

Analýza a návrh na zefektivnění vybraných procesů v podniku

Jan Pyrolt

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan PYROLT**
Osobní číslo: **L09861**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza a návrh na zefektivnění vybraných procesů
v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši týkající se podnikových procesů, jejich měření a zlepšování**
- 2. Provedte analýzu zvoleného procesu ve vybraném podniku**
- 3. Na základě analýzy formulujte doporučení a návrhy na zlepšení**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HAMMER, Miloš. Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.

[2] ŘEPA, Václav. Podnikové procesy; procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

[3] CIENCALA, Jiří a kol. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne

.....

podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato práce se zaměřuje na analýzu vybraných procesů v podniku. Teoretická část práce se věnuje vymezení pojmu procesní řízení a popisuje typy procesů a jejich mapování. Praktická část se zabývá analýzou procesů ve vybrané firmě, cílem je provést analýzu současných procesů, které ve firmě probíhají a v návaznosti na zjištěné skutečnosti navrhnout ve vybraných procesech zlepšení na jejich zefektivnění.

Klíčová slova:

Procesní řízení, hlavní proces, řídicí proces, podpůrný proces, procesní mapa

ABSTRACT

This thesis is focused on analysis selected company's processes. The theoretical part defines the Process Management itself and describes of various types of processes and their mapping. The practical part deals with the analysis of processes in selected company. The goal is to analyze current company's processes. Based on the findings suggest improvements to make the selected processes more effective.

Keywords:

Process Management, main process, control process, support process, process map

Rád bych zde poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Romaně Bartoškové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky.

Děkuji také celé své rodině za podporu, kterou mi poskytovala nejen při psaní bakalářské práce, ale i během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROCES ŘÍZENÍ	11
1.1 DEFINICE PROCESU	12
1.2 TYPY PROCESŮ	14
2 CÍLE A STRATEGIE PODNIKU	17
2.1 VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍ STRATEGIE	17
3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ	19
3.1 PROCESNÍ MAPA	20
4 MODELOVÁNÍ PROCESŮ	21
4.1 POSTUP PRO MODELOVÁNÍ PROCESU	22
5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESU	24
6 METODY ŘÍZENÍ PROCESŮ	25
6.1 METODA MBO	25
6.2 METODIKA BSP	26
6.3 METODA BSC	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
8 MECHANIKA A.S.	32
8.1 SORTIMENT PRODUKTU	32
8.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
8.3 STRATEGICKÉ CÍLE	34
9 POPIS PROCESŮ V PODNIKU	36
10 SWOT ANALÝZA	42
11 IMPLEMENTACE METODY BSC	45
11.1 STRATEGICKÁ MAPA	47
12 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	48
12.1 REKONSTRUKCE HALY	48
12.2 VYBUDOVÁNÍ SYSTÉMU ULOŽENÍ SKEL	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Procesní řízení se dnes řadí mezi hlavní nástroje moderního managementu. Přesto však má mnoho podniků se zaváděním tohoto konceptu problémy. Správně navržené podnikové procesy jsou nezbytným základem pro řízení vlastního procesu, pro jeho další zlepšování a změny. Každá změna požadavku zákazníka má velký vliv i na požadavky procesu. Pro fungující procesy je důležitá vhodným způsobem realizovaná implementace.

Vzhledem k tomu, že samotná implementace této koncepce přináší s sebou změny a dotýká se velkého okruhu zainteresovaných stran, je nezbytné vytvořit vhodný plán změn, neboli postup pro proces změny tak, aby samotná implementace, jež může vzbudit negativní reakci jedné, případně více zúčastněných stran, proběhla co možná nejhladším způsobem a s co největším přínosem.

Cílem práce na téma: Analýza a návrh na zefektivnění vybraných procesů v podniku, je zanalyzovat současné procesy v podniku a se zaměřením na ty procesy, které nejsou příliš efektivně řešeny. Dále pak formulovat návrhy na zlepšení těchto procesů.

Práce má dvě části. V teoretické části se práce na základě rešerše odborné literatury nejprve zaměří na definici a charakteristiky podnikových procesů, popíše zde procesní řízení a procesní přístupy. Postup vytváření procesů je obecně známý, má svá obecná pravidla a je velmi podrobně popsán v různých literaturách.

V praktické části nejprve představím firmu Mechanika a.s. a sortiment produktů a služeb, která společnost nabízí. Budou zde popsány základní strategické cíle podniku. Dále se pak práce bude zabývat analýzou procesů ve vybrané firmě, cílem je provést analýzu současných procesů, které ve firmě probíhají a v návaznosti na zjištěné skutečnosti navrhnout ve vybraných procesech zlepšení na jejich zefektivnění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES ŘÍZENÍ

Historie procesního řízení je dlouhá a můžeme ji rozdělit do tří etap. Její první období začalo v průběhu dvacátých let 20. století, kdy převládaly teorie Fredericka Taylora o vědeckém řízení. Druhá vlna byla charakteristická ručním reengineeringem procesů a pomocí někdejších unifikačních aktivit dospěla k dnešní technologii aplikačních softwarových balíků. Třetí vlna přinesla s nástupem informační éry proveditelné, počítačovými modely podpořené procesy, které umožnily modelovat různé scénáře provádění procesů, jejich statické i dynamické analýzy, na základě, kterých se rozhodovalo, která z navržených variant změněného procesu nejlépe odpovídá plnění podnikatelských záměrů firmy. To umožnilo velmi flexibilní a rychlé změny firemních procesů, reagující na změny v chování zákazníků, což byl rozhodující krok směrem procesní inovaci. Každé období rozvoje procesního řízení přidalo k těm předchozím nové možnosti. Z předchozího velmi krátkého pohledu do historie je zřejmé, že teprve nástup informačního věku umožnil přechod na procesní řízení rozhodujících procesů a nástup iniciativ, zaměřených na průběžné zlepšování jejich výkonnosti z hlediska časových cyklů a nákladů.

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajišťování maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně identifikované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ [12, str. 23]

Pro efektivní fungování procesního řízení je nejprve důležité procesy stanovit, pochopit a řídit. Využití systémů procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup, lze nazývá procesní přístup. Cílem procesního řízení není pouze definovat procesy a tímto skončit. Důležité je procesy implementovat a skutečně se podle nich řídit. Organizace definují procesy také s cílem zpřehlednit jejich chování a rovněž umožnit její vylepšování. Procesní řízení je tedy základem pro neustálé zlepšování. Důvod je ten, že procesy umožní lépe pochopit společnost, její chování, strukturu, potřeby a slabé stránky a také je možné u procesů definovat konkrétní atributy, které pak měříme a zhodnocujeme. Procesní řízení umožňuje zdokonalit chování společnosti ve vztahu k rychle měnícímu se prostředí. Jakmile má společnost namodelovány procesy a řídí se jimi, je pro ni jednodušší reagovat na změny. Tedy udělat úpravu v procesech a implementovat tyto změny do denního běhu firmy.

Procesní řízení umožňuje také zprůhlednit fungování a chování společnosti a to navenek i zevnitř. V dnešní době společnosti velice často spolupracují s jinými. Společnost má své dodavatele, zákazníky a partnery. Aby tyto vztahy byly efektivní je třeba pracovat na chápání potřeb druhých stran. Namodelované procesy ve vztahu k ostatním organizacím umožňují lépe definovat tyto vztahy.

Hlavní výhody procesního řízení:

- Možnost optimalizace - procesní řízení poskytuje značnou možnost optimalizace díky množstvím informací, které popisují procesy umožňují.
- Definovaná zodpovědnost – na rozdíl od funkčního řízení procesní řízení vymezuje zodpovědnost za proces. Procesní mapy vymezí hierarchii procesů a z nichž vyplývající zodpovědnost individuálních účastníků procesu, která tak je zpětně kontrolovatelná.
- Uchovávání know-how v dokumentaci procesů a jejich výstupů; je tak snadnější tyto informace sdílet a využívat.
- Reakce na změny - procesní řízení umožňuje zlepšit chování společností ve vztahu k dynamickým změnám. Jakmile má společnost namodelovány procesy a řídí se jimi, je pro ni jednodušší na změny reagovat implementací upravených procesů do fungování firmy. Společnostem to umožňuje reagovat na změny podmínek rychleji než dříve.
- Zprůhlednění organizace - procesní řízení umožňuje díky zmapování aktivit zprůhlednit fungování a chování firmy uvnitř i navenek ve vztahu ke svým partnerům a zákazníkům.

1.1 Definice procesu

Podnikové procesy jsou tvořeny subprocesy, ty se dále dělí na činnosti, operace a nakonec na jednotlivé kroky. Krok, který vyjadřuje jediný pracovní úkon odborného pracovníka, je nejmenší, již dále nedělitelnou, součástí procesu. Operace jsou složeny z kroků, činností z operací a subprocesy jsou sledy činností. Dohromady hovoříme o hierarchickém rozkladu procesů. V literatuře existuje mnoho definic procesu, uvedu zde nejznámější z nich:

Ve své pozdější knize Michael Hammer upravuje definici procesu takto: „*je to organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky.*“ [5, str. 24]

Šmída definuje proces takto: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“ [12, str. 61]

„*Proces je logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu.*“ [3, str. 28]

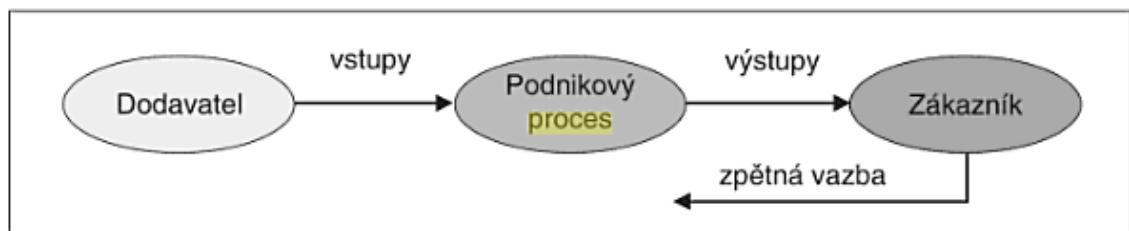
„*Proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“ [10, str. 21]

Hromková za proces považuje „*logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací (technologických operací, řídicích aktivit, postupových kroků, činností), kde výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace. Procesně lze popsat, jak vnitřně probíhá kterákoliv transformace, jak jsou transformace propojeny (zřetězeny), nebo jak je procesně propojují různě agregované transformace. Výsledkem těchto transformací je výstup, který má pro zákazníka hodnotu.*“ [7, str. 16]

Z těchto definic plynou další charakteristiky procesu:

- jeho funkčnost je závislá na jeho procedurách a zdrojích,
- má vnější a vnitřní vstupy či dodavatele a vnitřní a vnější zákazníky,
- opakují se,
- lze jej dále rozebrat na subprocesy a aktivity,
- jeho výstupy jsou vymezené a předvídatelné,
- má lineární a logickou posloupnost.

