

Návrh inovace procesní mapy společnosti XY s. r. o.

Bc. Dagmar Smolková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar SMOLKOVÁ**
Osobní číslo: **M09362**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh inovace procesní mapy společnosti XY s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných pramenů zpracujte teoretické poznatky z oblasti procesního řízení.
- Objasněte teoretické přístupy k členění procesů a jejich znázornění v procesních mapách.

II. Praktická část

- Zpracujte kritickou analýzu současného stavu procesní mapy a popište její nedostatky.
- Vypracujte návrh inovace procesní mapy.
- Navrhněte metodiku implementace procesní mapy.
- Zhodnoťte přínosy inovace procesní mapy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] HROMKOVÁ, L.; TUČKOVÁ, Z. Reengineering podnikových procesů. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [2] NENADÁL, J., et al. Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [3] NEUMAIEROVÁ, I., et al. Řízení hodnoty podniku: Nedělejme z podniku záhadu. 1. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-3.
- [4] ŘEPA, V. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [5] ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **28. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2011**

Ve Zlíně dne 28. března 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.3.2011

Involver

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na návrh inovace procesní mapy ve společnosti XY, s. r. o. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsou uvedeny teoretické poznatky zabývající se nejprve procesním řízením, podnikovými procesy a jejich charakteristikami. Dále jsou řešeny různé přístupy k tvorbě procesních map, způsoby jak se mapují jednotlivé procesy či způsoby znázornění procesů.

V praktické části této diplomové práce je analyzována současná úroveň kvality procesního řízení a procesní mapa společnosti XY, s. r. o. Projektová část představuje návrh inovace a implementace procesní mapy společnosti XY, s. r. o.

Klíčová slova: procesní řízení, proces, procesní mapa, hodnotový řetězec, řídicí procesy, řízené procesy

ABSTRACT

Thesis is focused on design of innovation of process map in company XY, s. r. o. Thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

Theoretical part contents information about process management, business processes and its characteristics. Further I deal with different approaches to creation of process maps, different ways to map out processes or ways of process visualization.

In practical part of thesis I analyse current quality level of process management and process map of the company XY, s. r. o. In project part there is design of innovation and implementation of process map of the company XY, s. r. o.

Keywords: process management, process, process map, value chain, control processes, controlled processes

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ludmile Hromkové, CSc. za cenné rady a odbornou pomoc, které mi při vypracování mé diplomové práce poskytla.

Dále bych chtěla poděkovat manažerovi systémového a organizačního inženýrství za poskytnuté informace o společnosti, za ochotu a čas který mi věnoval při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	13
1.1 PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.2 FILOZOFIE A PRINCIPY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
1.3 IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	16
1.3.1 Nástrahy zavádění procesního řízení.....	18
1.4 PŘÍNOSY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	18
2 PODNIKOVÝ PROCES	20
2.1 VLASTNOSTI PROCESU	21
2.2 ROZDĚLENÍ PROCESŮ.....	22
2.2.1 Procesy hlavní, řídicí a podpůrné.....	22
2.2.2 Procesy řídicí a řízené	23
2.3 VLASTNÍK PROCESU.....	24
2.4 REENGINEERING A POTŘEBA ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ.....	25
2.5 METODY IDENTIFIKACE PROCESŮ	26
2.5.1 Porterův model hodnotového řetězce.....	26
2.5.2 Hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard (BSC).....	27
3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ	30
3.1 ZNÁZORNĚNÍ PROCESŮ	30
3.1.1 Vývojové diagramy	31
3.1.2 Diagramy procesního řízení	33
3.2 PROCESNÍ MAPA	34
3.2.1 Procesní mapa vytvořená pro zavedení norem ISO versus procesní mapa pro zavedení procesního řízení	34
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	39
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	39
5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	39
5.3 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	40
5.3.1 Cíle společnosti	41
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	46

6.1	ANALÝZA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	46
6.2	ANALÝZA PROCESNÍ MAPY VE SPOLEČNOSTI	48
6.2.1	Procesy hlavní	49
6.2.1.1	Obchod a marketing.....	49
6.2.1.2	Logistika	50
6.2.1.3	Nákup.....	50
6.2.1.4	Quality assurance (zajišťování kvality)	51
6.2.1.5	Engineering	51
6.2.1.6	Řízení výroby (plánování)	52
6.2.1.7	Výroba.....	52
6.2.2	Procesy podpůrné	52
6.2.2.1	Human resource (řízení lidských zdrojů).....	53
6.2.2.2	Informační technologie	53
6.2.2.3	Finance.....	54
6.2.2.4	Infrastruktura.....	54
6.2.3	Procesy řídicí.....	55
6.2.3.1	Management (strategie).....	55
6.2.3.2	Controlling	55
6.2.3.3	QEMS (Systém managementu kvality a životního prostředí).....	56
6.3	ZHDNOCENÍ PROCESNÍ MAPY.....	56
7	PROJEKT INOVACE PROCESNÍ MAPY.....	58
7.1	PROCESY ŘÍZENÉ	58
7.1.1	Proces určení trhu.....	59
7.1.1.1	Subproces analýza trhu	59
7.1.1.2	Subproces přezkoumání zakázek	59
7.1.2	Proces vývoj	60
7.1.2.1	Subproces plánování vývoje	60
7.1.2.2	Subproces zhotovení prototypu.....	61
7.1.2.3	Subproces ověřování prototypu	61
7.1.2.4	Subproces technická příprava výroby	62
7.1.3	Proces nákup	62
7.1.3.1	Subproces plánování výroby.....	62
7.1.3.2	Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů	62
7.1.3.3	Subproces nakupování	63
7.1.4	Proces výroba	63
7.1.4.1	Subproces vstupní kontrola.....	63
7.1.4.2	Subproces skladování materiálu	64
7.1.4.3	Subproces výroba hotových výrobků.....	64
7.1.4.4	Subproces výstupní kontrola.....	64
7.1.4.5	Subproces skladování a expedice hotových výrobků.....	65
7.1.5	Proces marketing a prodej.....	65
7.1.5.1	Subproces prezentace výrobku a firmy	65
7.1.5.2	Subproces hledání nového zákazníka	66
7.1.6	Proces poprodejní služby	66
7.1.6.1	Subproces reklamace	66
7.1.6.2	Subproces zajištění servisu	67
7.1.6.3	Subproces zjištění spokojenosti zákazníka.....	67

7.1.7	Návrh procesů řízených.....	68
7.2	PROCESY ŘÍDÍCÍ.....	68
7.2.1	Proces tvorba strategie	68
7.2.2	Proces finance a controlling	69
7.2.3	Proces řízení lidských zdrojů	69
7.2.4	Proces informatika.....	70
7.2.5	Proces realizace projektu.....	70
7.2.6	Proces dodržování systémů jakosti	71
7.2.7	Proces infrastruktura	71
7.2.8	Návrh procesů řídicích	72
7.3	NÁVRH INOVOVANÉ PROCESNÍ MAPY	72
8	IMPLEMENTACE PROCESNÍ MAPY – PROCES NÁKUP.....	75
8.1	IMPLEMENTACE U SUBPROCESŮ ZABEZPEČENÍ VHODNÝCH DODAVATELŮ A NAKUPOVÁNÍ.....	76
8.1.1	Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů	77
8.1.2	Subproces nakupování.....	78
9	PŘÍNOSY INOVACE PROCESNÍ MAPY.....	81
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

V současné době dochází v globalizovaném světě k rychlým změnám, kterým se musí umět přizpůsobit každý podnik, pokud se chce úspěšně rozvíjet a dále podnikat. Proto podniky dospívají k závěru, že přestaví své klasické podnikatelské organizační struktury na jiné, které budou pružnější a dynamičtější. Jedním z nových přístupů, které se vyvinuly je i procesní řízení.

To, že je procesní řízení významný a užitečný přístup, potvrzuje i jeho zakotvení v normách ISO. Ne každá firma, která má certifikát plnění norem ISO, se ale procesním přístupem nakonec řídí. Mnoho z nich, má procesní řízení zaznamenáno pouze „na papíře“, ale stále přibývá více těch, které uvěřily v efektivnost tohoto přístupu a začaly jej ve svých firmách postupně implementovat. Jednou z těchto firem i společnost XY, s. r. o.

Základ procesního řízení je založen na poznání procesů, které jsou posloupnými kroky, jež na sebe navazují a dochází k nim opakovaně. Procesy existují v každé organizace, je však potřeba je nalézt, poznat, správně definovat a dokumentovat. Všechny procesy jsou spojené do logického celku, který zobrazuje pracovní tok napříč celým podnikem. Obrazem podnikového toku je procesní mapa.

Jak napovídá název diplomové práce, bude mým úkolem navrhnout inovovanou procesní mapu společnosti XY, s. r. o. Společnost již procesní mapu v rámci certifikátu ISO má, ale z důvodu podpory managementu na aplikaci procesního řízení do společnosti jsem se rozhodla vytvořit mapu novou, která by lépe zobrazovala skutečný podnikový tok ve společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části se budu zabývat tím, co je to procesní řízení, podnikový proces, jaké jsou jeho charakteristiky. Stěžejními kapitolami teorie jsou metody identifikace procesů a mapování procesů. V druhé části nejprve představím společnost XY, s. r. o., udělám analýzu procesního řízení ve společnosti a analýzu procesní mapy. Na ni bude navazovat návrh nové procesní mapy a návrh implementace procesní mapy - zde rozeberu jeden proces podrobněji, jaké jsou jeho subprocessy a aktivity či jaké jsou jeho charakteristiky. Poslední částí bude zhodnocení přínosů inovace procesní mapy pro společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Definice pojednávajících o tom, co je procesní řízení lze nalézt mnoho. Některé jsou více přesné a některé méně. Kupříkladu Filip Šmída ve své publikaci *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* říká [8]: „*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“

Procesní řízení se skrývá rovněž pod anglickým pojmem Business Process Management (BPM). Portál www.procesy.cz definuje BPM takto [10]: „*Business Process Management je manažerská disciplína a současně technologie využívající pro procesně orientované řízení podniku jeho architekturu podnikání. BPM je zaměřen na řízení celého životního cyklu podnikání, což vyžaduje i zvládnutí změn ve firemní kultuře.*“

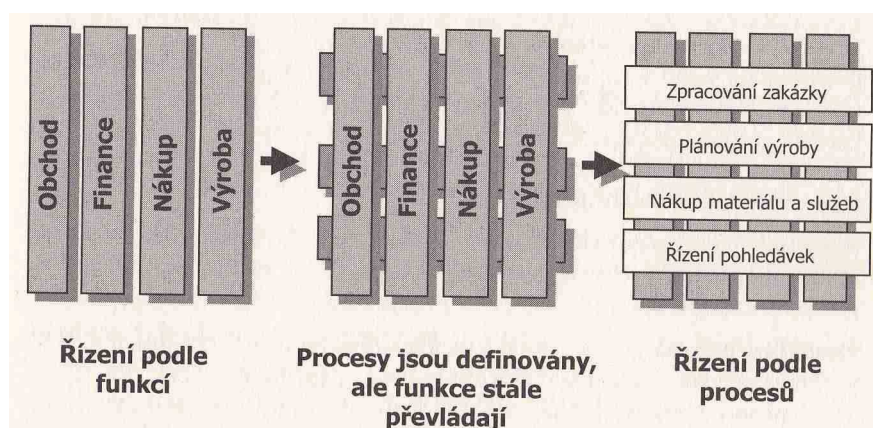
1.1 Procesní přístup k řízení společnosti

Přístup k řízení a organizaci společnosti se dělí na tradiční a procesní.

Na základě tradičního přístupu neboli funkčního se řízení realizuje podle principu dělby práce, v rámci funkčně specializovaných útvarů jako je nákup, výroba, finance a další. Každý útvar je zodpovědný za činnost, kterou vykonává, a podle toho plní i úkoly a cíle. Každá část podniku se snaží splnit své cíle, ale už nebere na zřetel cíle podniku jako celku. V dnešní době neustálých a rychlých změn prostředí ve které společnost pracuje, nedokáže tradiční přístup k řízení dostatečně naplňovat potřeby organizace. Zaměřuje se pouze na způsoby, jak dělat činnosti správně, ale už ne na otázku vykonávání správných činností z celkového pohledu společnosti. [8,6,15]

Naopak procesní přístup se zabývá tokem aktivit, jenž prochází jednotlivými útvary ve firmě a zaměřuje se na kvalitu provedení ucelených souborů aktivit neboli procesů. Tyto aktivity jsou vykonávány různými pracovníky v různých útvarech společnosti. Procesy existují v každé organizaci, ale je zapotřebí je nalézt, vymezit a zdokumentovat. Obecně je proces soubor chronologicky nebo logicky uspořádaných činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Každý proces má poskytovat zákazníkovi určitou přidanou hodnotu. Společnost se snaží vykonávat správné činnosti, a proto je smysl existence jednotlivých aktivit opakovaně přezkoumáván. [6,15]

Organizace vykonává jak podle funkčního, tak podle procesního přístupu stejné činnosti. Avšak jednotlivé přístupy kladou různý důraz na to, co je důležité při řízení, organizaci a kontrole podnikových činností. Obrázek (Obr. 1.) znázorňuje, že u funkčního přístupu je kladen důraz na funkce podniku, kdežto procesní přístup se již zaměřuje na činnosti, které prochází napříč celou organizací.



Obr. 1. Typy řízení společností [6]

Na první pohled se může zdát, že organizační schémata jsou u obou typů řízených organizací stejná.

V případě funkčního přístupu zachycuje organizační schéma pouze malou část pracovníků organizace, pouze pracovníky technicko-hospodářské, kteří tvoří asi 10 – 25 % všech zaměstnanců. Neuvažuje se zaměstnanci v dělnických profesích, jichž je většina. Funkční organizační struktura bývá strmější než procesní, vztahy nadřízenosti a podřízenosti mají několik úrovní, což lze vidět na obrázku (Obr. 2.), a proto dochází k nepružné reakci organizace při řešení problémů. V důsledku ohraničených organizačních jednotek vzniká rovněž mnoho komunikačních a kompetenčních bariér.

U procesně řízené organizace je zpravidla organizační struktura plošší, protože má méně úrovní řízení a pracovníci mají vyšší míru odpovědnosti, která může dosahovat i za hranice jejich útvaru. Činnosti, vazby mezi nimi či odpovědné pracovníky zobrazuje procesní diagram, který zahrnuje všechny pracovníky, kteří se procesu účastní, tedy i dělníky. [6,9]



Obr. 2. Typy organizační struktury [6]

1.2 Filozofie a principy procesního řízení

Procesy neboli soubory činností jsou vykonávány v každé organizaci. Podnik je však musí najít, rozeznat, správně a přesně určit a zdokumentovat. Problémem u výrobních společností je fakt, že teorie i praxe se soustředí na procesy technologické, které však představují pouze určitou část všech podnikových procesů. Důležitou úlohou procesu v organizaci je poskytování přidané hodnoty zákazníkům. V případě, že proces poskytuje nedostatečnou nebo vůbec žádnou hodnotu zákazníkům, je potřeba se zamyslet nad tím, zda je v podniku vůbec potřeba. [15]

Procesní přístup by se měl v podniku promítnout do všech oblastí [15]:

- Řídící dokumentace včetně organizační struktury založená na procesech.
- Vzhledem k procesům jsou stanoveny jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku.
- Tvorba motivačního systému vycházejícího z procesního řízení.
- Procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale zdokonalovány.
- Schopnosti a dovednosti pracovníků jsou rozvíjeny na základě požadavků procesů.
- Filozofie procesního řízení se promítne i do úrovně kultury organizace.

Procesní řízení je tak chápáno jako nepřetržitá činnost managementu podniku vedoucí k zavedení, rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení.

V knize Logistika : procesy a jejich řízení, její autoři Drahotský a Řezníček předkládají deset principů procesního řízení které je potřeba dodržovat, aby bylo procesní řízení v podniku správně a celistvě uplatňováno [1]:

1. Integrace a komprese prací – samostatné práce se spojují do logických celků, dále se inovují neefektivně prováděné činnosti, zbytečné se odstraňují a chybějící doplňují.
2. Delinearizace prací – práce se vykonávají v přirozeném sledu.
3. Nejvýhodnější místo pro práci – nebere se ohled na hranice funkčních útvarů, oddělení a ani dokonce podniků. Práce se vykonává tam, kde je to nejvýhodnější.
4. Uplatnění týmové práce – samostatné týmy mají dostatečné pravomoce k zajištění procesů.
5. Procesní zaměření motivace – motivace nesouvisí pouze s činností, ale je vázána na výsledek – přidanou hodnotu pro zákazníka.
6. Odpovědnost za proces – odpovědnost za proces nese vlastník procesu, který odpovídá především za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu.
7. Variantní pojetí procesu – každý proces má několik variantních provedení.
8. 3S – samořízení, samoorganizace a samokontrola – například procesní týmy, jenž jsou autonomní.
9. Pružná autonomie procesních týmů – procesní struktura týmů umožňuje pružně přizpůsobovat tým novým požadavkům.
10. Znalostní a informační bezbariérovost – odstranění bariér a tvorba sdílené databáze znalostí či centralizované informační zdroje.

1.3 Implementace procesního řízení

Procesní organizaci lze zavádět různými způsoby a postupy, ale ne všechny vedou k dosažení cíle vytvořit efektivní, dynamickou a fungující procesní organizaci. Jedním z postupů, který tento cíl plní, je implementace procesní organizace na základě modelování a optimalizace podnikových procesů. Při zavádění procesního řízení prochází organizace pěti fázemi.

První fáze – Definice

V rámci přípravné fáze se musí jasně určit společné cíle a jejich měřitelné hodnoty, postup implementace, jaké budou použité nástroje a techniky, rovněž by mělo dojít k identifikaci hlavních procesů. Důležitou součástí první fáze je ustanovení a příprava týmů, formou vysvětlení účelu a postupu či tréninku používaných technik. Je třeba nezapomínat, že členy týmu jsou prakticky všichni řídicí pracovníci podniku. Začíná se i se stálým informováním zaměstnanců o tom, k čemu ve společnosti dochází, proč a jakým způsobem.

Druhá fáze – Analýza

Fáze analýzy se zpočátku jeví jako snadná, ale podnik by ji neměl podceňovat. Účelem analýzy je identifikace, verifikace a kvantifikace potenciálu zlepšení, musí stanovit cíle a měřitelné ukazatele již pro konkrétní procesy. Měla by poukázat na problémy, proč k nim došlo, sjednotit názory zúčastněných a podporovat rozhodnutí o potřebných změnách. V rámci popisu procesů se zjišťují vazby mezi procesy, odpovědnosti za prováděné činnosti, vstupy, výstupy a další, což umožní odhalit například organizační bariéry, nejasné odpovědnosti či nedostatečné informace. Přínosem analýzy je uvědomění zúčastněných, jaké jsou procesy a proč jsou nutné změny.

Třetí fáze – Návrh

Návrh nových procesů by měl odstranit problémy zjištěné prostřednictvím analýzy, jednotlivým procesům přiřadit jak lidské, tak technické zdroje. S touto fází souvisí i úprava organizační struktury, která se stává plošší a procesně orientovanou. Procesy by měly být zaznamenány tak, aby jim ve fázi implementace porozuměli všichni zaměstnanci, kterých se to týká.

Čtvrtá fáze – Implementace

Dochází k realizaci navržených opatření. Členové procesních týmů jsou trénováni v provádění změněných procesů a způsobů jejich měření. Ve fázi implementace je třeba být opatrní, protože hrozí, že vlivem dodatečných zásahů může dojít k mnoha nepotřebným úpravám bez výrazného celkového přínosu. Je nutná výrazná podpora managementu.

Pátá fáze – Průběžné zlepšování

Na etapu implementace procesní struktury bezprostředně navazuje etapa kontroly a verifikace procesní organizace, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na

přijaté a předpokládané cíle podniku. Skutečné procesní řízení začíná až v této fázi. Z pravidelné kontroly úspěšnosti se iniciují opět opatření k úpravě procesů podniku a příslušných řešení IS. Zaměstnanci jsou motivováni a orientují se na zlepšování, což vede ke zvyšování výkonnosti procesů. [20,13]

1.3.1 Nástrahy zavádění procesního řízení

Na tom, zda bude mít zavádění procesního řízení úspěch v daném podniku, má velký vliv osobní angažovanost a reálný zájem managementu tyto metody řízení v praxi uplatňovat. Pokud management zájem nemá nebo je dokonce proti zavedení procesního řízení, upadne procesní řízení v podniku postupně v zapomnění.

V praxi se při zavádění procesního řízení často vyskytne problém ve formě nekonkrétního zadání. Pokud není zadání jasně formulované, je úspěšné zavedení procesního řízení ohroženo. Může se stát, že podnik žádnou změnu nezaznamená.

Dalším problémem je chybějící nebo nekonkrétní firemní strategie, která by obsahovala jasně stanovené cíle, kterých chce v určitém čase skutečně dosáhnout. Pokud nejsou stanoveny jasné cíle, nemají procesy nic, co by zlepšovaly a na co by se zaměřovaly. [15]

1.4 Přínosy procesního řízení

Přínosy, které podniku plynou se zavedením procesního řízení, se vyznačují zvýšením celkové výkonnosti podniku a zároveň snížením potřeb zdrojů. V různých útvarech dojde k odlišnému přírůstku jednotlivých přínosů. Záleží na vnitřním členění či velikosti organizace. [1]

Oblast řízení organizace

- Vytvoří se prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- Organizace snadno odhalí příčiny plnění či neplnění cílových ukazatelů, díky čemuž může průběžně sledovat výkonnost procesů a navodit tak stav pro trvalé zlepšování procesů.
- Dochází k rychlé reakci na změny v požadavcích zákazníků i společnosti.
- Podpůrné činnosti organizace dostanou jasně stanovenou strategii a konkrétní a měřitelné cíle pro její naplnění.

Oblast finančního plánování

- Procesní řízení poskytuje základ pro možnost využití nákladového plánování a metody Activity Based Costing.
- Lze ocenit procesy organizace pro účely benchmarkingu.

