

Projekt zavádění prvků procesního řízení ve vybrané organizaci

Ing. Josef Ulrich

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Josef Ulrich**
Osobní číslo: **M13921**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavádění prvků procesního řízení ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti procesního řízení.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost, analyzujte její současný styl řízení.
- Zpracujte procesní model vybraných procesů.
- Navrhněte zlepšení vybraných procesů.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

JESTON, John a Johan NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. 3rd ed. London: Routledge, 2014, xxxvi, 652 s. ISBN 978-0-415-64176-0.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SCHEER, August-Wilhelm, Ferri ABOLHASSAN, Wolfram JOST a Mathias KIRCHMER. Business process excellence: ARIS in practice. Berlin: Springer, 2002, viii, 270 s. ISBN 3-540-43479-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Hrabal**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji 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. 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 užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 27.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zavádění prvků procesního řízení ve společnosti XYZ s. r. o. V první části práce se autor zabývá problematikou organizačních struktur a procesním řízením v teoretické rovině. Tyto poznatky jsou využity při tvorbě procesního modelu a popisu současného stavu jednotlivých procesů. Následně jsou vybrané procesy analyzovány. Na základě procesní analýzy jsou vytipovány procesy s potenciálem pro zlepšení. V projektové části práce jsou navržena zlepšení vybraných procesů. Závěr práce je věnován vyhodnocení projektu a to zejména jeho přínosům, nákladům a rizikům.

Klíčová slova: proces, organizační struktura, funkční řízení, procesní řízení, modelování procesů, zlepšování procesů

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of implementation of process management elements in the organization XYZ s. r. o. The first part of the thesis is focused on the organizational structures and process management on a theoretical level. The knowledge is applied in the creation of process model and description of the current status of each process. Selected processes are then analysed. Based on the process analysis are identified processes with potential for improvement. In the project part of the thesis are designed improvements of the selected processes. The conclusion of thesis is devoted to the evaluation of the project, especially projects benefits, costs and risks.

Keywords: process, organizational structure, functional management, process management, process modelling, process improvement

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Martinovi Hrabalovi za jeho vedení, odborné rady a připomínky během psaní této diplomové práce. Dále pak kolektivu pracovníků firmy XYZ s. r. o. a poradenské společnosti CE-PA, spol. s r. o., která mi dala možnost se na daném projektu podílet.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Procesní řízení by nemělo být cílem, ale cestou k jeho dosažení!“

autor díla

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A ŘÍZENÍ	12
1.1 FUNKČNÍ	13
1.2 VÝROBKOVÉ	13
1.3 LINIOVÉ.....	14
1.4 ŠTÁBNÍ.....	15
1.5 KOMBINOVANÉ	15
2 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ.....	19
2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ.....	19
2.2 PODSTATA FUNKČNÍHO ŘÍZENÍ	19
3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	22
3.1 FUNKČNÍ VERSUS PROCESNÍ ŘÍZENÍ	23
3.2 TERMINOLOGIE V PROCESNÍM ŘÍZENÍ	25
3.2.1 Proces	25
3.2.2 Činnost	26
3.2.3 Vstup a výstup.....	26
3.2.4 Vlastník procesu.....	26
3.2.5 Procesní rozhraní.....	27
3.2.6 Procesní model.....	28
3.3 ČLENĚNÍ PROCESŮ.....	28
3.3.1 Earlovo	28
3.3.2 Procesní členění dle Edwardse a Pepparda	29
3.3.3 Porterův model	29
3.3.4 Scheerův Y model	30
3.3.5 Procesní model hodnotového řetězce BSC	31
3.3.6 Procesy hlavní, řídicí a podpůrné.....	31
4 PŘECHOD OD FUNKČNÍHO ŘÍZENÍ K PROCESNÍMU	33
4.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ZAVÁDĚNÍ BPM	35
4.1.1 Definice poslání	35
4.1.2 Stanovení přínosů.....	35
4.1.3 Analýza východisek	36
4.1.4 Stanovení kritických faktorů úspěchu změny	37
4.2 PŘÍPRAVA PROJEKTU ZAVÁDĚNÍ BPM.....	37
4.3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ	38
4.3.1 Modelování procesů	38
4.3.2 Postup top-down.....	39
4.3.3 Kontrola konzistence.....	40
4.4 UKAZATELE VÝKONNOSTI PROCESU	40
4.5 PROCESNÍ ANALÝZA	41
4.5.1 Benchmarking	42

4.6	NAVRŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU PROCESU – OPTIMALIZACE.....	42
4.7	PŘÍPRAVA, ZAVÁDĚNÍ A KONTROLA OPTIMALIZOVANÉHO STAVU	43
5	PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	44
5.1	ARIS.....	44
5.2	ATTIS.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	48
6.1	STRATEGIE SPOLEČNOSTI	49
6.1.1	Oblast zvyšování kvality nabízených služeb a spokojenosti zákazníků	49
6.1.2	Oblast šetrného přístupu k životnímu prostředí.	49
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	50
6.3	SYSTEM A STYL ŘÍZENÍ	51
6.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	52
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	54
7.1	VRCHOLOVÁ PROCESNÍ MAPA	54
7.2	PROCESY HLAVNÍ	56
7.2.1	H01-Zpracování poptávky	56
7.2.2	H02-Zpracování objednávky.....	57
7.2.3	H03-Výroba kapsových filtrů	59
7.2.4	H04-Výroba HEPA filtrů	63
7.2.5	H05-Expedice.....	66
7.3	PROCESY ŘÍDÍCÍ.....	68
7.3.1	R01-Roční plánování	68
7.3.2	R03-Projektové řízení	69
7.3.3	R04-Vedení porad	69
7.3.4	R06-Personalistika a lidské zdroje	69
7.4	PROCESY PODPŮRNÉ.....	70
7.4.1	P00-Získávání zákazníka	70
7.4.2	P01-Údržba strojů a zařízení.....	70
7.4.3	P02-Nákup materiálu a zboží	70
7.4.4	P025-Příjem materiálu a zboží.....	71
7.4.5	P03-Dodavatelské reklamace	72
7.4.6	P07-Zákaznické reklamace	74
7.4.7	P09-Fakturace a inkaso	76
7.5	PROBLEMATICKÉ OBLASTI – VÝCHODISKA PRO PROJEKT	77
7.5.1	Řídící procesy.....	78
7.5.2	Proces zpracování objednávky	78
7.5.3	Nákup materiálu	78
7.5.4	Další podpůrné procesy.....	79
7.5.5	Výroba filtrů.....	79
8	PROJEKT ZAVÁDĚNÍ PRVKŮ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	83

8.1	CÍLE PROJEKTU.....	83
8.2	LOGICKÝ RÁMEC	84
8.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
8.4	HARMONOGRAM PROJEKTU	86
9	NÁVRH ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PROCESŮ	88
9.1	NÁVRH ZLEPŠENÍ ŘÍDÍCÍCH PROCESŮ.....	88
9.1.1	Návrh procesu R01-Roční plánování	88
9.1.2	Návrh procesu R03-Projektové řízení	89
9.1.3	Návrh procesu R04-Vedení porad.....	90
9.1.4	Návrh procesu R06-Personalistika	91
9.1.5	Návrh procesu R07-Vzdělávání zaměstnanců	92
9.1.6	Návrh procesu R08-Nábor zaměstnanců.....	92
9.2	NÁVRH ZLEPŠENÍ PODPŮRNÝCH PROCESŮ	94
9.2.1	Standardizace procesu P00-Získávání zákazníka.....	94
9.2.2	Standardizace procesu P01-Údržba strojů a zařízení	95
9.2.3	Redesign procesu P02-Nákup materiálu a zboží.....	95
9.3	NÁVRH ZLEPŠUJÍCÍCH OPATŘENÍ V PROCESU VÝROBY KAPSOVÝCH FILTRŮ	96
9.4	NÁVRH VLASTNÍKŮ PROCESŮ A METRIK	99
10	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	101
10.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	101
10.2	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	103
10.3	SHRNUTÍ PROJEKTU	107
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM DALŠÍCH ZDROJŮ.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	116

ÚVOD

V současném tržním prostředí dochází k poměrně rychlým změnám, kterým se podniky musí přizpůsobovat, chtějí-li přežít a dále se rozvíjet. Velkou bariérou přizpůsobování se je současný styl řízení podniků – funkční řízení. Tyto podniky, stejně jako společnost XYZ s. r. o., dospívají k názoru, že je nutné poměrně strnulý styl řízení dle organizační struktury změnit na jiný, pružnější a dynamičtější. Těmto požadavkům odpovídá procesní řízení.

Z názvu diplomové práce vyplývá, že její hlavní náplní je projekt zavádění prvků procesního řízení ve vybrané organizaci. Tato výrobní organizace je v současné době postavena na funkcionální organizační struktuře a využívá autoritativní styl řízení. Pojem procesní řízení není v dané společnosti zcela neznámý, protože zde existuje certifikace ISO řady 9000 a 14000, nicméně je tato certifikace pouze formální a pro řízení není využívána. Diplomová práce se tedy zabývá implementací prvků procesního řízení v dané organizaci a je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí – teoretické a praktické.

Teoretická část diplomové práce se zabývá problematikou organizačních struktur, funkčním řízením, procesním řízením a jeho implementací. Podrobněji jsou zpracovány oblasti věnující se právě procesnímu řízení. V této části je vysvětlena terminologie spojená s procesním řízením, popsáno členění procesů a postup při plánování a zavádění procesního řízení do organizace.

V úvodu praktické části diplomové práce je představena společnost XYZ s. r. o., analyzován její systém a styl řízení a vypracována SWOT analýza společnosti. Následně je zpracována současná vrcholová procesní mapa společnosti. Na základě zpracované vrcholové procesní mapy jsou popsány všechny identifikované procesy, včetně jejich atributů.

Stěžejní oblastí diplomové práce je procesní analýza, jejíž cílem je nalézt procesy s potenciálem ke zlepšení. Tyto procesy jsou podrobeny detailnější analýze, díky které je možné navrhnout vhodný budoucí stav daných procesů. K návrhu budoucího stavu je použita technika Business Process Reengineeringu a Business Process Redesignu.

Závěr praktické části práce je věnován vyhodnocení projektu. Jsou zde shrnuty přínosy projektu, provedena nákladová, časová a riziková analýza projektu.

CÍLE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Vedení společnosti XYZ s. r. o. usoudilo, že současný stav řízení společnosti je nevyhovující. Z tohoto důvodu se rozhodlo implementovat prvky procesního řízení ve své společnosti. Postup zavádění prvků procesního řízení v dané organizaci je popsán v této práci.

Hlavním cílem této práce bylo tedy vytvořit projekt zavádění prvků procesního řízení v dané organizaci XYZ s. r. o. Tento hlavní cíl se rozpadá do několika cílů dílčích. Nejprve bylo nutné zpracovat kritickou literární rešerši z oblasti procesního řízení. Tato rešerše byla řešena zejména metodou komparace, tedy porovnání definic a stanovisek různých autorů.

V návaznosti na teoretické znalosti získané v první části práce byl proveden kvalitativní výzkum s využitím empirických metod, zejména pak techniky nestandardizovaného rozhovoru, pozorování, snímkování a obsahové analýzy interní dokumentace. Rozhovory byly prováděny s klíčovými pracovníky, účastníky procesů a vedením společnosti přímo na místech, kde jsou procesy vykonávány, tedy v kancelářích, výrobních prostorách či ve skladech. Na stejných místech bylo prováděno také pozorování a snímkování procesů a jejich činností. Výstupy výzkumu byly postupně zachyceny v notaci BPMN do procesního modeleru ATTIS, čímž vznikl částečný procesní model společnosti ve stavu as-is. Tento model byl zpětně validován formou workshopu s vedením společnosti.

Realizace výzkumu probíhala v období od ledna do března roku 2015.

Na základě empirického výzkumu byla provedena analýza procesního modelu ve stavu as-is, vycházející z metodiky Business Process Management. Cílem procesní analýzy bylo odhalit nedostatky zkoumaných procesů. Tyto nedostatky byly východiskem pro projektovou část práce.

Navrhovaná zlepšení vybraných procesů jsou zpracována formou upraveného procesního modelu ve stavu to-be, přičemž bylo využito techniky Business Process Reengineeringu a Process Redesignu.