Podnikové procesy lze znázornit pomocí grafických symbolů. Účelem tohoto znázornění je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka



Obr. 1. Základní schéma podnikových procesů [10]

Každý proces má řadu ukazatelů, kterými je vymezen. Těmito ukazateli jsou:

- vlastník procesu – je to osoba zodpovědná za proces, za jeho efektivitu provádění, většinou touto osobou bývá pracovní příslušející ke střednímu managementu, aby svojí pravomocí mohla obsáhnout všechna funkční místa, jimiž celý proces prochází,
- zákazníci procesu - následný proces, podnikový útvar, externí zákazník,
- vstupy procesu – podněty zahajující proces, mohou být informační nebo hmotně energetické,
- výstupy procesu – jsou ukončením procesu, jeho výsledkem, který může být předán zákazníkovi anebo může sloužit jako vstup do procesu následného,
- přidaná hodnota – nová kvalita, kterou proces každým svým krokem přidává k hodnotě konečného produktu,
- doba trvání – čas, který proces potřebuje od doby svého spuštění až po své ukončení,
- náklady spojené s realizací
- zdroje procesu – pracovní prostředky, lidská práce, informace,
- regulátory – pravidla a nařízení, jimiž se proces a všichni jeho účastníci musejí řídit,
- hranice procesu.

[3]

1.2 Typy procesů

Mezi základní typy procesů, které se využívají, v procesním modelování řadíme:

Primární procesy jsou ty procesy, které tvoří hlavní náplň organizace a jež jsou důležitým a požadovaným výstupem pro zákazníka.

Sekundární procesy jsou ty, jenž nepředstavují hlavní pracovní činnost, jsou pouze doplňkovou náplní činnosti organizace.

Podpůrné procesy jsou ty, jenž neprodukují zisk, ale zajišťují existenci hlavních i sekundárních procesů,

Dělení podnikových procesů nalzáme v literatuře velké množství. Procesy lze dále rozdělit na tyto typy:

Hlavní procesy společnosti – přinášejí přidanou hodnotu a zároveň jsou pro firmu klíčové. Klíčové jsou proto, že tvoří zisk a mají přímý výstup na zákazníka, většinou jsou dosti komplikované. Při zavádění procesního řízení do společnosti jsou tyto procesy mapovány jako první.

Řídící procesy představují aktivity společnosti nutné pro její chod. Samy o sobě nepřinášejí společnosti zisk. Příkladem řídicího procesu je plánování, vytváření strategie, atd.

Podpůrné procesy představují aktivity společnosti, které opět neprodukují přímý zisk. Pro společnost jsou však velice důležité, jelikož hlavní procesy by bez podpůrných nemohly fungovat. Podpůrné procesy připravují prostředí pro úspěšné vykonání hlavních procesů. [16]

V teorii se můžeme setkat ještě s dalším dělením podnikových procesů. Jsou jimi řídicí procesy, jako například stanovování cílů, plánování, zpětná kontrola atd. Fiala a Ministr je popisují, jako procesy, které v sobě zahrnují různé činnosti, opatření, která jsou v rozsahu působnosti manažerů a mají být podpůrnou silou hlavních a vedlejších procesů.

Další přístup k členění procesů je Porterův model hodnotového řetězce. Porter rozděluje procesy v podniku na primární a podpůrné. Primární procesy jsou stěžejní procesy v podniku, jsou to provozní procesy. Mezi primární procesy řadí vstupní a výstupní logistiku, výrobu, prodej, servis a služby. Podpůrné procesy umožňují existenci primární procesů. Mezi podpůrné procesy patří vrcholové řízení, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj a obstaravatelskou činnost.

Typy procesů se klasifikují podle kritérií:

Tab. 1. Klasifikace procesů podle kritérií [18]

Kritérium procesu	Hlavní proces	Řídící proces	Podpůrný proces
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Probíhá proces napříč společnostmi?	ano	ano	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne
Generuje proces tržby?	ano	ne	ne

2 CÍLE A STRATEGIE PODNIKU

Pro možnosti zabývat se monitorováním a měřením procesů a na základě toho přijímat opatření ke zlepšování procesů, je vhodné vycházet z předem stanovené strategie a strategických cílů, které by jednotlivé procesy měly naplňovat.

„Strategické řízení je proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Tyto záměry mají dlouhodobý charakter a směřují k vytváření specifických předností firmy.“ [11, str. 59]

Klíčový pojem strategického řízení je strategie. Jedna z nejstarších definic strategie pochází od A. Chandlera: *„Strategie je určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsobů jejich dosažení a alokace zdrojů nutných na uskutečnění těchto cílů.“ [20]*

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace vyplývá z vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout. Cíle organizace bývají formulovány s různou mírou obecnosti, jejich volba a zejména způsob jejich dosažení úzce souvisí s hodnotami, které podnik zastává. Vize podniku identifikuje základní funkci podniku a vyjadřuje smysl jeho existence. Vize by měla mít výrazný dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku v souvislosti s očekávaným vývojem okolí a je tudíž obrazem jeho budoucnosti.

Keřkovský – Vykypl vstížně zdůrazňují: *„Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“ [9, str. 68]*

Každý podnikový proces má ve společnosti svou specifickou pozici, odvíjející se od jeho zapojení do plnění strategických cílů a procesů, jež mu předcházejí nebo na něho navazují. Abychom přesně určili zapojení procesu do všech podnikových činností, provedeme jejich postupnou dekompozici.

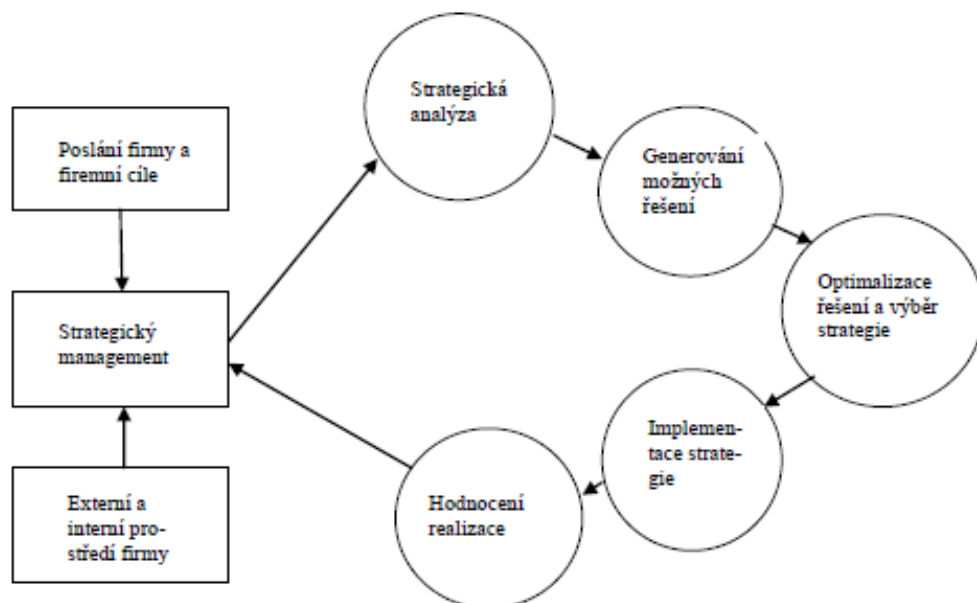
2.1 Výběr nejvhodnější strategie

Při předpokládaném budoucím vývoji jsou vedením podniku vypracovány různé možnosti strategií. Doporučuje se zpracovat minimálně tři varianty odpovídající optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Varianty by měly být vypracovány

tak, aby v případě potřeby mohla firma přejít s co nejmenšími problémy na jinou variantu strategie. Díky předem definovaným kritériím management varianty zhodnotí a vybere pro podnik nejvhodnější strategii. Kritéria by měla hodnotit, zdali strategie odpovídá výsledkům strategické analýzy, tj. zdali využívá specifické přednosti firmy, překonává hrozby a slabé stránky a je-li v souladu s posláním podniku a jeho cíli, může být realizována z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy a možného dosažení plánované tržní pozice, je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, pro věřitele s ohledem na finanční riziko, pro management a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a externí okolí podniku.

Významným kritériem je i výsledek ekonomického hodnocení strategie, který vychází ze simulačních výpočtů rozvahy, výsledovky, cash-flow a základních poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi něž například patří likvidita, rentabilita, zadluženost či aktivita.

Souček doporučuje s ohledem na management a na snadnou realizaci, aby vše bylo co nejjednodušší a nejpřehlednější.