Oblast personálních zdrojů

- Výkonnost procesů a jednotlivých činností se dá trvale pozorovat a propojit s motivačním systémem v rámci řízení lidských zdrojů.
- Procesní model umožní organizaci jasnou, přehlednou a jednoduchou definici pracovních pozic, profesiogramů a pracovních rolí.

Oblast informačních technologií

- Organizace dosáhne snadného a rychlého vymezení požadavků na funkcionalitu informačních systémů, zejména ve vazbě na obsluhu hlavních procesů.

Oblast logistiky

- Vzniknou pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.
- Je možné odhalit úzká místa v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb a udržování zásob materiálu, a tudíž lze úzká místa i následně odstranit.
- Optimalizují se logistické procesy díky možnosti provádět přesnější analýzy a simulace.

Oblast provozu odborných útvarů

- Vytvoří se platforma pro zapojení všech pracovníků do procesu neustálého zlepšování procesů. Pracovníci mohou vyhledávat a připomínkovat jednotlivé procesy.
- Celý procesní model se může vložit na podnikovou intranetovou síť, kde lze aktivně dynamicky procházet struktury modelu. Na všech organizačních úrovních se tak výrazně zvýší informovanost pracovníků.
- Lze připojit a provázat podnikové směrnice a dokumenty v elektronické podobě s modelem, a přímo je z modelu spustit, což zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci. [1]

2 PODNIKOVÝ PROCES

Stejně jako existuje nespočet definic procesního řízení, lze nalézt množství definic o tom, co je to proces či podnikový proces.

Filip Šmída popisuje proces takto [8]: „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“

Michael Hammer a James Champy charakterizují proces tímto způsobem [3]: „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.“

Definice podnikového procesu podle Ludmily Hromkové zní [4]: „Proces lze charakterizovat jako posloupnost sekvenčních aktivit, které mají společný cíl. Proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využitím přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka, ať už externího, nebo interního.“

Václav Řepa uvádí [7]: „Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“

Schéma podnikového procesu lze znázornit s použitím grafických symbolů, jak jde vidět na obrázku (Obr. 3.). Model definuje vstupy procesu a jejich zdroj, samotný proces, zákazníka a výstupy. Důležitá je rovněž znázorněná zpětná vazba.



Obr. 3. Schéma podnikového procesu [7]

2.1 Vlastnosti procesu

Výkonnost procesně řízených organizací vychází z vlastností procesů, které se zcela liší od vlastností, jimiž je charakteristický tradiční přístup, založený na specializaci práce. Uvedené vlastnosti jsou jak přímé, tak nepřímé [8]:

- Zvýšení efektivnosti práce – dojde k ní díky zásadnímu přehodnocení způsobu práce. Přechází se od vykonávání souboru specializovaných činností, jenž vedou k dílčímu efektu, k vykonávání uceleného souboru činností, jenž vedou k vytváření přidané hodnoty, za kterou je zákazník ochoten platit. Není zde tudíž problém s výkonností vykonávaných činností, ale s organizací práce.
- Snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality – způsobí je odstranění bariér mezi podnikovými útvary či mezi podnikem a jeho partnery prostřednictvím eliminace opakovaných činností.
- Zvyšování přesnosti odhadů některých budoucích událostí – dané informace mohou být důležitým základem pro strategická rozhodnutí.
- Zvýšení využití aktiv – čehož je dosaženo odstraněním neproduktivních činností, zvýšením rychlosti procesů či lepší možností plánování.
- Schopnost dosahovat dříve navzájem nekompatibilních cílů – jedná se například o dosažení skupiny cílů snížení nákladů, zvýšení kvality a spolehlivosti a zkrácení doby reakce na požadavek zákazníka.
- Podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu – pokud je stanoven jeden cíl (spokojenost zákazníka), s nímž je propojen motivační systém, dochází k omezení konfliktů na pracovišti a vyšší ochotě spolupracovat.
- Předchází konfliktům, soupeření a cynizmu, který může vznikat při překotných implementacích nekonečného množství různých zlepšovacích programů.
- Vyšší disciplína – zlepšení organizace práce a informovanosti vede k eliminaci improvizace, čímž dojde k odstranění či zmírnění chaosu. Organizovanost procesu zajišťuje efektivitu činností a jejich správnou posloupnost.
- Vyšší spokojenost zaměstnanců – způsobuje ji například dostatek pravomocí, širší náplň pracovních míst nebo eliminace chaosu a konfliktů.

- Dobrá spolupráce s podnikem – organizace vystupuje vůči zákazníkům jako jeden celek, což všem uspoří čas i náklady. Sleduje ukazatele, které mají pro zákazníka význam a může na ně patřičně reagovat. Zvýší tak jeho spokojenost, která se projevuje ve věrnosti dodavateli a platební morálce.
- Poskytnutí přidané hodnoty zákazníkovi – podnik se snaží vyřešit problém zákazníka, produkt či služba je jen prostředkem k jeho vyřešení.
- Možnost řídit podnik bez pevné organizační struktury – spolupráce manažerů místo toho, aby si chránili své mocenské postavení v rámci funkční struktury.
- Možnost úspěšně a efektivně využívat moderní metody a nástroje managementu.
- Proces je kriticky důležitý, protože firmě dovoluje měnit se rychleji než její konkurenti – hnací silou přizpůsobivosti je orientace na zákazníka a měření.

2.2 Rozdělení procesů

K základnímu dělení procesů se vyjádřil nespočet autorů, přičemž každý autor by procesy dělil jiným způsobem, jinak by je nazval či do nich zařadil odlišné činnosti. Nejběžnější je členění na procesy hlavní, řídicí a podpůrné, ale nesmí se zapomínat, že existují i jiná rozdělení, která mohou mnohým podnikům vyhovovat více.

2.2.1 Procesy hlavní, řídicí a podpůrné

Nejpoužívanějším členěním je dělení procesů do tří základních skupin procesů. Pro přidělení procesů do jednotlivých skupin, by měly být zodpovězeny odpovědi na otázky nacházející se v tabulce (Tab. 1.).

Tab. 1. Základní typy procesů [4]

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídicí procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Prochází proces napříč společností?	ano	ano	ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne

Hlavní procesy

Hlavní proces je proces hodnototvorný, který splňuje poslání společnosti, v podstatě podnik živí. Takový proces má přímý kontakt s externím zákazníkem a pokrývá celý kontrakt, od vzniku potřeby až po její uspokojení příslušným výrobkem nebo službou. Hlavní procesy představují klíčovou oblast podnikání organizace. Takových procesů je v každém podniku několik a každý vyjadřuje základní druh služby, tvořící obor podnikání podniku. Do těchto procesů patří například logistika, výroba nebo prodej. [4,10]

Podpůrné procesy

Jako podpora hlavních procesů slouží procesy podpůrné, jenž zajišťují produkt vnitřnímu zákazníkovi – pojišťují podmínky pro fungování hlavních procesů, ale nejsou součástí procesů hlavních. Podpůrné procesy jsou vhodné pro outsourcing, protože je možné je zajistit externě, aniž by bylo ohroženo poslání podniku. Do skupiny podpůrných procesů patří například řízení lidských zdrojů, IT služby či ekonomické řízení. [4,10]

Řídící procesy

Řídící procesy vytváří podmínky pro správné fungování procesů ostatních. Zabezpečují řízení a integritu firmy, rozvoj či řízení výkonu podniku. K řídicím procesům se řadí kupříkladu řízení kvality nebo strategické plánování. [4]

I když dané členění zahrnuje všechny procesy v podniku z různých úhlů pohledu, někdy může být jeho použití v podniku nešťastným krokem. Vlastníci podpůrných procesů často nesouhlasí s jejich zařazením mezi tyto procesy, protože je považují za velmi důležité pro podnik. Nechtějí být odsunuti na druhou kolej, což se může stát, v důsledku přílišného zaměření na procesy hlavní a řídicí a opomíjení procesů podpůrných. Proto by bylo vhodné se zamyslet, zdali by nebylo vhodnější použít členění jiné, například na procesy řídicí a řízené uvedené v následující kapitole.

2.2.2 Procesy řídicí a řízené

Jiným základním rozdělením procesů je jejich rozdělení na řídicí a řízené (prováděcí) procesy.

Řídící procesy

Řídící procesy se podílí na řízení podniku a ostatních procesů jako celku. Jsou důležité proto, aby podnik směřoval jedním směrem a neodchýlil se od své cesty. K řídicím procesům náleží například procesy vedení lidí, procesy plánovací či kontrolní.

Řízené (prováděcí) procesy

Procesy řízené se orientují na hlavní předmět činnosti podniku a představují pro zákazníka přidanou hodnotu. Lze sem zařadit například proces tvorby technologického postupu, propagace výrobku, proces stanovení ceny či výpočet mezd.

2.3 Vlastník procesu

Vlastník procesu je určen vrcholovým vedením a nachází se na střední manažerské úrovni. Jeho hlavní úlohou je řídit a zlepšovat proces podle strategického zadání. Vlastník procesu definuje, jak má proces, který mu byl svěřen, probíhat. Každý hlavní proces má svého vlastníka.

Problémem při stanovení funkce vlastníka je ten, že proces probíhá několika útvary, ale vlastník může být pouze jeden. Většinou se vybírá za vlastníka vedoucí útvaru, který má nejvyšší zájem na výsledku celého procesu. Z tohoto důvodu je nutné přizpůsobení organizační struktury procesům. [15,10]

Odpovědnost vlastníka procesu spočívá v [6]:

- Zpracování alternativních strategií řízení procesů k posouzení vrcholovým vedením.
- Rozpracování a realizaci strategií řízení procesů, jenž jsou schváleny vrcholovým vedením.
- Stanovení a aktualizaci měřítek procesů.

Dále je náplní práce vlastníka procesu například [6]:

- Řízení motivace a odměňování podřízených.
- Koordinace aktivit v rámci procesu.
- Spolupráce s finančním oddělením týkající se náročnosti potřebných zdrojů.

- Analýza a včasná reakce na měřítka procesů.
- Informovat účastníky procesu o změnách v organizaci či v řízení.

2.4 Reengineering a potřeba zlepšování procesů

Aby se firmy udržely na trhu, je dnes zlepšování podnikových procesů v podstatě nezbytné. Firmy vedou k zlepšování podnikových procesů jejich zákazníci, kteří si žádají stále lepší produkty a služby. Pokud zákazník nedostane to oč si žádá, zpravidla se obrátí ke konkurenci. A tak se firmy snaží porozumět procesům, měřit je a zlepšovat, což vede k takzvanému „přirozenému procesnímu přístupu“.

Kroky průběžného zlepšování procesu jsou znázorněny na obrázku (Obr. 4.). Základem je popis procesu, čili jeho současného stavu. Dále se stanoví základní ukazatele k měření výkonu procesu a sleduje se soustavně jeho běh. Na základě pozorování se následně identifikují příležitosti ke zlepšení procesu, které se v poslední fázi implementují a zdokumentují, čímž dojde opět k návratu na počátek cyklu, jenž se neustále opakuje dokola. [7]



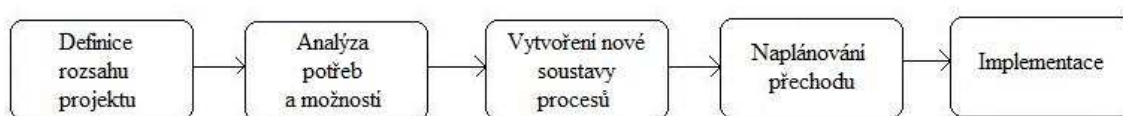
Obr. 4. Průběžné zlepšování procesu [7]

Tento způsob je vhodný k přírůstkovému zlepšování podnikových procesů. Avšak zesílení úrovně konkurence zapříčinilo, že je potřeba zlepšovat procesy nejen přírůstkově, ale i radikálně, dramaticky. Jedním z přístupů k dramatickým změnám a dramatickému zlepšení, který se objevil je Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR). [7]

Definice reengineeringu podle Hammera a Champyho zní takto [3]: „*Reengineering je zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení kvality, služeb, rychlosti, snížení nákladů – a především aby došlo ke značnému zlepšení výkonu, produktivity*

a konkurenceschopnosti podniku. Mění dnešní funkční postupy a vztahy na postupy a vztahy procesní.“

BPR v podstatě předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela nevyhovující protože nefunguje a je třeba jej z podstaty změnit. Tvůrci nového procesu se tudíž vůbec nezabývají procesem stávajícím, ale soustředí se na zcela na proces nový, jak lze zjednodušeně vidět na obrázku modelu reengineeringu (Obr. 5.). Nejprve se stanoví rozsah a hlavní cíle projektu reengineeringu, pokračuje se důkladnou analýzou. Po analýze je možné vytvořit vizi budoucích procesů a dále plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. V konečné fázi se musí plán implementovat. [7]



Obr. 5. Model zásadního reengineeringu [7]

2.5 Metody identifikace procesů

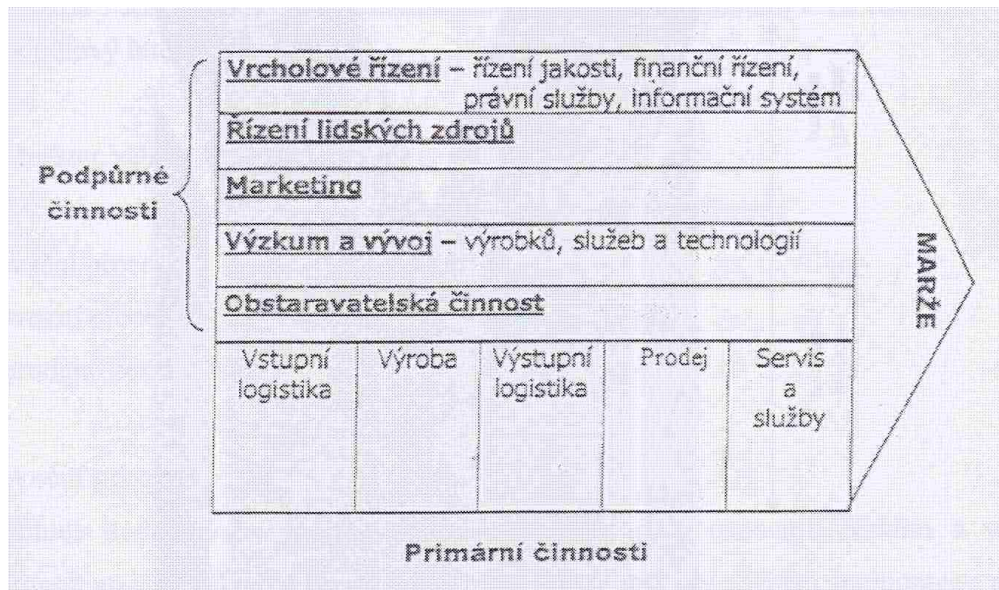
Hlavním problémem procesního řízení, konstrukce procesního modelu firmy a jeho prvků – procesní struktury je identifikace vlastních procesů. Každý podnik se skládá z velkého počtu procesů a také existuje množství přístupů k jejich členění. Všechny přístupy se však snaží o lepší poznání procesů, jejich souvislostí a možnosti jejich zlepšení – reengineeringu.

Mezi základní přístupy členění podnikových procesů patří [4]:

- Porterův model hodnotového řetězce
- Hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard
- Earlovo rozdělení podnikových procesů
- Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda
- Model Y profesora Scheera

2.5.1 Porterův model hodnotového řetězce

Porter dělí procesy v podniku na primární a podpůrné, jak lze vyčíst z obrázku (Obr. 6.).



Obr. 6. Porterův model hodnotového řetězce [4]

Primární procesy jsou pro podnik zásadní, protože je tvoří procesy provozní, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem. Podle Portera patří k primárním procesům vstupní a výstupní logistika, výroba, prodej a servis a služby.

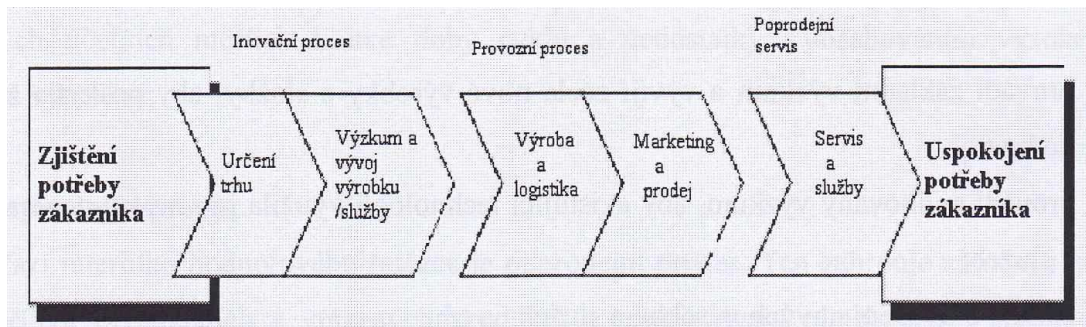
Podpůrné procesy naopak umožňují existenci procesů primárních. Řadí se mezi ně vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj či obstaravatelská činnost. [4]

Porterův model se často používá při studiu konkurenčních výhod podniku a při provádění SWOT analýzy. Negativem tohoto modelu je, že se manažeři soustředí hlavně na procesy hlavní a z nich na výrobní, což omezuje možnost podniku rychle reagovat na požadavky zákazníků. Na procesy podpůrné není mnohdy kladen takový důraz a jsou často, i když neoprávněně, opomíjeny. Dále není asi příliš vhodné tyto činnosti nazývat podpůrné, protože jsou důležitou součástí řízení podniku – například bez vrcholového řízení do nějž patří vytváření strategie, finanční řízení a další - by podnik nemohl zajisté fungovat. Navzdory těmto nedostatkům je Porterův model v současné době nejvíce používaným modelem procesního řízení. Časté používání tohoto modelu je hodně ovlivněno skutečností, že jej pro sestavení procesní mapy doporučují normy ISO.

2.5.2 Hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard (BSC)

Na základě BSC lze definovat úplný hodnotový řetězec který se skládá ze tří základních procesů, které jsou znázorněny na obrázku (Obr. 7.) a patří sem [4]:

1. Inovační proces
2. Provozní proces
3. Poprodejní proces



Obr. 7. Hodnotový řetězec dle BSC [4]

Inovační proces

První částí inovačního procesu je určení trhu v němž podnik využívá výsledků průzkumu trhu, aby zjistil jeho velikost, zákaznické preference či podklady pro stanovení ceny. Mimo to, může podnik díky průzkumům trhu získat informace o zcela nových příležitostech a nových trzích, na které může podnik dodávat.

Druhou částí inovačního procesu je návrh a vývoj aktuálního produktu. Patří sem procesy spojené se základním výzkumem, aplikovaným výzkumem a usilováním o uvedení nových produktů na trh.

V minulosti bylo návrhu a vývoji produktů věnováno pouze málo pozornosti, protože se pozornost soustředila hlavně na výrobní a provozní procesy. Dnes však inovace produktů znamená silnou konkurenční výhodu a stala se tak důležitým prvkem hodnotového řetězce.

Provozní proces

Do provozního procesu patří výroba s logistikou a marketing s prodejem. Začíná se objednávkou od zákazníka a končí dodávkou produktu. Množství operací se opakuje, což vedlo k aplikaci metod vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek, výroby a dodávek. V dnešní době se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí.

Poprodejní proces

V rámci poprodejního procesu se řeší servis a služby. Základním cílem všech poprodejních činností by mělo být vytvoření trvalé vazby se zákazníkem. Nejde pouze o to, jej získat, ale je potřeba mít s ním dlouhodobý obchodní vztah. Aby toho podnik dosáhl, je nezbytné skutečně se orientovat na zákazníka, který rozhoduje o úspěchu a neúspěchu firmy. Produkty a ceny lze v konkurenčním boji přizpůsobit, ale přístup lidí podstatný v poprodejním procesu ne. [4]

Hodnotový řetězec dle BSC je v dnešní době po Porterově modelu druhým nejpoužívanějším modelem pro tvorbu procesních map. V podstatě zobrazuje procesy hlavní, které se zabývají hlavním předmětem činnosti podniku. Jinak by se daly také nazvat jako procesy řízené. Schází tudíž procesy řídicí, jako je tvorba strategie, controlling, řízení lidských zdrojů, informatika a podobně.

3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ

V knize Průvodce analýzou a modelováním procesů Fiala a Ministr uvádí [2]: „*Mapování procesů lze definovat jako disciplínu procesní analýzy, která poskytuje nástroj a ověřenou metodologii k identifikaci stávajících procesů ve firmě (procesů „jak to je“) a lze využít jako návod pro zlepšování podnikových procesů (procesů „jak to má být“).*“

Mapování procesů tudíž zahrnuje vytvoření mapy procesů. Pro „mapu procesů“ či „procesní mapu“ existuje mnoho dalších termínů, které vyjadřují totéž, jedná se například o názvy „podnikatelský model“, „model podnikání“, „procesní model“ či „model procesů“. To vše jsou obměněné české překlady anglického výrazu „business model“. [8]

Mapování procesů je založeno na metodě strukturní analýzy, jejíž základní zásady jsou následující [2]:

- Porozumět procesu pomocí procesní mapy, která přehledně graficky znázorňuje prvky (objekty nebo informace) a činnosti (vykonávané člověkem nebo strojem).
- Z procesní mapy musí být zřetelně vidět, jaké činnosti proces vykonává.
- Procesní mapa by měla být hierarchicky strukturovaná s hlavními činnostmi na nejvyšší úrovni (nejmenší úroveň podrobnosti) a s detaily na úrovních nižších.
- Procesní mapa musí být vnitřně konzistentní.