V závěru projektové části práce je zpracována riziková analýza, která přibližuje a kvantifikuje rizika projektu. Dále byla zpracována časová a nákladová analýza projektu, logický rámec projektu a vyhodnocení přínosů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A ŘÍZENÍ

Podoba a charakter organizačních struktur prošly dlouhým historickým vývojem. Tento vývoj byl ovlivňován konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními parametry okolí. Díky tomuto vývoji vznikl dnešní – většinou pyramidální – charakter organizačních struktur. (Dědina, 2005, s. 188)

Přesto-že literatura pojednává o jednotné klasifikaci organizačních struktur, ve skutečnosti existují organizační struktury, které díky evolučnímu vývoji do této jednotné klasifikace nezapadají. Jsou to takzvané hybridní organizační struktury, které není snadné popsat či blíže charakterizovat. Díky tomuto faktu byla zavedena soustava základních klasifikačních charakteristik, které odrážejí náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v dané organizační struktuře. Za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur lze považovat:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

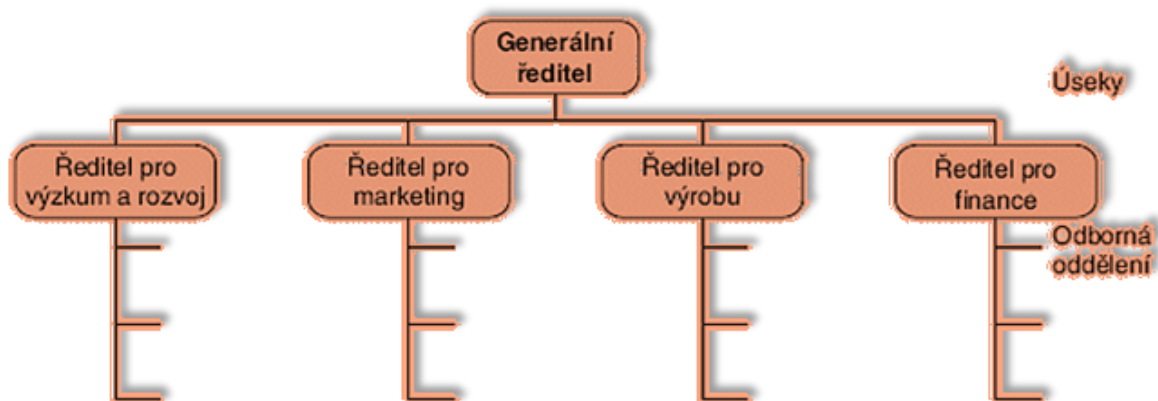
Dále jsou jednotlivé organizační struktury determinovány například:

- Mírou centralizace, respektive decentralizace rozhodovacích pravomocí ve vertikální hierarchii.
- Členitostí – počtem podřízených vrcholovému managementu.
- Počtem hierarchií řízení.
- Strmostí a plochostí organizační struktury.
- Časovým trváním (dočasnost či trvalost organizačních struktur).

Dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci rozlišuje většina autorů včetně Vágnera (2006) organizační struktury na **liniové, štábní a kombinované**. Podle charakteristiky sdružování činností, které tvoří obsahovou náplň organizačních prvků, jsou pak struktury děleny na **funkční, výrobní a ostatní účelové**.

1.1 Funkční

Funkční organizační struktury jsou nejzákladnější formou organizace. Zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami jsou zde zařazeni do jedné skupiny. Toto seskupování je vlastně nosnou myšlenkou funkční – funkcionální organizační struktury. Tento typ organizační struktury je stále nejběžnější ve středně velkých podnicích, protože dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké míry specializace. Charakteristickým znakem je tendence centralizovat rozhodovací proces na nejvyšší úroveň podniku, stejně tak jako koordinace aktivit v jednotlivých úsecích. (Dědina, 2005, s. 199)



Obr. 1: Funkční organizační struktura (vlastní zpracování dle Dědina, 2005)

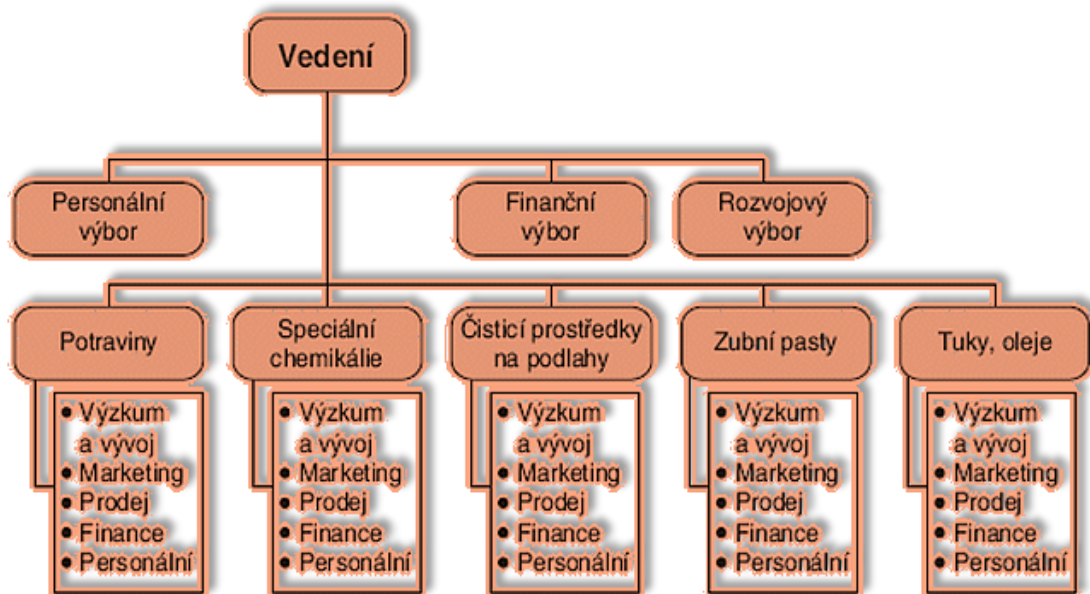
Autoři Hromková a Tučková (2008) spolu s Tučkem a Zámečnickem (2007) se shodují, že v každém průmyslovém podniku musí být činnosti výroby, obchodu, financí, personalistiky a činnosti technické, aby bylo možné dodat produkt zákazníkovi. Tyto jednotlivé činnosti jsou Dědinou (2005) nazývány funkcemi. Každá z těchto funkcí může být specifickým oddělením a práce mohou být kombinovány skrz tato oddělení.

1.2 Výrobní

Výrobní organizační struktura je založena na výrobní (oborové či předmětné) specializaci. Jednotlivá oddělení se zaměřují na konkrétní výrobek, výrobní obor nebo soubor příbuzných výrobků. Bělohlávek (2001) definuje vznik výrobní organizační struktury jako výsledek transformace organizace, která se rozrostla a pro kterou se už funkcionální struktura stala nepružnou a neúnosnou.

Mezi klady výrobní organizační struktury patří zejména ucelené řízení a koordinace předvýrobních, výrobních a povýrobních procesů a schopnost rychlejší reakce na vnější změny.

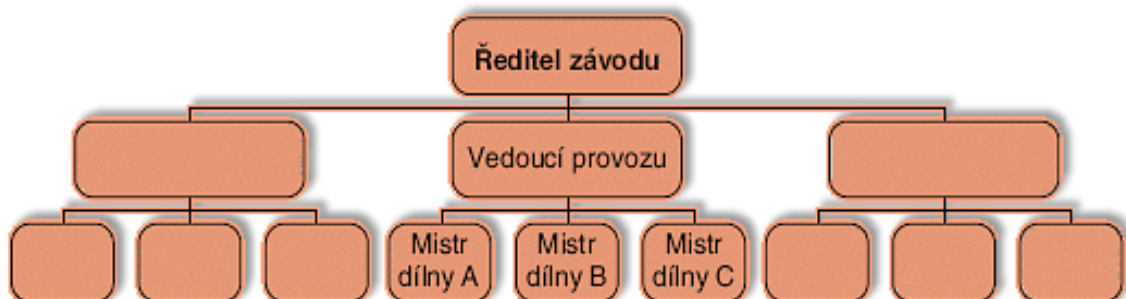
Zápory jsou Bělohlávkem (2001) a Dědinou (2005) definovány jako nebezpečí nekoordinovaného soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory, nekoordinovaná prodejní politika a náročnost liniové rozhodovací pravomoci top managementu spolu s problémy komplexního celopodnikového řízení.



Obr. 2: Výrobní organizační struktura (vlastní zpracování dle Dědina, 2005)

1.3 Liniové

Liniové, někdy také nazývané jako lineární, organizační struktury vznikly jako první typ útvarové struktury především v malých podnicích, kde byl řídicí stupeň reprezentován vlastníkem podniku. Liniové struktury mají přímou příkazovací pravomoc, kde vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Je zde tedy řídicí osa struktury.



Obr. 3: Liniová organizační struktura (vlastní zpracování dle Dědina, 2005)

Jednoduché liniové struktury jsou typické pro začínající podniky do padesáti zaměstnanců. Jakmile tyto podniky překročí určitou hranici rozpětí, stává se řízení velmi nesnadné – vedoucí není schopen uřídit všechny podřízené. Dochází k zřizování malých specializovaných

štábů a organizační struktura se transformuje na liniově-štábní. S dalším růstem podniku je nutné zřizovat více řídicích stupňů a organizace se uspořádává dle různých specifických forem podle potřeby. Nejčastěji je v tomto stádiu uplatňován funkční typ organizační struktury.

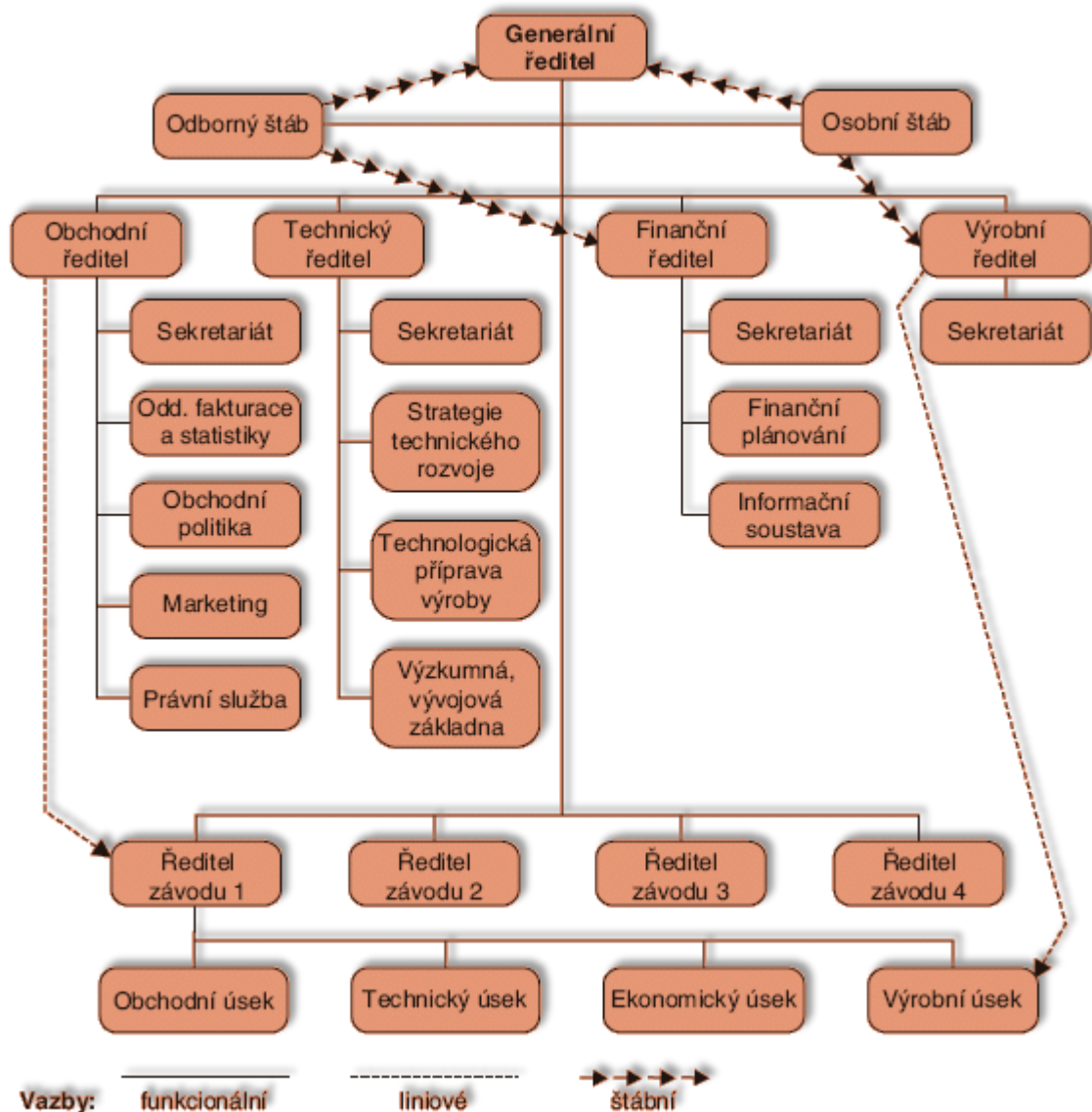
1.4 Štábní

Štáby plní poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného a specializovaného rozhodování liniových vedoucích. Z tohoto důvodu jsou štáby tvořeny specialisty nejrůznějších oborů. Existují štáby ekonomické, technické, personální, účetní atd.

Znalosti a kvalifikace v příslušném oboru jsou u pracovníků jednotlivých štábů hluboké, přehled o celku je ale zpravidla daleko menší. Štábní organizační struktura tedy nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční či jinou organizační strukturou – slouží pouze jako podpůrný prvek v organizačním vývoji podniku. (Dědina, 2005, s. 189)

1.5 Kombinované

Mezi nejčastěji používanou kombinovanou organizační strukturou patří **liniově štábní** organizační struktura. Tato struktura může být jednoliniová nebo víceliniová. V druhém případě se jedná o silně funkční struktury, které jsou nejrozšířenější v dnešní podnikové praxi. Tyto struktury vznikají, když například začne vedoucí pracovník delegovat část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky štábního charakteru. Z původně malých štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečnou liniovou a částečně štábní pravomocí. Zde je nutné vymezení, kterých činností se týká jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek také vzniká nebezpečí více liniových vedoucích, tedy možnost neucelenosti vedení. (Dědina, 2005, s. 190)



Obr. 4: Liniově štábní organizační struktura (vlastní zpracování dle Dědina, 2005)

Liniově štábní organizační struktury mají hlavní slabinu především v jejich administrativně úkolové orientaci, namísto orientace na cíle. Důraz je zde tedy kladen na elementární otázky kde, co, kdy a jak musí pracovat. Stranou stojí efektivní a racionální lidské myšlení, tedy čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout.