Obr. 2. Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces [9]

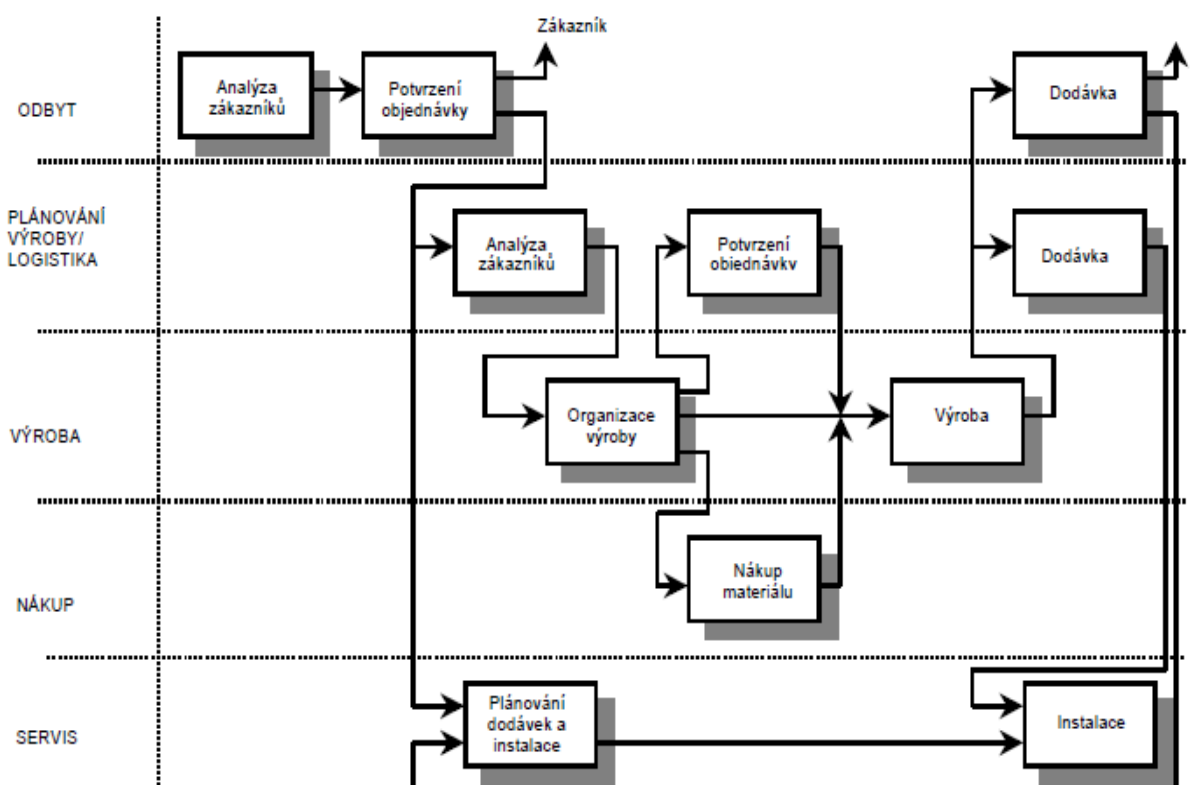
3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ

Mapování procesů je souborem aktivit s cílem identifikovat struktury vzájemně navazujících činností a jejich logického okolí pro pozdější vytvoření procesního modelu. Procesní mapování poskytuje účinný nástroj k identifikaci stávajících procesů v organizaci.

Cílem procesního mapování je:

- jednotné, srozumitelné znázornění procesní posloupnosti (mapy, schématu) pro pracovníky organizace a tým
- zajištění rychlejšího pochopení pracovníky na všech úrovních a díky tomu zajištění re-produkovatelného použití procesů realizačními pracovníky a plnění požadavků a metrik jednotlivých procesů v celkové výrobní posloupnosti.

Mapování procesů



Obr. 3. Ukázka mapování procesů [21]

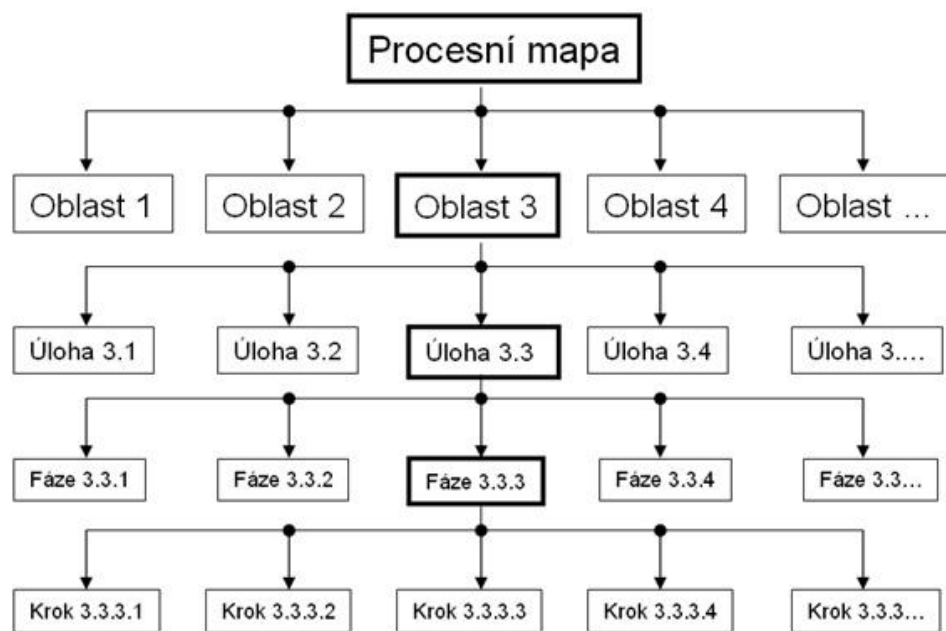
Popis procesu nemá být příliš složitý a rozsáhlý, protože se ztrácí přehlednost. Proto je dobré komplikovanější procesy rozdělit na dílčí procesy tak, aby tyto jednotlivé dílčí procesy bylo možno přehledně charakterizovat a řídit. Při popisu procesu je nutné zapojit zaměstnance, kteří dané činnosti vykonávají. Při popisu procesu se doporučuje začít od definování výstupu tj. co požadujeme jako výsledek. Potom se definují vstupy do procesu tj. co je potřeba mít k dispozici pro úspěšné zvládnutí činností a po definování vstupů a výstupů se popíše vlastní tělo procesu.

3.1 Procesní mapa

Velmi důležitým pojmem v procesním řízení a modelování procesů je procesní mapa. Procesů v organizaci je mnoho, jejich propojením vzniká procesní mapa (procesní síť), která významně přispívá ke znázornění vazeb mezi procesy, což je důležité zvláště při slučování výsledků procesů. Tato mapa musí splňovat řadu podmínek a základní z nich je, že jednotlivý proces nikde nekončí, ale musí na něj navazovat proces další. Takže procesní mapa je soustava navzájem provázaných procesů a nikde se nevyskytuje začátek nebo konec této sítě. V procesní mapě musí být řešen nejen přímý průběh procesů, ale také jejich větvení a cyklení.

Každá společnost má velké množství procesů. Cílem společnosti je, aby tyto procesy byly přehledné. Pokud množství procesů přesáhne únosnou míru, přehlednost a čitelnost procesy se snižuje. Proto existuje možnost procesy organizovat do skupin.

Procesní mapa umožňuje podívat se na podnikové procesy z různých pohledů. Cílem je vyšší přehlednost a možnost orientace i pro člověka, který chod společnosti nezná. Díky grafickému znázornění je toto také jednodušší.



Obr. 4. Ukázka mapy procesů [23]

4 MODELOVÁNÍ PROCESŮ

Pro identifikaci a pro další řízení procesů v podniku, je důležité jejich modelování, které představuje účelnou činnost, která slouží k získávání informací o procesu prostřednictvím modelu procesu. Je tedy vhodné mít zpracovaný model celého procesu tak, aby umožňoval rychlou orientaci pro potřeby řízení.

„Modelování představuje jeden z nejobecnějších způsobů zobrazení vnějšího reálného světa (objektivní reality), prováděného za účelem zkoumání (zjištění) v něm existujících zákonitostí.“ [22]

„Model procesu znázorňuje informace, které nám slouží k tomu, abychom procesy mohli řídit. Model procesu je tvořen objekty, respektive prvky, které nám znázorňují podstatné informace o procesu. Vztah jednotlivých objektů znázorněných v modelu je vyjádřen vazbami. Vazby mezi objekty v modelech jsou různého typu dle reality. Proces nemůžeme řídit, respektive řešit problémy, které se v jeho průběhu vyskytnou, pokud mu nerozumíme.“

Prvky každého modelu podnikového procesu jsou:

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

Proces je modelován jako struktura vzájemně navazujících činností, přičemž každá činnost může být modelována jako proces (sémantická relativita). Činnosti zpravidla neprobíhají náhodně, ale jsou vyvolávány podněty. Přichází-li podněty zvenčí, označují se většinou jako události. Vnitřní podnět je situace, ve které se daná činnost nachází a bývá nazývána stavem procesu. Poněkud schizofrenní situaci v pojmech stav a událost lze vysvětlit tak, že určitý stav začíná a končí nějakou událostí, stejně jako událost začíná a končí v nějakém stavu. Jednotlivé činnosti jsou navzájem propojeny vazbami, a společně tvoří strukturu modelu. [10]

Ideální model by měl splňovat tyto požadavky:

- aktivitám přiřazovat rozsáhlou řadu charakteristik upotřebitelných pro různá využití modelu,
- jasně vymezovat různé vztahy mezi aktivitami,
- umožňovat snadné změny a aktualizace,
- napomáhat plánování potřeby zdrojů a rozpočtování nákladů,
- umožňovat snadnou integraci s ostatními procesy, manažerským účetnictvím a modely rizika v organizaci,
- sestávat z jednoduchých prvků, které agregací udělají komplexnější procesy, indikovat problémy jako např. špatné seskupení elementů či chybějící informací.

4.1 Postup pro modelování procesu

1. Identifikace zákazníka

Splnění požadavků zákazníka je cílem procesu. Znalost skutečného zákazníka je základním předpokladem úspěšně vytvořeného procesu.

2. Úplný popis produktu

Zákazník vždy požaduje produkt s určitými vlastnostmi, které uspokojí jeho potřebu. Splnění této základní podmínky je velice důležité. Dále je důležité, aby produkt splňoval po-

žadavek neškodnosti vůči životnímu prostředí, sám nebyl svými vlastnostmi nebezpečný pro svého uživatele atd.

3. Vytvoření procesní mapy

Vytvoření mapy procesu - jde o zobrazení jednotlivých částí procesu podle jediného hlediska - časová posloupnost.

4. Identifikace zdrojů

Máme-li zformovaný návrh procesu, je na místě posoudit jeho proveditelnost. Ta závisí na disponibilních zdrojích - lidských, infrastruktury, prostředí. V případě, že se ukáže nedostupnost určitého zdroje, musí se přehodnotit navržený proces s ohledem na dostupné zdroje.