Obecně řečeno, procesní mapa ukazuje design procesů včetně toho, jak bude organizována práce a jak bude zapojený personál a technologie; kromě toho bere v potaz i podnikové okolí. Jedná se o komplexní projekt, který zahrnuje mnoho prvků. Pokud by však mapa obsahovala příliš mnoho informací, mohli by být pracovníci těmito informacemi zahlceni a zmateni. Proto je užitečné vytvořit několik procesních modelů, které jsou vypracovány na různých úrovních podrobnosti. Různým pracovníkům pak mohou být představeny procesní mapy na úrovni podrobnosti podle toho, jak podrobně daní jednotlivci musí proces znát. [8]

3.1 Znázornění procesů

Procesy se dají v podniku zachytit třemi způsoby – pomocí textu, tabulky či graficky.

Znázornění textové je obtížné na čtení, protože srozumitelný popis vyžaduje poměrně komplexní formulaci, text se nesnadno strukturuje a proto se i obtížně čte.

V případě **znázornění ve formě tabulek** je nevýhoda v tom, když jsou tabulkové struktury nejednotné, a velké tabulky se rychle stávají nezvladatelnými a nepřehlednými.

U grafického znázornění musí být dodržen jednotný koncept, který je potřeba stanovit ještě než se začnou procesy zpracovávat. Grafická podoba se dlouhodobě osvědčila jako nejpřehlednější a nejsnáze čitelná i při velkém rozsahu dat. [4]

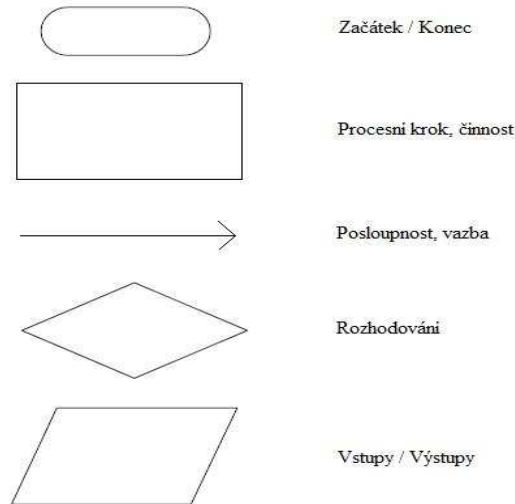
3.1.1 Vývojové diagramy

Vývojové diagramy jsou grafickou pomůckou, která může významně usnadnit pochopení procesů v podnicích, a současně může být i součástí dokumentace (pracovní postupy, procedury, příručka kvality,...). Jde o nástroj, který s využitím několika základních grafických symbolů popisuje vývoj nějakého procesu v časové posloupnosti.

Symbole používané ve vývojových diagramech jsou popsány v normě ČSN ISO 5807. Norma obsahuje množství symbolů jak k popisu procesů, tak pro tvorbu vývojových diagramů počítačových programů. V praxi se však používá zejména 5 následujících symbolů, které jsou znázorněny i na obrázku (Obr. 8.) [12,16]:

- Začátek / konec – pokud chceme sledovat např. nějakou pracovní operaci, musíme si nejprve stanovit hranice, mezi kterými tuto operaci budeme sledovat. Důvodem je najít vhodnou velikost a hloubku popisu.
- Procesní krok, činnost – symbol, který nám umožní sdělit, jaké kroky v daném postupu existují.
- Posloupnost, vazba – symbol šipky nám ukazuje návaznost a posloupnost jednotlivých kroků.
- Rozhodování – téměř vždy v každém postupu nastanou situace, kdy je potřeba podle nějakého kritéria rozhodnout, zda má či nemá nastat nějaká změna v postupu (např. dostatečné množství materiálu ve skladě, uplynutí doby do schválení dokumentu).

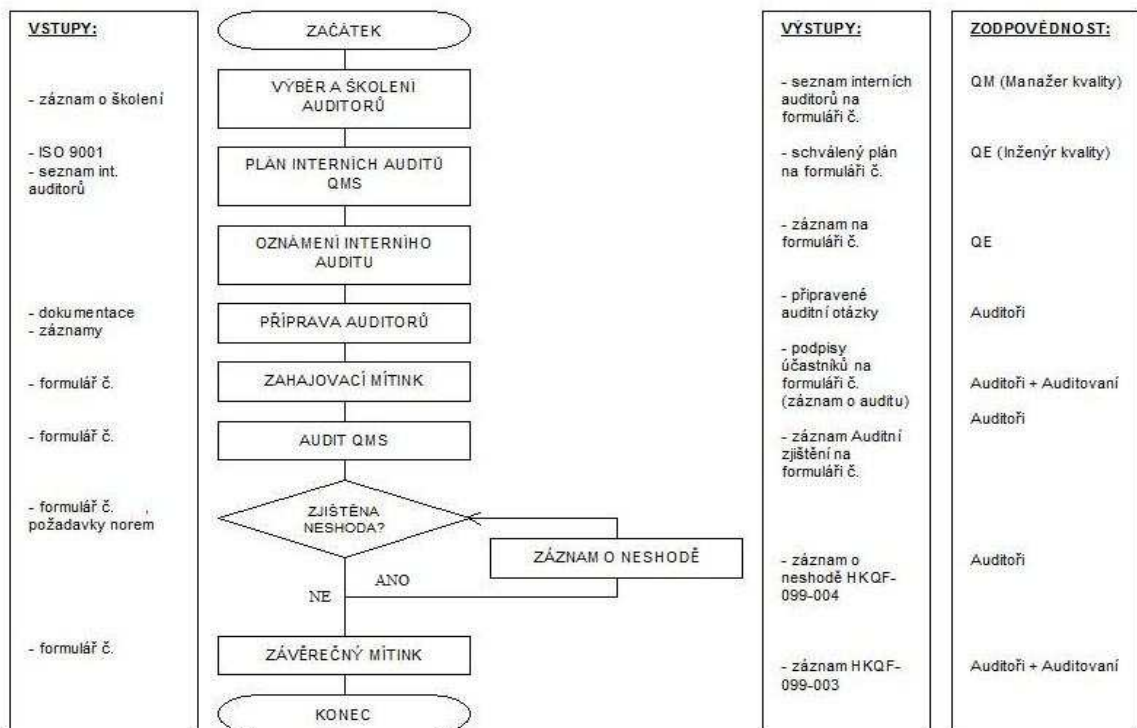
- Vstupy / výstupy – nemůže existovat proces, který nemá žádný vstup a současně který nic nevytvoří, proto existují i značky toto odrážející např. značka pro dokument/záznam.



Obr. 8. Symboly vývojového diagramu

[12]

Na obrázku (Obr. 9.) je zobrazen proces interního auditu systému kvality.

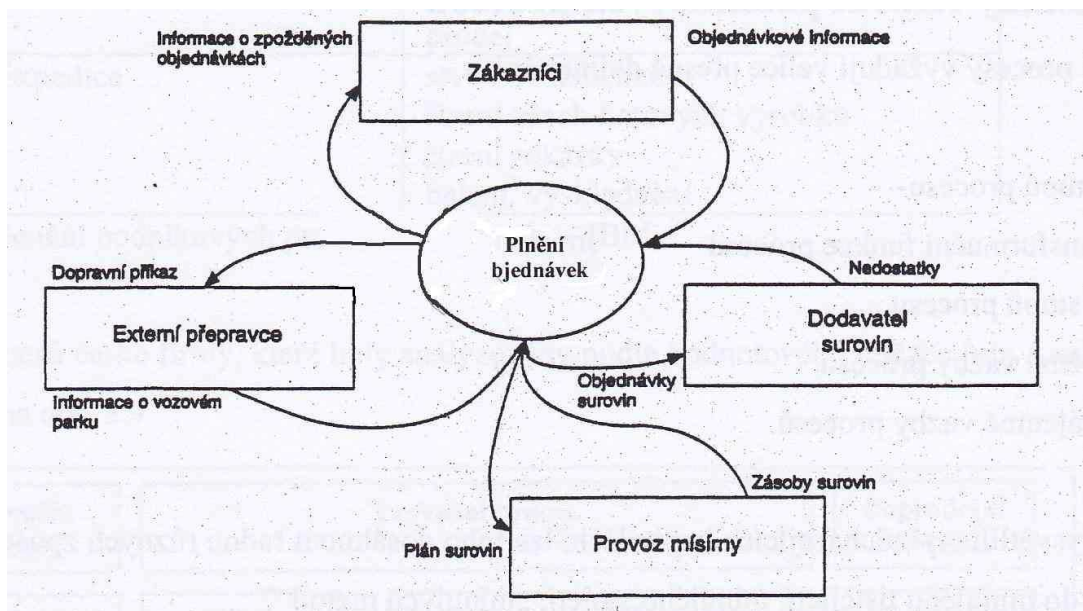


Obr. 9. Proces interního auditu systému kvality [12]

Samotný vývojový diagram by byl v interním předpisu nedostatečný, protože zobrazuje pouze návaznost jednotlivých postupových kroků. Je vhodné mít diagram doplněný o vstupy a výstupy jednotlivých činností v procesu, což má význam při posuzování procesů z hlediska jejich efektivity – činnosti, jejichž výstupy nikdo dále nepoužije, je vhodné zrušit. U každé činnosti by měla být rovněž uvedena odpovědnost pracovníků.

3.1.2 Diagramy procesního řízení

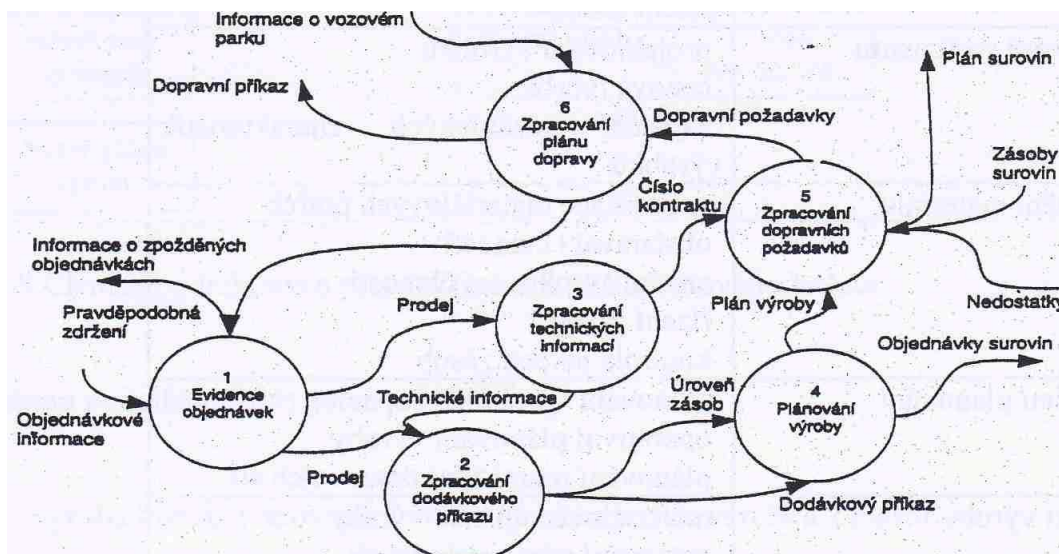
Diagram procesního prostředí by měl znázorňovat proces (v kruhu), jeho hlavní zákazníky a dodavatele (v obdélnících), a toky vstupů a výstupů do procesu a z procesu (čáry s šipkou). V tomto diagramu se nezachází do přílišných podrobností, klíčová je jednoduchost. Jako příklad je uveden diagram procesu plnění objednávek (Obr. 10.). [4]



Obr. 10. Diagram procesního prostředí procesu „plnění objednávek“ [4]

Diagram toku dat

Detailní znázornění procesu uvedeného v diagramu procesního prostředí se provádí pomocí diagramu toku dat. Diagram toku dat prvního stupně obsahuje stěžejní dílčí procesy, z nichž se daný proces skládá, jak lze vidět na obrázku (Obr. 11.). Dílčí procesy jsou znázorněny kruhem a toky vstupů a výstupů šipkami. Zákazníci a dodavatelé se v tomto diagramu vůbec neobjevují. [4]



Obr. 11. Diagram toku dat prvního stupně procesu „plnění objednávek“ [4]

3.2 Procesní mapa

Pro podniky, které zavedou procesní řízení je procesní mapa to, co klasická organizační struktura pro podniky řízené funkčně. Procesní mapa je názorné a přehledné schéma hlavních procesů řízených ve firmě. Z procesní mapy by se mělo dát vyčíst jaké procesy jsou ve firmě, jak jsou členěny a vzájemně propojeny, kdo za ně odpovídá a jaké odborné oblasti firma pokrývá. Aby s ní byli management a zaměstnanci ochotni pracovat, mělo by být grafické zpracování procesní mapy uživatelsky příjemné. [19]

3.2.1 Procesní mapa vytvořená pro zavedení norem ISO versus procesní mapa pro zavedení procesního řízení

Procesním řízením a přípravou k certifikaci systému jakosti se řídí rovněž normy ISO 900X. Tyto normy však přímo nespécifikují, jak mapu procesů v organizaci vytvořit. Při tvorbě mapy procesů by organizace měla vycházet ze struktury normy ČSN EN ISO 9001:2001. Nejprve musí organizace sama posoudit, jaké procesy, činnosti a vztahy probíhají organizací a na základě toho vytvořit procesní mapu.

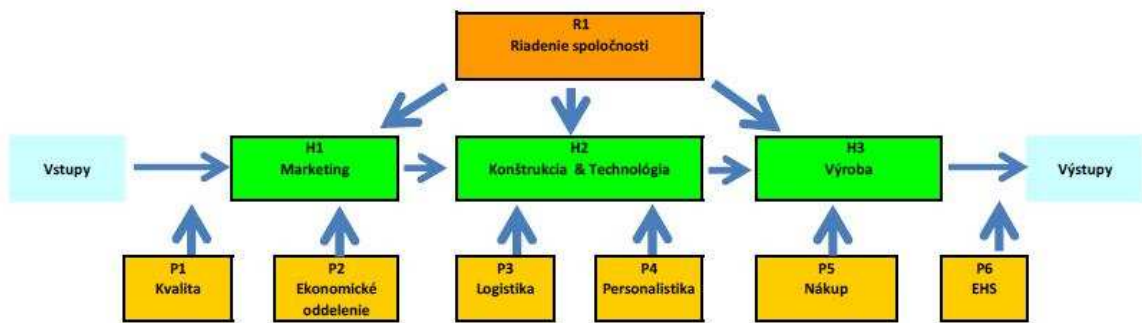
Procesní řízení je možno realizovat v několika úrovních podle míry podrobnosti [14,5]:

- Úroveň organizace (podniku) - organizace je chápána jako jeden proces, měření je prováděno na vstupu a výstupu organizace .

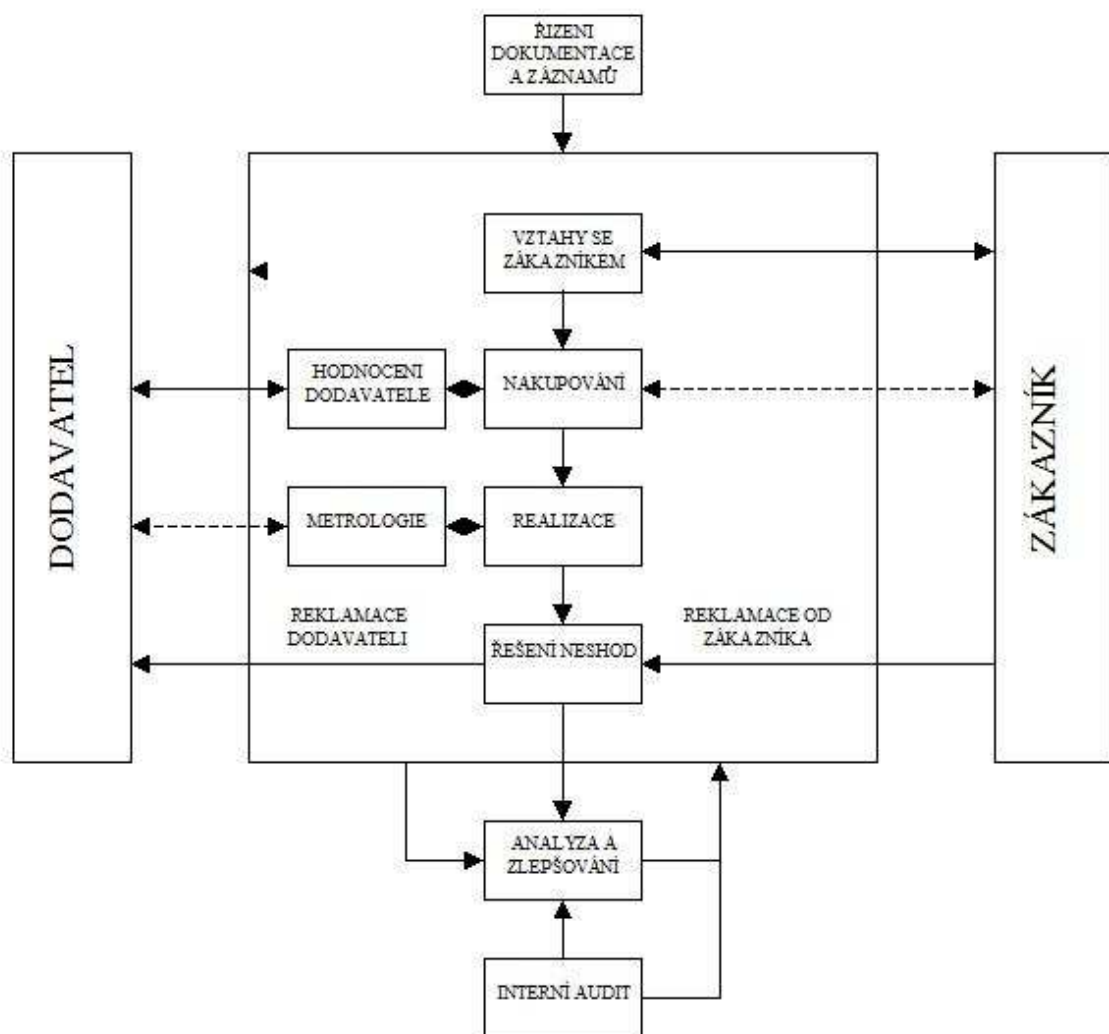
- Úroveň procesů - organizace je rozdělena na jednotlivé procesy podle různých kritérií. Měření a hodnocení je prováděno na vstupu a výstupu každého procesu. Zpracování na této úrovni je minimem pro splnění podmínek norem ISO řady 9000:2000.
- Úroveň činností (aktivit) - každý proces je rozdělen na jednotlivé činnosti (aktivity). Měření je prováděno na vstupu a výstupu každé činnosti. Zpracování na této úrovni je potřebné pro reengineering procesů. Modely procesů do této úrovně nazýváme "statické".
- Úroveň událostí - každá činnost začíná a končí událostí. Tím je možno měřit činnost nejen jako celek, ale i její jednotlivé výskyty v reálném čase. Tady je možno realizovat řízení pracovního toku (Workflow), ve kterém se činnosti střídají s událostmi. Modely procesů na této úrovni nazýváme "dynamické".

Jedním z klíčových cílů norem ISO 900X je přeměnit funkčně orientované systémy řízení na systémy orientované procesně, což se však příliš nepovedlo. V praxi naprostá většina certifikovaných systémů managementu jakosti naplňuje požadavky procesního řízení pouze formálně, povrchně a jen do té míry, která je vyžadována externími auditory. Důkazem formalismu je, že popis systému jakosti bývá odvozen od normy ISO 9001, která vyžaduje pouze šest dokumentovaných procesů (řízení dokumentů, řízení záznamů, interní audit, řízení neshodného produktu, opatření k nápravě a preventivní opatření). Avšak vždy je vhodné položit si otázku, zda může organizace efektivně fungovat pouze na základě těchto šesti procesů? V žádném případě nemůže. [5,11]

Procesní mapy se budou lišit v podrobnosti, což však na základní mapě nepoznáme a procesy, které skutečně probíhají ve společnosti se rovněž liší, tudíž procesní mapy různých společností nemohou být stejné. Norma ISO 900X se snaží obsáhnout procesní řízení, z čehož plyne, že by v mapách neměl být rozdíl, problém je spíše v přístupu lidí v organizacích – zda jim skutečně jde o zavedení procesního řízení. Jako ukázka jsou uvedeny dvě procesní mapy (Obr. 12.), první je ze společnosti zabývající se výrobou obrobků, tlakových a beztlakých nádob, jejich montáží a rekonstrukcí a údržbou plynových zařízení. Druhá mapa je z podniku, jehož předmětem činnosti je například výroba tepla a elektřiny, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, vodoinstalatérství či topenářství (Obr. 13.).



Obr. 12. Procesní mapa podniku [18]



Obr. 13. Procesní mapa podniku [17]

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci zpracování teoretických poznatků jsem v první kapitole popsala velmi obecně co to je procesní řízení, jaké jsou jeho výhody a nevýhody, jak se implementuje či jaké jsou nástrahy jeho zavádění. V dalších částech jsem se snažila popsat vlastnosti samotných procesů a upozornit na jejich důležitost.

V praktické části budu vycházet zejména z teoretických znalostí metod identifikace procesů a mapování procesů. Mapování procesů se jinak nazývá modelování procesů a bude základem pro tvorbu nové procesní mapy. Tématika procesního řízení je tak rozsáhlá, že by se o ní dala napsat ještě spousta stran, ale uvedená teoretická východiska jsou dostačující pro splnění cíle diplomové práce a jsou dobrým základem pro tvorbu praktické části, která obsahuje část analytickou a projektovou.

Jak jsem uvedla v kap. 3.2.1., procesní řízení má několik úrovní podrobnosti. Výsledkem mé práce bude vytvoření procesní mapy na nejvyšší úrovni pro celý podnik, která má malou míru podrobnosti. Abych mohla tuto mapu vytvořit, musím získat informace o činnostech probíhajících v podniku, které budu prezentovat v analytické části této diplomové práce.