Tato organizační struktura je běžná ve velkých průmyslových podnicích, kde se právě díky velikostí přidává stále více specialistů na střední úroveň řízení. Takto vznikají hybridní organizační struktury s třemi a více stupni řízení. Vnitřní vztahy a vazby mezi jednotlivými částmi podniku se tak stávají komplikované a nepružné.

V důsledku toho jsou manažeři nuceni přistoupit na restrukturalizaci organizace, přesněji řečeno zpružnit a zjednodušit rozhodovací pravomoci a odpovědnost, a to jejich částečnou

nebo úplnou decentralizací. Vznikají tzv. **hospodářská střediska**. Jedná se o (v rámci podniku) ekonomicky samostatné jednotky s vlastní odpovědností za výsledek. Z ekonomického pohledu se jedná o vytvoření vnitropodnikových celků, které se mezi sebou chovají stejně jako k externím subjektům. Poskytují si tedy služby a výkony za stanovenou cenu. Aby mohlo být středisko považováno za hospodářské, mělo by splňovat následující podmínky:

- Musí mít měřitelné vstupy a výstupy, za něž nese hmotnou odpovědnost.
- Ve vztahu k ostatním střediskům vystupuje jako subjekt tržních vztahů, rozhoduje se podle principu maximální výhodnosti.
- Středisko je hodnoceno zejména podle dosaženého zisku.

Hospodářská střediska lze členit do několika základních skupin, které se ve světě objevují v mnoha obměnách. Předpokládá se, že každé středisko musí nést určitou míru a formu ekonomické odpovědnosti. Základní dělení hospodářských středisek je:

- nákladové (cost),
- ziskové (profit),
- investiční (return),
- výdajové (expense).

Mezi další typy kombinovaných organizačních struktur lze zařadit například projektově organizační týmy, maticové organizační struktury nebo cílově programové struktury.

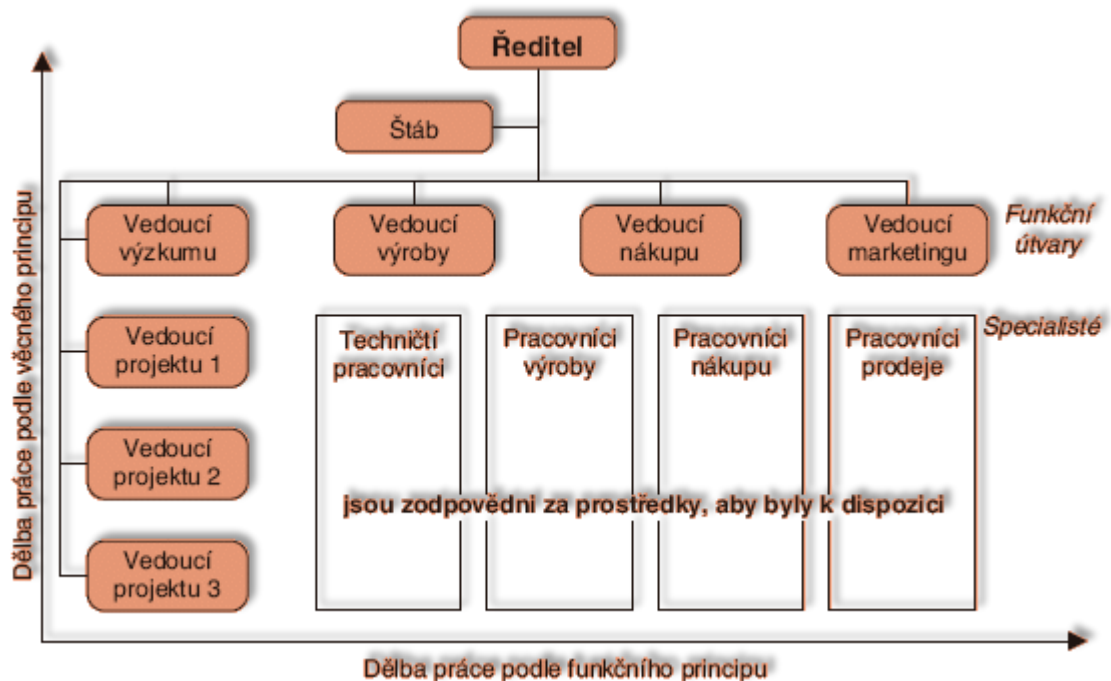
Cílově programové skupiny, někdy též označovány jako pružné, dynamické nebo programové, jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jejich hlavní výhoda spočívá ve schopnosti přizpůsobit se měnícím úkolům v podniku ale i podmínkám mimo něj. Je zde uplatňován princip samoorganizace a samořízení. Tyto skupiny jsou zpravidla orientovány pouze na dosažení cíle, přičemž je přípustné dospět k cíli více možnými cestami. V těchto skupinách převládá pozitivní spolupráce, souřadnost namísto nadřízenosti a podřízenosti.

Projektové organizační týmy vznikají při potřebě systémově řešit stále větší a složitější úkoly. Projektový tým se skládá z vysoce kvalifikovaných a úzce specializovaných odborníků. V této souvislosti hovoří Dědina (2005, s. 196) o týmové práci a tvůrčích týmech. Práce v takovémto týmu má psychologický efekt. Součinnost lidí je spontánní, produktivita práce vysoká, řídicí vztahy jsou založené na koordinaci a demokratických principech. Projektové týmy jsou zřizovány vedle existující organizační struktury zejména za účelem zvládnutí časově omezených úkolů.

Maticová organizační struktura je jakousi kombinací funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Její efektivita pramení z průniku kladů liniově-štabní struktury a cílově programových principů řízení. V maticové struktuře existují dvě skupiny útvarů:

- Skupina funkčních útvarů – specialistů,
- Skupina cílově – úkolově – věcně orientovaných útvarů.

Trvání skupin je závislé na době potřebné pro splnění daného úkolu, a proto je i funkce vedoucích projektů přechodná. Členové jednotlivých skupin jsou v maticovém uspořádání podřízeni vedoucímu projektu a zároveň i svému funkčnímu vedoucímu. Zde se obecně předpokládá, že vedoucí projektu by měl mít větší vliv na splnění úkolů.



Obr. 5: Maticová organizační struktura (vlastní zpracování dle Dědina, 2005)

2 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ

Pro lepší pochopení problematiky procesního řízení je nutné uvést čtenáře do problematiky nejčastěji využívaného stylu řízení dnešní doby, tedy řízení funkčního.

2.1 Historický vývoj

Počátky funkčního řízení jsou spojovány s Adamem Smithem, který ve své knize O původu bohatství národů (1776) definuje filozofii a základní zákonnosti funkčního řízení. (Řezáč, 2009) Tato filozofie je založena na principu rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby je zvládal i nekvalifikovaný pracovník. (Grasseová, 2008, s. 40)

Na Smithovu teorii navázal Frederick Winslow Taylor, který je považován za zakladatele vědeckého řízení, tedy Taylorismu. Jeho teorie stojí na přesném pozorování nejlepšího způsobu, jakým je možné přistoupit k zadanému úkolu a následně jej splnit. Taylor vycházel z předpokladu, že existuje pouze jeden jediný – nejlepší způsob – jak dělat určitou práci. Dospěl k názoru, že práci lze neúčinněji vykonávat tehdy, rozloží-li se na jednotlivé prvky a dělníci se soustředí pouze na jednoduchou část celé práce. Hammer a Champy (1995) hovoří v této souvislosti o specializaci, která je neodmyslitelnou součástí funkčního řízení.

K podobným názorům, ke kterým se dopracoval Taylor, došel také Henri Fayol. Je považován za otce teorie řízení. Na rozdíl od Taylora tvrdil, že životně důležitým prvkem v jakémkoli podniku je morálka kolektivu. Taylor totiž považoval jakékoliv budování vztahů se spolupracovníky spíše za rušivý element než motivační prvek. Téměř k dokonalosti (v tehdejších poměrech) přivedl funkční řízení Henry Ford, který tento styl řízení rozšířil o implementaci výrobní linky. (Hammer a Champy, 1995)

Funkční řízení bývá dle Krainera (2000) spojováno s negativními vlivy byrokracie, kterou poprvé pojmenoval a definoval Max Weber, který tvrdil, že byrokracie je neúčinnější metodou řízení složitých organizací, a že svou přesností, stabilitou, spolehlivostí a přesnou disciplínou předčí všechny ostatní přístupy.

2.2 Podstata funkčního řízení

Podnik s funkčním stylem řízení je vlastně podnik, který ke svému řízení využívá funkce. Organizace je založena na dělbě práce a specializaci a jako hlavní řídicí nástroj je využívána organizační struktura. Organizační struktura se díky dlouhodobému vývoji (Dědina, 2005) zformovala do tvaru trojúhelníku – pyramidy, kde na jejím vrcholu stojí ředitel společnosti,

který je nadřazen vedoucím útvarů, oddělením, či úsekům. Zmiňované útvary, oddělení a úseky jsou právě těmi jednotlivými funkcemi daného podniku. (Tuček a kolektiv, 2014)

V souvislosti s funkčním řízením je často zmiňováno slovo funkce, které definují Mašín a Vytlačil (2000) jako dílčí činnost bez dalších souvislostí. Coulson-Thomas (1994) definuje funkce jako na úkoly nebo dovednosti zaměřené seskupení, do kterých podnik organizuje aktivity, tedy výrobu, finance, prodej nebo distribuci.

Funkčním řízením je tedy myšleno seskupení funkcí podle jejich podobnosti do útvarů, kde řízení probíhá skrze tyto útvary. Důraz je kladen především na efektivitu práce zaměstnanců, čímž se předpokládá i efektivita celého podniku, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti. (Tuček a Zámečník, 2007)

I přes to, že je v současné době funkční organizační struktura a styl řízení nejčastěji využívaný v podnikové praxi, má určité **nevýhody**. Tyto nevýhody popisují autoři poměrně shodně, a mezi nejzásadnější dle Dědiny (2005), Grasseové (2008) či Tučka a kolektivu (2014) patří:

- **Rozdílné zájmy** - zájmy funkcí nemusí být vždy v souladu se strategickými funkcemi podniku.
- **Soupeření na nesprávném místě** - lidé často věnují mnoho energie při soupeření uvnitř organizace – mezi jednotlivými funkcemi namísto soupeření s konkurencí.
- **Funkce neřeší problémy ostatních** - funkce se často zaobírají jen samy sebou a věci, které se jich přímo netýkají, je nezajímají.
- **Vyšší stupeň byrokracie** - při rozhodování musí být informace předávány lineárně vzhůru, což prodlužuje a znesnadňuje komunikaci. Je kladen důraz na dodržování byrokratických pravidel.
- **Absence nadhledu** - lidé jsou mnohdy zaujatí vlastní funkcí nebo oddělením a uniká jim systém jako celek. Nejsou si vědomi, že jejich činnost ve výsledku nemusí být pro podnik přínosem.
- **Přílišná centralizace** - pravomoci se nepřesouvají níže, což zpomaluje fungování celého systému.
- **Zákazník není na prvním místě** - vrcholový management je orientován na administrativně operativní činnosti nikoliv na zákazníka.
- **Nejasné rozdělení kompetencí** - za jeden proces odpovídá více lidí, je nejasná zodpovědnost a rozhodnutí se přesouvá na vrcholového manažera.

- **Neměřitelné náklady** - nemožnost nebo jen velmi omezená možnost měřit jednotlivé činnosti a vyčíslovat náklady na ně.
- **Neúčinná motivace pracovníků** - odměny nejsou přímo závislé na výsledku.
- **Zaměření na důsledky jevů** - nikoliv na příčiny.

Funkční řízení má samozřejmě také své **kladné stránky**, protože by pak nebylo důvodu ho v tak hojné míře využívat. Výše uvedení autoři popisují tyto základní výhody funkčního řízení:

- **Efektivní využití zdrojů** - úlohy seskupené na jedno místo šetří náklady a čas. Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno proniknout více do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problémů.
- **Jednotný odborný vývoj dovedností** - pracovníci v jednom úseku se zaobírají podobnou činností, která je pro ně prioritou, a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře.
- **Zřetelný kariérní postup** - je jednoznačně dané, jaké aktivity pracovníka vedou k jeho povýšení. Pochopí-li pracovník principy kariéry v podniku (na co se zaměřit a v čem se zdokonalovat), může předpokládat, jaký postup jej čeká.
- **Dokonalejší koordinace práce v oddělení** - společné cíle zaměstnanců v rámci jednoho oddělení a jejich semknutost při řešení problémů vytváří větší kolegiální atmosféru. Členové týmu jsou více ochotní pracovat v týmu a plnit jeho cíle potažmo cíle podniku.

3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Existuje mnoho definic, co procesní řízení je a co není, respektive co do této problematiky spadá a co nikoliv. Například Šmída (2007) chápe procesní řízení jako systém zahrnující postupy, metody a nástroje řízení směřující k trvalému zajištění maximální výkonnosti a neustálému zlepšování podnikových i mimopodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace.

Grasseová (2008, s. 41) spatřuje základní charakteristiku procesního přístupu schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění, přičemž by měl procesní způsob řízení umožnit pružný přechod od jednoho požadavku ke zcela jinému – rozdílnému.