5. Dimenzování zdrojů

Stanovení potřebných kapacit. V podnikatelském záměru je obsažen předpoklad realizace zakázek určitého objemu v určitých termínech. Kapacita zdrojů musí být dostatečná, aby se přijatý závazek dal splnit. Při sjednávání konkrétní zakázky je nutné ověřit, zda lze splnit zadání v požadovaném termínu a rozhodnout o případném využití externích zdrojů (kooperace, outsourcing). Je nutné znát počet pracovníků, pracovních jednotlivých činností, tj. spotřebu času na jejich řádné uskutečnění, aby byl dodržen správný technologický postup a produkt získal požadované vlastnosti.

6. Volba uspořádání infrastruktury

Při dimenzování zdrojů můžeme stále pracovat s hromadnými údaji. Poté, co je rozhodnuto o realizaci procesu za využití určitých zdrojů, se musí zvolit způsob rozmístění těchto zdrojů. Realizace daného procesu prostřednictvím určitých zdrojů spočívá v aplikaci určité technologie. Ta zahrnuje jednak vhodné zařízení, jednak příslušně kvalifikovanou

7. Analýza rizik

Každá činnost s sebou nese určitá rizika. Nedílnou součástí navrhování procesů musí být analýza rizik a jejich řízení, přináší takových opatření, kterými se nepřijatelná rizika snižují na přijatelnou úroveň. Při analýze rizik je vhodné nejdříve identifikovat oblasti a vlastní analýzu provádět podle těchto oblastí (rizika obchodní, finanční, technologická, informační apod.). Opatření se dá potom volit tak, že minimalizací jednoho rizika řešíme i rizika související (např. zabezpečením počítače proti krádeži řešíme riziko majetkové a informační současně).

9. Analýza výkonnosti procesu

Důležité je, aby tato pozorování byla prováděna systematicky monitorování procesu -, aby se z výsledků pozorování daly vyvozovat závěry se známou spolehlivostí (statisticky podloženou). Některé analýzy je vhodné provádět na základě odhadů již ve fázi plánování některé analýzy se provádějí při ověřování procesu před spuštěním sériové výroby. Systém monitorování a následně řízení procesů pak bude uplatňován i v průběhu jejich „ostré“ realizace.

10. Dokumentování procesu

Teď je proces připraven k realizaci. Abychom všechny důležité informace o procesu mohli sdělovat i jiným, musíme vypracovat dokumentaci procesu. Ta bude vycházet z mapy procesu.

[13]

5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESU

Pro správné fungování podniku a jeho prosperující vývoj v budoucnosti je nezbytné sledovat jeho výkonnost. Měření výkonnosti je důležitý nástroj, předpokládá se, že získané ukazatele poskytnou manažerům cenné aktuální informace o výkonnosti podniku. Pod měřením výkonnosti procesů chápeme aktivity, které mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů tak, aby tyto procesy mohly být vlastníky průběžně řízeny za účelem plnění všech požadavků na proces kladených.

„Ve světě podnikatelských teorií představuje měření výkonnosti důležitý nástroj manažerské práce. Předpokládá se, že získané ukazatele poskytnou manažerům cenné aktuální informace o výkonnosti podniku a ti je pak využijí při rozhodování o účinných opatřeních vedoucích ke zlepšování této výkonnosti.“ [5, str. 106]

Výkon procesu je nutno posuzovat pomocí hodnot kvantitativních a kvalitativních kritérií. Hodnotící parametry jsou voleny v závislosti na typu procesu a cílů sledovaných organizací. Jejich sledování lze následně využít pro:

- Vyhodnocování výkonnosti pracovníka nebo oddělení
- Vyhodnocování nákladů na zdroje
- Vytváření podmínek pro motivaci pracovníků

- Zajišťování stability procesů
- Řízení rizik

Na základě provedeného měření a hodnocení procesů podle předem stanovených kritérií jsou navrhovány jejich změny. Navrhované změny by měly vést ke zjednodušení procesu, zlepšení jeho orientace ve směru dosahování podnikových strategických cílů.

6 METODY ŘÍZENÍ PROCESŮ

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na vylepšení procesů. [14]

Pro zlepšování podnikových procesů existuje mnoho metodologií. Všechny obsahují několik fází, které lze rozčlenit na plánování, analýzu, návrh, implementaci a vyhodnocení zlepšujícího projektu

6.1 Metoda MBO

Tato metoda řízení byla koncipována v 50. letech na podkladě děl Druckera a McGregora a je v současnosti efektivně používána po celém světě. Proces řízení podle cílů začíná u vrcholového vedení určením předběžných všeobecných cílů, které vycházejí z účelu a poslání organizace, z analýzy vnitřních předností a nedostatků a vnějších příležitostí a hrozeb.

Podle Dědiny a Cejthamra je metoda MBO (Management by Objectives) „*jedním zvláštním participativním přístupem k aktivitám zahrnutým v plánování, organizování řízení a kontrole a k vykonávání práce. Je to styl nebo systém managementu, který se snaží spojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem, a to zahrnutím všech úrovní managementu.*“ [1, str. 109]

Úspěšné zavádění řízení podle cílů představuje posloupnost následujících kroků:

- seznámení s principy metody MBO,
- stanovení cílů,
- hodnocení výkonu, zajištění podpory MBO prostřednictvím hodnotících schůzek, optimálního systému odměňování apod.
- monitorování MBO pomocí kontroly vztahů, postojů, výkonů. [20]



Obr. 5. Metoda MBO [20]

6.2 Metodika BSP

Metoda je určena k analýze a návrhu tzv. informační architektury organizace a pro detailní mapování podnikových procesů. Pro metodu BSP jsou nejvýznamnější podniková data a to taková, jež jsou navrhovaná a řízená z hlediska celé firmy, aby mohla lépe sloužit cílům organizace a podporovat rozhodovací procesy.

Tato metoda obsahuje 15 vzájemně se prolínajících kroků, jež lze realizovat do různé hloubky dle dané situace. Nejhlavnější částí z celého postupu jsou kroky 4-7 označované za analýzu organizace, na tyto kroky je nutné se soustředit zvláště.

Auto Řepa jednotlivé kroky vymezuje takto:

1. Získání zadání (smlouvy) od vrcholového vedení

Vedoucí pracovník útvaru, kterého se analýza přímo týká, spolupracuje na tvorbě studie. Nutností je zajištění informací o organizaci, očekávání a záměr studie, vytvořit tým, který se touto problematikou bude zabývat a stanovit jejich vedoucího.

2. Příprava studie

V tomto případě je nezbytné sestavit časový plán, shromáždit potřebné materiály, seznámit členy řešitelského týmu se současnou situací v organizaci a vybrat manažery nezbytné pro spolupráci při studii.

3. Zahájení studie

Tento krok zahrnuje shrnutí veškerých informací, řešitelský tým je obeznámen s cíli a účelem studie, předpokládanými výstupy a definuje se současný stav informačního systému.

4. Definování podnikových strategií

Zde začíná probíhat analýza organizace, jsou zjištěny strategické cíle, způsob jejich dosažení, hlavní procesy organizace.

5. Definování podnikových procesů

Přesně se určí a charakterizují hlavní procesy ve firmě, pro jednotlivé procesy jsou určeny činnosti a rozhodovací procesy, z kterých se daný proces skládá. Každému procesu je poté nutné přiřadit právě jedno funkční místo.

6. Definice tříd dat

Data, které se používají v organizaci jsou rozdělena do tzv. tříd dat, jenž představují logické celky dat informujících o čemkoliv, co je nutné ve firmě sledovat.

7. Analýza současné informační podpory

Zjistí se, jaké aplikace organizace v současnosti používá, jaké procesy jsou a jaké procesy nejsou podporovány IS.

8. Projednání výsledků analýzy s vedením

V tomto kroku dochází k ověření zjištěných poznatků, případné doplnění informací, odkrytí problémů v organizaci, jejich příčin a možností, jak tyto problémy řešit.

9. Formulace závěrů analýzy

Uspořádání a roztřídění informací, kategorizace problémů, je vymezen význam daného problému. Proces, jenž problém způsobuje a vypracuje se seznam příčin potíží a jejich důsledků.

10. Definice informační architektury

Definuje se informační architektura, v níž je zachycen vztah tříd dat, procesů a informačních systémů.

11. Určení priorit pro vývoj informačního systému v rámci informační architektury

Vývoj jednotlivých částí IS závisí na určitých faktorech – na nezbytnosti části IS, na rozhodnutí vedení organizace, na finančních prostředcích, na časové náročnosti na vývoj.

12. Ověření dopadů studie a navrhovaného postupu z hlediska řízení informačních systémů v podniku

Stanoví se změny, jež bude nutné realizovat, a přitom se stanoví nároky na zdroje pro vytvoření IS.

13. Návrh doporučení a plánu postupu

Určí se závěrečná doporučení a plán postupu realizace informačního systému, kde jsou zahrnuty jak náklady, tak i přínosy vytvořených projektů.

14. Presentace výsledků

Řešitelský tým se snaží u vedení organizace o prosazení svých plánů a doporučení.

15. Nástin následujících činností

Jsou naznačeny činnosti, na něž je potřeba nezapomenout v rámci vybudování nového IS.

[10, str. 85-92]

6.3 Metoda BSC

Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) je souborem nástrojů pro převod vizí a strategií do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti podniku. Tím je umožněno komplexní posouzení jeho strategie a systému řízení.

Metoda Balanced Scorecard je považována za základní pilíř systému strategického řízení, s pomocí jejího využití je umožněn vznik tzv. organizace zaměřené na strategii

Jde o systém a managementu podniku ve čtyřech oblastech:

- a) Finanční hodnoty,
- b) Perspektiva zákazníka,
- c) Podnikové procesy
- d) Inovace, vzdělávání se, flexibilita a růst.

Finanční hodnoty

Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení podniku. Pánové Kaplan a Norton ve svých studiích ale navíc tvrdí, že důležitost v současné praxi kladená na pouhé finanční ukazatele má za následek situaci v řízení podniku nevyváženou s ohledem na další perspektivy. Aby podnik dosáhl svých cílů, je nutné brát

větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například analýzu rizik a cost-benefit analýzu.