Na základě poznatků získaných z analýzy rozeberu postupně procesy, které v podniku probíhají od získání znalostí o požadavcích zákazníka až po splnění těchto požadavků. Procesy pak budu shlukovat do logických celků, které nakonec vyústí ve vytvoření nové procesní mapy podniku. Součástí diplomové práce bude rovněž podrobnější rozbor jednoho procesu a zhodnocení přínosů inovace procesní mapy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

5.1 Základní údaje

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 989 337 000 Kč

Zápis do OR: r. 1994

Společnost je vlastněna čtyřmi vlastníky, z nichž z 95 % jde o kapitál český a z 5 % o kapitál zahraniční. Společnost změnila právní formu z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným, a to na základě rozhodnutí valné hromady o změně právní formy společnosti v roce 2006. [21]

5.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti XY, s. r. o. je [21]:

- výroba optických a fotografických zařízení,
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Dále má společnost jako předmět podnikání uvedeno například [21]:

- kovoobráběčství,
- broušení a lapování průmyslové keramiky a jiných křehkých materiálů na přesnou rovinnost mimo činnosti uvedené v příloze 1 - 3 živnostenského zákona,
- hodinářství,
- galvanizérství,
- činnost technických poradců v oblasti normalizace,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- nástrojářství,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidly bez omezení celkové hmotnosti,

- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- návrhářská, designérská a aranžérská činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- zastupování v celním řízení,
- poskytování technických služeb.

5.3 Současnost společnosti

Společnost XY, s. r. o. je nadnárodní společností působící v oblasti výzkumu a vývoje, v konstrukční činnosti a ve výrobě optických i mechanických součástí a jejich montáži. Je specialistou na optické produkty nejvyšší kvality pro průmyslové, vojenské a spotřební trhy (Obr. 14.).



Obr. 14. Optický výrobek společnosti XY, s. r. o. [21]

Společnost působí ve dvou centrech, a to v České republice a ve Spojených státech amerických, což umožňuje rychle a efektivně reagovat na požadavky zákazníků. Svým zákazníkům nabízí kompletní řešení jejich požadavků.

V současné době společnost XY, s. r. o. zaměstnává asi 2400 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, díky čemuž může vyvíjet a vyrábět některé z technologicky nejpokročilejších a nejvýkonnějších produktů na světě.

Zárukou vysoké kvality výrobků vyráběných společností XY, s. r. o. je vlastnictví několika certifikátů. Na základě certifikátu ISO 9001:2009 společnost dokládá svůj závazek plnit požadavky zákazníků, zajistit jejich spokojenost a trvale zvyšovat kvalitu svých výrobků prostřednictvím trvalého zlepšování svých výrobních a řídicích systémů. Společnost také minimalizuje negativní dopady na životní prostředí, což dosvědčuje plněním požadavků na systém řízení životního prostředí dle normy ISO 14001. Společnost XY, s. r. o. rovněž garantuje schopnost vyrábět výrobky pro obranný průmysl v rámci certifikátu ČOS 051622 (AQAP 2110). Z důvodu výroby kvalitní lékařské techniky, je společnost taktéž vlastníkem certifikátu ISO 13 485 jako výrobce zařízení pro zdravotnické účely.

Společnost XY, s. r. o. si uvědomuje svou širší roli ve společnosti, a proto integruje politiku společenské odpovědnosti do svého podnikání. Její aktivity jsou součástí firemní strategie a týkají se oblasti sociální, ekonomické a oblasti životního prostředí. [21]

5.3.1 Cíle společnosti

Společnost XY, s. r. o. se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na oblasti zobrazovacích a osvětlovacích systémů určených pro spotřebitelské, průmyslové a vojenské aplikace: *„Naším cílem je zvyšování objemu přidané hodnoty našich výrobků a růst hodnoty firmy neustálým zlepšováním našich technologií, infrastruktury, řízení kvality a procesů a také udržováním nadstandardních vztahů s našimi zákazníky a dodavateli.“* [21]

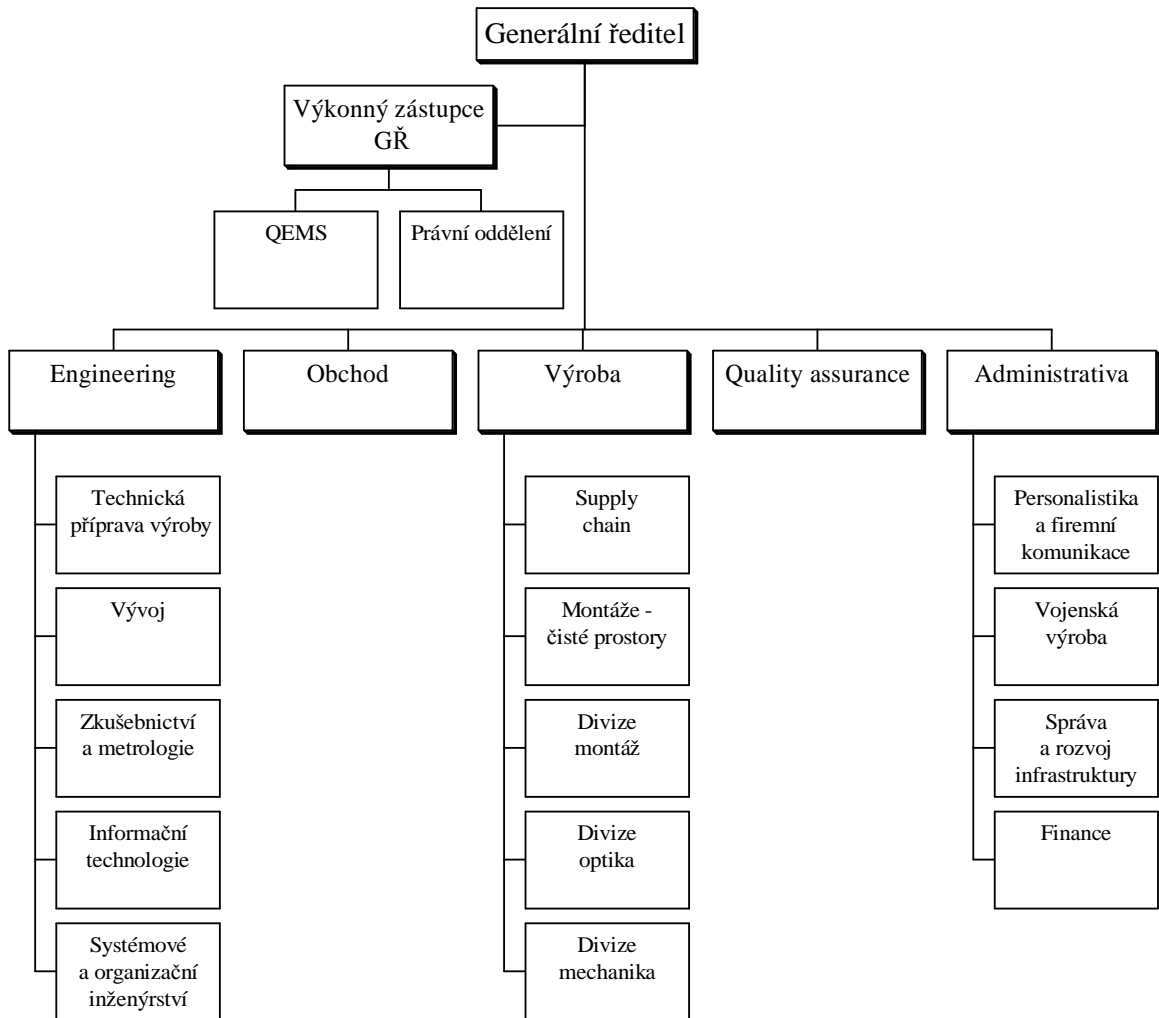
5.4 Organizační struktura společnosti

Vnitřní organizace společnosti a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci jsou stanoveny v Organizačním řádu společnosti. Na obrázku (Obr. 15.) je znázorněno základní organizační schéma společnosti XY, s. r. o.

V čele organizace stojí valná hromada, která jmenuje generálního ředitele. V současnosti je to jeden ze společníků. Generální ředitel je zodpovědný jak za českou, tak za americkou pobočku společnosti, reprezentuje společnost vůči veřejnosti a má rozhodující pravomoc při rozhodování o věcech, které zásadním způsobem ovlivňují chod a budoucnost společnosti.

Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatele, kteří jednají jménem společnosti samostatně. Dva z jednatelů jsou zároveň společníky společnosti a jeden je výkonným zástupcem generálního ředitele. [21]

Společnost XY, s. r. o.



Obr. 15. Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. [21]

Činnost společnosti XY, s. r. o. je zajišťována následujícími útvary [21]:

Útvar výkonného zástupce generálního ředitele

Sám zástupce generálního ředitele je zodpovědný za celkový chod podniku a všechny útvary společnosti. Zajišťuje efektivní vedení finančních, technických a lidských zdrojů společnosti tak, aby přiměřeně rostla přidaná hodnota společnosti. Podílí se rovněž

na tvorbě strategie a dlouhodobých cílů společnosti a má zodpovědnost za jejich plnění. Při realizování těchto činností mu pomáhá výkonný asistent a celý tým pracovníků.

Součástí tohoto útvaru jsou oddělení právní a QEMS.

Právní oddělení připravuje a vypracovává především návrhy smluv pro jednání s dodavateli a klienty, návrhy právních podání, posudků či žalob, zpracovává právní rozbor a stanoviska k různým materiálům, poskytuje poradenství managementu a zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány.

Oddělení QEMS se zabývá interním auditem, jeho plánováním, realizováním a návrhem nápravných opatření. Také je zodpovědné za dokumentaci integrovaného systému řízení, který se zaměřuje na normy jakosti, normy životního prostředí a BOZP. Zpracovává a vydává příručky, dělá jejich revize. V rámci tohoto oddělení pracují ekologové, kteří zabezpečují oblast ekologie společnosti.

Útvar Engineering

Oddělení technické přípravy výroby vypracovává například výkresovou dokumentaci produktů, sestavuje kusovníky, testuje vlastnosti připravovaných produktů, hledá vhodné technologické postupy, určuje normy spotřeby materiálu a podobně.

Na oddělení vývoje dochází k vývoji nových produktů - posuzování nápadů, jejich realizačních možností, zakomponování požadavků zákazníků nebo k sestavování a zkoušení prototypů.

Zkušebnictví a metrologie zahrnuje například zpracovávání a vydávání kalibračních postupů, zajištění evidence a kalibrace měřidel, měření a testování výrobků, navrhování a realizaci nových zkoušek u nových produktů či optimalizaci existujících zkušebních postupů.

Oddělení informačních technologií spravuje firemní počítačovou síť, navrhuje vhodné hardwarové a softwarové vybavení, navrhuje a spravuje firemní webové stránky, zařizuje a realizuje zaškolení zaměstnanců v oblasti IT.

Systémové a organizační inženýrství je nově vzniklým oddělením od 1.1.2011, které se podílí na implementaci a používání metod průmyslového inženýrství, koordinaci projektů v rámci vývoje nových produktů či využívání dotací, jeho cílem je rovněž dosažení souladu mezi různými informačními systémy používanými ve společnosti.

Útvar Obchod

Obchod jako útvar se zabývá dvěma hlavními činnostmi – marketingem a prodejem.

Náplní práce zaměstnanců tohoto útvaru je tvorba různých marketingových analýz a projektů, propagace firmy a jejích výrobků.

Dále zde patří vyjednávání a uzavírání smluv se zákazníky, prodej výrobků, vyřizování reklamací, vyřizování dokumentů pro celní správu. Pod obchodní útvar rovněž spadá provoz podnikové prodejny.

Útvar Výroba

Supply chain zaštiťuje tři oblasti – nákup, plánování a řízení výroby a logistiku. Činnosti, které zde spadají jsou nákup materiálu a služeb, hodnocení a audit dodavatele, vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli, realizace outsourcingu, zpracování harmonogramu výroby, koordinace výrobního plánu mezi středisky a s plánem výroby, zajištění dopravy a další.

Samotná výroba je rozdělena do tří divizí. Každá divize provádí podrobné plánování a sestavování detailního harmonogramu výroby, v průběhu výroby a po dokončení se provádí kontrola, rovněž zde patří skladování.

V divizi optika dochází ke zpracovávání skla na nejrůznější tvary, hlavně čoček a hranolů. Výrobní činnosti na divizi optika jsou například řezání skla, broušení, zarovnávání a kulacení skla, centrování, lepení, leštění a přešetřování skla, jeho mytí, vrstvení a tmelení, fotochemie, rytí skla, jeho vyvařování a další.

Divize mechanika se zabývá zpracováváním různých obrobků. V divizi mechaniky se používá například frézování, soustružení, galvanika či lakování.

Na divizi montáž putují součástky z divizí optika a mechanika, které se zde montují do konečných produktů společnosti.

Útvar Quality assurance

Tento útvar zabezpečuje požadovanou jakost a to jak u svých výrobků v jednotlivých divizích, tak i u materiálu dováženého externě.

K náplni práce zaměstnanců tohoto útvaru patří provádění přesných měření a zpracování protokolů, příprava podkladů pro reklamace, kontrola jakosti dodávaných materiálů,

surovin a výrobků, odstraňování nedostatků v případě zjištění porušování technologických postupů, spolupráce při tvorbě kontrolních postupů a systémů jakosti.

Útvar Administrativa

Oddělení personalistika a firemní komunikace se člení do tří částí. V první jsou zaměstnanci pracující na HR projektech (plánování, realizace, kontrola), které mají podporovat řízení a rozvoj zaměstnanců. V druhé se věnují péči a komunikaci se zaměstnanci. Třetí část má na starost samotnou personalistiku, to znamená vypracování a plánování personální a sociální politiky, získávání pracovníků, jejich výběr, příjem, hodnocení, rozmisťování, propouštění či odměňování, dále zde patří mzdové účtování.

Oddělení vojenské výroby je samostatnou divizí. Má svého obchodního referenta, technologa, servisního technika, mistra, koordinátora montáže a další zaměstnance. Je to dáno skutečností, že dodávky pro armádu jsou náročnější hlavně na dokumentaci, která musí být podrobnější, ale rovněž na jakost výrobků, což vyžaduje český obranný standard.

Správa a rozvoj infrastruktury je oddělení, které má na starosti činnosti, jenž jsou potřebné k správnému chodu společnosti, tyto činnosti jsou značně oborově rozdílné. V rámci oddělení pracuje technik BOZP, který musí dbát na dodržování bezpečnosti práce, provádí šetření pracovních úrazů a jejich evidenci nebo navrhuje nápravná opatření. Rovněž zde patří správa budov a zařízení jejíž činností je například realizace a vyhodnocování stavebních investic, správa a údržba budov a jejich vybavení či opravy mechanického charakteru. Součástí oddělení je i energetik, který má na starosti zabezpečení provozu energetických zařízení, řízení technických a technologických zařízení napojených na energetické sítě a optimální nastavení těchto zařízení a další. Na oddělení infrastruktury se nachází také vlastní požární a strážní služba.

Oddělení financí vykonává kupříkladu účetní operace, hotovostní a bezhotovostní transakce, vedení účetních knih, plánování a kontrola rozpočtů, realizace peněžních toků, vedení nákladového controllingu a další činnosti.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

6.1 Analýza procesního řízení ve společnosti

Základem procesního řízení ve společnosti XY, s. r. o. byla certifikace podle norem ISO, která poprvé proběhla v roce 1997. Vedení společnosti však vidělo v konceptu procesního řízení potenciál, díky němuž by se mohla společnost lépe rozvíjet a poskytovat zákazníkům vyšší přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu společnost od roku 2010 rozvíjí procesní řízení uvnitř podniku. Materiály týkající se procesního řízení jsou vypracovávány zaměstnanci společnosti XY, s. r. o., společnost si na tuto práci nenajímá žádnou externí konzultační firmu.

Konkrétně se v současnosti problematikou procesního řízení zabývá nové oddělení Systémové a organizační inženýrství, jež vzniklo 1.1.2011, které spadá pod úsek Engineering. Vážně míněnou snahou o zavedení skutečného procesního přístupu do řízení je vize a plán tohoto oddělení, které se bude snažit o měření výkonnosti a zlepšování procesů a podpůrných systémů, což znamená, že se bude podílet na tom, aby veškeré současné i nově vznikající procesy byly efektivní, jejich výsledky byly měřitelné a aby nacházely adekvátní podporu v informačních systémech používaných ve společnosti XY, s. r. o.

Společnost má zavedeny tyto certifikáty, jejichž pravidly se musí řídit:

- ISO 9001:2009 je systém managementu jakosti, na základě kterého se společnost zavazuje plnit požadavky zákazníků, zajistit jejich spokojenost a trvale zvyšovat kvalitu svých výrobků prostřednictvím trvalého zlepšování svých výrobních a řídicích systémů. Požadavkem normy je používání procesního přístupu.
- ISO 14001:2005 je systém environmentálního managementu, který znamená, že společnost podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování. Podnik si sám určuje, čím zatěžuje životní prostředí nejvíce a snaží se hledat metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí.
- ČOS 051622 (AQAP 2110) úzce navazuje na normu ISO 9001, která je však doplněna specifickými požadavky NATO. Implementace požadavků standardů

AQAP je zlepšením systému managementu jakosti organizace a vytváří podmínky pro plnění specifických požadavků jejích zákazníků.

Kopie certifikátů se nalézají v příloze I – ISO 9001, v příloze II – ISO 14001 a v příloze III - ČOS 051622 (AQAP 2110).

Dokumentem popisujícím základy přístupu společnosti k procesnímu řízení je Příručka integrovaného systému řízení (ISŘ). Tato příručka kvality je vyžadována normami ISO 9001 a musí mimo jiné obsahovat popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality. V příručce ISŘ se nachází komentář k procesnímu přístupu v řízení, základní procesní mapa, v které jsou jednoznačně definovány hlavní podnikové procesy a lze si ji prohlédnout v kap. 5.2, vztah procesů a norem pro certifikaci systému řízení či bližší informace k některým hlavním procesům. Ostatní procesy jsou definovány návaznými mapami, procesními schématy a organizačními normami. Společnost XY, má u procesů uvedených v hlavní procesní mapě stanoveny jednotlivé činnosti, které v rámci procesu probíhají, dále externí a interní vstupy a výstupy a nově má určeny i pracovní pozice, které danou činnost vykonávají. Uplatňování procesního řízení znamená podle příručky ISŘ:

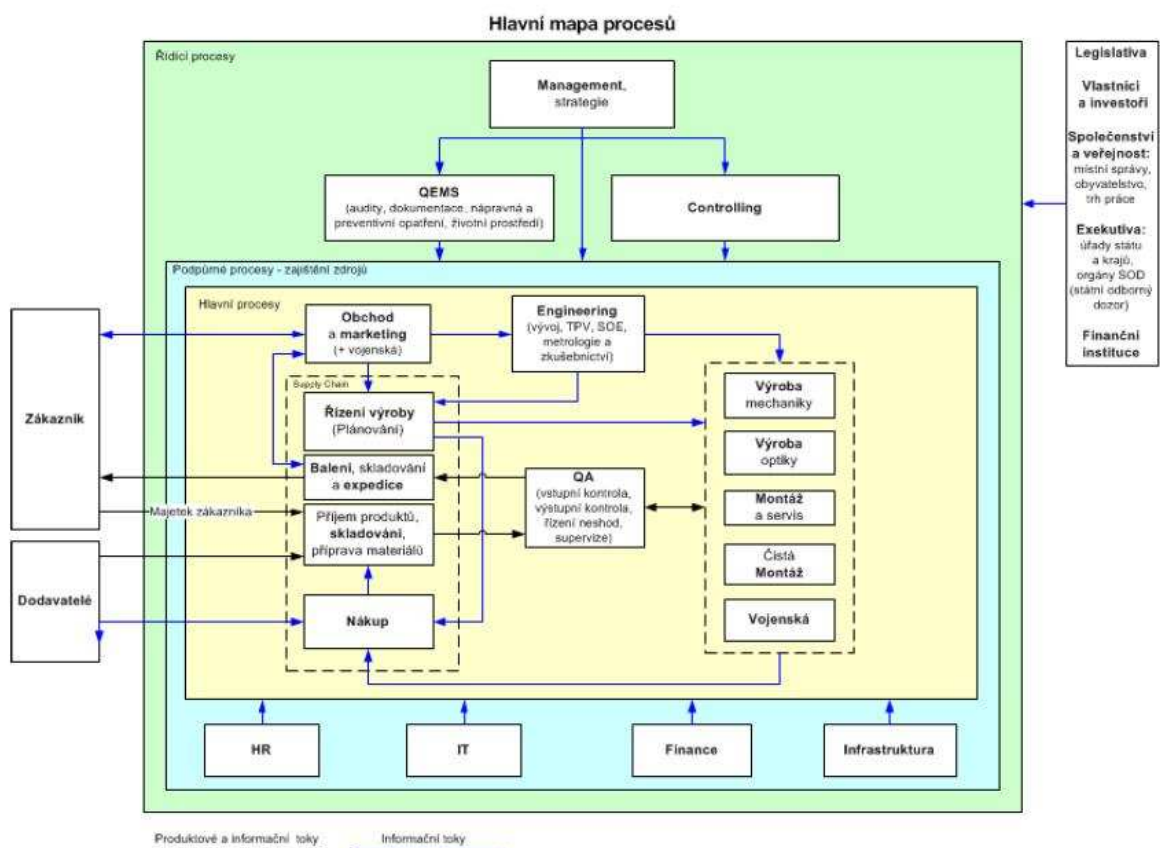
- Definování posloupnosti dílčích činností v procese, včetně potřebných zdrojů.
- Definování vstupů do procesu a výstupů z procesu.
- Definování kritérií účinnosti procesů včetně kritérií trvalého zlepšování systému řízení kvality.
- Definování KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti) a jejich vyhodnocení.
- Přidělení odpovědnosti za proces .
- Minimalizace toku dat mezi pracovníky (funkcemi).

Co se týče softwarového vybavení, nemá společnost XY, s. r. o. speciální program, který by umožňoval komplexní sledování a měření procesů. Popisy procesů a jejich další charakteristiky jsou popsány v klasických programech kancelářských balíčků, konkrétně v Microsoft Office.