Dle normy ČSN EN ISO 9000 bychom se měli prostřednictvím procesního řízení dívat na organizaci jako na systém vzájemně provázaných procesů, přičemž je tento přístup charakterizován zejména ve vztahu k výsledkům. *„Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“*

Procesní řízení dle Šimonové (2009, s. 54) se opírá o znalost procesů, jejich měření a ověřování účinnosti přeměny vstupů na výstupy, dále o monitorování měření a neustálé zlepšování procesů. Z jejího pohledu je procesní řízení chápáno jako kontinuální činnost organizace. Řezáč (2009, s. 70) hovoří o procesním řízení ve vztahu k zlepšování systému řízení zaměřujícího se na identifikaci příčin nežádoucích výsledků procesů probíhajících uvnitř i vně podniku za účelem jejich změny, kde cílem této změny by mělo být odstranění procesů s nepřidávající hodnotou nebo zvýšení účinnosti procesů, které hodnotu pro zákazníka přidávají. Předmětem procesního přístupu není primární snižování nákladů či počtu zaměstnanců, ale zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka. (Řezáč, 2009)

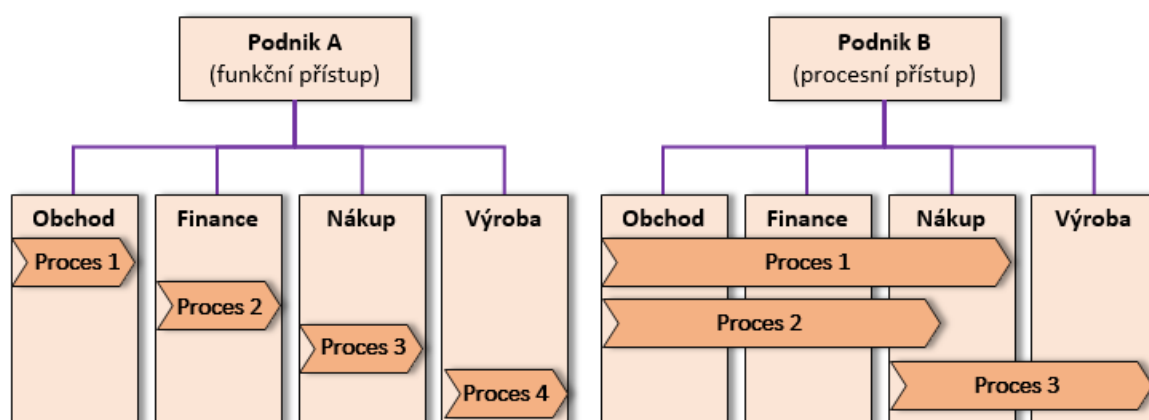
Mezi největší přínosy procesního přístupu k řízení zařazují Tuček, Hrabal a Trčka (2014, s. 16), Grasseová (2008) nebo Fišer (2014, s. 38) následující:

- soustředění se na cíle a výstupy procesů bez ohledu na jeho rozhraní v podobě přechodů různými funkčními organizačními útvary,
- jasné definování interních dodavatelů a zákazníků,
- rychlejší identifikace kritických míst v tvorbě hodnot pro zákazníka,
- optimalizace nákladové struktury vztažené na kalkulační jednici (Activity Based Costing),

- rychlejší dosahování inovací podnikových procesů díky poznání posloupnosti činností a jejich atributů – jednodušší a rychlejší řízení změn popřípadě reakce na ně,
- identifikování vztahů mezi strategickými cíli podniku, podnikovými procesy a výkonnosti zdrojů k činnostem alokovaným,
- spolupráce napříč jednotlivými útvary podniku díky stanoveným procesním týmům
- podpora týmové práce a angažovanosti jednotlivých členů týmu a zvyšování spokojenosti zaměstnanců,
- integrace oddělených činností do hodnototvorných procesů,
- efektivní systém měření a vyhodnocování podnikových procesů,
- redukce zbytečných činností,
- jednoznačné pro-zákaznický orientované zaměření procesů,
- soulad procesů a strategie podniku.

3.1 Funkční versus procesní řízení

V podnicích jsou vykonávány stejné činnosti a to bez ohledu na to, který způsob řízení v podniku existuje. Rozdíl nastává v různých pohledech na to, co je a co není důležité. U funkčního řízení je kladen důraz především na funkce podniku, i když je v praxi nemyslitelné, aby všechny procesy svým průběhem dodržovaly přesně vymezené hranice jednotlivých oddělení. Opakem toho je přístup procesního řízení, které je zaměřeno na činnosti, procházející napříč jednotlivými odděleními (útvary). Fakt, že nelze jednotlivé procesy v podniku přesně přiřadit k danému útvaru, se stal stavebním kamenem procesního řízení a je na něm postaveno. Rozdíl v jednotlivých typech řízení je vysvětlen na následujícím obrázku.



Obr. 6: Funkční a procesní přístup řízení (vlastní zpracování dle Tuček a kolektiv, 2014)

Pro přehledné srovnání základních rozdílů mezi jednotlivými typy řízení nabízí Grasseová přehlednou tabulku.

Tab. 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu řízení (Grasseová, 2008, s. 46)

Přístup	
Funkční	Procesní
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů a metrik.	Propojení strategických cílů a ukazatelů.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají. Vědí také, komu vstupy poskytují k navazujícím činnostem – součinnost.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes úroveň organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami funkcí.	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně a pravidelně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu respektive organizaci jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo omezená pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi – v rámci daného procesu – ze všech úrovní organizace.

3.2 Terminologie v procesním řízení

S procesním řízením se pojí určitá terminologie a definice, které je nutné znát pro základní orientaci v dané problematice. Jak už to v praxi bývá, co autor, to jiná definice, což ale většinou nic nemění na podstatě. Typickým důkazem toho jsou definice procesu.

3.2.1 Proces

Hammer a Champy (1996) Definují proces jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.

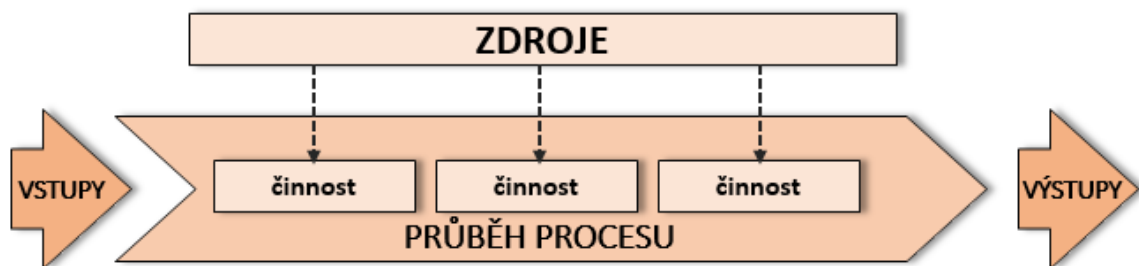
Velmi podobnou definici nabízí Řepa (2007, s. 15). „*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje*“.

Kolektiv kolem Moniky Grasserové (2008) proces chápou jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu nebo výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.

Norma ČSN EN ISO 9001:2001 definuje proces jako: „*soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*.“

Autoři se shodují v tom, že proces je soubor činností napříč organizací, v rámci kterých dochází k transformaci vstupů do výstupů prostřednictvím aktivit osob. Šmída (2007) ale poukazuje na to, že veškeré doposud uváděné definice opomíjejí skutečnost, že kromě činností se může proces skládat i ze subprocesů, a dále pak nezohledňují, že procesy jdou obvykle napříč několika odděleními a někdy i dokonce několika podniky. Na základě uvedeného uvádí svoji rozšířenou definici procesu:

„*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, 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 jejichž výstupem je produkt, která má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*.“ (Šmída, 2007, s. 31)



Obr. 7: Schématické znázornění procesu (vlastní zpracování dle Grasseová, 2008)

3.2.2 Činnost

Činnosti, někdy také nazývané aktivity, jsou uceleným sledem operací a úkonů, většinou vykonávaných jedním typem pracovníka nebo týmem v souvislém čase. (Grasseová, 2008)

3.2.3 Vstup a výstup

Proces většinou zahajuje inicializační – spouštěcí událost. **Vstupem** procesu, jako celku může být materiál, instrukce či informace. Zdrojem vstupu může být externí dodavatel nebo předcházející interní proces.

Oproti tomu **výstup** je produktem procesu. Jako výstup si lze představit výrobky, služby, užitečné informace. Výsledný produkt procesu by v sobě měl vždy zahrnovat přidanou hodnotu. Měla by být zajištěna návaznost procesů, tedy výstup jednoho procesu musí být shodný se vstupem procesu následujícího. (Šimonová, 2009)

3.2.4 Vlastník procesu

Vlastníkem procesu by měl být manažer s velkou mírou zodpovědnosti za svěřený proces. Vlastníkem procesu v mnoha společnostech bývá liniový manažer. Velká míra zodpovědnosti vlastníka procesu pramení zejména z jeho odpovědnosti a kompetencí.

Vlastník procesu je dle Šmídy (2007) odpovědný za:

- rozvržení procesu a jeho redesign,
- výběr měřítek výkonnosti pro daný proces, způsob měření výkonnosti ukazatelů,
- zavedení systému měření výkonnosti, hodnocení výkonnosti procesu, seznámení zainteresovaných osob s výkonností procesu,
- dosahování cílů procesu, trvale vysokou výkonnost procesu,

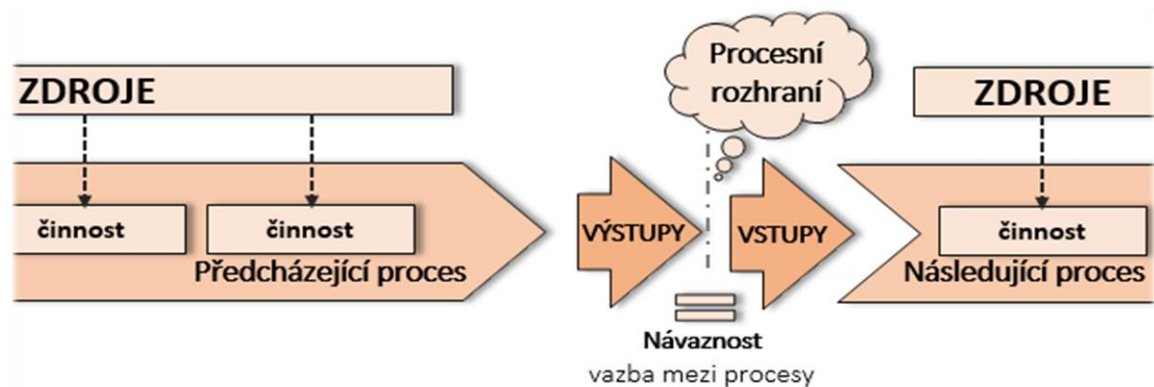
- systematické zlepšování procesu,
- existenci aktuálního popisu procesu,
- monitorování a audit procesu,
- poskytování poradenství a podpory jeho týmu, motivování a rozvíjení týmu,
- informování členů týmu o všem důležitém co se jich a procesu týká,
- hodnocení procesního týmu.

S odpovědností musí být spojeny i určité kompetence. Nejdůležitějšími kompetencemi vlastníka procesu jsou:

- navrhování a schvalování popisu procesu,
- kontrolování a vymáhání dodržování popsaneého procesu,
- vyžadování informací související s procesem,
- navrhování změn procesu,
- iniciování jednání za účelem řešení problematických míst procesu. (Šmída, 2007)

3.2.5 Procesní rozhraní

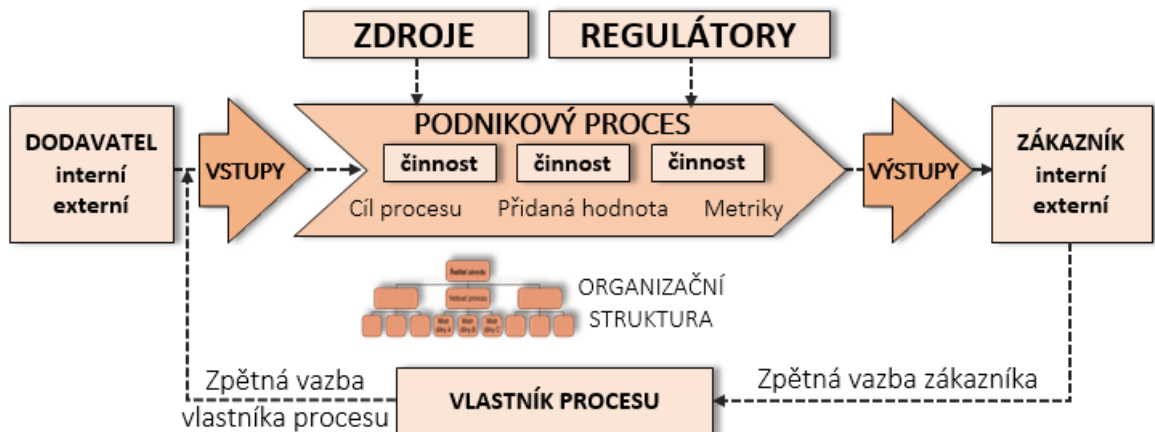
Každý proces má své hranice, začátek a konec, které se nazývají procesním rozhraním. Procesní rozhraní je místo, kde vstupy a výstupy procesů vstupují a vystupují do jiných procesů. (Šimonová, 2009)



Obr. 8: Návaznost procesů a procesní rozhraní (vlastní zpracování dle Šimonová, 2009)

3.2.6 Procesní model

Procesní model (též nazývaný jako procesní mapa) se využívá při mapování a strukturování podniku. Díky němu jsou jasné veškeré děje, které se v podniku uskutečňují. Dle Tučka a Zámečníka (2007) i Šmídy (2007) neslouží procesní model pouze k definici a vizualizaci procesních vazeb. Je to hlavní nástroj procesního řízení a pomáhá tvořit zázemí pro neustálé zlepšování procesů.



Obr. 9: Schéma procesního modelu (vlastní zpracování dle Šimonová, 2009)

3.3 Členění procesů

Procesní řízení nemůže existovat bez identifikace procesů. Všechny podniky se skládají z určitého počtu procesů, pro jejichž členění existuje mnoho přístupů.