Perspektiva zákazníka

Spokojenost zákazníka je v dnešní době všeobecně mnohem důležitější faktor v podnikové filosofii než kdykoliv dříve. Nespokojený zákazník nejen přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může přetáhnout i další zákazníky. Ukazatele naznačující klesající zákaznickou spokojenost se v managementu často používají jako předzvěsti špatných budoucích výsledků.

Podnikové procesy

Měřítka a ukazatele z této oblasti napovídají managementu o zdraví podniku, zdali produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků. Měřítka a ukazatele by měly být navrženy těmi, kdo znají podnikové procesy nejlépe.

Inovace, učení se, flexibilita a růst

Zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu.

Využití metody BSC je možno spatřit v následujících aktivitách:

- vyjasnění a dosažení konsenzu při formulování strategie,
- komunikace strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikace a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie. [8]

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Mechanika byla založena v roce 1953 jako akciová společnost v Prostějově. Na trhu působí již více jak padesát let, za tuto dobu se proměnila z drobné provozovny na výrobu odznaků a opravy kol v moderní obchodní a výrobní společnost s pevnou pozicí na českém trhu v oblasti dodávek pro stavebnictví, prodeje a servisu automobilů a výroby reklamních předmětů. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Skupina je dnes členěna podle výrobních či obchodních činností do dceřiných firem. Postupným vyčleňováním vybraných oborů z Mechaniky Prostějov, výrobní družstvo do samostatných firem. Postupně se z ní vyčlenily:

STKm, s.r.o. v roce 1995

Provádění technických prohlídek osobních automobilů, motocyklů, vozíků a malých nákladních automobilů skupiny N1.

Mechanika Prostějov 97, družstvo v roce 1997

Zaměřuje se hlavně na rytecké a gravírovací práce, dále na výrobu informačních systémů, dárkových a reklamních předmětů včetně jejich gravírování.

Automechanika, a.s. v roce 2005

Oblasti servisu a prodeje nových a ojetých vozidel se věnuje Automechanika, která se specializuje v rámci koncernu VW zejména na značku Škoda, ovšem dodává v rámci obchodní politiky i vozidla jiných značek tohoto automobilového gigantu jako je VW, SEAT nebo Audi. I s opravami vozidel má Automechanika dlouholeté zkušenosti, a dnes patří k uznávaným a velmi často vyhledávaným servisům nejen v místě, ale i v celém regionu.

Mechanika, a.s. v roce 2006.

Nabízí kompletní sortiment výplní stavebních otvorů z hliníku, plastu, dřeva a oceli.

Řízení těchto firem pak zajišťuje jako majoritní majitel právě Mechanika Prostějov v.d. Provoz firem je však řízen vedením společnosti, v čele s generálním ředitelem a současně předsedou představenstva Ing. Jindřichem Zdráhalem a odbornými náměstký. Ředitelé dceřiných firem pak dotváří systém širšího vedení a řízení společností.

Tato práce se bude zabývat Mechanikou a.s. budou zde popsány její strategické cíle a jednotlivé procesy.

8 MECHANIKA a.s.

8.1 Sortiment produktu

V oblasti výroby prvků pro stavební výrobu Mechanika Prostějov vyrábí a dodává okna, dveře a fasády zejména z plastu a hliníku. Tyto výrobky jsou dodávány pro významné stavební firmy v České republice. Kromě základních výplní stavebních otvorů dodává Mechanika a.s. Prostějov také speciální prvky pro stavebnictví jako jsou protipožární okna, dveře a fasády, dále pak automatické dveře, garážová vrata, opláštění fasád objektů provětrávanými keramickými, skleněnými či Alucobond fasádami nebo sendvičovými panely pro opláštění výrobních hal. Tyto výrobky splňují nejen všechny funkční nároky, ale i požadavky v oblasti tepelné techniky, akustiky, požární odolnosti, bezpečnosti apod.

V současné době firma nabízí tedy následující produkty:

Hliníkové výrobky

Jedná se o široké spektrum okenních a dveřních systémů, prosklené fasády, posuvné dveře, zimní zahrady, světlíky, sítě proti hmyzu, systémy slunolamů a možnosti ventilace.

Do těchto systémů lze zasklít izolační dvojskla nebo trojskla s různým složením od klasicky čirého po různé zbarvení, reflexní, protihluková, bezpečnostní apod.

Hliníkové systémy jsou testovány tak, aby splnily tepelné vlastnosti, vodotěsnost a vzduchotěsnost dle platných norem. Rozsah produktů obsahuje i řešení s požární odolností, odolností proti vniknutí a neprůstředné variant

Plastové výrobky

Zde patří nabídka oken, dveří, zimních zahrady. Profilový systém na plastová okna a dveře vyniká vysokou bělostí povrchu a zároveň umožňuje různé variace tvarů příček, oblouků, úhlů, otočná a sklopná okna, systémy s jedním nebo více křídly.

Dřevěné výrobky

Eurookna jsou vyráběna ze tří nebo čtyřvrstevných profilů z domácích i tropických dřevin. Především se používají smrk, borovice, dub nebo exotické dřevo meranti. Povrchová úprava je prováděna vodou ředitelnými barvami, které poskytují garanci vysoké kvality.

Dřevěné dveře jsou vyráběny ze stejných materiálů jako eurookna. Nabízí několik typů, které dodáváme v různém designovém provedení se speciálními skly.

Zámečnické prvky

a další zastřešení určené pro instalaci na autobusové zastávky, vjezdy, garáže a balkony. Tyto se vyznačují vysokou kvalitou, snadnou a rychlou montáží. Dále sem patří ocelové schody a schodiště sloužící pro vnější nebo vnitřní použití. Provedení je z ocelových profilů s povrchovou úpravou dle požadavku a místa určení. Pro vnější prostředí tyto výrobky upravujeme proti korozi žárovým zinkem.

Provětrávané fasády

Významnou součástí výrobního programu jsou provětrávané fasádní systémy tvořené nosnou konstrukcí, tepelnou izolací a pohledovým obkladovým materiálem. Nosná část je svou konstrukcí pro většinu fasád obdobná a jako materiál je použit převážně hliník nebo nerezová ocel.

Protipožární výrobky

Tyto výrobky jsou v hliníkovém a ocelovém provedení.

Doplňky

Jako jsou žaluzie, rolety, markýzy, garážová vrata, sítě proti hmyzu, parapety, apod. [15]

8.2 Organizační struktura

Mechanika a.s. je akciovou společností, rozhodující slovo má zde představenstvo. V současné době ve firmě pracuje okolo 60 stálých zaměstnanců. Na nejvyšším stupni organizační struktury stojí ředitel, který má pod sebou vedoucího výroby PVC. Ten zajišťuje plynulý průběh výroby plastových oken. Neméně důležitou pozicí v podniku je výrobní mistr, zodpovídající za přípravu výroby pro dílnu a také za 12 pracovníků, kteří obsluhují stroje ve výrobě.

8.3 Strategické cíle

Hlavní cíl si firma stanovila poskytovat kvalitní produktů a odborné služby v oblasti prodeje svých produktů. Cíle, které mají dlouhodobý charakter, jsou pro společnost následující:

Udržet pozici na trhu

Firma má dlouhodobě silnou pozici na trhu, avšak některé zakázky firma ztrácí na úkor lepších podmínek konkurence. Úkoly tohoto dlouhodobého cíle jsou jednoznačné a to udržení a posílení pozice společnosti na trhu, čehož se snaží dosáhnout za pomoci rozšíření počtu spokojených zákazníků, množství a kvality poskytovaných služeb.

Zvyšování objemu prodeje

Tento cíl lze dosáhnout několika způsoby a to získáním nových klientů, čímž se zvýší prodejnost. Dále navýšením objemu jednoho nákupu klienta za pomoci nabídky produktu navíc k základní ceně. Dalším způsobem je zvýšení počtu ročních nákupů u stálých klientů a to za pomoci reklamních akcí.

Dosáhnout snížení nákladů

U tohoto strategického cíle se firma hlavně zaměřuje na proces výroby, kde by se snížení nákladů dosáhlo rekonstrukcí výrobní haly a současného strojového vybavení výroby. Firma těmito kroky dosáhne velkých úspor za energii. Dále se zaměřuje na snížení nákladů spojených s administrativou, které se v poslední době ukázali jako vysoká nákladová položka.

Společnost Mechanika a.s. si vymezuje i krátkodobé cíle na každý rok. Strategické cíle společnosti na rok 2012 byly vymezeny takto:

Zvýšení kvality služeb a zrychlení reakcí na požadavky zákazníků

Společnost má za cíl zvýšit kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům a pružněji reagovat na požadavky zákazníků a trhu. Tohoto cíle lze dosáhnout za pomoci vzdělávání zaměstnanců.

Stát se jednou z nejvýznamnějších společností na tuzemském trhu

Dalším bodem je posunout se dále na pomyslném žebříčku společností a získávat tak více státních zakázek, které jsou finančně nejlépe ohodnoceny. V minulosti společnost již nějaké státní zakázky měla a vždy bez větších problémů a v termínech splnila. Důležité je dlouhodobé dobré jméno firmy a kladné reference.

Být stabilním podnikatelským partnerem.

V tomto ohledu se společnost snaží vypěstovat, co nejlepší vztahy se svými partnery. Dobré vztahy s dodavateli jsou důležitým prvkem. Společnost platí svoje pohledávky a faktury včas, čímž tyto vztahy upevňuje.

Zvýšit a upevnit jistotu a důvěru současných i budoucích zákazníků

Tohoto cíle firma dosahuje dodržováním termínů a kvalitou nabízených služeb, které zákazníci oceňují důvěrou vkládanou do společnosti.

Zvyšovat a upevňovat jakost všech prováděných činností

Poslední cíl společnosti se zajišťuje úpravou vnitřním norem firmy zejména v chování pracovníků na pracovištích a dodržováním přísných pravidel. Dodržování postupů a zásad, pořádek na pracovišti. Firma je držitelem certifikátů ISO.

9 POPIS PROCESŮ V PODNIKU

Toto schéma znázorňuje procesy ve firmě Mechanika a.s.