6.2 Analýza procesní mapy ve společnosti

Na obrázku (Obr. 16.) je znázorněna procesní mapa společnosti XY, s. r. o., která přehledně zobrazuje hlavní procesy, jenž ve společnosti probíhají, a vazby mezi nimi. Vytvoření procesní mapy bylo nezbytnou podmínkou pro zavedení norem ISO. Společnost XY, s. r. o. však neviděla za vytvořením procesní mapy pouze splnění nutných formalit kvůli zavedení norem, ale měla zájem na tom, aby ve svém vlastním zájmu poznala procesy a činnosti, které ve firmě reálně probíhají. Na tvorbu procesní mapy si společnost nenajímala žádnou odbornou firmu, ale sestavovali ji zaměstnanci sami.

V hlavní mapě procesů se procesy dělí podle základního členění procesů na hlavní, podpůrné a řídicí. Každý proces má svého vlastníka, který je za proces jako za celek zodpovědný a ukazatel KPI, podle něhož se hodnotí efektivita vykonávaného procesu.



Obr. 16. Hlavní mapa procesů společnosti XY, s. r. o. [21]

6.2.1 Procesy hlavní

Hlavní procesy vedou k naplnění hlavních předmětů činnosti společnosti XY, s. r. o. a jsou to Obchod a marketing, Logistika, Nákup, Quality assurance, Engineering, Řízení výroby a Výroba. Jednotlivé procesy jsou rozebrány podrobněji níže. U každého procesu je popsáno co je předmětem jeho činnosti, dále jaké jsou jeho vstupy, výstupy, vlastník procesu a KPI.

6.2.1.1 Obchod a marketing

Vlastnosti procesu obchod a marketing jsou uvedeny v tabulce (Tab. 2.).

Tab. 2. Proces obchod a marketing [Vlastní zpracování]

Název procesu	Obchod a marketing	
Vlastník procesu	Senior ředitel obchodu	
KPI	Tržby v CZK, Hrubá marže v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Sestavení marketingových analýz • Realizace marketingových projektů • Prodej výrobků • Vyjednávání a uzavírání smluv se zákazníky • Změny prodejních podmínek v rámci smlouvy • Výběrová řízení • Reklamační řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazníkové šetření • Objednávky výrobků • Různé externí informace • Záznamy o požadavcích a připomínkách zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingová analýzy • Marketingový projekt • Plán prodeje • Faktury za prodej výrobků

6.2.1.2 Logistika

Informace týkající se procesu logistika jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 3.). Vstupní částí logistiky je příjem produktů, skladování a příprava materiálu. Výstupní logistikou je balení, skladování a expedice.

Tab. 3 Proces logistika [Vlastní zpracování]

Název procesu	Logistika	
Vlastník procesu	Manažer logistiky (podřízený Senior ředitele výroby)	
KPI	Koeficient přidané hodnoty výroby, Skluzy ve výrobě v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Příjem surovin a materiálu • Skladování • Příprava materiálu • Balení • Expedice • Zajištění dopravy 	<ul style="list-style-type: none"> • Potvrzené nákupní objednávky • Příjemky materiálu a surovin • Potvrzené prodejní objednávky • Příjemky hotových výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> • Výdejky materiálu ke kontrole kvality • Skladovací listy • Expediční dokumenty • Příjem výrobků dopravcem

6.2.1.3 Nákup

Proces nákup a jeho charakteristiky zachycuje tabulka (Tab. 4.).

Tab. 4. Proces nákup [Vlastní zpracování]

Název procesu	Nákup	
Vlastník procesu	Senior manažer nákupu (podřízený Senior ředitele výroby)	
KPI	Koeficient přidané hodnoty výroby, Skluzy ve výrobě v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Nákup materiálu a služeb • Reklamační řízení • Sourcing • Zavedení dodavatele do systému • Audit dodavatele • Hodnocení dodavatele • Vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli • Kvalifikace dodavatele • Outsourcing • Změna nákupních podmínek v rámci smlouvy • Koordinace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nákupní požadavky z výroby • Plánované nákupy • Inspekční list • Žádost o outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Potvrzené nákupní objednávky • Uzavřené smlouvy s dodavateli • Rozhodnutí o outsourcingu • Zpráva o auditu dodavatele • Hodnotící zpráva • Projekt

6.2.1.4 Quality assurance (zajišťování kvality)

Vlastnosti procesu quality assurance znázorňuje tabulka (Tab. 5).

Tab. 5. Proces quality assurance [Vlastní zpracování]

Název procesu	Quality assurance (zajišťování kvality)	
Vlastník procesu	Senior ředitel quality assurance	
KPI	Hrubá marže v %, Koefficient reklamace zákazníků	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Vstupní kontrola • Výstupní kontrola • Řízení neshod • Supervize 	<ul style="list-style-type: none"> • Protokoly o přejímce • Technické normy • Projekční, konstrukční, technologické, výrobní, kontrolní i montážní dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolní protokoly • Protokoly o zkoušce • Inspekční list • Tiskopisy o neshodném produktu

6.2.1.5 Engineering

Údaje charakterizující proces engineering jsou spodobněny v tabulce (Tab. 6.).

Tab. 6. Proces engineering [Vlastní zpracování]

Název procesu	Engineering	
Vlastník procesu	Senior ředitel engineeringu	
KPI	Tržby v CZK, Hrubá marže v %, Koefficient osvojení	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Plánování návrhu a vývoje • Ověřování návrhu a vývoje • Validace návrhu a vývoje • Sestavení kusovníků • Stanovení norem spotřeby materiálu • Stanovení technologie • Testování vlastností připravovaných produktů • Koordinace projektu • Měření a testování výrobků • Kalibrace měřidel 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingová analýza • Zadání návrhu výrobku • Zadání projektového řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Kusovník • Normy spotřeby • Technologické postupy • Projektové řízení

6.2.1.6 Řízení výroby (plánování)

Vlastnosti procesu řízení výroby jsou uvedeny v tabulce (Tab. 7.).

Tab. 7. Proces řízení výroby [Vlastní zpracování]

Název procesu	Řízení výroby (plánování)	
Vlastník procesu	Manažer plánování a řízení výroby (podřízený Senior ředitel výroby)	
KPI	Koeficient přidané hodnoty výroby, Skluzu ve výrobě v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> ● Sestavení dlouhodobého plánu výroby ● Sestavení operativních plánů výroby ● Sestavení plánu využití výrobních kapacit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plán prodeje ● Kusovník ● Normy spotřeby ● Technologické postupy 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dlouhodobý plán výroby ● Podrobný harmonogram výroby ● Požadavky na objednávky plánovaného materiálu

6.2.1.7 Výroba

Informace týkající se procesu výroba jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 8.).

Tab. 8. Proces výroba [Vlastní zpracování]

Název procesu	Výroba	
Vlastník procesu	Senior ředitel výroby	
KPI	Koeficient přidané hodnoty výroby, Skluzu ve výrobě v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> ● Řezání skla, broušení, zarovnávaní, ... ● Frézování, soustružení, lakování... ● Montáž konečných produktů 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plány výroby ● Kusovník ● Normy spotřeby ● Technologické postupy ● Kontrolní protokoly ● Protokoly o zkoušce 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nákupní požadavky ● Protokoly o příjemce ● Hotové výrobky ● Nedokončená výroba

6.2.2 Procesy podpůrné

Podpůrné procesy zajišťují, aby ve společnosti XY, s. r. o. fungovaly správně procesy hlavní a jsou to konkrétně Human Resource, IT, Finance a Infrastruktura. Níže jsou analyzovány procesy podrobněji.

6.2.2.1 Human resource (řízení lidských zdrojů)

Proces human resource zachycuje tabulka (Tab. 9.).

Tab. 9. Proces human resource [Vlastní zpracování]

Název procesu	Human resource (řízení lidských zdrojů)	
Vlastník procesu	Ředitel pro personalistiku a firemní komunikace (podřízený Senior ředitele administrativy)	
KPI	Tržby v CZK, Služby v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování personálního plánu • Přijímání zaměstnanců • Hodnocení zaměstnanců • Propouštění zaměstnanců • Mzdové účtování a výpočty • Vypracování HR projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o zaměstnancích z celého podniku • Informace od zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní smlouvy se zaměstnanci • Personální plán • Smlouvy o změně pracovní náplně • Smlouvy o ukončení pracovního poměru • Výplatní pásky • HR projekt

6.2.2.2 Informační technologie

Vlastnosti procesu informační technologie znázorňuje tabulka (Tab. 10.).

Tab. 10. Proces informační technologie [Vlastní zpracování]

Název procesu	Informační technologie	
Vlastník procesu	Manažer IT (podřízený Senior ředitele engineeringu)	
KPI	Tržby v CZK, Služby v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Správa IT infrastruktury • Nastavení programů • Pomoc při potížích s počítači • Stanovení pravidel chování při práci s pracovním počítačem 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o IT z celého podniku • Externí informace o IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidla práce s PC • Fungující firemní počítačová síť

6.2.2.3 Finance

Údaje charakterizující proces finance jsou spodobněny v tabulce (Tab. 11.).

Tab. 11. Proces finance [Vlastní zpracování]

Název procesu	Finance	
Vlastník procesu	Ředitel financí (podřízený Senior ředitele administrativy)	
KPI	Hrubá marže v %, Koefficient krytí dluhové služby	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Finanční plánování • Plánování cash flow • Vedení účetnictví • Placení pohledávek • Ověřování splacení závazků • Upominání nesplacených závazků po době splatnosti • Vedení hotovostní pokladny 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o financích a účetnictví z celého podniku • Externí informace o financích a účetnictví 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční plán • Cash flow • Platební kalendáře • Účetní knihy

6.2.2.4 Infrastruktura

Vlastnosti procesu infrastruktura jsou uvedeny v tabulce (Tab. 12.).

Tab. 12. Proces infrastruktura [Vlastní zpracování]

Název procesu	Infrastruktura	
Vlastník procesu	Ředitel pro správu a rozvoj infrastruktury (podřízený Senior ředitele administrativy)	
KPI	Tržby v CZK, Služby v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování BOZP dokumentace • Kontrola dodržování BOZP • Šetření pracovních úrazů • Správa a údržba zařízení • Správa a údržba budov • Koordinace stavebních investičních projektů • Zabezpečení provozu energetických zařízení • Kontrola požárních předpisů • Požární výjezdy 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace z celého podniku • Externí informace 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentace BOZP • Potvrzení zaměstnance o účasti na školení BOZP • Záznamy o pracovních úrazech • Záznamy o opravách • Stavební investiční projekt • Záznamy o kontrolách požárních předpisů • Protokol o požárním výjezdu

6.2.3 Procesy řídicí

Řídicí procesy zajišťují, aby správně fungovaly ostatní procesy. Ve společnosti XY, s. r. o. se k řídicím procesům řadí management, controlling a QEMS.

6.2.3.1 Management (strategie)

Informace týkající se procesu výroba jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 13.).

Tab. 13. Proces management [Vlastní zpracování]

Název procesu	Management (strategie)	
Vlastník procesu	Generální ředitel	
KPI	Základní přidaná hodnota	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> ● Stanovení vize ● Stanovení poslání ● Určení cílů ● Vypracování komplexní strategie podniku 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interní informace ● Externí informace 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategie společnosti

6.2.3.2 Controlling

Proces controlling zachycuje tabulka (Tab. 14.).

Tab. 14. Proces controlling [Vlastní zpracování]

Název procesu	Controlling	
Vlastník procesu	Ředitel financí (podřízený Senior ředitele administrativy)	
KPI	Tržby v CZK, Služby v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> ● Tvorba reportů ● Poradenství při řízení a rozhodování ● Plánování a rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšování výkonnosti podniku 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interní informace ● Externí informace ● Strategie společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reporty ● Návrhy opatření ● Konzultace

6.2.3.3 QEMS (Systém managementu kvality a životního prostředí)

Údaje charakterizující proces QEMS jsou spodobněny v tabulce (Tab. 15.).

Tab. 15. Proces QEMS [Vlastní zpracování]

Název procesu	QEMS (Systém managementu kvality a životního prostředí)	
Vlastník procesu	Manažer QEMS (podřízený Zástupce generálního ředitele)	
KPI	Tržby v CZK, Služby v %	
Činnosti probíhající v procesu	Vstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Interní audit • Vedení dokumentace integrovaného systému řízení • Vyhotovení norem jakosti a životního prostředí • Vypracování registru environmentálních aspektů • Vypracování Programu rozvoje společnosti XY (MIP) • Koordinace projektů v MIP • Implementace metod průmyslového inženýrství 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní informace • Externí informace • Strategie společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpráva o interním auditu • Příručka integrovaného systému řízení • Normy jakosti a životního prostředí • Registr environmentálních aspektů • Program rozvoje společnosti XY (MIP) • Projekt

6.3 Zhodnocení procesní mapy

Základní informace o procesním řízení společnosti XY, s. r. o. jsou uvedeny v Příručce integrovaného systému řízení. Ta však není příliš obsáhlá, zahrnuje popis forem uplatňování procesního řízení, grafické zobrazení procesní mapy a její stručný popis a rovněž vztah procesů a norem pro certifikaci systému řízení. Podrobnější rozbor jednotlivých procesů je uveden v dalších dílčích procesních mapách, vývojových diagramech a v dokumentovaných postupech, které mají důvěrný charakter. Veškeré podrobnější dokumenty jsou k dispozici pouze pracovníkům zodpovědným za procesní řízení ve společnosti a také manažerům na vyšším stupni řízení. Pracovníkům na nižších pozicích jsou k dispozici dokumenty procesního řízení týkající se jejich oddělení a pracovní náplně, tudíž naleznou informace potřebné pro výkon své činnosti poměrně rychle. Pokud však hledají informace pracovníci zabývající se procesním řízením, musí se probrat několika různými dokumenty, v nichž jsou informace rozptýlené. Protože však s těmito dokumenty neustále pracují, jsou schopni se v nich rychle orientovat, i když v případě jednotného dokumentu by to pro ně bylo jednodušší.

Samotná procesní mapa je sestavena a charakterizována tak, aby úspěšně odpovídala požadavkům na certifikaci ISO 9001, což dosvědčuje pravidelný audit. Po prozkoumání

procesní mapy a organizační struktury si myslím, že jsou si obě hodně podobné. Podle mého názoru je většina procesů nazvána jako jednotlivá oddělení ve společnosti a rovněž činnosti v procesu a obsah náplně práce oddělení jsou v podstatě totožné. Procesní mapa však na rozdíl od organizační struktury značí produktové a informační toky, které ve společnosti XY, s. r. o. probíhají.

Rovněž si myslím, že by měl být ve společnosti XY, s. r. o. samostatně uváděn proces výzkumu a vývoje, protože je pro společnost nezbytný k zachování konkurenceschopnosti na trhu. Vývoj ve společnosti samozřejmě funguje, ale spadá spolu s dalšími různorodými činnostmi pod proces engineering. Dále si myslím, že by měly být v rámci samotného procesu uváděny činnosti spadající k službám poskytovaným po prodeji výrobku. Tyto služby nejsou nyní příliš podrobně popsány, i když je většina vykonávána v rámci procesu obchod a marketing.

7 PROJEKT INOVACE PROCESNÍ MAPY

Procesní mapa společnosti XY, s. r. o. slouží jak ke splnění požadavků na certifikaci dle normy ISO 9001, tak jako základ pro implementaci procesního řízení ve společnosti.

Požadavek na dodržení standardů ISO 9001 stávající mapa beze zbytku plní, což je uvedeno v pravidelné zprávě auditora. Ale vzhledem k tomu, že vedení společnosti usoudilo, že koncept procesního řízení může být pro společnost jako celek přínosem, a tudíž v rámci společnosti dochází k postupné implementaci procesního řízení, je důležité, aby měla vypracovanou procesní mapu, která bude reálná, bude odpovídat skutečnosti a lze na ni dále navazovat. Proto chci společnosti XY, s. r. o. navrhnout novou mapu procesů, která by nebyla tolik zatížena organizační strukturou jako současná mapa, ale více by se zaměřovala na průběh jednotlivých procesů jako takových.

Pro sestavení nové procesní mapy budu brát v úvahu, že se procesy dělí na procesy řídicí a procesy řízené, jako je teoreticky popsáno v kap. 2.2. Jako základ jsem použila metodu Balanced Scorecard, protože definuje úplný hodnotový řetězec – začíná procesem inovačním, jde přes proces provozní až po poprodejní servis. Teoretické poznatky jednotlivých metod byly popsány v kap. 2.5 nazvanou Metody identifikace procesů. Procesy probíhající v rámci metody Balanced Scorecard jsou z mého hlediska procesy řízené. Pokud bych sestavila mapu procesů pouze podle této metody, byla by podle mého názoru neúplná, a proto jsem se rozhodla ji doplnit o procesy řídicí, které se rovněž podílí na správném a efektivním fungování společnosti.

7.1 Procesy řízené

První procesním celkem je inovační blok, který je členěn na dvě části:

- Proces určení trhu
- Proces vývoj

Druhý procesní celek je zaměřen na blok provozní, jehož součástí jsou procesy:

- Proces nákup
- Proces výroba
- Proces marketing a prodej

Třetí částí je blok zaměřený na poprodejní servis, do něhož patří pouze jeden proces:

- Proces poprodejní služby

7.1.1 Proces určení trhu

Proces určení trhu má pomoci při zjišťování potřeb a přání zákazníků, a má rovněž napomoci získat společnosti informace, které jí napoví, na které trhy se zaměřit či na které nově vstoupit a podobně.

Vlastník procesu: Senior ředitel obchodu

7.1.1.1 Subproces analýza trhu

Aby byla společnost XY, s. r. o. úspěšná na trhu, pečlivě naslouchá přání svých zákazníků, sleduje kroky konkurence i dalších subjektů ve svém okolí. V rámci subprocesu analýzy trhu si společnost odpovídá na otázky typu: Kdo je cílovým zákazníkem, jaké jsou jeho potřeby a představy, jakou cenu je ochoten za náš produkt zaplatit, jaké jsou alternativní způsoby jimiž může zákazník uspokojit své potřeby nebo kdo jsou naši konkurenti a jak jsou významní? Jako zdroj informací o potřebách zákazníků slouží postřehy prodejců, konkrétní požadavky z poptávek a objednávek zákazníků, zjišťované při kontaktování zákazníků a přezkoumání poptávek a objednávek, informace z hodnocení spokojenosti zákazníků po realizaci zakázky, zjišťované dotazem zákazníků, nebo nepřímým hodnocením spokojenosti zákazníků či reklamace produktů. Informace o konkurenci jsou zase získávány převážně ze sdělovacích prostředků jako je internet, televize, noviny, časopisy, dále z prezentací firem, jejich propagačních akcí, z veletrhů, výstav či různých konferencí.

Vlastník procesu: Referent marketingu

Vstup do procesu: Informace o zákaznících a konkurenci

Výstup z procesu: Marketingová analýza

7.1.1.2 Subproces přezkoumání zakázek

Každá poptávka (resp. výzva k podání nabídky), objednávka nebo návrh smlouvy jsou přezkoumány. Přezkoumání začíná poptávkou, dále vyhotovením nabídky, poté návrhem

smlouvy a končí uzavřením smlouvy a vypracováním kupní smlouvy. Součástí tohoto procesu je i celkový odhad prodeje.

Z hlediska vztahu ke konečnému zákazníkovi realizuje společnost XY, s. r. o. dva druhy výrobně-obchodních případů – zakázky opakované a novou výrobu. Opakované zakázky neprochází celým procesem vývoje, ale vstupují až do plánování výroby. Naopak nové zakázky musí po přezkoumání projít celým procesem vývoje.

Vlastník procesu: Manažer obchodu

Vstup do procesu: Marketingová analýza, objednávka, výzva k podání nabídky, návrh smlouvy, potenciální zákazník informovaný o nabízených výrobcích a kupních podmínkách

Výstup z procesu: Uzavřená kupní smlouva (prodej), potvrzená objednávka, plán prodeje

7.1.2 Proces vývoj

Proces vývoj se snaží uspokojit požadavky zákazníků zjištěné v předchozím procesu a to co nejdříve, aby měla společnost konkurenční výhodu na trhu.

Vlastník procesu: Senior ředitel engineeringu

7.1.2.1 Subproces plánování vývoje

Zadáním návrhu výrobku je rozpracování kreativní myšlenky, nápadu, obsahující technickou dokumentaci - nákres nebo popis požadovaného řešení, zhodnocení možnosti zvládnutí výrobního procesu, zajištění subdodavatelského systému, zajištění případných zkoušek, schválení zajištění výrobní technologie, zajištění finančních zdrojů, harmonogram jednotlivých etap vývoje a všechny ostatní potřebné podklady pro předrealizační fázi a zpracování plánů kvality.

Protože se jedná o výrobu, ke které je potřeba materiál, jehož dostupnost je omezená, bývá již v průběhu plánování započato s řešením některých problémů souvisejících s oblastí nákupu služeb a hmotných subdodávek. S budoucími subdodavateli může být tudíž konzultována pravděpodobnost budoucí spolupráce. V případě potřeby urychlení dodávky produktu je možné po přezkoumání možných rizik prolínání procesu vývoje a výroby.

V průběhu dalších procesů se musí kontrolovat a zajišťovat soulad plánu vývoje se skutečným průběhem vývojových fází.

Vlastník procesu: Ředitel vývoje

Vstup do procesu: Marketingová strategie

Výstup z procesu: Technická dokumentace – výkresová dokumentace a návrh technologického postupu výroby, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů

7.1.2.2 Subproces zhotovení prototypu

Podle dostupné technické dokumentace je zhotoven prototyp nového výrobku.