3.3.1 Earlovo

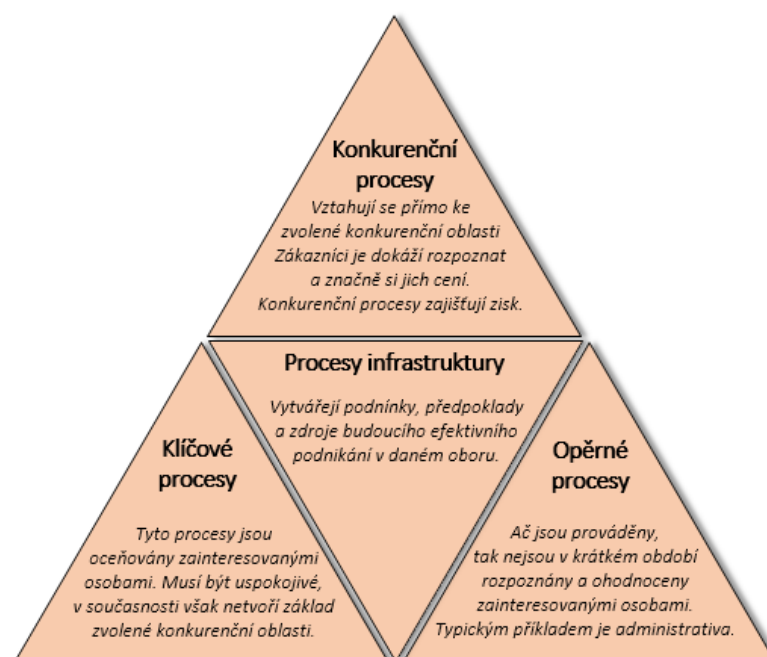
Earl definuje čtyři typy podnikových procesů vyskytujících se v podniku. Použití tohoto dělení v praxi je však velmi složité, protože procesy, které Earl přiřazuje do procesů obchodní sítě, mohou být v mnoha společnostech klíčové.

- **Klíčové procesy** se vztahují k externím zákazníkům, a proto jsou pro podnik kritické z hlediska konkurenceschopnosti.
- **Podpůrné procesy** mají interní zákazníky – klíčové procesy, které podporují tvorbou vhodných podmínek pro jejich fungování.
- **Procesy obchodní sítě** přesahují hranice podniku. Týkají se dodavatelů, zákazníků i obchodních partnerů. Bývají hůře popsitelné. Mají přímý vliv na konkurenceschopnost.

- **Manažerské procesy** umožňují firmě plánovat, organizovat a řídit zdroje. Mají dopad na vnitřní efektivitu a jsou značně složité. (Hromková a Tučková, 2005)

3.3.2 Procesní členění dle Edwardse a Pepparda

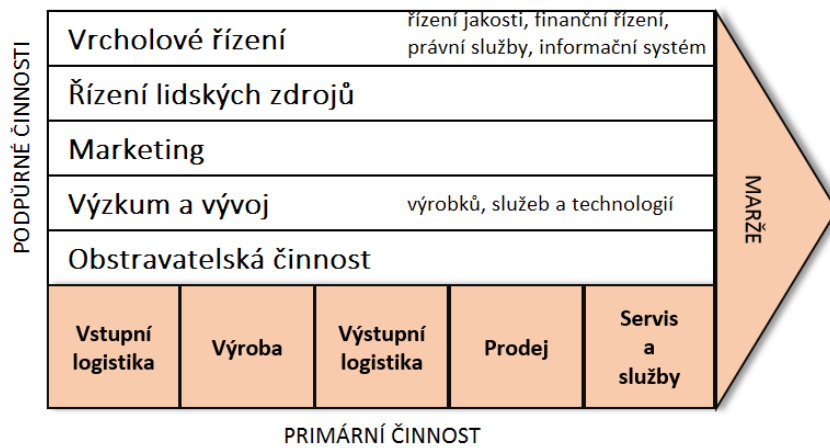
Edwards a Peppard klasifikují procesy také do čtyř základních druhů. Jejich klasifikace spočívá v odvození z produktové a tržně zaměřených složek podnikové strategie a z její kompetenční složky. Těmito čtyřmi druhy jsou procesy konkurenční, infrastruktury, klíčové a opěrné. Tvoří takzvaný procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda. (Vráblík a kolektiv, 2003)



*Obr. 10: Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda
 (vlastní zpracování dle Hromková a Tučková, 2008)*

3.3.3 Porterův model

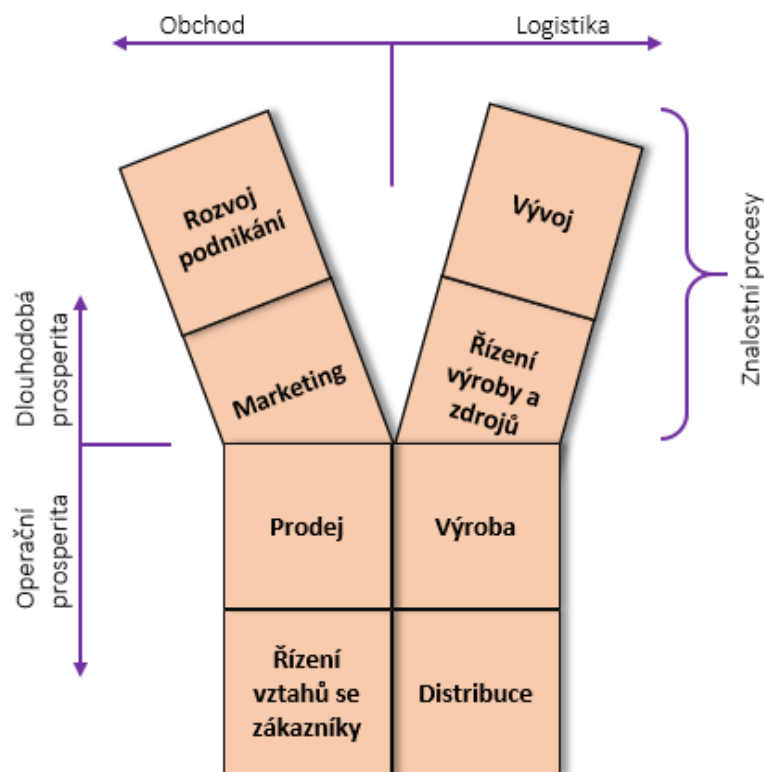
Ke studiu konkurenčních výhod podniku v rámci procesní struktury slouží také Porterův model hodnotového řetězce. Porter definuje dva hlavní druhy procesů a to primární a podpůrné. (Porter, 1993)



Obr. 11: Porterův model hodnotového řetězce (vlastní zpracování)

3.3.4 Scheerův Y model

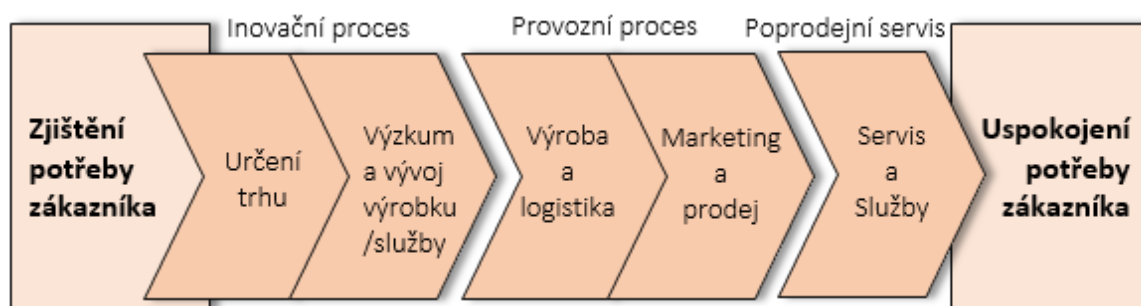
Scheerův model je nejlépe použitelný pro identifikaci hlavního procesního řetězce. Tento model znázorňuje propojení vlastní logistiky a výroby s prodejem. Je zde znázorněna spojitost operativního a dlouhodobého řízení společnosti. (Tuček a Zámečník, 2007, s. 14)



Obr. 12: Y model hlavního procesního řetězce (vlastní zpracování)

3.3.5 Procesní model hodnotového řetězce BSC

Tento model vychází od tvůrců metody Balanced Scorecard (Kaplan a Norton, 2000), kteří doporučují definovat úplný hodnotový řetězec. Tzn. začít inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků včetně vývoje nových způsobů uspokojování těchto potřeb. Následně doporučují popsat proces provozu, dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům. Popis hodnotového řetězce by měl končit u poprodejního servisu.



Obr. 13: Hodnotový řetězec dle BSC (vlastní zpracování dle Tuček a kolektiv, 2014)

3.3.6 Procesy hlavní, řídicí a podpůrné

Výše uvedená členění procesů většinou nemají pevně stanovaná kritéria pro zařazení procesů do jednotlivých skupin a jejich použití v podnikové praxi může činit problémy. Oproti tomu norma ISO 9001 rozděluje procesy do třech skupin (hlavní, řídicí a podpůrné) a pro rozdělení používá čtyři, respektive pět jednoduchých kritérií. (Tuček a kolektiv, 2014)

Tab. 2: Kritéria pro členění procesů (Tuček a kolektiv, 2014, s. 31)

Kritérium identifikace procesu	Procesy		
	Hlavní	Řídicí	Podpůrné
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
Způsob řízení:	Výkonově	Nákladově	Výkonově (outsorsing)

Hlavní procesy jsou ty, které tvoří hodnotu a naplňují poslání firmy. Jsou to procesy, které do firmy přinášejí peníze. Tyto procesy jsou přímo spjaté s externím zákazníkem, a to od jejich počátku – zjištění potřeby, až po jejich konec – uspokojení potřeby.

Podpůrné procesy jsou podporou procesů hlavních. Tyto procesy mají interního zákazníka a zajišťují podmínky pro fungování hlavních procesů – nejsou však jejich součástí. Tyto procesy je možné outsourcovat, tedy zajistit externí dodávkou, aniž by bylo ohroženo dosažení hlavního cíle podniku.

Řídící procesy zajišťují fungování všech ostatních procesů. Zabezpečují například řízení a rozvoj firmy, integritu a výkonnost. (Hromková a Tučková, 2008)

4 PŘECHOD OD FUNKČNÍHO ŘÍZENÍ K PROCESNÍMU

Jestliže se v organizaci začne projevovat současný styl řízení – většinou funkční – jako nedostatečný či nevyhovující, je mnohdy organizace nucena podstoupit změnu směrem k procesnímu řízení. Tato potřeba může pramenit z přesvědčení, že přechod na procesního řízení je pro danou organizaci přínosný nebo může vzniknout kvůli vnějším faktorům, tedy vývojem a vlivy vnějšího prostředí – zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů.

Obecně se autoři shodují, že zavádění procesního řízení je nutné realizovat projektově. Shoda panuje také v tom, že zavádění procesního řízení není otázka dnů ani týdnů, ale je spíše během na delší trať.

Jeston a Nellis (2014) konstatují, že existuje mnoho způsobů, jak správně začít s BPM (Business Process Management) v rámci organizace. Záleží zde na mnoha faktorech: organizační struktura, firemní kultura, procesní vyspělosti, typu podnikání apod...

Obecně je při zavádění procesního řízení nutné určit rozsah změn, které mají být vykonány. Může se jednat pouze o lokální změny uvnitř stávající organizační struktury nebo o rozsáhlé změny přesahující rámec organizace. Měl by být stanoven také cíl respektive cíle zavádění procesního řízení. Je možné realizovat pouze vylepšení stávajícího procesu – Business Process Optimization (BPO), ale i radikální změnu celého systému řízení – Business Process Reengineering (BPR). BPO slouží pro optimalizaci stávajících procesů, naproti tomu BPR je poměrně radikální metodou, která ve své nejkrajnější podobě nebere v úvahu současný stav, ale začíná modelovat procesy od začátku. Výsledkem obou variant je vznik nově orientované organizace, která je řízena skrze procesy přidávající hodnotu zákazníkovi. (Grasseová, 2008, s. 48)

V literatuře (např. Řepa, 2007) se lze setkat se spoustou postupů, metodik a modelů pro zavádění a využívání procesního řízení či reengineeringu podnikových procesů. Zejména pro procesní reengineering jsou zpracovány metodiky, které se liší svým rozsahem, zaměřením či poměrem mezi praktickou a teoretickou orientací.

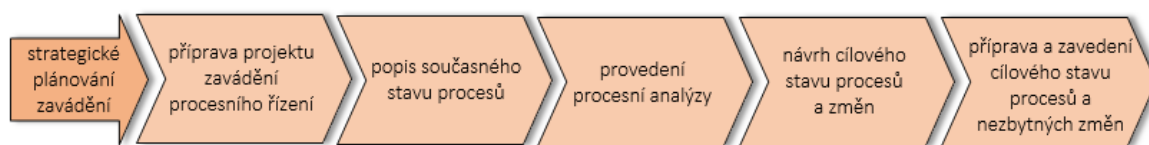
Základní metodiky Business Process Reengineeringu srovnává Řepa (2007) ve své publikaci „Podnikové procesy“ podle jejich původu a jednotlivých kroků projektu zavádění BPR.