Tab. 2 Procesy v podniku (zdroj: vlastní)

Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
H1 Objednávka	R1 Stanovení odpovědností a pravomocí	P1 Lidské zdroje
H2 Tvorba smlouvy	R2 Stanovení odpovědností a pravomocí	P2 Monitorování a měření výrobků
H3 Návrh výrobku	R3 Plánování procesu	P3 Monitorování a měření procesů
H4 Nákup	R4 Stanovení a přidělení zdrojů	P4 Monitorování nespokojenosti zákazníka
H5 Výroba	R5 Stanovení a přidělení zdrojů	P5 Řízení neshodného výrobku
H6 Dodání - montáž	R6 Přezkoumání vedením	P6 Monitorování spokojenosti zákazníka

Tato práce se dále bude zabývat pouze hlavními procesy, teda těm , ve kterých se tvoří přidaná hodnota pro zákazníka.

H1 Objednávka

Objednávka je zaznamenána na obchodním oddělení pod číslem z číselné řady. Zákazník si na základě katalogu a ceníků vybere výrobek a upřesní konkrétní parametry. Následně se posoudí realizovatelnost poptávky zákazníka a následně zpracuje návrh řešení. Objednávky lze provádět více způsoby. Jedná se o možnost objednat zboží po telefonu, faxem, e-mailem.

H2 Tvorba smlouvy

Tato činnost souvisí s obchodními činnostmi. Společně sepíšeme smlouvu o dílu., kde se jednotlivé strany zavazují, k dodržení podmínek stanovených smlouvou. Smlouvy jsou ve společnosti archivovány.

H4 Nákup

Tento proces zajišťuje obstarávání potřebného zboží a služeb pro zajištění výrobní i nevýrobních činností. Nákupy ve společnosti se řídí interními normami. Základní normou je Nákupní řád. Hlavní principy se rozlišují podle typu nakupovaného materiálu nebo služby a podle finančního rozsahu nákupu. Mezi činnosti tohoto procesu patří skladování vstupních materiálů a manipulace s nimi.

Definují se požadavek na nákup na základě podkladů a dokumentací. Následně proběhne výběr dodavatel, na základě předem stanovených kritériích. Posléze je daný materiál od vybraného dodavatele objednan. Dodávka je kontrolována na základě vystavené objednávky a dodacího listu. Po dodání se materiál buď uskladní nebo jde rovnou do spotřeby.

H5 Výroba

Vedoucí výroby prověřuje dokumentaci k zahájení výroby a předává příslušné dokumenty mistrovi výroby. Mistr dále rozplánuje výrobu a přidělí práci pracovníkovi.

Výrobní proces

Výrobní linka na plastová okna a dveře je vybavena CNC stroji, které jsou řízeny pomocí online dat od výrobního řídicího softwaru. Ten připravuje všechny potřebné informace a data pro ovládání CNC strojů, optimalizuje výrobní procesy podle určených parametrů (optimalizace prořezů profilů, atd.) a přenáší data na jednotlivá pracoviště výroby. Na těchto místech jsou potřebná data načtena a jednotlivé stroje začnou výrobní proces.

Technologický postup výroby

1. Dvouhlavá pila - zde probíhá nářez 2 kusů plastových profilů najednou na požadovanou délku, včetně generování štítku s čárovým kódem (veškeré informace o zakázce). Následně se nařezané profily založí do stojanu. Pila je řízena online.



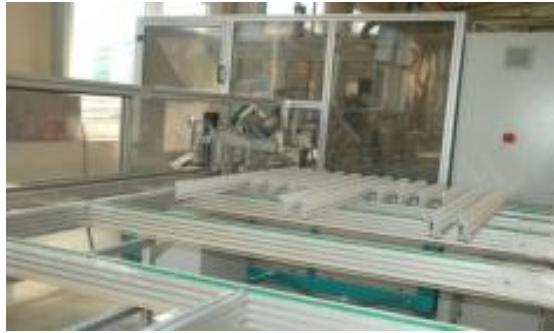
Obr. 6. Dvouhlavá pila

2. Řezání pozinkované výztuhy na požadovanou délku. Každá výztuha je řezána na míru pro dané okno – od kraje ke kraji PVC profilu. Není tedy zavedena jinak běžná rozměrová optimalizace, kdy se výztuhy předem nařezou na modulové rozměry a při jejich vložení do PVC profilu ke kraji zpravidla chybí několik centimetrů. Je to sice nákladnější řešení, kdy vzniká nevyužitelný prořez, ale z hlediska zaručení maximální kvality jde o správný postup.



Obr. 7. Řezání

3. Obráběcí centrum provede přišroubování výztuhy k plastovému profilu, jeho odvodnění, odvětrání, značení uzavíracích kamenů a vrtání otvorů pro sloupky. Samozřejmostí je příprava otvoru pro umístění kliky.



Obr. 8. Obráběcí centrum

4. Čtyřhlavá svářečka - Zde dochází ke svařování rámu a křídel (svařování probíhá současně ve všech 4 rozích) na požadovaný rozměr s přesností na 0,2mm. Svářečka automaticky provádí kontrolu rozměrů.



Obr. 9. Čtyřhlavá svářečka

5. Začišťovací - Zde dochází k přesnému začištění svárů u rámu a křídel po svaření.



Obr. 10. Začišťování

6. Dvouhlavý vrtací stůl - Zde se provádí vrtání spodních a horních pantů do rámu současně.



Obr. 11. Dvouhlavý vrtací stůl

7. Kování rámu + montování sloupků do rámu
8. Kovací stanice - Zde provádíme montáž okenního kování a automatické měření délky zasklívacích lišt a generování čárového kódu s touto informací.



Obr. 12. Kovací stanice

9. Kompletace výrobků a následné zasklení

Na pracoviště jsou skla dovážena a uložena ve vozících, ve kterých jsou ponechána do doby zasklení. Problémem je tak jejich neuspořádanost, pracovní si nejprve sklo k příslušnému profilu musí najít. Následně dělník vybaví prostor pro umístění dvojskla zasklívacími podložkami, poté vloží izolační dvojsklo a ještě je znovu vymezí slabšími podložkami. Dvojsklo se zalepí silikonovým tmelem a zajistí zasklívacími lištami, které jsou součástí profilového systému z PVC-U. Zasklené okno následně projde výstupní kontrolou.

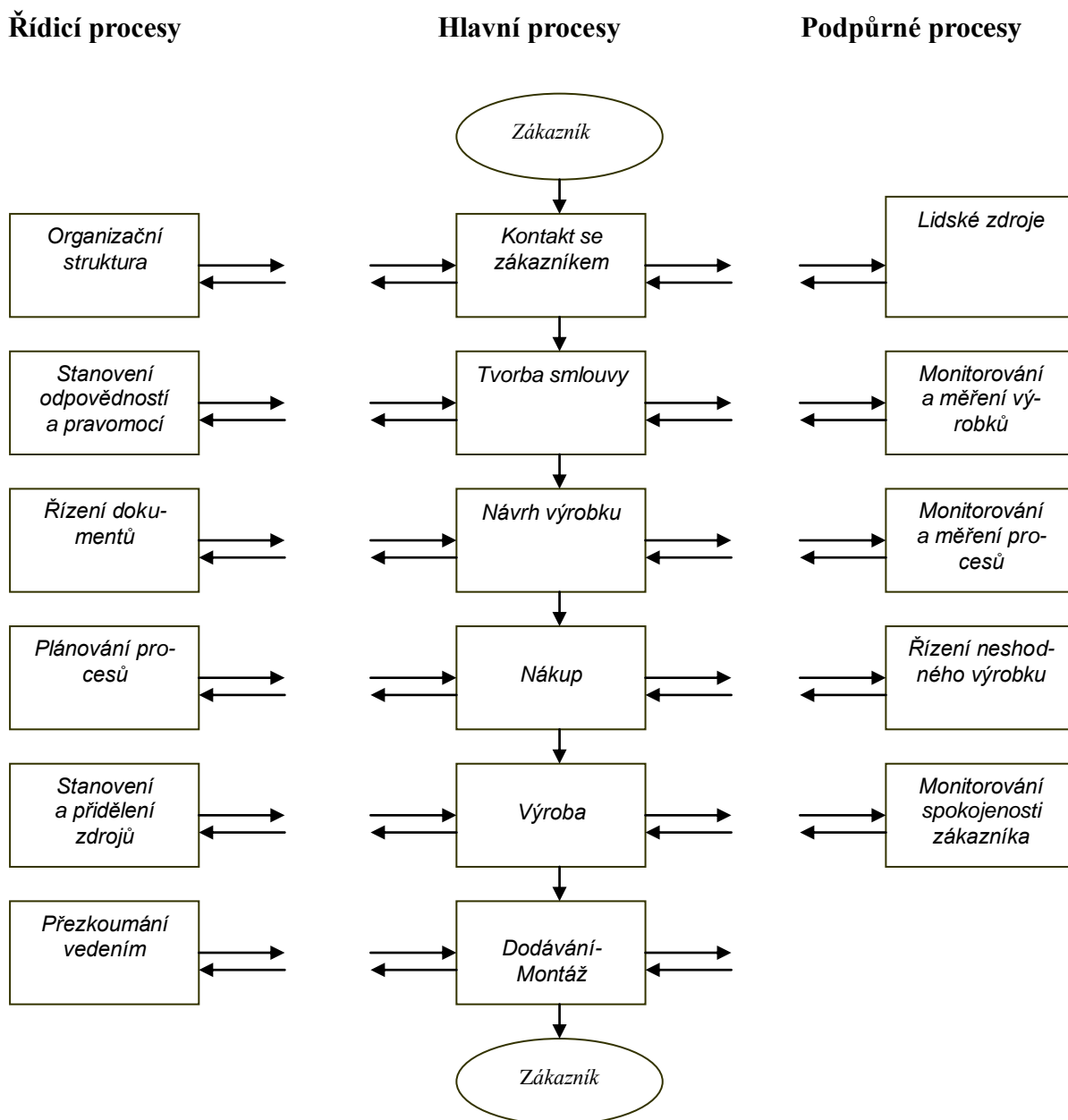
10. Uložení oken na stojany, před expedicí se provádí výstupní kontrola.

Zastavěná plocha výrobní haly činí 10 200 m² a je řešena jako velkoprostorová hala.