Vlastník procesu: Vedoucí prototypové dílny

Vstup do procesu: Technická dokumentace – výkresová dokumentace a návrh technologického postupu výroby, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů

Výstup z procesu: Prototyp

7.1.2.3 Subproces ověřování prototypu

Ověřování návrhu se provádí výrobou prototypu a jeho kontrolou a zkouškami podle schválené specifikace. Výsledky zkoušek a měření slouží pro porovnání se zadáním a to včetně těch, které jsou zajišťovány dodavatelsky. Pokud je k dispozici podobný nebo již odzkoušený návrh, může se místo příslušných zkoušek nebo s nimi v kombinaci provádět jejich srovnání. Aby organizace zajistila, že výrobek odpovídá požadavkům zákazníka, provádí po úspěšném ověření návrhu validace, tj. potvrzení prostřednictvím doložených údajů, že požadavky na zamýšlené použití byly splněny. Před přejímkou prototypu výrobku probíhá dokumentovaná zkouška za definovaných podmínek užívání. Zákazník na základě toho potvrzuje, že jsou jednotlivé požadavky pro použití vyvíjeného výrobku splněny.

Vlastník procesu: Vedoucí prototypové dílny

Vstup do procesu: Prototyp, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů

Výstup z procesu: Zkušební protokol, validační dokument, konstrukční dokumentace, funkční model

7.1.2.4 Subproces technická příprava výroby

V rámci technické přípravy výroby se na základě konstrukční dokumentace zpracují požadavky na materiál a navrhnu se vhodné technologické postupy, které se budou používat při samotné výrobě. Rovněž jsou pro uživatele produktu vytvořeny návody na jeho obsluhu a údržbu.

Vlastník procesu: Ředitel technické přípravy výroby

Vstup do procesu: Konstrukční dokumentace, funkční model, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů

Výstup z procesu: Kusovník, normy spotřeby materiálu i dalších zdrojů (nářadí, ...), technologické postupy, návod na obsluhu a údržbu

7.1.3 Proces nákup

Podle mého názoru by měl být nákup samostatným procesem, protože je pro společnost důležitý z důvodu nedostatku výrobců surovin nezbytných pro výrobu.

Vlastník procesu: Ředitel supply chain

7.1.3.1 Subproces plánování výroby

Na základě informací z plánu prodeje, norem, technologických postupů a dalších dokumentů je vypracován plán výroby. Tento plán musí zajistit materiálové a kapacitní zdroje v potřebném množství a kvalitě, dále správný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací tak, aby byla výroba plynulá bez zbytečných prostojů.

Vlastník procesu: Manažer plánování a řízení výroby

Vstup do procesu: Kusovník, normy spotřeby, technologické postupy, plán prodeje

Výstup z procesu: Plán výroby, nákupní požadavky

7.1.3.2 Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů

Kvůli zabezpečení řádného chodu výroby se jedná o nejen se současnými dodavateli, ale neustále dochází k hledání dalších potenciálních dodavatelů. Dodavatelé jsou vybírání a schvalují se na základě ceny dodávek, platebních podmínek, plnění termínů, dodržení

kvality, dodacích termínů a zavedených systémů kvality. Již schválení dodavatelé se znovu hodnotí alespoň 1x za rok.

Vlastník procesu: Ředitel supply chain

Vstup do procesu: Plán výroby, nákupní požadavky

Výstup z procesu: Registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

7.1.3.3 Subproces nakupování

Nákupní požadavky jsou přezkoumány a schváleny z hlediska vhodnosti před samotným objednáním u dodavatele. Je upřednostňován nákup prostřednictvím smluv, kde jsou dodavatelem velmi podrobně specifikovány parametry materiálu, dílů a konstrukčních prvků, včetně příslušných prohlášení o shodě, bezpečnostních listů, materiálových atestů a ostatních dokumentů. V rámci tohoto procesu probíhá rovněž vyjednávání s dodavateli a uzavírání kupních smluv.

Vlastník procesu: Senior manažer nákupu

Vstup do procesu: Plán výroby, nákupní požadavky, registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

Výstup z procesu: Uzavřená kupní smlouva (nákup), potvrzená objednávka

7.1.4 Proces výroba

V rámci procesu výroby dochází již ke konkrétnímu produktovému toku ve společnosti. Její součástí jsou kontroly, skladování a výroba samotná.

Vlastník procesu: Senior ředitel výroby

7.1.4.1 Subproces vstupní kontrola

Nakupovaný materiál je ověřován v rozsahu, který závisí na stupni hodnocení dodavatele. Vždy se provádí minimální vstupní kontrola, jež zahrnuje prověření údajů na přiložených dokumentech a označeních a kontrola vizuální a kvantitativní. Pokud je kontrola v pořádku, putuje nákup na sklad materiálu. V případě, že byly u nákupu zjištěny neshody s nákupními specifikacemi, je zahájeno reklamační řízení.

Vlastník procesu: Vedoucí vstupní kontroly

Vstup do procesu: Potvrzená objednávka, dodaný materiál

Výstup z procesu: Kontrolní protokol, inspekční list, zkontrolovaný materiál

7.1.4.2 Subproces skladování materiálu

Materiál, jenž prošel vstupní kontrolou, je na základě příjemky přijat na sklad, zapsán do evidence a uskladněn. Na základě požadavků je pak potřebný materiál uvolněn do výroby ke zpracování.

Vlastník procesu: Vedoucí oddělení skladového hospodářství

Vstup do procesu: Kontrolní protokol, zkontrolovaný materiál

Výstup z procesu: Příjemka materiálu, výdejka materiálu, skladovací list, materiál přijatý na sklad, materiál uvolněný do výroby

7.1.4.3 Subproces výroba hotových výrobků

Subproces výroba je zaměřen na tři oblasti, z nichž každá spadá pod jednu divizi. V divizi optika dochází ke zpracovávání skla na nejrůznější tvary hlavně čoček a hranolů, provádí se zde například řezání skla, broušení, zarovnávání a kulacení skla, centrování, lepení, leštění a přešetřování skla, jeho mytí, vrstvení a tmelení, fotochemie, rytí skla, jeho vyvažování a další. Divize mechanika se zabývá zpracováváním různých obrobků a používá například frézování, soustružení, galvaniku či lakování. Na divizi montáž jdou výrobky z divizí optika a mechanika, které se zde montují do konečných produktů společnosti. Části výrobků, které se společnosti nevyplatí vyrábět a jsou zajišťovány outsourcingem, jsou zabezpečovány prostřednictvím procesu nákup.

Vlastník procesu: Senior ředitel výroby

Vstup do procesu: Výdejka materiálu ze skladu, materiál uvolněný do výroby

Výstup z procesu: Přejímka hotových výrobků, hotové výrobky

7.1.4.4 Subproces výstupní kontrola

Kontrola jakosti výrobků se ve společnosti XY, s. r. o. provádí průběžně v různých fázích výroby a po ní. Cílem dílčích kontrol je předcházení vzniku vad výrobků, ztrátám času na realizaci a zvyšování nákladů. Formy provádění kontroly kvality závisí na technické

specifikaci výrobku a smluvních požadavcích. Způsob provádění kontroly kvality a základní kritéria kvality výrobků v celém výrobním procesu jsou stanovena v jednotlivých smlouvách, související technické dokumentaci a pracovních postupech organizace.

Vlastník procesu: Senior ředitel quality assurance

Vstup do procesu: Hotové výrobky

Výstup z procesu: Kontrolní protokol, zkontrolované hotové výrobky

7.1.4.5 Subproces skladování a expedice hotových výrobků

Hotové výrobky, jenž prošly výstupní kontrolou, jsou přijaty na sklad hotových výrobků na základě příjemky a jsou zavedeny do evidence a uskladněny. Podle požadavků z prodeje jsou hotové výrobky dále baleny a vyexpedovány. Na základě smlouvy se pak zajišťuje nebo nezajišťuje doprava k zákazníkovi.

Vlastník procesu: Manažer logistiky

Vstup do procesu: Kontrolní protokol, příjemka hotových výrobků, potvrzená objednávka, uzavřená kupní smlouva (prodej), zkontrolované hotové výrobky

Výstup z procesu: Příjemka hotových výrobků, výdejka hotových výrobků, skladovací list, vyexpedované zabalené výrobky

7.1.5 Proces marketing a prodej

Součástí marketingu a prodeje je zvýšení povědomí stávajících i potenciálních zákazníků o firmě a jejích výrobcích, a získávání nových zákazníků a prodej.

Vlastník procesu: Senior ředitel obchodu

7.1.5.1 Subproces prezentace výrobku a firmy

Do tohoto procesu spadají všechny formy prezentace firmy a jejích výrobků. Informace o výrobcích a firmě jsou běžně dostupné na webových stránkách společnosti XY, s. r. o. Dále se mohou klienti s výrobky seznámit prostřednictvím různých letáků, prospektů a brožur, které jsou ve společnosti k dispozici. O společnosti si mohou rovněž přečíst v místních novinách i odborných časopisech. Méně častou formou prezentace, i když velmi důležitou, je účast společnosti na různých odborných výstavách a veletrzích – jedná se

převážně o mezinárodní akce. Výhodou výstav je fyzická prezentace výrobku a možnost si jej „ohmatat“. Ne příliš časté jsou exkurze po závodech, které jsou však pořádány převážně pro školy a zákazníky. Pro širokou veřejnost je zorganizován den otevřených dveří.

Vlastník procesu: Referent propagace

Vstup do procesu: Marketingová strategie

Výstup z procesu: Propagační materiály o výrobcích i firmě (letáky, katalogy), aktualizované webové stránky, zápis z veletrhu a výstavy

7.1.5.2 Subproces hledání nového zákazníka

Pro hledání nového zákazníka je důležitý předchozí subproces prezentace výrobků a firmy. Zákazník je díky němu osloven, reaguje na tento podnět a osloví společnost o další informace, které jsou mu pak poskytnuty (pasivní hledání). V druhém případě může společnost oslovovat cíleně potenciální zákazníky, kteří by mohli mít o její výrobky zájem. V obou případech jsou potenciálním zákazníkům poskytnuty veškeré informace o produktech a obchodních podmínkách, které jsou zásadní pro jejich rozhodnutí o koupi výrobků této společnosti.

Vlastník procesu: Manažer obchodu

Vstup do procesu: Marketingová strategie

Výstup z procesu: Potenciální zákazník informovaný o nabízených výrobcích a kupních podmínkách

7.1.6 Proces poprodejní služby

Činnosti po dodání produktu zahrnují opatření na základě ustanovení záruky a smluvních povinností, jako jsou servisní služby a doplňkové služby, nebo jako je recyklace a konečná likvidace odpadu.

Vlastník procesu: Manažer obchodu

7.1.6.1 Subproces reklamace

V případě závady výrobku může zákazník kontaktovat buď prodejce, u kterého výrobek zakoupil, nejbližšího autorizovaného distributora, nebo přímo společnost XY, s. r. o.

Zákazník reklamující výrobek vyplní reklamační protokol. Standardní záruka na výrobky společnosti XY, s. r. o. je 10 let, prodloužená přenosná záruka je i 30 let. Záruka se vztahuje na výrobní vady výrobku vzniklé při řádném užívání výrobku tak, jak je popsáno v uživatelských příručkách. Záruka se nevztahuje na závady způsobené nesprávným nebo hrubým zacházením, nerespektováním návodu k použití a neodbornými úpravami nebo opravami výrobku nebo opotřebením výrobků způsobeném jeho běžným používáním. Proto je reklamovaný výrobek podroben kontrole o druhu vady.

Vlastník procesu: Manažer obchodu

Vstup do procesu: Reklamační protokol

Výstup z procesu: Uznání reklamace – oprava či výměna výrobku/Neuznání reklamace

7.1.6.2 Subproces zajištění servisu

Pokud je reklamace uznána za oprávněnou je výrobek opraven nebo vyměněn za nový. V případě, že oprávněně reklamovaný výrobek již není v produkci a oprava již není možná bude reklamovaný výrobek vyměněn za technicky nejbližší výrobek z aktuálního sortimentu. Zákazník nemá právo na finanční vyrovnání.

V případě, že reklamace není uznána nebo je již po záruční době, nemá zákazník právo na bezplatnou opravu či výměnu poškozeného výrobku. Zákazník si musí požádat o provedení opravy výrobku, kterou si bude hradit sám.

Vlastník procesu: Manažer obchodu

Vstup do procesu: Uznání reklamace – oprava či výměna výrobku/neuznání reklamace, žádost o provedení opravy

Výstup z procesu: Opravený výrobek, potvrzený záruční list, doklad o provedení servisu

7.1.6.3 Subproces zjištění spokojenosti zákazníka

Po každé významné realizované zakázce kontaktují pracovníci zákazníka, osobně nebo telefonicky s dotazem na jeho spokojenost se zakázkou. Struktura otázek je v podstatě daná, liší se ale podle druhu odebraného výrobku.

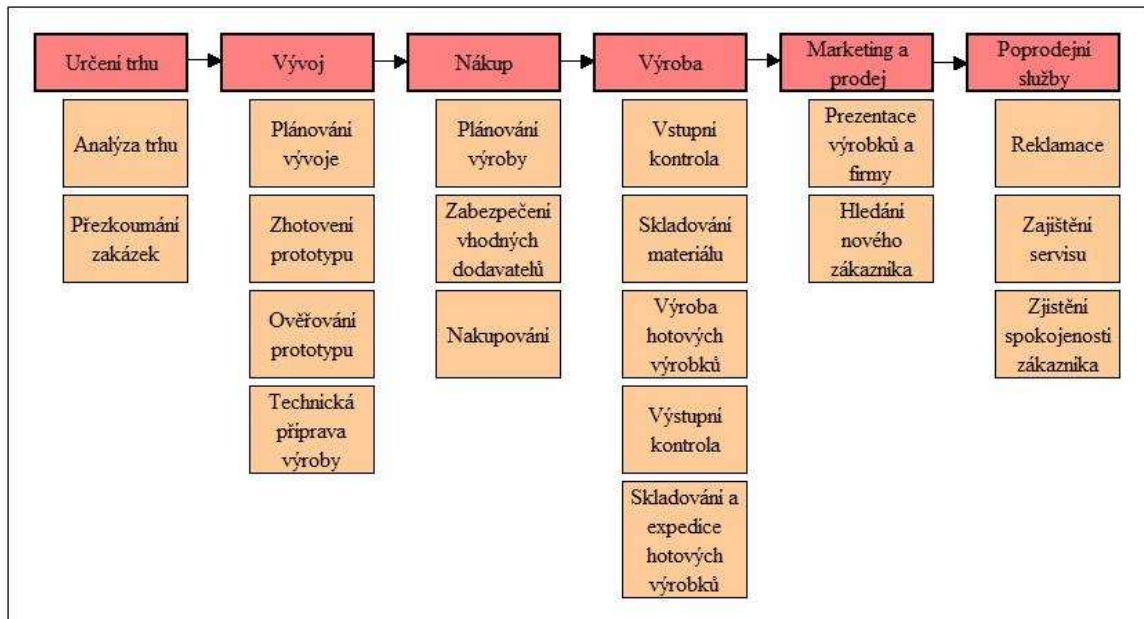
Vlastník procesu: Senior ředitel obchodu

Vstup do procesu: Realizovaná zakázka

Výstup z procesu: Dotazník o spokojenosti zákazníka

7.1.7 Návrh procesů řízených

Grafické znázornění řízených procesů popsaných výše je zachyceno na obrázku (Obr. 17.)



Obr. 17. Návrh procesů řízených [Vlastní zpracování]

7.2 Procesy řídicí

Řídicí procesy se podílí na řízení podniku a ostatních procesů jako celku. Tyto procesy bych však již nedělila na jednotlivé subprocesy jako procesy řízené, protože náplň jejich činnosti je spíše různorodá a neseskupuje se do dalších logických celků.

7.2.1 Proces tvorba strategie

Strategie společnosti je formulace a rozvoj koncepce podniku, podle něhož se bude vyvíjet v průběhu let. K tvorbě strategie je třeba vyhotovit její tři součásti – poslání, vizi a cíle. Základem je vypracování poslání, které určí smysl existence společnosti – je neměnné. Dalším krokem v procesu je tvorba vize, jež vytyčí žádoucí stav, kterého má být v určitém časovém horizontu dosaženo. Vize se postupně aktualizuje, ověřuje a upřesňuje. Posledním krokem v procesu tvorby strategie je stanovení konkrétních cílů, kterých má být dosaženo

v nejbližším strategickém horizontu. Cíle se vyhodnocují a revidují při ekonomickém hodnocení výsledků společnosti jednou za rok.

Vlastník procesu: Generální ředitel

Vstup do procesu: Různé externí a interní informace

Výstup z procesu: Strategie společnosti

7.2.2 Proces finance a controlling

Proces finance a controlling se zaměřuje na tři hlavní oblasti. První z nich je vedení účetnictví, které vyplývá ze zákona. Musí být dodržovány nařízení jak finančního, tak vnitropodnikového účetnictví. S tím souvisí i každoroční kontroly, pro něž se připravují požadované podklady – audit společnosti, daňové kontroly finančního úřadu či kontroly Finančního ředitelství a Ministerstva průmyslu a obchodu ČR v souvislosti s poskytováním dotací.

Druhou oblastí je zajišťování finančních prostředků. Na financování jsou kladeny vysoké požadavky z důvodu vysoké investiční činnosti. Součástí práce zaměstnanců v tomto procesu je zajišťování finančních zdrojů od externích subjektů – bank. Současně se však dbá na to, aby si společnost zachovala finanční stabilitu a nebylo ohroženo její finanční zdraví.

Třetí oblastí je controllingová činnost, která poskytuje manažerům náhled na účetní výsledky podniku z různých úhlů pohledu. Controlling nemá ve společnosti XY, s. r. o. exekutivní pravomoci, ale snaží se pomocí finančního reportingu poukázat na slabá místa v řízení společnosti v různých oblastech.

Vlastník procesu: Ředitel financí

Vstup do procesu: Finanční a účetní operace v podniku, externí informace (zákony, vyhlášky a další)

Výstup z procesu: Finanční zdraví firmy, zpracované účetnictví, reporty

7.2.3 Proces řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit pro společnost dostatek kvalifikovaných pracovníků, věnovat se péči o ně a spravovat personální agendu. Zabezpečení

kvalifikovaných pracovníků znamená například stanovit požadavky na pracovní místo, provést výběr pracovníků a probrat s nimi veškeré náležitosti týkající se budoucí práce.

Péčí o zaměstnance se rozumí informování zaměstnanců o důležitých skutečnostech v podniku, nabízení možnosti rozšíření vzdělání, finanční i nefinanční odměňování a poskytování dalších sociálních služeb jako je například možnost pobytu v podnikovém rekreačním zařízení.

Poslední oblastí je samotná personalistika a správa personální agendy, to znamená sepsování smluv se zaměstnanci, vyřizování změny pracoviště či propouštění zaměstnanců, archivování veškerých dokladů, hodnocení zaměstnanců a mnoho dalších činností.

Vlastník procesu: Ředitel pro personalistiku a firemní komunikace

Vstup do procesu: Interní informace související se zaměstnanci, externí informace (zákony, vyhlášky, nabídky práce a další)

Výstup z procesu: Kvalifikovaní zaměstnanci, personální dokumentace

7.2.4 Proces informatika

V rámci procesu informatika se provádí správa IT infrastruktury, aby byla podniková počítačová síť správně nastavená a aby bez problémů fungovala, dále se nastavují programy na jednotlivých počítačích, stanoví se pravidla chování při práci s pracovním počítačem a pracovníci v rámci procesu informatiky rovněž slouží jako konzultanti při různých potížích s počítači nebo při rozhodování o nákupu nového hardwarového či softwarového vybavení společnosti.

Vlastník procesu: Manažer IT

Vstup do procesu: Interní a externí informace týkající se informačních technologií

Výstup z procesu: Fungující firemní počítačová síť, pravidla práce s PC

7.2.5 Proces realizace projektu

Ve společnosti XY, s. r. o. je každoročně zahájeno a realizováno množství projektů z různých oborů. Proto se ve všech částech společnosti nacházejí projektoví koordinátoři a projektoví specialisté z různých oborů – personální projekty, projekty engineeringu,

projekty vývoje, investiční projekty, projekty nákupu a další. A i když se tyto projekty liší podle jejich náplně, průběh procesu je podobný.

Hodně projektů je zpracováváno v Programu rozvoje společnosti XY, s. r. o. (MIP). MIP je programem, který se snaží navrhnout a podporovat jednotlivé projekty tak, aby docházelo k neustálému zlepšování společnosti. V rámci Programu rozvoje společnosti jsou vítány nápady nejen vedoucích pracovníků, ale všech zaměstnanců, které by mohly pozitivním způsobem ovlivnit budoucí chod společnosti XY, s. r. o.

Vlastník procesu: Senior ředitel engineeringu

Vstup do procesu: Informace a požadavky v rámci společnosti i z okolí

Výstup z procesu: Program rozvoje společnosti XY, s. r. o. (MIP), projekt

7.2.6 Proces dodržování systémů jakosti

Společnosti XY, s. r. o. je vlastníkem několika certifikátů, s čímž souvisí povinnost aplikovat a dodržovat různá nařízení. Z tohoto důvodu se ve společnosti provádí interní audit a na něj navazuje návrh a realizování nápravných opatření, dále se sestavuje v rámci požadavků norem ISO například příručka integrovaného systému řízení.

Neustále se musí v závislosti na aktualizaci certifikátů vydávat a revidovat příručky norem jakosti, norem životního prostředí či BOZP. Rovněž musí zaměstnanci pravidelně kontrolovat dodržování těchto norem a nařizovat nápravu porušení pravidel, v rámci BOZP dochází i k šetření pracovních úrazů.

Vlastník procesu: Manažer QEMS

Vstup do procesu: Legislativa

Výstup z procesu: Zpráva o interním auditu, příručka integrovaného systému řízení, normy jakosti, normy životního prostředí, registr environmentálních aspektů, dokumentace BOZP

7.2.7 Proces infrastruktura

Proces infrastruktura zajišťuje plynulý chod společnosti na základě činností z různých oborů. První částí tohoto procesu je správa budov a zařízení a jejich údržba.