Tab. 3: Metodiky reengineeringu procesů a jejich kroky (Řepa, vlastní zpracování)

Metodika	Původ specifické zaměření	Kroky projektu
Hammer, Champy	konzultantský/akademický	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uvedení do reengineeringu ▪ identifikace podnikových procesů ▪ výběr podnikových procesů k reengineeringu ▪ poznání vybraných podnikových procesů ▪ redesign vybraných podnikových procesů ▪ implementace nových podnikových procesů
Davenport	akademický	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vize a cíle ▪ identifikace podnikových procesů ▪ poznání a měření procesů ▪ informační technologie ▪ prototypování procesů ▪ implementace procesů
Manganelli, Klein	konzultantský	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příprava projektu ▪ identifikace ▪ vize ▪ redesign (technický, personální) ▪ transformace
Kodak	uživatelský	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iniciace projektu ▪ poznání procesů ▪ design nových procesů ▪ transformace podniku ▪ řízení změny
DoD	státní správa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategické plánování ▪ plánování procesů a infrastruktury ▪ procesní analýzy ▪ konstrukce procesů a infrastruktury ▪ naplánování a provedení změny
ARIS Method (Scheer)	konzultantský/akademický, akcentuje vývoj IS/IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategická analýza podniku a procesů, koncepční plán ▪ vytvoření logického konceptu systému ▪ vytvoření konceptu informačního systému ▪ implementace systému ▪ provoz a průběžné zlepšování procesů
PPP Method (Gappmaier)	konzultantský/akademický, akcentuje sociálně-psychologické aspekty projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ úvodní studie ▪ detailní studie ▪ návrh systému procesů ▪ vytvoření a implementace systému procesů ▪ instalace a zprovoznění systému procesů ▪ průběžné zlepšování procesů

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zmíněné metodiky vykazují určité podobné prvky v krocích, ve kterých by mělo být zavádění procesního řízení realizováno. Ve své podstatě není rozhodující, zda bude procesní řízení – změna – realizována v pěti nebo sedmi krocích, důležité je to, co vše je nutné provést, aby bylo procesní řízení úspěšně zavedené a v podnikové praxi využitelné.

Grasseová (2008) popisuje jednotlivé fáze zavádění BPM, kde vstupem pro proces zavádění procesního řízení je strategické plánování. Celý proces pak znázorňuje následující schéma.



Obr. 14: Fáze projektu zavádění procesního řízení do organizace
(vlastní zpracování dle Grasseová, 2008)

4.1 Strategické plánování zavádění BPM

V této fázi je nutné definovat strategické cíle a požadavky. Cíle a požadavky by měly být definovány s ohledem na potřeby zákazníka v souvislosti s posláním organizace a vizí zavedeného procesního řízení. Výstupem strategického plánování zavádění BPM by mělo být:

- jasně definované poslání organizace,
- stanovené přínosy procesního řízení pro organizaci,
- analýza východisek,
- stanovené kritické faktory úspěchu zavedení BPM a strategických cílů,
- zabezpečená podpora u vedení organizace.

4.1.1 Definice poslání

Bez jasně definovaného poslání organizace nebo podniku není možné zavádění BPM provést. Poslání by mělo vyjadřovat existenční smysl daného subjektu. Odpovídá na otázku „Proč tu jsme?“

4.1.2 Stanovení přínosů

Stanovení přínosů, vize, zavedení BPM je druhým, také velice důležitým krokem. Pokud nemá organizace jasně definované, co od BPM očekává a co by jí mělo přinést, vznikají nedorozumění a zaměstnanci se často ptají: „Proč? K čemu?“ Pokud je vize dobře zformu-

lovaná a správně sdílená, působí jako motivační prvek pro zaměstnance a pomáhá řídit. Konkrétně Vyskočil (2010, s. 88) konstatuje, že vize musí být jasná, motivující, dobře sdílená a osvětlující smysl změny (tedy i zavádění BPM).

Pro správnou definici vize a přínosů implementace BPM by bylo vhodné znát principy a zásady dobře zvládnutého BPM, jak je definuje Tuček a kolektiv (2014). Tyto principy jsou uvedeny v následující tabulce. Každý princip je vysvětlen v pravém slova smyslu – jak by to být mělo, a v antonymu – jak by to být nemělo.

Tab. 4: Základní principy a zásady BPM (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014, s. 48)

Princip	Popis principu v pozitivním významu (+) a antonymu (-)
Kontext osvěty	+ BPM by měl zapadat do kontextu organizace.
	- BPM by neměl následovat přístup „podle kuchařky.“
Kontinuity	+ BPM by měl být trvalá praxe.
	- BPM by neměl být jednorázový projekt.
Možností	+ BPM by měl rozvíjet schopnosti.
	- BPM by se neměl omezovat na „hašení požáru.“
Celostní (holistický)	+ BPM by měl být projekt s otevřeným rámcem.
	- BPM by neměl být izolované řešení.
Institucionalizace	+ BPM by měl být začleněn do organizační struktury.
	- Za BPM by neměla být zodpovědnost (řešená ad-hoc).
Zapojování	+ BPM by měl zahrnovat všechny zainteresované skupiny.
	- V BPM by neměla být opomíjena účast zaměstnanců.
Společného porozumění	+ BPM by měl vytvořit sdílený názor.
	- BPM by neměl být jazykem odborníků.
Účelu	+ BPM by měl přispívat k vytvoření strategické hodnoty.
	- BPM by neměl být realizován jen proto, aby byl – samoúčelně.
Jednoduchosti	+ BPM musí být hospodárný.
	- BPM by neměl být dražší než engineering (technologie).
Technologických prostředků	+ BPM by měl příhodně využívaný technologie.
	- BPM by neměl uvažovat o správné technologii až ex-post.

4.1.3 Analýza východisek

Výstupem analýzy východisek by dle Grasseové (2008) měla být odpověď na otázky: „Kdo je našim zákazníkem? Jaké produkty mu poskytujeme? Víme, jak je s našim produktem spokojen? Co můžeme udělat proto, aby byl s našim produktem spokojenější?“

4.1.4 Stanovení kritických faktorů úspěchu změny

Kritické faktory úspěchu zavádění změny jsou ty faktory, ve kterých musí organizace určitě uspět, aby dosáhla vize změny a naplnila své poslání. Jsou to tedy faktory, mající kritický vliv na výsledek dosažení vize. Jedním z kritických faktorů úspěchu je zabezpečení podpory zavádění a využívání BPM u vrcholového vedení společnosti (Grasseová, 2008. s. 54)

Dále Jeston s Nellisem (2014, s. 30) doplňují, že mezi kritické faktory úspěchu patří:

- Jasně pochopit, co business pohání vpřed.
- Jasně pochopit projektové, programové či transformační vize – „*Jak bude podnik vypadat po implementaci BPM?*“
- Jasně pochopit a odsouhlasit výsledky a měřitelné hodnoty – „*Bude podnik po zavedení BPM vypadat/fungovat lépe?*“
- Jmenování vedoucího pracovníka zavádění BPM a procesního týmu.
- Zainteresovaným osobám musí být poskytnuty správné podněcující i odrazující okolnosti zavádění BPM.

Velmi důležitým faktorem úspěchu je právě jmenování vedoucího pracovníka zavádění BPM a jeho procesního týmu. Lze souhlasit s názorem Drdly (2001, s. 70), který definuje roli agenta změny (což je v případě zavádění BPM právě vedoucí pracovník a jeho tým) následovně:

- Tým musí být vybaven **dostatečnými pravomocemi**, aby měl sílu danou změnu uskutečnit. Členové musí být schopni podpory a koordinace.
- V týmu musí být **zkušené** členové s heterogenní profesní orientací.
- Respekt od ostatních zaměstnanců zajistí **důvěryhodnost** členů týmu.
- V týmu musí být dostatek leaderů - **vůdců**, tedy osob schopných ovlivňovat ostatní.

4.2 Příprava projektu zavádění BPM

Příprava projektu by se měla řídit dle zásad projektového řízení. V podstatě se dá konstatovat, že výběr metody pro řízení projektů není až tak důležitý. Všechny standardy (IPMA, PMI i PRINCE2) produkují stejný výsledek, a to metodiku, jak řídit projekt. Máchal a kolektiv (2015) stručně shrnuje jednotlivé kroky úspěšného projektového řízení takto:

- Strategie podniku
- SMART cíle projektu a kritické faktory úspěchu projektu
- Tvorba časového harmonogramu

- Logický rámec projektu
- SWOT analýza
- Řízení rizik
- Plánování a řízení nákladů
- Plánování a řízení lidských zdrojů

4.3 Popis současného stavu procesů

Popis současného stavu procesů slouží organizaci k zmapování procesů, zjištění základních informací o procesech a jejich průběhu a vzájemných návaznostech. Procesy je možné popisovat a znázorňovat několika způsoby (Tuček a Zámečník, 2007, s. 24):

- textově,
- v tabulce,
- graficky.

Vychází-li ale organizace z předpokladu, že popis procesů musí být jednoznačný a srozumitelný, jeví se grafická podoba jako nejvhodnější. Popis procesů vývojovým diagramem nebo modelem je přehledný a srozumitelný, takže každý může porozumět tomu, jak proces probíhá a co je k jeho průběhu třeba. Grafický způsob znázornění procesů v doprovodu s informacemi v tabulce nebo matici se nazývá **procesní modelování**, jehož výstupem je **model**.

4.3.1 Modelování procesů

K modelování procesů existuje řada různých přístupů a norem, zdůrazňujících různé aspekty procesů. (Řepa, 2007, s. 71) Lze však vysledovat určitou podobnost mezi danými přístupy a metodikami. Tato podobnost spočívá v definování základních prvků každého podnikového procesu. Tyto prvky jsou:

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazba.

Jak již bylo zmíněno výše, proces je vždy modelován jako vzájemně navazující činnosti. Každá činnost může být popsána samostatně jako proces. Rozhodnutí, zda činnost je či není popsána jako proces, závisí na potřebě podrobnosti a detailnosti modelu, použitém nástroji a autorovi modelu, nikoliv na samotném obsahu procesu samotného. (Řepa, 2007)

Většina činností neprobíhá náhodně či živelně, ale na základě nějakých podnětů – důvodů – událostí. Tyto podněty mohou být vnější nebo vnitřní. Vnější podnětům činností, které přicházejí z okolí procesu, se zpravidla říká **události**. Vnitřním důvodem je pak situace, ve které se daná činnost nachází – **stav procesu**.

Činnosti v procesu jsou na sebe vzájemně navázané a tyto návaznosti činí z množiny činností definovanou strukturu – proces. Návaznosti jsou popsány pomocí **vazeb**. Existuje několik variant uspořádání činností v procesu – prostá návaznost, variantnost, paralelismus. Pro pojmenování křížení vazeb v procesu existuje také celá řada názvů v závislosti na použité metodice – uzly, křižovatky, brány, logické operandy. (Řepa, 2007, s. 72)

Ať už je pro modelování zvolen jakýkoliv nástroj nebo metodika, je dle Tučka a kolektivu (2014) nutné definovat následující oblasti:

- jaké modely budou potřeba a na jaké úrovni budou používány,
- jaké atributy budou v rámci modelu použity,
- které objekty budou v jednotlivých modelech obsaženy,
- jaký způsob a význam mají jednotlivé vazby.

Carda s Kunstovou (2001) doplňují i techniky, které pomáhají procesy odhalovat a popisovat. Mezi tyto techniky řadí:

- rozhovory s pracovníky firmy,
- dotazníkové průzkumy,
- pozorování a snímkování,
- studium firemní dokumentace.

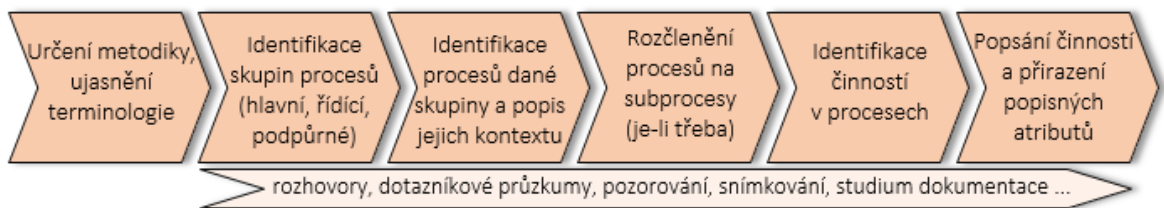
4.3.2 Postup top-down

Postup procesního modelování shora dolů je základním principem při modelování procesů. V praxi to znamená začít od identifikace oblastí procesů, takzvanou vrcholovou procesní mapou. Každá z těchto oblastí procesů (bez ohledu na to, do jaké kategorie byla zařazena v rámci členění procesů, např. na hlavní, řídicí a podpůrné) se člení do jednotlivých skupin. Tyto skupiny se dále člení na jednotlivé procesy. Rozsáhlejší procesy se rozpadají na subprocesy (je-li to třeba). Ty se dále rozpadají na jednotlivé činnosti daného procesu. (Grasseová, 2008, s. 61)

Ke každému procesu respektive k činnosti je přiřazen popisný atribut. Základní popisné atributy v programu ATTIS (který bude použit pro modelování procesů v praktické části DP) jsou:

- ID – číslo,
- název,
- typ,
- vlastník,
- popis,
- matice odpovědnosti (role, osoba, typ pozice, organizační jednotka, č. osoby, č. role),
- vazby – předchůdci a následovníci,
- vstupy a výstupy,
- metriky.

Zjednodušený postup procesního modelování znázorňuje následující schéma.



Obr. 15: Postup procesního modelování (vlastní zpracování)

4.3.3 Kontrola konzistence

Kontrola konzistence spočívá v ověření správnosti namodelované skutečnosti. Je nutné zkontrolovat dodržení metodiky, pravidla zápisu, úplnost popisů objektů, věcnou správnost. Musí být provedena i kontrola modelových vztahů, objekt použit ve více modelech by měl být konzistentní. (Grasseová, 2008, s. 74)

4.4 Ukazatele výkonnosti procesu

Procesní řízení není orientováno pouze na modelování a optimalizaci procesů, ale i na jejich výkonnost. K měření výkonosti procesů slouží **klíčové ukazatele výkonnosti**. KPIs (z anglického Key Performance Indicators) je souhrn indikátorů, metrik a ukazatelů výkonnosti přiřazených procesu, službě, organizačnímu útvaru nebo celému podniku. Tyto ukazatele by měly vyjadřovat požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost, hospodárnost) procesu.