Hala na výrobu je omezeno prostorovými možnostmi. Uspořádání ve výrobní hale nedovoluje rozměrovou náročnost linky dále zvyšovat, výrobní prostor je omezen.

H6 Dodání – montáž

Předchozí proces je výroba, zde se výrobek zkompletuje a finální výrobek je přichystán k expedici. Montáž oken probíhá do předpřipraveného otvoru do kterého se osazuje a následně upevňuje nový rám. Je vystaveny faktura, které je po věcné stránce zkontrolována hlavní účetní. Fakturantka následně fakturu odešle zákazníkovi a hlavní účetní sleduje její proplacení.



Obr. 13 Procesy (zdroj: vlastní)

10 SWOT ANALÝZA

Na základě výše uvedených údajů, budou zhodnoceny slabé a silné stránky podniku Mechanika a.s. a také příležitosti a hrozby podniku.

Tab. 3 Swot analýza (zdroj: vlastní)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Široký sortiment a kvalita	Skladování skel
Dlouhodobá pozice na trhu	Zastaralost a prostorová omezenost výrobní haly
Zkušenost zaměstnanců s výrobou	Vysoké náklady na elektřinu
Certifikace	
PŘILEŽITOSTI	HROZBY
Modernizace strojů	Nemoc zaměstnance
Vývoj nových moderních produktů	Porucha stroje
Expanze na další trhy	Růst cen energií a nafty
Možnost získání dotací	Konkurence

Silné stránky

Mezi silné stránky patří kvalita a široká výrobní sortimentu, také díky tomu se firmě daří si tržní pozici udržet. Dlouhodobá pozice firmy na trhu má za následek dobré povědomí společnosti jak mezi domácími zákazníky. Firma se snaží udržet stále zaměstnance, aby nabyli mnoho zkušeností z výrobního procesu, a tak procesu rozuměli a splňovali určité normy. Další silnou stránkou firmy Mechanika a.s. je, že je držitelem certifikátu ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Slabé stránky

Výrobní hala je zastaralá, firma ji používá se od svého vzniku za tu dobu byly provedeny menší úpravy, přesto není hala vyhovující pro výrobu. Z toho vyplívají i vysoké náklady na provoz haly. Z důvodů omezených prostorových možností haly je nevhodně umístěná kovací stanice. Kvůli své současné poloze dochází ke křížení manipulačních drah mezi tímto úsekem výroby a ostatními úseky.

Nedostatečné řešení je zde zvláště zásobování výrobní haly skly a jejich meziskladování. Do výrobní haly jsou skla dopravována ve vozících, ve kterých jsou ponechána do doby zasklení. Problémem je tak jejich neuspořádanost. Dělník zabývající se zasklíváním musí podle zakázek vždy velmi složitě hledat potřebné sklo, což prodlužuje manipulační čas na pracovišti.

Příležitosti

Inovace strojů je příležitostí, která firmě může značně ulehčit od provozních nákladů na zastaralé stroje. Inovace by ušetřila výrobní časy i zvýšila kvalitu výroby. Cílem takové obnovy je také rozšíření portfolia nabízených výrobků, zvýšení výrobní kapacity a tím i vytvoření nových pracovních míst pro obsluhu těchto strojů. Další příležitostí je rozvoj nových materiálů a technik pro výrobu produktů, takto by se také mohl ušetřit čas a zlepšit jakost výrobku. Příležitostí pro firmu Mechanika a.s. jsou velké možnosti pro vstup na další trhy. Příležitostí pro firmu je zažádání o dotační podporu. Tyto projekty by se zaměřovali hlavně na rekonstrukci výrobní haly a obnovy zařízení.

Hrozby

Vnitřní hrozby pro podnik představují onemocnění a úraz zaměstnanců, nebo možné poruchy strojů. U prvního případu je nastalá situace méně závažná, zaměstnance můžeme dočasně nahradit jiným zaměstnancem, pokud se však nejedná o hlavního pracovníka. U dru-

hého případu může být nastalá situace kritická, zejména jednalo by se o jeden z nezbytných strojů, k výrobě výrobků. Mohlo by dojít k pozastavení výroby, což by znamenalo pro firmu ztrátu a následné další náklady na opravu.

Negativním vlivem na náklady podniku v současné situaci je neustálý růst cen energie. Tato situace by vedla ke skutečnosti zvýšení firemních závazků, což by znamenalo buď zvýšením ceny výrobků, nebo tím, že bude šetřit v jiné oblasti.

V neposlední řadě by hrozbou pro podnik mohla být konkurence. Vstup nové konkurence do oblasti, ve které firma působí. Tato konkurence by mohla snížit poptávku po produktech Mechanika a.s.

11 IMPLEMENTACE METODY BSC

Tato kapitola praktické části se bude zabývat tvorbou BSC. Pro úspěch podniku je důležité vědět, kam jde a jak se tam dostane, a právě BSC nám ukáže, jak se firma dostane k vytýčeným cílům.

Strategické cíle finanční perspektivy

Hlavní cílem je zde růst obrátu. Pro dosažení tohoto cíle je potřebné každým rokem zvyšovat počet zakázek a zvyšovat celkový obrat firmy. Pro měření obrátu se tradičně používají finanční jednotky.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

Cílem je posílení podílu zakázek ve veřejném sektoru a udržení zákazníků. Měřítkem pro udržení zákazníků je ukazatel opakovaného nákupu. V oblasti strategických vazeb bude cíl posílení podílu veřejných zakázek ovlivňovat finanční cíle (růst obrátu). Obrat také poroste, pokud budou zákazníci spokojeni s výrobky a budou se k nám vracet.

Strategické cíle procesní perspektivy

Zde se jedná především o posílení týmové spolupráce mezi zaměstnanci a pružná reakce na požadavky zákazníků. Pro cíl týmové spolupráce je jako měřítko vhodné určit počet schůzek mezi jednotlivými útvary. Základem činnosti firmy je prodej a výroba, proto by se tyto útvary měly setkávat a komunikovat co nejčastěji. Cíl pružné reakce na požadavky klientů je možné měřit prostřednictvím počtu dní, do uspokojení přání zákazníka. Hlavní vazba tohoto cíle je na cíl udržení zákazníků, kdy splnění požadavků klienta v co nejkratší době přispívá k jejich celkové spokojenosti. Vazby cíle posílení týmové spolupráce, je ve vztahu na cíle zákaznické perspektivy.

Strategické cíle prosperita potenciálu.

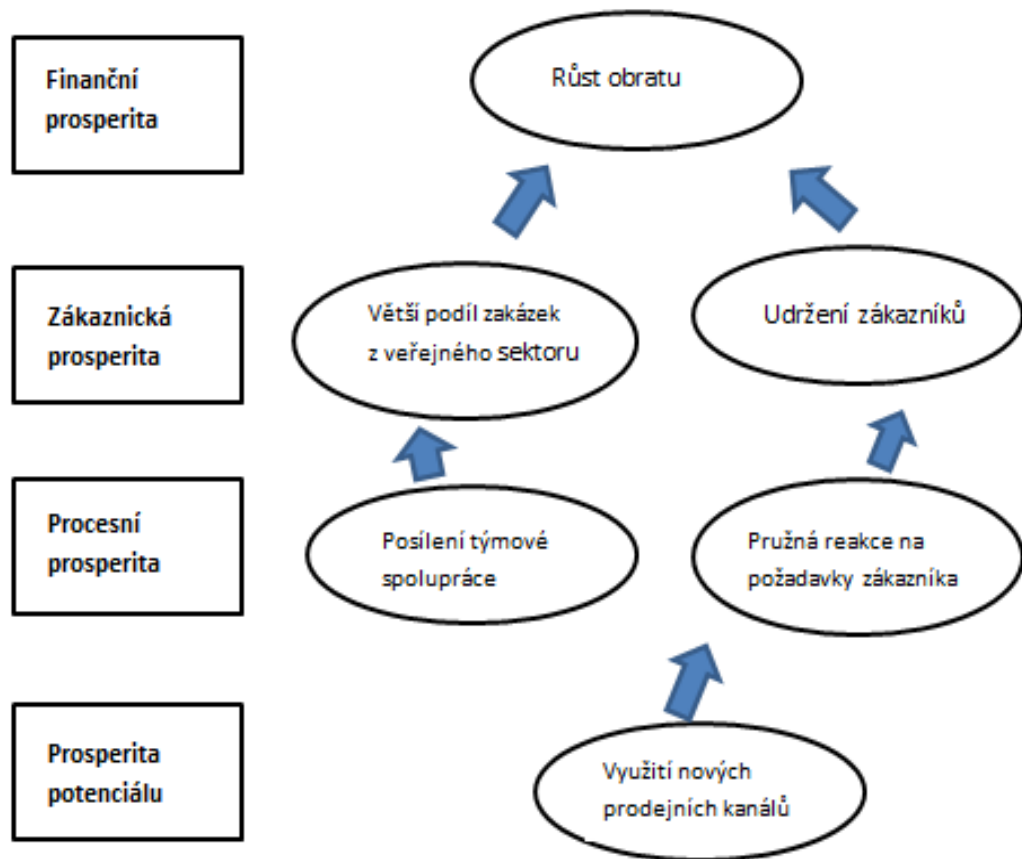
Cíl je využívání nových prodejních kanálů, což je například internet. Zde je měřítko procento prodaných výrobků přes internet. Vazba tohoto cíle je především na pružnou reakci na přání zákazníka, protože se tak urychluje objednávka.

Shrnutí do tabulky:

Tab. 4 BSC (zdroj: Vlastní)

	Strategický cíl	Měřítko	Opatření
Finanční prosperita	růst obrátu	finanční jednotky	viz. ostatní cíle
Zákaznická prosperita	posílení podílu zakázek ve veřejném sektoru a udržení zákazníků	ukazatel opakovaného nákupu	budování vztahu se zákazníkem, poskytování servisu
Procesní prosperita	posílení týmové spolupráce mezi zaměstnanci a pružná reakce na požadavky zákazníků.	počet schůzek zaměstnanců, počet dní do uspokojení přání zákazníka	dobré vztahy mezi zaměstnanci, kontrola zodpovědných osob, technická podpora
Prosperita potenciálu	využití nových prodejních kanálů	% výrobků prodaných přes internet	rozšíření www stránek

11.1 Strategická mapa



Obr. 14. Strategická mapa (zdroj: vlastní)

12 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole budou doporučeny firmě Mechanika a.s. návrhy ke zlepšení procesu. Na základě předchozích analýz a seznámení s provozem firmy jsou doporučeny společnosti dvě zlepšení. První zlepšení by vedlo k finanční úspoře a časové úspoře. Tímto zlepšením je rekonstrukce haly, která je až na drobné úpravy v původním stavu. Druhým zlepšením je vybudování systému uložení skel. Celý proces by byl zefektivněn a došlo by k patrnému zrychlení procesu, což by vedlo k velké časové úspoře.