Druhým celkem je zabezpečení provozu energetických zařízení, seřízení technických a technologických zařízení napojených na energetické sítě a optimální nastavení těchto zařízení.

Třetí částí procesu je zajištění dodržování požárních předpisů, podpora požární prevence a uskutečnění požárního výjezdu v případě ohrožení lidských životů a majetku při různých nehodách ve společnosti i mimo ni.

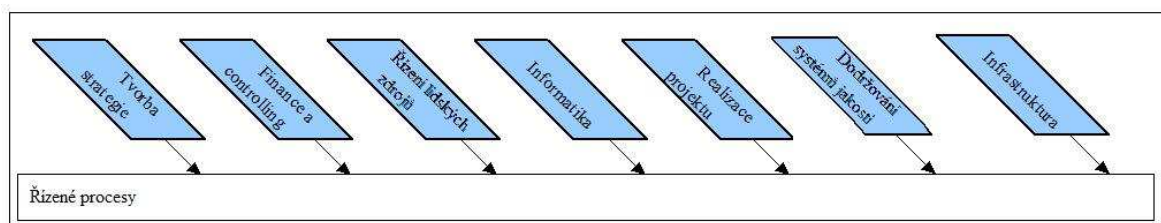
Vlastník procesu: Ředitel pro správu a rozvoj infrastruktury

Vstup do procesu: Legislativa, interní potřeby

Výstup z procesu: Dokumentace o budovách a zařízeních, dokumentace o energetice, záznamy o kontrolách požárních předpisů, protokol o požárním výjezdu

7.2.8 Návrh procesů řídicích

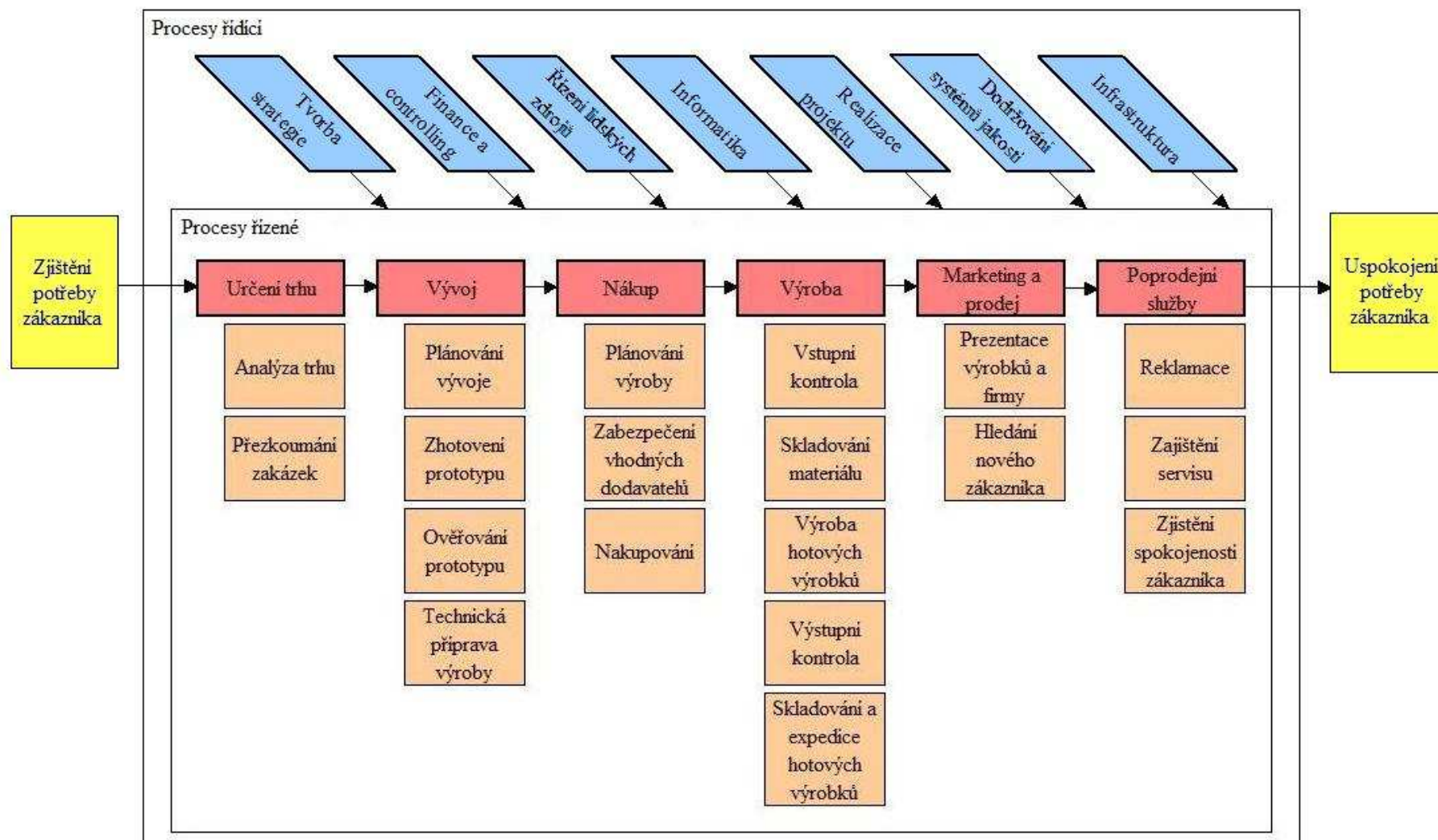
Grafické znázornění řídicích procesů popsaných výše je zachyceno na obrázku (Obr. 18.)



Obr. 18. Návrh procesů řídicích [Vlastní zpracování]

7.3 Návrh inovované procesní mapy

Kompletní procesní mapa zobrazená na obrázku (Obr. 19.) je sestavením dílčích procesů podrobně rozebraných v předchozích kapitolách 7.1 a 7.2.



Obr. 19. Návrh inovované procesní mapy [Vlastní zpracování]

Procesní mapa je sestavena ze dvou skupin procesů, a to řídicích a řízených. Procesy řízené jsou definovány na základě úplného hodnotového řetězce, který směřuje od zjištění potřeb zákazníků až po jejich uspokojení. Veškeré výstupy z procesů a následné vstupy do procesů dalších na sebe plynule navazují.

Prvním procesním celkem je procesní celek inovační, který je v tomto případě tvořen dvěma procesy a to určením trhu a vývojem. Určení trhu se zabývá zjištěním potřeb a přání zákazníků a díky informacím z tohoto procesu lze poznat, na které trhy by mohla společnost vstoupit nebo by se na ně měla zaměřit. Vývoj navazuje na určení trhu návrhy a vyvíjením nových výrobků, které by spolehlivě uspokojily přání zákazníků, pokud možno co nejdříve, a společnost by tak získala na trhu konkurenční výhodu.

Do druhého provozního procesního celku náleží tři procesy nazvané nákup, výroba a marketing a prodej. Nákup je jako samostatný proces uveden z důvodu nedostatku dodavatelů surovin nezbytných k výrobě veškerých výrobků společnosti XY, s. r. o., díky čemuž nabývá smlouvání a obchodování s dodavateli na důležitosti. Proces výroba je charakteristický tím, že v něm nedochází pouze k toku informací a různých dokumentů, ale že celým tímto procesem, jako jediným, prochází i materiálové toky v podobě materiálu, nedokončené výroby, polotovarů a hotových výrobků. Obsah procesu marketing a prodej je takový, aby vedl ke zvýšení povědomí o firmě a jejích výrobcích u stávajících, ale i potenciálních zákazníků, aby společnost získávala nové zákazníky a aby se rovněž zvýšil samotný prodej výrobků.

Třetím a posledním procesním celkem je poprodejní servis, který se skládá pouze z jednoho procesu pojmenovaného poprodejní služby. Po dodání výrobku povinnosti společnosti vůči zákazníkovi nekončí, naopak společnost se zavazuje plnit na základě různých ustanovení poskytnuté záruky a smluvní povinnosti. K těm patří například servisní a doplňkové služby, nebo služby jako je recyklace a konečná likvidace odpadu.

Řídicí procesy se rovněž podílí na správném a efektivním fungování společnosti, ale jejich hodnota vstupuje do produktu nepřímou cestou – nemají tudíž pro zákazníka přímou přidanou hodnotu. Bez nich by však procesy řízené nepracovaly správně a společnost by pravděpodobně rychle zanikla. K procesům řídicím patří proces tvorba strategie, finance a controlling, řízení lidských zdrojů, informatika, realizace projektu, dodržování systémů jakosti a infrastruktura.

8 IMPLEMENTACE PROCESNÍ MAPY – PROCES NÁKUP

Společnost XY, s. r. o. má u každého procesu stanoveny podřízené procesy a činnosti, které obsahují, vstupy a výstupy a pracovní pozice, které se těmito činnostmi zabývají. Já se budu konkrétně zabývat procesem nákup, protože jsem se o tomto procesu při zpracovávání své diplomové práce dozvěděla více podrobností než o jiných procesech.

Ukázka části zpracovaného procesu nákup tak, jak ji měla společnost XY, s. r. o. je k nahlédnutí na obrázku v příloze (P IV). Jak si lze povšimnout, i zde pokračuje praktikování postupu jako u procesní mapy – oddělení je bráno jako proces. Patrné je to při pohledu na pracovní pozice. U podřízených procesů a jednotlivých činností lze tyto činnosti přiřadit pouze pracovním pozicím, jež se nachází pouze v oddělení nákupu. Proces by však měl být charakteristický tím, že může procházet přes několikero různých oddělení jakoby neměly hranice.

Rozdělení vstupů a výstupů z procesů na vnitřní a vnější je podle mého názoru poměrně vhodné a je v pořádku, proto bych jej v návrhu implementace neměnila. Naopak část určující náplň pracovních míst podílejících se na realizaci procesu není úplně v pořádku, protože předpokládá, že se na procesu budou podílet pouze pracovníci z daného oddělení, což vůbec nemusí být pravda. Proces může jít i přes jiná oddělení v podniku.

Dále by bylo vhodné se zamyslet nad logickým obsahem jednotlivých procesů a jejich činností a tím, jak na sebe vzájemně navazují. V některých případech na sebe popsané výstupy z předchozího procesu a vstupy do dalšího procesu nenavazují tak, jak by měly a jak ve skutečnosti fungují. Rovněž jsou některé vstupy a výstupy v procesech nesprávně popsány, například podle subprocessu audit se na auditu podílí sám dodavatel vyhotovením plánu auditu nebo dokonce vyhotovením zprávy o auditu, což ale není ve skutečnosti možné, protože on sám je kontrolován. Podobných nesrovnalostí by se v rámci procesu nákup i jiných našlo několik.

Pracovníci, kteří vykonávají jednotlivé činnosti, mohou mít k těmto činnostem určitý vztah, který může existovat v následujících aktivitách:

- Schvaluje - nejvyšší forma rozhodování, při níž se neformulují alternativy, ale rozhoduje se, zdali předložený návrh schválit, nebo neschválit. Přestože zde existuje tato možnost, je například u činnosti 1.5 - schválení objednávky použit vztah realizuje.

- Řídí - souhrn plánovacích, rozhodovacích, organizačních, koordinačních, motivačních, kontrolních a vyhodnocovacích aktivit uplatňovaných v rámci konkrétního procesu k podřízeným útvarům a pracovníkům. Podle tohoto popisu bych řekla, že se by se mělo jednat o vlastníka procesu.
- Metodicky řídí - popsání procesu a stanovení pravidel a postupů uplatňovaných v rámci procesu k útvarům a funkcím se na procesu podílejících, bez ohledu na jejich organizační začlenění. Popsat proces by měl spíše pracovník, který se ve společnosti podílí na zavádění procesního řízení s tím, že vedoucí pracovníci mu při této činnosti budou nápomocni.
- Předkládá - vyjádření souhlasného stanoviska s dokumentem postupovaným nadřízenému vedoucímu ke schválení.
- Koordinuje - účelné a jednotné uspořádání stejných aktivit více organizačních útvarů a jejich uvedení do vzájemné nerozpornosti.
- Vyjadřuje se - vystavení vyžádaného stanoviska či dokumentu nebo odborné posouzení průběhu procesu neobsahující rozhodovací aktivity.
- Provádí - realizace procesu.
- Navrhuje - zpracování a předání návrhu dokumentu určeným adresátům.

V rámci procesu nákup se zaměřím na dva subprocesy, a to zabezpečení vhodných dodavatelů a nakupování.

8.1 Implementace u subprocesů zabezpečení vhodných dodavatelů a nakupování

Na základě pohovorů s pracovníkem oddělení nákup sestavím činnosti a aktivity probíhající v subprocesech nákupu. U každé aktivity bude popsán vstup i výstup z ní. Konkrétně u každého vstupu a výstupu bude uvedeno od koho pochází a kdo poskytuje podklady pro probíhající činnost. Dále u nich bude uveden dokument, a pokud není, tak popis úkonu, na jehož základě bude probíhat další činnost.

V případě druhé části popisu procesu nebudu uvádět pracovní pozice, ale vztah, který může mít pracovník k dané aktivitě, abych neomezovala chod procesu hranicemi oddělení.

U každého vztahu bude uvedena pracovní pozice zaměstnance, který ji může vykonávat. Vztah pracovníka k vykonávané činnosti nebo aktivitě může být následující:

- Realizuje - vykonává danou činnost.
- Předkládá - zpracovává a předává návrh dokumentu nadřízenému vedoucímu ke schválení.
- Schvaluje - rozhoduje zda daný návrh schválit či ne.
- Koordinuje - zajišťuje, aby se aktivity mezi sebou a mezi jednotlivými útvary nedostávaly do rozporu.

Činnosti probíhající v subprocesech zabezpečení vhodných dodavatelů a nakupování jsou v podstatě správně určeny, ale jak jsem již řekla, je potřeba vyřešit některé nesrovnalosti. U původního procesu nákup, a tím pádem i v organizační struktuře tohoto oddělení však došlo k výrazným změnám, proto se většina názvů pracovních pozic v původním schématu (P IV) a v nově upraveném schématu (Obr. 20. a Obr. 21.) liší. Pro znázornění důležitosti neohraničování procesu rozhraními oddělení jsem u vztahu k činnosti znázornila pracovní pozici spadající mimo oddělení nákup červenou barvou. Rovněž jsem některou činnost ze subprocesů odstranila, protože si myslím, že by měla být zařazena do jiného procesu, například koordinace projektu, a naopak zase nějaká činnost přibyla, kupříkladu kvalifikace dodavatele.

8.1.1 Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů

V rámci subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů je prováděno šest činností:

- Sourcing
- Outsourcing
- Kvalifikace dodavatele
- Zavedení dodavatele do systému
- Hodnocení dodavatele
- Audit dodavatele

Tyto činnosti se dále dělí na jednotlivé aktivity. Každá aktivita představuje jeden úkon, který má určitý vstup a výstup, jež na sebe v rámci jedné činnosti navazují. Dále je také

uvedeno, kdo se danou činností zabývá – realizuje ji, popřípadě kdo ji předkládá, schvaluje a koordinuje. Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů lze vidět na obrázku (Obr. 20.).

Vlastník procesu: Ředitel supply chain

Vstup do procesu: Plán výroby, nákupní požadavky

Výstup z procesu: Registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

8.1.2 Subproces nakupování

V rámci subprocesu nakupování jsou prováděny čtyři činnosti:

- Nákup materiálu a služeb
- Vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli
- Změna nákupních podmínek v rámci smlouvy
- Reklamační řízení

Každá z těchto činností je dále členěna na jednotlivé aktivity. Každá aktivita představuje jeden úkon, který má určitý vstup a výstup, jež na sebe v rámci jedné činnosti navazují. Rovněž lze z informací o subprocesu vyčíst, kdo danou činnost realizuje, předkládá, schvaluje a koordinuje. Rozbor subprocesu nakupování je znázorněn na obrázku (Obr. 21.)

Vlastník procesu: Senior manažer nákupu

Vstup do procesu: Plán výroby, nákupní požadavky, registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

Výstup z procesu: Uzavřená kupní smlouva (nákup), potvrzená objednávka

PROCES NÁKUP	Vnitřní		Vnější		Vnitřní		Vnější		Vztah k činnosti				
	Subproces Zabezpečení vhodných dodavatelů	VSTUP (od koho)	VSTUP (dokument, úkon)	VSTUP (od koho)	VSTUP (dokument, úkon)	VÝSTUP (komu)	VÝSTUP (dokument, úkon)	VÝSTUP (komu)	VÝSTUP (dokument, úkon)	Realizuje	Předkládá	Schvaluje	Koordinuje
1. Sourcing													
1.1 Hledání potenciálních dodavatelů	různá oddělení	požadavek na nového dodavatele				kupující	předběžný seznam potenciálních dodavatelů			Referent str. nák.			
1.2 Zpracování poptávky	kupující	požadavek na nového dodavatele						dodavatel	žádost o nabídku	Referent str. nák.			
1.3 Hodnocení potenciální nabídky			dodavatel	informace o kupních podmínkách	AXP	rozšíření dodavatelského portfolia				Referent str. nák.			
2. Outsourcing													
2.1 Hledání potenciálních dodavatelů	různá oddělení	požadavek na nového dodavatele				kupující	předběžný seznam potenciálních dodavatelů			Manažer str. nák., referent str. nák.			
2.2 Zpracování poptávky	kupující	požadavek na nového dodavatele						dodavatel	žádost o nabídku	Manažer str. nák., referent str. nák.			
2.3 Porovnání potenciálních nabídek			dodavatel	informace o kupních podmínkách	AXP	rozšíření dodavatelského portfolia				Manažer str. nák., referent str. nák.			
2.4 Návrh outsourcingu	různá oddělení, AXP	požadavek na outsourcing, rozšíření dodavatelského portfolia				kupující	návrh outsourcingu			Manažer str. nák., referent str. nák.			
2.5 Schvalování outsourcingu	kupující	návrh outsourcingu, udělení kvalifikace dodavatele				různá oddělení	přijetí/zamítnutí				Manažer str. nák., referent str. nák.	Senior ředitel výroby	
3. Kvalifikace dodavatele													
3.1 Tvorba objednávky	kupující	návrh outsourcingu				kupující	objednávka			Manažer op. nák., referent op. nák.			
3.2 Odeslání objednávky	kupující	objednávka				dodavatel	odeslaná objednávka			Manažer op. nák., referent op. nák.			
3.3 Potvrzení objednávky dodavatelem			dodavatel	potvrzená objednávka	kupující	potvrzená objednávka				Manažer op. nák., referent op. nák.			
3.4 Vstupní kontrola	kupující	potvrzená				oddělení kvality	kontrolní zpráva			Technický kontrolor			
3.5 Schválení dodavatele	oddělení kvality	kontrolní zpráva				kupující	udělení kvalifikace dod./ opakovaná kvalifikační dávka/zamítnutí kvalifikace dod.			Manažer str. nák.	Senior manažer nákupu		
4. Zavedení dodavatele do systému													
4.1 Zavedení dodavatele do systému	AXP	rozšíření dodavatelského portfolia	zákazník	zažádání o registraci	AXP	registrovaný dodavatel				Referent operativního nákupu			
5. Hodnocení dodavatele													
5.1 Hodnocení dodavatele	vnitřní směrice, registrace dodavatele	postup hodnocení	dodavatel	žádost o hodnocení	kupující	hodnotící zpráva				Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.			
5.2 Zaevidování hodnocení a zaslání dodavatelů	kupující	hodnotící zpráva			AXP	ohodnocený dodavatel		dodavatel	hodnotící zpráva	Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.			
6. Audit dodavatele													
6.1 Vytvoření programu	různá oddělení, vnitřní směrice	požadavek, program				auditní tým	plán kontrolní činnosti			Manažer str. nák., referent str. nák., technický pracovník, technický kontrolor			Manažer str. nák., technický pracovník, technický kontrolor
6.2 Realizace auditu	auditní tým	plán kontrolní činnosti				auditní tým	zpráva auditora			Manažer str. nák., referent str. nák., technický pracovník, technický kontrolor			Manažer str. nák., technický pracovník, technický kontrolor
6.3 Nápravná opatření	auditní tým	zpráva auditora				auditní tým	ukončení auditu/výzva k napravení chyb			Manažer str. nák., referent str. nák., technický pracovník, technický kontrolor			Manažer str. nák., technický pracovník, technický kontrolor

Obr. 20. Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů [Vlastní zpracování]

PROCES NÁKUP	Vnitřní		Vnější		Vnitřní		Vnější		Vztah k činnosti				
	Subproces Nakupování	VSTUP (od koho)	VSTUP (dokument, úkon)	VSTUP (od koho)	VSTUP (dokument, úkon)	VÝSTUP (komu)	VÝSTUP (dokument, úkon)	VÝSTUP (komu)	VÝSTUP (dokument, úkon)	Realizuje	Předkládá	Schvaluje	Koordinuje
1. Nákup materiálu a služeb													
1.1 Žádost o přezkoumání nákupu	AXP, požadavek různých středisek	plánovaný nákup, nákupní požadavek			oddělení plánování,	přijetí/zamítnuti				Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.			
1.2 Zpracování poptávky	kupující	plánovaný nákup, nákupní požadavek, registrovaný						Dodavatel	žádost o nabídku	Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.			
1.3 Hodnocení potenciální nabídky			Dodavatel	Kotace	kupující	informace o kupních podmínkách				Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.			
1.4 Tvorba objednávky	AXP, požadavek různých středisek	plánovaný nákup, nákupní požadavek, informace o kupních podmínkách			kupující	objednávka				Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.			
1.5 Schválení objednávky	kupující	objednávka			kupující	přijetí/zamítnuti					Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.	Senior ředitel výroby, ředitel supply chain, senior manažer nák., manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák.	
1.6 Odeslání objednávky	kupující	schválená objednávka						Dodavatel	odeslaná objednávka	Manažer op. nák., referent op. nák.			
1.7 Potvrzení objednávky dodavatelem			Dodavatel	potvrzená objednávka	kupující	potvrzená objednávka				Manažer op. nák., referent op. nák.			
2. Vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli													
2.1 Vyjednávání a uzavírání smluv	kupující, projektové řízení, různá oddělení	požadavek na uzavření smlouvy	Dodavatel	požadavek na uzavření smlouvy	kupující, projektové řízení, různá oddělení	nové smlouvy, podmínky apod.		Dodavatel	nové smlouvy, podmínky apod.	Senior ředitel výroby, ředitel supply chain, senior manažer nák., manažer str. nákupu, manažer op. nákupu, referent str. nákupu, referent op. nákupu, projektový koordinátor			
3. Změna nákupních podmínek v rámci smlouvy													
3.1 Úprava podmínek	AXP, projektové řízení, různá oddělení	požadavek na změnu podmínek	Dodavatel	požadavek na změnu podmínek	AXP	změna podmínek		Dodavatel	změna podmínek	Manažer str. nák., manažer op. nák., referent str. nák., referent op. nák., projektový koordinátor			
4. Reklamační řízení													
4.1 Vyhotovení reklamačního protokolu	vstupní kontrola	inspekční list			kupující	reklamační protokol				Manažer op. nák., referent op. nák.			
4.2 Zaslání reklamačního protokolu	kupující	reklamační protokol						Dodavatel	reklamační protokol	Manažer op. nák., referent op. nák.			
4.3 Reakce dodavatele			Dodavatel	uznáný/neuznáný reklamační protokol s vysvětlením a nápravným opatřením	kupující	ukončení reklamačního řízení/opětovné kontaktování dodavatele				Manažer op. nák., referent op. nák.			