Jednotlivé KPIs by měly směřovat ke strategickým cílům organizace a měly by být jednoduše kvantifikovatelné. (Tuček a kolektiv, 2014) Při stanovení KPIs by mělo být pamatováno na SMART princip, tzn. na vlastnosti stanovovaných měřítek výkonosti. (Máchal a kolektiv, 2015, s. 96):

- **Specific** – specifické a konkrétní,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Agreed** – akceptovatelné a přijatelné,
- **Realistic** – realistické a relevantní,
- **Time Specific** – časově ohraničené.

Klíčové ukazatele výkonosti mohou mít různou podobu – finanční i nefinanční a mohou být z různých oblastí činnosti podniku. Zde je uvedeno několik příkladů (Dočekalová, 2013; Tuček a kolektiv, 2014):

- setrvání zákazníků,
- úrazovost,
- kvalita produktů,
- průběžná doba zakázky,
- likvidita,
- návratnost investic,
- rentabilita,
- fluktuace zaměstnanců.

4.5 Procesní analýza

Po namodelování současného stavu procesů a přiřazení kritických ukazatelů výkonosti se provádí procesní analýza. Ta by měla pomoci nalézt nedostatky stávajících procesů a případně i možnosti pro jejich zlepšení. Při procesní analýze jsou kladeny dvě základní otázky:

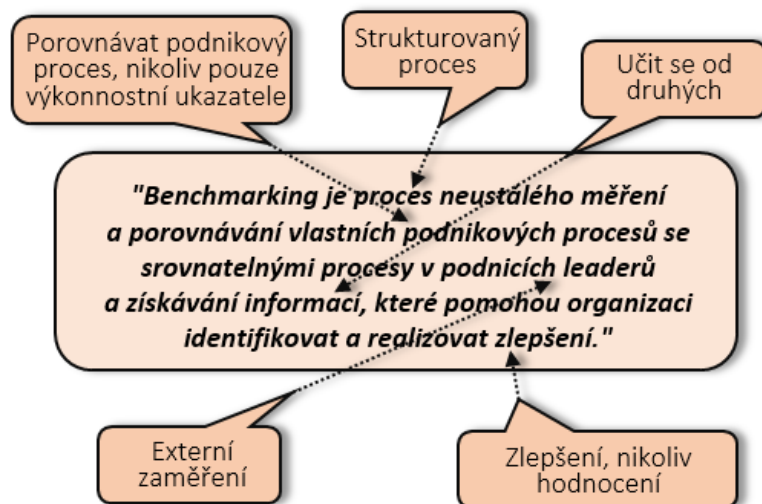
- a) Je způsob, jakým to naše společnost dělá, ten nejlepší?
- b) Jakým způsobem lze srovnat to, co dělá naše společnost, s tím, co dělají ostatní?

Dle Grasseové (2008) se odpovědi skrývají v:

- analýze vnitřní logiky procesu,
- analýze variant procesů,
- analýze přidané hodnoty,
- analýze očekávání zákazníků,
- analýze obsluhy,
- organizační analýze,
- analýze prostorového přerušení,
- časové analýze,
- analýze IS/IT,
- analýze rizik,
- analýze nákladově-užitkové,
- make-or-buy analýze,
- a benchmarkingu.

4.5.1 Benchmarking

Pro benchmarking existuje mnoho definicí. Velmi povedenou definicí v grafické podobě nabízejí Pettersen s Andersenem (1996, s. 4)



Obr. 16: Operativní definice benchmarkingu (vlastní zpracování dle Pettersen a Andersen, 1996)

Grasseová (2008, s. 75) definuje benchmarking jako proces systematického porovnávání procesů s jinými globálně úspěšnými podniky se záměrem dosáhnout podnikatelské excellence. Benchmarking dále člení z různých pohledů na:

- výrobní x procesní,
- interní x externí,
- funkční x generický.

4.6 Navržení cílového stavu procesu – optimalizace

Po procesní analýze by měla následovat optimalizace stávajících procesů, popřípadě jejich reengineering. Procesní tým by měl mít na paměti, že existují určitá kritéria pro procesní redesign, respektive podle čeho vybírat procesy k optimalizaci či reengineeringu. Hammer a Champy (1995) se spolu s ostatními autory shodují na třech základních kritériích:

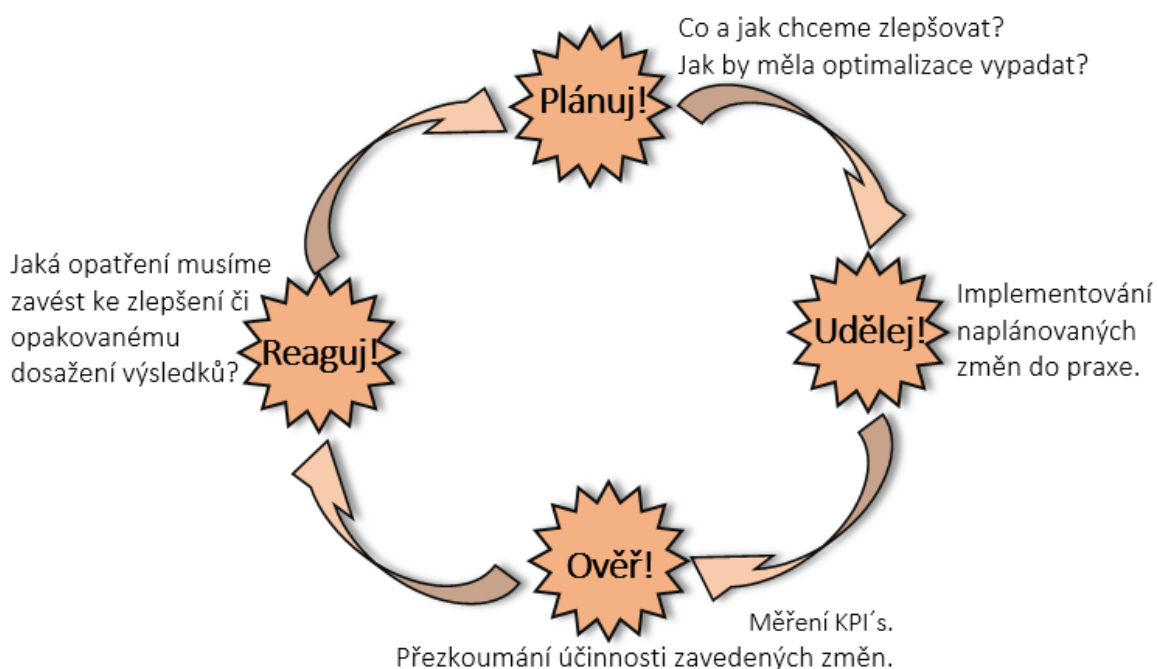
- **Nefunkčnost** – procesy s největšími problémy.
- **Význam** – procesy s největším vlivem na zákazníky firmy.
- **Zvládnutelnost** – procesy, které je možné v současné době a s danými zdroji zvládnout optimalizovat.

Proces složitějšího redesignu, respektive reengineeringu probíhá podle postupu uvedeném v tabulce 3 „*Metodiky reengineeringu procesů a jejich kroky.*“ Vždy ale není třeba velkých změn. Je možné použít takzvanou průběhovou optimalizaci, která se provádí v rámci analýzy procesu a jeho vnitřní logiky. Většinou se dle Grasseové (2008, s 78.) jedná o následující opatření:

- odstranění zbytných činností, které nevedou k výsledku procesu,
- přeskupení existujících činností, využití paralelního průběhu,
- úprava kompetencí vlastníka procesu, organizačních prvků nebo funkcí,
- potřeba vstupů, které v současné době chybí,
- úprava, zrušení nebo vydání nových interních normativních aktů,
- změna v používání nebo zavedení informačních technologií,
- změna v přípravě a vybavení personálu.

4.7 Příprava, zavádění a kontrola optimalizovaného stavu

Jakmile procesní tým určí a definuje cílové – optimalizované procesy, musí se navržené změny zavést do praxe – implementovat je. Pro naplňování, implementaci a kontrolu cílového stavu procesů je vhodné použít jednoduchou metodu – PDCA cyklus.



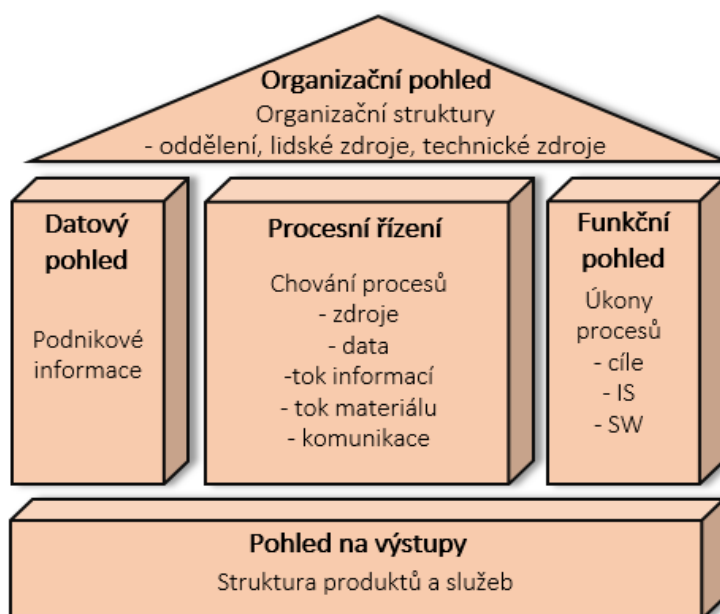
Obr. 17: PDCA cyklus – nedílná součást každého procesu (vlastní zpracování)

5 PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

S rozmachem informačních a komunikačních technologií přibývá softwarových nástrojů pro podporu procesního řízení respektive pro modelování procesů a řízení procesů. Existuje celá řada těchto nástrojů. Mezi nejznámější a hojně využívané v českých podnicích patří MS Visio (bez databáze), ARIS a ATTIS (s databází). (Tuček a Zámečník, 2007)

5.1 ARIS

ARIS (Architecture of Integrated Systems) je softwarový nástroj vytvořený prof. Dr. Scheerem jako referenční architektura informačního systému. ARIS je založen na pěti základních pohledech, které znázorňuje následující schéma. (Scheer a kolektiv, c2002)



Obr. 18: Architektura ARIS (vlastní zpracování dle Scheer, c2002)

- Organizační pohled – statické modely organizační struktury, které zahrnují oddělení, lidské zdroje a postavení v hierarchických organizačních grafech, technické zdroje a komunikační síť.
- Datový pohled – statické modely podnikových informací zobrazující datové modely, soustavu vědomostí, nosiče informací, technické podmínky a databázové modely.
- Funkční pohled – statické modely úkonů procesů, zahrnující hierarchii funkcí, podnikové cíle, podpůrné systémy a softwarové aplikace.

- Pohled výstupů – statické modely struktury produktů a služeb, zahrnující produktové stromy, produkty a služby.
- Pohled (kontroly) procesů – dynamické modely ukazující chování procesů a to zejména jejich souvislost se zdroji, daty a funkcemi podnikového prostředí. (Ciencialová)

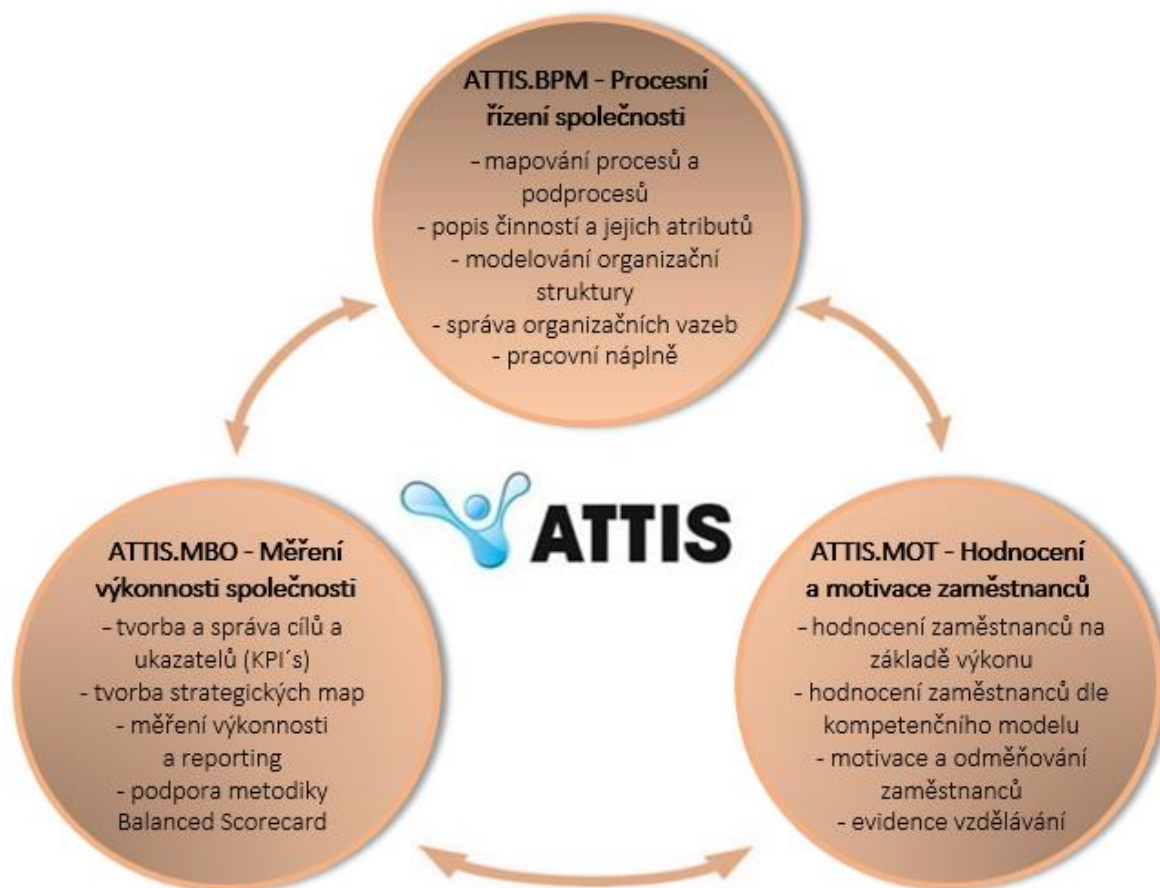
První čtyři pohledy se zaměřují na strukturu organizace, zatímco pohled procesů (tzv. kontrolní pohled) se zaměřuje na dynamické chování podnikových procesů a svádí dohromady všechny různé prvky ostatních pohledů. ARIS spolupracuje i s ERP systémem SAP. (Tuček a Zámečník, 2007)

5.2 ATTIS

ATTIS je sada manažerských softwarových nástrojů pro podporu procesního řízení a řízení výkonnosti firem. Obsahuje tři hlavní, vzájemně propojené moduly. BPM – procesní řízení, MBO – měření výkonnosti a MOT – hodnocení a motivace zaměstnanců. Tyto tři moduly společně umožňují vytvořit centrálně sdílenou databázi informací, která integruje nástroje řízení s dalšími softwarovými aplikacemi. Slouží tedy jako jednotná aplikační a datová platforma.