12.1 Rekonstrukce haly

Rekonstrukce a zvětšení haly pro výrobu plastových oken. Rekonstrukce a modernizace objektu by vedli k jeho efektivnějšímu využívání. Hlavním přínosem projektu by byla revitalizace výroby plastových oken s cílem instalace nových výrobních technologií a zvýšení objemu produkce. Podstatným přínosem projektu by byla zásadní zlepšení tepelně technických vlastností objektu vedoucí k redukci spotřeby energetických zdrojů. Tento aspekt je nutno zvažovat jak z hlediska provozních úspor, tak z hlediska kladných environmentálních dopadů. Energetické náklady by rekonstrukcí klesly až o 30%. Rekonstrukcí výrobních prostor se zlepší jak pracovní podmínky zaměstnanců na pracovišti, tak v zázemí výroby. Pracoviště přemístit za sebou podle technologického postupu a polotovary prochází celou výrobou přímočaře. Mezioperační vzdálenosti seřadit tak aby probíhala nutná jen nejnnutnější a nejkratší doprava mezi výrobními operacemi. I svým vzhledem se hala k rekonstrukci přímo nabízí a došlo by i ke zlepšení celkové image firmy. Finanční náklady na rekonstrukci haly lze získat i z dotací Evropské unie.

12.2 Vybudování systému uložení skel

Na základě swot analýzy bylo zjištěno, že velkou nevýhodou firmy Mechanika a.s. je časová prodleva při hledání příslušného skla pracovníkem, protože v umístění skel není žádný řád podle, kterého by se mohli pracovníci řídit. Pracovník musí procházet jednotlivé stojany a hledat sklo, které potřebuje. Rozměry, jsou na skle vyznačeny. Proto je firmě doporučeno sklad skel a úsek zasklívání vybavit počítači s obslužným softwarem, který

bude technologicky propojovat oba úseky. Pracoviště vybavit čtečkami čárových kódů. Po načtení čárového kódu okna software vygeneruje obslužnému pracovníkovi všechny informace o sklu. Ušetří se tak čas a zpřesní se informace a nebude docházet k zbytečným záměnám skel.

Pracovníci skladu skel načtou čtečkou stojan a pak do něj budou vkládat příslušná skla, která budou také opatřena čárovým kódem. Tímto bude do výrobního softwaru zadána pozice skla ve stojanu.

Následně pracovník zasklívacího pracoviště načte čárový kód okna a vygenerují se mu požadované rozměry skla a vypíše se mu umístění dané skla. Po odebrání skla ze stojanu pracovník potvrdí na počítači odebrání skla, aby nedošlo k tomu, že bude již odebrané sklo nabídnuto znovu jinému pracovníkovi.

ZÁVĚR

V dnešní době se většina organizací zabývá úvahou jak vyrábět efektivněji. Již zřejmě není žádná společnost, která chce na trhu uspět se svými produkty, či službami a nepoužívá slova jako strategie, cíle a procesy. Tato bakalářská práce je zaměřena na procesy a jejich zefektivnění. Samozřejmě, pokud procesy fungují tak, jak mají, tak do nich nemusíme nikterak zasahovat a můžeme je ponechat v současném stavu. Potřeba na zefektivnění procesů nastává většinou, když klesne jejich výkonnost. Pokles výkonnosti má dopad na plnění dlouhodobějších cílů a konkurenceschopnost, s čímž pochopitelně souvisí i spokojenost zákazníků. Oblast zefektivňování procesů se zabývá tím, jak snižovat náklady, které jsou vyvolané nízkou kvalitou procesů, zvyšovat výtěžnost procesů, zkrátit dobu výrobního cyklu a minimalizovat defekty.

V teoretické části je popsáno stanovení strategie a stanovení cílů, což už je dnes považováno za nezbytnost. Bez strategie a stanovení cílů se již žádný podnik, který chce uspět v konkurenčním prostředí, neobejde. Dále je v této části zmíněno mapování procesů, k němuž patří procesní mapa. Metody a měřítka jsou zase důležité pro měření výkonnosti procesů. Posledním bodem této části jsou metody řízení procesů, které obsahují metody BSC, BSP a MBO. Cílem, či účelem teoretické části práce bylo nastínění problematiky procesního řízení a procesů.

Bakalářská práce na téma Analýza a návrh na zefektivnění vybraných procesů v podniku měla za úkol vypracovat analýzu procesů ve firmě a návrh na jejich zefektivnění. Zdrojem pro tyto analýzy byly mnohé rozhovory s vedoucími pracovníky i jejich podřízenými. Z prováděných analýz byly zjištěny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. Analýza SWOT byla zdrojem pro hledání konečných doporučení, která byla cílem této bakalářské práce. Dále byla implementována metoda BSC, která se zabývá strategickými cíly finanční perspektivy, strategickými cíly procesní perspektivy a strategickými cíly prosperity potenciálu. Tato metoda byla zvolena z důvodu, že celou problematiku řeší vyváženě, což znamená, že se nesoustředí pouze na finanční ukazatele. V závěru práce byly na základě analýzy podniku doporučeny kroky pro zefektivnění některých procesů. Jednak se jedná o rekonstrukci výrobní haly, která zefektivní výrobní proces a ušetří energetické náklady. Druhý návrh pojednává o vybudování systému uložení skel. Systém by měl proces zrychlit a již nebude docházet k záměnám skel.

K zefektivnění dalších procesů je doporučeno postupovat na základě analýz a měřítek výkonnosti, nebo za pomoci metody BSC. Díky této metodě můžeme nacházet nové, vhodné procesní strategie, strategické cíle, či měřítko, které mohou dopomoci k zvýšení efektivity procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CEJTHAMR , Václav a DĚDINA Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [2] CIENCELA, Jiří a kol. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing. 2011. ISBN: 978-80-7431-044-7
- [3] FIALA, Josef a MINISTR, Jan. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická Univerzita, 2003. 109 s. ISBN 20-248-0500-6
- [4] GRASSEROVÁ, Monika. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 1. vyd. Compter Press a.s. 2008.. ISBN 978-80-251-1987-7
- [5] HAMMER, Michael. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-074-0
- [6] HAMMER, Michael a CHAMPY, James. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vydání. Praha: Management Press. 2000. ISBN 80-7261-028-7.
- [7] HROMKOVÁ, Ludmila a HOLOČIOVÁ, Zuzana. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I. : Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.
- [8] KAPLAN, Robert., NORTON,David. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-032-5
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miroslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: 2003. ISBN: 80-7179-578-X
- [10] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy:Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [11] SOUČEK, Zdeněk.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Professional Publishing. Praha 2003. ISBN 80-86419-47-9
- [12] ŠMÍDA, Filip, *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a.s., 2007.ISBN 978–80-247-1679-4
- [13] *Dashofer.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z : http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_3_2_2.pdf?wa=WWW12I
- [14] *ManagementMania* : Proces [online]. [cit. 2012-11-03]. Dostupný z : <<http://managementmania.com/proces>>.

- [15] *Mechanika.cz* [online]. [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.mechanikapv.cz/as/uvod>
- [16] *Process management jako nástroj moderního řízení.* [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: http://gps.fme.vutbr.cz/STAH_INFO/2606_Kotek_L.pdf
- [17] *Procesní modelování.cz.* [online]. [cit. 2012-06-03]. Dostupné z <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/06-procesni-model-systemu-managementu-jakosti/06-01-mapovani-procesu.pdf>
- [18] *Procesní řízení.* [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.procesy.cz/ke-stazeni.htm>.
- [19] *Procesní řízení projektu.* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeniProjektu.pdf
- [20] *Strategické plánování neziskových organizací.* [online]. [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://texty.agnes.cz/data/text/3/3-text.pdf>
- [21] *Synext.cz* [online]. [2012-11-03]. Dostupný z : <http://www.synext.cz/procesni-rizeni-procesni-modelovani-mereni-a-zvysovani-vykonnosti-procesu.html>
- [22] TUPA, Jiří. *Modelování a optimalizace diagnostických procesů.* [online]. [cit. 2012-06-03]. Dostupný z: <http://147.228.94.20:12100/casopis/images/PDF/Rocnik2007/cislo0/r0c2.pdf>. ISSN 1802-4564.
- [23] *Procesní mapy* [online]. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/topologie-procesni-mapy.a28.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MBO Management by Objectives

BSC Balanced Scorecard

BSP Bussines System Planning

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní schéma podnikových procesů.....	14
Obr. 2. Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	18
Obr. 3. Ukázka mapování procesů.....	19
Obr. 4. Ukázka mapy procesů.....	21
Obr. 5. Metoda MBO.....	26
Obr. 6. Dvouhlavá pila.....	38
Obr. 7. Řezání.....	38
Obr. 8. Obráběcí centrum.....	39
Obr. 9. Čtyřhlavá svářečka.....	39
Obr. 10. Začišťování.....	39
Obr. 11. Dvouhlavý vrtací stůl.....	40
Obr. 12. Kovací stanice.....	40
Obr. 13. Procesy.....	41
Obr. 14. Strategická mapa.....	47

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klasifikace procesů podle kritérií	16
Tab. 2. Procesy v podniku.....	36
Tab. 3 SWOT analýza společnosti Mechanika, a.s.....	42
Tab. 4. Tabulka BSC.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Ukázka hliníkových výrobků



PŘÍLOHA P II: Ukázka plastových výrobků



PŘÍLOHA P III: Ukázka dřevěných výrobků



PŘÍLOHA P IV: Ukázka zamečnických prvků



PŘÍLOHA P V: Ukázka doplňků



PŘÍLOHA P VI: Organizační struktura společnosti