Obr. 21. Rozbor subprocesu nakupování [Vlastní zpracování]

9 PŘÍNOSY INOVACE PROCESNÍ MAPY

Procesní mapa ve společnosti XY, s. r. o. slouží jak se splnění požadavků na certifikaci dle norem ISO 9001, tak pro procesní řízení, které společnost začíná v podniku zavádět. Pro dodržení standardů ISO 9001 je procesní mapa společnosti přijatelná. Avšak jako základní schéma procesního řízení je podle mého názoru poměrně složitější. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti usoudilo, že koncept procesního řízení může být pro společnost jako celek přínosem, a tudíž v rámci společnosti dochází k postupné implementaci procesního řízení, je důležité, aby měla vypracovanou procesní mapu, která bude reálná, bude odpovídat skutečnosti a lze na ni dále navazovat.

Po prozkoumání organizační struktury a náplně činností procesů jsem dospěla k závěru, že jsou si obě struktury velmi podobné. Procesní mapa by však neměla kopírovat klasickou organizační strukturu společnosti a doplnit ji navíc o produktové a informační toky probíhající ve společnosti, protože procesní struktura se vytváří podle úplně jiného konceptu. Proto jsem se rozhodla navrhnout společnosti XY, s. r. o. novou mapu procesů.

Pro sestavení procesní mapy jsem jako základ použila metodu Balanced Scorecard, protože definuje úplný hodnotový řetězec. Podle mého názoru se však jedná o úplný hodnotový řetězec procesů řízených. Pokud bych sestavila mapu procesů pouze podle této metody, byla by podle mého názoru neúplná, a proto jsem se rozhodla ji doplnit o procesy řídicí, které se rovněž podílí na správném a efektivním fungování společnosti.

Výstupem a přínosem mé práce je procesní mapa, která se zaměřuje na průběh jednotlivých procesů jako takových, čímž prohlubuje znalosti a vědomosti o fungování společnosti XY, s. r. o. Procesní mapa zobrazuje skutečný pohled na pracovní tok, který směřuje napříč celou společností. Slouží tedy k tomu, aby společnost poznala procesy, které jí prochází a nebyla již zatížena vlivem organizační struktury společnosti. Společnost tak může dále v duchu procesního řízení pokračovat v aplikaci a rozvoji procesního řízení. Pokud se na tuto mapu podívají zaměstnanci, snadno porozumí návaznosti a struktuře činností, které ve společnosti probíhají. V současné fázi bohužel nelze určit, jaké budou ekonomické přínosy inovace a implementace procesní mapy. Je to dáno tím, že nevíme jaká je efektivita vykonávaných procesů a tudíž ani nemůžeme říci, jaké může být její zlepšení a tedy ani finanční přínos. To lze učinit až v budoucnosti po stanovení a dlouhodobém sledování měřítek výkonnosti procesů.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout inovaci procesní mapy a její implementaci pro společnost XY, s. r. o. Při psaní teoretické části diplomové práce jsem prostudovala nejrůznější jak literární, tak internetové prameny, které se týkaly procesního řízení, podnikových procesů, metod identifikace procesů či mapování procesů. Všechny zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Pro praktickou část jsem pak čerpala ze znalostí získaných studiem na Univerzitě Tomáše Bati a z praktických poznatků ze společnosti XY, s. r. o. Současná procesní mapa úspěšně odpovídá požadavkům na certifikaci ISO 9001, ale podle mého názoru je až nápadně podobná organizační struktuře společnosti. Také znázorněné pracovní toky jsou pro běžného zaměstnance poměrně složité a nepřehledné. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla provést inovaci procesní mapy a redesign jednoho stávajícího procesu jako ukázkou implementace procesní mapy ve společnosti.

Pro sestavení nové procesní mapy jsem brala v úvahu, že se procesy dělí na procesy řídicí a procesy řízené. Jako základ jsem použila metodu Balanced Scorecard, která podle mého hlediska znázorňuje procesy řízené. Pokud bych sestavila mapu procesů pouze podle této metody, byla by podle mého názoru neúplná, a proto jsem se rozhodla ji doplnit o procesy řídicí.

Přínosem mé diplomové práce je pochopení průběhu a návazností mezi jednotlivými procesy. Procesní mapa zobrazuje skutečný pohled na pracovní tok, který směřuje napříč celou společností, aniž by byla ovlivněna její klasickou organizační strukturou. Společnost XY, s. r. o. tak může dále v duchu procesního řízení pokračovat v aplikaci a rozvoji procesního řízení.

Jak jsem již dříve poznamenala, cílem mé diplomové práce bylo navrhnout inovaci procesní mapy a její implementaci, tak aby zrcadlila skutečný pracovní tok směřující napříč společností, čehož jsem se v průběhu zpracovávání diplomové práce snažila dosáhnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] DRAHOTSKÝ, Ivo; ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika : procesy a jejich řízení*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- [2] FIALA, Josef; MINISTR, Jan. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2003. 110 s. ISBN 80-248-0500-6
- [3] HAMMER, Michael; CHAMPY, James . *Reengineering the Corporation*. London : Nicholas Brealey Publishing Limited, 1993. 258 s. ISBN 1-85788-029-3
- [4] HROMKOVÁ, Ludmila; TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0
- [5] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti : Principy, postupy, metody*. 1. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [6] NEUMAIEROVÁ, Inka, et al. *Řízení hodnoty podniku : Nedělejme z podniku záhadu*. 1. Praha : Profess Consulting s. r. o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-3
- [7] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
- [8] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. Praha : Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

Elektronické zdroje:

- [9] ARIS [online]. 2009 [cit. 2011-01-25]. Procesní řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.arisys.cz/inpage/isrpro3/>>
- [10] BPM portál : Znalostní servis profesionálů BPM. [online]. 2003-2011 [cit. 2011-01-23]. Dostupné z WWW: <<http://bpm-cz.blogspot.com/>>. ISSN 1802-5676
- [11] HANKE, Michael. Procesy a ISO 9000:2000. *IT Systems* [online]. 2002, č. 10, [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/procesy-a-iso-9000-2000.htm>>

- [12] *Ikvalita.cz : Portál pro kvalitáře* [online]. 2008 [cit. 2011-01-31]. Co jsou to vývojové diagramy?. Dostupné z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>>
- [13] *Institut průmyslového managementu, spol. s r. o.* [online]. 2009 [cit. 2011-02-02]. Zavedení procesní organizace. Dostupné z WWW: <http://www.ipm-plzen.cz/index.php?t=zav_proces_org>
- [14] *ITIL* [online]. 2007 [cit. 2011-02-03]. Procesní řízení - ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001. Dostupné z WWW: <<http://www.ital.cz/index.php?id=1008>>
- [15] KOCOUREK, Zdeněk. Procesní řízení v organizaci. *Moderní řízení* [online]. 14.12.2007, [cit. 2011-01-27]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>>
- [16] KOCUREK, Jaromír. Vývojové diagramy. *Www.vlastnicesta.cz : Zvolte si svou vlastní cestu* [online]. 2009, [cit. 2011-01-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-kvalita-system-kvality-iso/vyvojove-diagramy/>>
- [17] *NELI servis s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2011-02-03]. Příručka kvality. Dostupné z WWW: <www.neliservis.cz/intranet/admin/ISO_dokumenty/35.doc>
- [18] *Nikro s. r. o.* [online]. 2009 [cit. 2011-02-02]. Mapa procesů. Dostupné z WWW: <www.nikro.sk/file_dnld.php?file=mapaprocessov.pdf>
- [19] STŘELEK, Jiří. Mapa procesů. *Www.vlastnicesta.cz : Zvolte si svou vlastní cestu* [online]. 2008, [cit. 2011-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-kvalita-system-kvality-iso/mapa-procesu/>>
- [20] VANĚK, Radim. Jak úspěšně implementovat procesní řízení?. *IT Systems* [online]. 10/2002, č. 10, [cit. 2011-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/jak-uspesne-implementovat-procesni-rizeni.htm>>. ISSN 1802-615X

Ostatní:

- [21] Interní materiály společnosti XY s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AQAP	Allied Quality Assurance Publication
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CZK	Koruna česká
ČOS	Český obranný standard
ČSN	České technické normy
HR	Human Resource
ISO	International Organization for Standardization
ISŘ	Integrovaný systém řízení
KPI	Key Performance Indicators
MIP	Program rozvoje společnosti XY, s. r. o.
NATO	The North Atlantic Treaty Organization
QEMS	Quality and Environmental Management System

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Typy řízení společností [6]</i>	14
<i>Obr. 2. Typy organizační struktury [6]</i>	15
<i>Obr. 3. Schéma podnikového procesu [7]</i>	20
<i>Obr. 4. Průběžné zlepšování procesu [7]</i>	25
<i>Obr. 5. Model zásadního reengineeringu [7]</i>	26
<i>Obr. 6. Porterův model hodnotového řetězce [4]</i>	27
<i>Obr. 7. Hodnotový řetězec dle BSC [4]</i>	28
<i>Obr. 8. Symboly vývojového diagramu [12]</i>	32
<i>Obr. 9. Proces interního auditu systému kvality [12]</i>	32
<i>Obr. 10. Diagram procesního prostředí procesu „plnění objednávek“ [4]</i>	33
<i>Obr. 11. Diagram toku dat prvního stupně procesu „plnění objednávek“ [4]</i>	34
<i>Obr. 12. Procesní mapa podniku [18]</i>	36
<i>Obr. 13. Procesní mapa podniku [17]</i>	36
<i>Obr. 14. Optický výrobek společnosti XY, s. r. o. [21]</i>	40
<i>Obr. 15. Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. [21]</i>	42
<i>Obr. 16. Hlavní mapa procesů společnosti XY, s. r. o. [21]</i>	48
<i>Obr. 17. Návrh procesů řízených [Vlastní zpracování]</i>	68
<i>Obr. 18. Návrh procesů řídicích [Vlastní zpracování]</i>	72
<i>Obr. 19. Návrh inovované procesní mapy [Vlastní zpracování]</i>	73
<i>Obr. 20. Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů [Vlastní zpracování]</i>	79
<i>Obr. 21. Rozbor subprocesu nakupování [Vlastní zpracování]</i>	80

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Základní typy procesů [4]</i>	22
<i>Tab. 2. Proces obchod a marketing [Vlastní zpracování]</i>	49
<i>Tab. 3. Proces logistika [Vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tab. 4. Proces nákup [Vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tab. 5. Proces quality assurance [Vlastní zpracování]</i>	51
<i>Tab. 6. Proces engineering [Vlastní zpracování]</i>	51
<i>Tab. 7. Proces řízení výroby [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 8. Proces výroba [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 9. Proces human resource [Vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tab. 10. Proces informační technologie [Vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tab. 11. Proces finance [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 12. Proces infrastruktura [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 13. Proces management [Vlastní zpracování]</i>	55
<i>Tab. 14. Proces controlling [Vlastní zpracování]</i>	55
<i>Tab. 15. Proces QEMS [Vlastní zpracování]</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Certifikát ISO 9001:2009

Příloha P II: Certifikát ISO 14001:2005

Příloha P III: Certifikát ČOS 051622 (AQAP 2110)

Příloha P IV: Ukázka několika činností v procesu nákup

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT ISO 9001:2009

CERTIFIKÁT

Norma ČSN EN ISO 9001:2009
Reg. číslo certifikátu 01 100 528 0500217/01
Reg. č. hlavního certifikátu 01 100 528 0500217

Certifikační orgán TÜV International s.r.o. - COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje:


Držitel certifikátu: XY, s. r. o.

Oblast platnosti: vývoj, výroba, prodej a servis optických a mechanických součástí,
optických, optomechanických a optoelektronických podsestav a
výrobků

Auditem, zpráva č. 528 CZ 924, bylo prokázáno splnění požadavků
normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Platnost: Tento certifikát je platný od 13.8.2009 do 01.08.2011.


Praha, 13.08.2009


Certifikační orgán TÜV International s.r.o.
Washingtonova 5 · 110 00 Praha 1
Česká republika



www.tuv.com

<http://www.tuv.com>

 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT ISO 14001:2005

CERTIFIKÁT

Norma ČSN EN ISO 14001:2005
Reg. číslo certifikátu 01 104 528 0500217/01
Reg. č. hlavního certifikátu 01 104 528 0500217

Certifikační orgán TÜV International s.r.o. - COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje:

Držitel certifikátu: XY, s. r. o.

Oblast platnosti: vývoj, výroba, prodej a servis optických a mechanických součástí,
optických, optomechanických a optoelektronických podsestav a
výrobků

Auditem, zpráva č. 528 CZ 243, bylo prokázáno splnění požadavků
normy ČSN EN ISO 14001:2005.

Platnost: Tento certifikát je platný od 7.9.2010 do 6.9.2013.

Praha, 17.08.2010



Ing. Zuzana Kubinová

Certifikační orgán TÜV International s.r.o.
Washingtonova 5 · 110 00 Praha 1
Česká republika



PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT ČOS 051622 (AQAP 2110)

ČESKÁ REPUBLIKA

**ÚŘAD PRO OBRANNOU STANDARDIZACI, KATALOGIZACI
A STÁTNÍ OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI**



vydává podle zákona č. 309/2000 Sb., § 30 odst. 5

OSVĚDČENÍ

č. 110/8-2009

pro

XY, s. r. o.

**o shodě systému jakosti s požadavky
ČSN EN ISO 9001:2009
ČOS 051622 (AQAP 2110)**

Rozsah platnosti:

Vývoj, výroba, prodej a servis optických a mechanických
součástí, optických, optomechanických a optoelektronických
podsestav a výrobků.

1. Toto osvědčení vydává Úř OSK SOJ na základě auditu systému jakosti provedeného v době od 7.10.2009 do 7.10.2009. Úřad nezodpovídá za změny v systému jakosti, ke kterým by u dodavatele došlo po vydání tohoto Osvědčení.

2. Toto osvědčení platí výhradně pro prověřovanou oblast činnosti a nesmí být použito pro jinou oblast činnosti, než pro kterou je vydáno.

3. Úřad neodpovídá za neoprávněné použití Osvědčení dodavatelem, ani za škody, které by jak oprávněným, tak neoprávněným použitím vznikly třetí straně.

4. Toto Osvědčení nenahrazuje záruku za kvalitu výrobků, a odpovědnost za vady a škody, které dodavateli vyplývají z obecně platných právních předpisů, ani nenahrazuje třetí přezkoušení podle jiných obecně platných právních předpisů.

Toto osvědčení platí do: **31.10.2011**

U dodavatelů potravin je oprávněnost používání tohoto osvědčení vázána soustavným dodržováním hygienických norem a doporučení k zásobování AČR potravinami vydaným v protokolu kontrolního orgánu vojské veterární služby

V Praze dne: 3.11.2009




Ing. Martin Dvořák, Ph.D.
ředitel Úř OSK SOJ

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA NĚKOLIKA ČINNOSTÍ V PROCESU NÁKUP

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	Popis procesu	Vnitřní		Vnější		Vnitřní		Vnější	
3		Vstup (od koho)	Vstup (popis)	Vstup (od koho)	Vstup (popis)	Výstup (komu)	Výstup (popis)	Výstup (komu)	Výstup (popis)
4	1. Nákup materiálu a								
5	1.1 Žádost o přezkoumání nákupu	AXP, nákupní požadavek	Plánovaný nákup, nákupní požadavek			Žadatel, oddělení plánování	Přijetí/zamítnutí		
6	1.2 Zpracování nabídky	Kupující	Plánovaný nákup, nákupní požadavek					Dodavatel	Žádost o nabídku
7	1.3 Hodnocení potenciální nabídky			Dodavatel	Kotace	Kupující	Informace o nákupu		
8	1.4 Tvorba objednávky	AXP, nákupní požadavek	Plánovaný nákup, nákupní požadavek			Schvalovací proces	Objednávka		
9	1.5 Schválení objednávky	Kupující	Předkládání objednávky			Kupující	Schválená/neschválená objednávka		
10	1.6 Zaslání objednávky dodavateli	Kupující	Schválená objednávka					Dodavatel	Objednávka
11	1.7 Potvrzení objednávky dodavatelem			Dodavatel	Potvrzení objednávky	Kupující	Datum potvrzení		
12	1.8 Dodávka	Oddělení příjmu	Dodací list			Kupující	Ukončení nákupu		
13	2. Reklamační řízení								
14	2.1 Příprava reklamačního listu	Vstupní kontrola	Inspekční list			Kupující	Reklamační list		
15	2.2 Zaslání reklamačního listu dodavateli	Kupující	Reklamační list					Dodavatel	Reklamační list
16	2.3 Odpověď dodavatele na reklamaci			Dodavatel	Vyplněný reklamační list s vysvětlením	Kupující	Uzavření reklamačního procesu		
17	3. Sourcing								
18	3.1 Hledání potenciálních dodavatelů	Výroba, engineering, management, prodej, projekty, strategický nákup	Požadavek na sourcing	Zákazník	Žádost o nabídku, prodejní objednávka	Kupující	Dodavatelské portfolio		
19	3.2 Žádost o cenovou nabídku	Výroba, engineering, management, prodej, projekty, strategický nákup	Požadavek na sourcing					Dodavatel	Žádost o nabídku
20	3.3 Hodnocení potenciální nabídky			Dodavatel	Žádost o nabídku	Dodavatelé v databázi AXP	Ukončení hodnocení		
21	4. Registrace dodavatele								
22	4.1 Zaevidování dodavatele do databáze	Hodnocení sourcingu	Hodnocení	Zákazník	Daný dodavatel, specifikace	AXP	Registrace dodavatele		
23	5. Audit u dodavatele								
24	5.1 Vytvoření programu auditu	Směrnice, oddělení kvality, oddělení nákupu	Požadavek, program	Zákazník	Dle požadavku zákazníka	Auditní tým, nákup, kvalita	Plán auditu	Dodavatel	Plán auditu
25	5.2 Realizace auditu	Plán auditu	Plán auditu			Nákup, kvalita	Zpráva o auditu	Dodavatel	Zpráva o auditu
26	5.3 Vyhodnocení auditu			Dodavatel	Zpráva o auditu	Auditní tým	Nápravná opatření		
27	6. Hodnocení dodavatele								
28	6.1 Vyhodnocení dodavatele	Směrnice	Postup	Dodavatel	Výkonnost dodavatelů	Kupující	AXP	Dodavatel	Hodnotící zpráva

	A	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1		Pracovní pozice								
2	Popis procesu	Ředitel výroby	Vedoucí str. nákupu	Vedoucí nákupu montáže	Vedoucí nákupu mechanika	Zásobovač	Zásobovač - nákup kooperací	Zásobovač, asistent	Referent nákupu	Projektový koordinátor
3	1. Nákup materiálu a	Metodický řídí	Metodický řídí	Spravuje	Spravuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
4	1.1 Žádost o přezkoumání nákupu					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje
5	1.2 Zpracování nabídky					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
6	1.3 Hodnocení potenciální nabídky					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje
7	1.4 Tvorba objednávky					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
8	1.5 Schválení objednávky	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Předkládá	Předkládá	Předkládá	Předkládá	
9	1.6 Zaslání objednávky dodavateli					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
10	1.7 Potvrzení objednávky dodavatelem					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
11	1.8 Dodávka									
12	2. Reklamační řízení	Metodický řídí	Metodický řídí	Spravuje	Spravuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
13	2.1 Příprava reklamačního					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
14	2.2 Zaslání reklamačního listu dodavateli					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
15	2.3 Odpověď dodavatele na reklamaci					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
16	3. Sourcing	Metodický řídí	Spravuje	Spravuje	Spravuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Spravuje
17	3.1 Hledání potenciálních dodavatelů					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje
18	3.2 Žádost o cenovou nabídku					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje
19	3.3 Hodnocení potenciální nabídky					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje
20	4. Registrace dodavatele	Metodický řídí	Metodický řídí	Spravuje	Spravuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Spravuje
21	4.1 Zařizování dodavatele do databáze					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
22										
23	5. Audit u dodavatele	Metodický řídí	Spravuje							
24	5.1 Vytvoření programu auditu	Metodický řídí	Spravuje							
25	5.2 Realizace auditu	Metodický řídí	Spravuje							
26	5.3 Vyhodnocení auditu	Metodický řídí	Spravuje							
27	6. Hodnocení dodavatele	Metodický řídí	Spravuje	Spravuje	Spravuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	
28	6.1 Vyhodnocení dodavatele					Realizuje	Realizuje	Realizuje	Realizuje	