ATTIS.BPM je specializovaný nástroj pro modelování, popis, správu a analýzu firemních procesů. Přímé vazby modulu ATTIS.BPM do modulu ATTIS.MBO umožňují propojit procesní model se systémem měření výkonnosti a získat tak důležité podklady pro hodnocení procesní výkonnosti. Provázanost s modulem ATTIS.MOT umožňuje správně definovat kompetenční modely a hodnotit zaměstnance podle výkonnosti procesů, na nichž se podílejí.

ATTIS.BPM podporuje neomezené větvení procesního modelu, což umožňuje každé úrovni procesního modelu modelovat procesní mapy, které schematicky znázorní průběh procesu po jednotlivých činnostech, vytvářet popisy jednotlivých procesů a procesních kroků, evidovat úkoly a odpovědnost zaměstnanců, vstupy a výstupy jednotlivých procesů a souvislost mezi jednotlivými nimi.



Obr. 19: Sada softwarových nástrojů ATTIS (vlastní zpracování dle ATTN consulting)

ATTIS.MBO je specializovaným nástrojem pro tvorbu a správu systému měření výkonnosti všech typů společností. Lze využít pro tvorbu systému měření dle osvědčených metod MBO, BSC nebo jakékoli jiné struktury ukazatelů, které budou pravidelně vyhodnocovány dle vložených kritérií.

ATTIS.MOT umožňuje vytvořit pro každého zaměstnance individuální systémovou kartu. Karty zaměstnanců jsou postaveny na dvou pilířích - hodnocení zaměstnanců na základě kompetenčního modelu a prostřednictvím plnění cílů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ s. r. o. se zabývá výrobou klimatizačních filtrů a dalších filtračních zařízení, přičemž se tato výroba dá rozdělit do dvou základních oblastí – kapsové filtry a absolutní filtry. Při detailnějším pohledu na struktury výrobního portfolia lze rozdělit výrobky do těchto skupin: kompaktní filtry, kapsové filtry (s různou filtrační třídou), filtrační vložky plošného typu, HEPA filtry filtrační třídy H-12 (filtrace 99,97%) a potrubní filtry. Společnost je schopna vyrobit téměř jakýkoliv rozměr filtru s jakoukoliv filtrační třídou.

Dle CZ-NACE je klasifikace ekonomických činností popisované společnosti následovná:

- 28250: Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení
- 13960: Výroba ostatních technických a průmyslových textilií
- 14190: Výroba ostatních oděvů a oděvních doplňků
- 22190: Výroba ostatních pryžových výrobků
- 25720: Výroba zámků a kování
- 49410: Silniční nákladní doprava
- 56100: Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních

Historie výroby vzduchových filtrů v dané oblasti (Zlínský kraj) se započala v 70. letech 20. století, kdy s výrobou filtračních vložek do klimatizací začalo jako s přidruženou výrobou JZD YX. Toto JZD pak bylo jedním z největších výrobců tohoto druhu zboží v tehdejší Československu, a to až do sametové revoluce. V roce 1992 se JZD XY rozpadlo a z přidružené výroby vzduchových filtrů byla propuštěna značná část zaměstnanců. Díky tomuto opatření došlo k zastavení výroby vzduchových filtrů a k ztrátě velké části zákazníků.

V téže roce však byla výroba vzduchových filtrů privatizována a vznikla soukromá společnost XYZ s. r. o. V počátcích měla tato společnost 13 zaměstnanců a roční obrat cca 5 milionů korun. Dařilo se jí využívat dlouholetých zkušeností z oblasti výroby vzduchových filtrů a postupně i získávat zpět zákazníky JZD XY. Postupem času začala firma vyrábět kompletní sortiment vzduchových filtrů ve všech filtračních třídách a spolupracovat s renomovanými tuzemskými i zahraničními dodavateli filtračních materiálů, čímž se zvyšovala kvalita a konkurenceschopnost vyráběných produktů.

V současné době má společnost XYZ 80 zaměstnanců, 60 % produktů dodává na zahraniční trhy a roční obrat převyšuje částku 120 milionů korun. Společnost je také držitelem certifikace ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001.

6.1 Strategie společnosti

V souladu s výše uvedenými certifikacemi je vyhlášena strategie v oblasti zvyšování kvality nabízených služeb a spokojenosti zákazníků a v oblasti šetrného přístupu k životnímu prostředí.

6.1.1 Oblast zvyšování kvality nabízených služeb a spokojenosti zákazníků

Společnost je přesvědčena, že při volbě dodavatele bude zákazníků vedle ceny stále více rozhodovat kvalita provedení nakupovaného produktu. Snahou společnosti je dosahovat lepší kvality výrobků než mají její konkurenti. Finální kvalita výrobků je podmíněna kvalitním vybavením, kvalifikovanými pracovníky, způsobilými dodavateli, splňujícími náročná kritéria na dodávaný materiál a poskytované služby, a fungujícím systémem managementu společnosti. Vedení společnosti se proto zavázalo k osobní angažovanosti a aktivitě v rámci neustálého zlepšování procesů a nabízených výrobků za účelem plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti. V oblasti nabízených výrobků se společnost řídí následujícími zásadami:

- Zákazníci stojí ve středu jejich zájmu.
- Zákazníkovi musí být předány výrobky v objednaném provedení a v dohodnutém termínu.
- Výrobky musí být zhotoveny tak, aby plně sloužily ke svému účelu při zachování všech bezpečnostních, zdravotních a hygienických podmínek.
- Usilují o partnerské vztahy s jejich domácími i zahraničními dodavateli.
- Používané výrobní technologie, technické vybavení a kvalifikace pracovníků musí být neustále zlepšovány v souladu se zvyšujícími se nároky na výrobky.
- Propagace společnosti s využíváním moderních způsobů je základním předpokladem rozvoje společnosti. (Interní dokumentace společnosti XYZ s.r.o.)

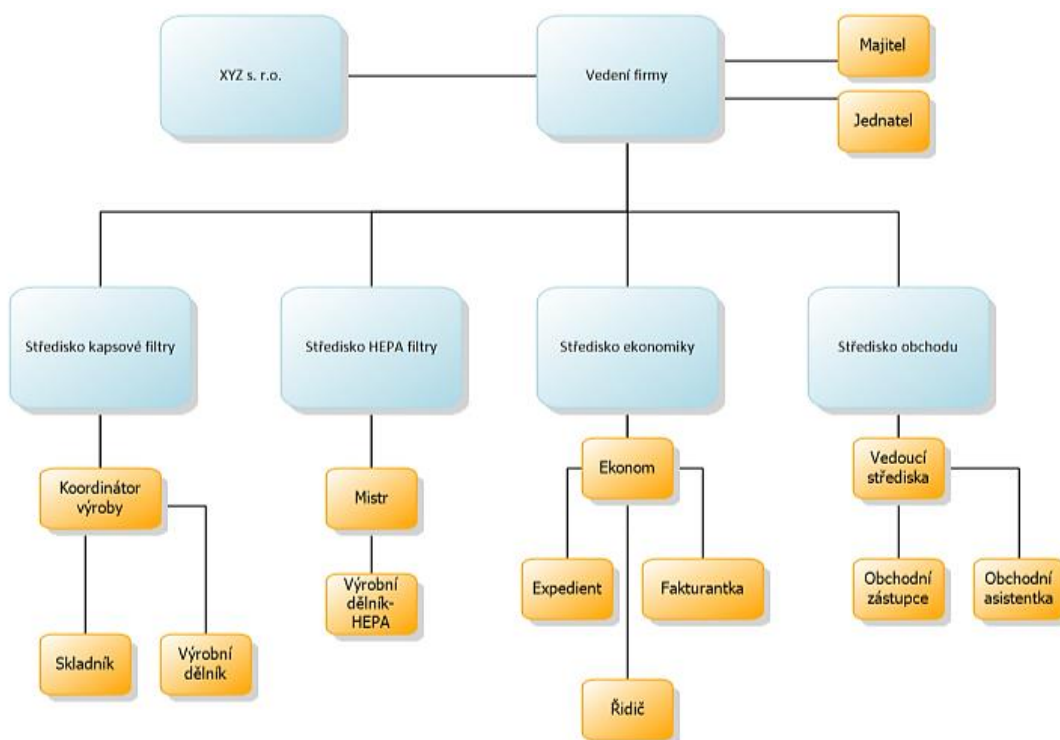
6.1.2 Oblast šetrného přístupu k životnímu prostředí.

Společnost si je vědoma, že její obraz je utvářen nejen prostřednictvím výrobků, ale rovněž chováním vůči svému okolí a přístupem k životnímu prostředí. Proto se vedení společnosti zavazuje k neustálému zlepšování procesů a nabízených výrobků a služeb s ohledem na ochranu životního prostředí. V rámci realizace výrobků i provozu společnosti se chce řídit následujícími zásadami:

- Dodržovat všechny předpisy environmentálního práva a další související předpisy, kterým společnost podléhá.
- Zvažovat ekonomickou únosnost použití nejlepších dostupných materiálů a technologií z hlediska zatěžování životního prostředí.
- Realizovat hospodárná opatření v oblasti spotřeby surovin a energii, vzniku a využití odpadů, znečišťování.
- Předcházet vzniku havarijních situací s možným dopadem na životní prostředí, motivovat pracovníky k ochraně životního prostředí, především v rámci jejich pracovních povinností.
- Být environmentálně transparentní vůči veřejnosti. (Interní dokumentace společnosti XYZ s.r.o.)

6.2 Organizační struktura společnosti

V čele firmy jsou tři majitelé (dva jsou bratřenci), přičemž jsou všichni tři zároveň i jednatelem společnosti a každý z nich může jednat za společnost samostatně. Ve firmě neexistuje osoba generálního ředitele. Dále je firma organizována do jednotlivých středisek. V zásadě existují čtyři střediska: středisko výroby kapsových filtrů, středisko výroby HEPA filtrů, středisko ekonomiky a středisko obchodu. Schéma organizační struktury znázorňuje následující obrázek.



Obr. 20: Organizační struktura společnosti XYZ (vlastní zpracování)

6.3 Systém a styl řízení

Vzhled organizační struktury se přímo odráží na systému a stylu řízení společnosti. Veškerá rozhodovací pravomoc připadá zejména majitelům společnosti, kteří mají neformálně rozdělené oblasti, za které zodpovídají a které se snaží řídit. Ve společnosti je uplatňováno víceúrovňové řízení, kde na vrcholu je vždy jeden z majitelů.

Do nedávna se dařilo výrobní aktivity společnosti uřídit pouze za pomoci mistra a koordinátora výroby, kteří byli přímo podřízeni všem třem majitelům. Díky narůstajícímu objemu výroby se ale stal tento stav neudržitelným, postupně vznikaly pozice neformálních vůdců jednotlivých pracovišť. Tito vůdci však nejsou ze strany zaměstnanců bráni jako jejich nadřízení, a to zřejmě i proto, že jsou to pozice neformální, které tyto vůdce nezavazují k odpovědnosti a nepřidávají jim ani pravomoci.

Manažerský postoj k lidem ve společnosti odpovídá dle teorie X a Y Douglase McGregora teorii X. Vedení společnosti předpokládá, že je zaměstnanců potřeba k práci nutit, protože nemají kladný vztah k práci. Od zaměstnanců si vedení drží výrazný odstup a v podstatě je bere pouze jako prostředek k dosažení svého cíle. Díky tomuto přístupu jsou zaměstnanci motivováni zejména sociální jistotou, tedy mzdou, a preferují především pasivní přístup. Aktivity zaměstnanců jsou pod neustálým dohledem a v případě neplnění povinností, nebo porušení nařízení jsou zaměstnanci finančně postihováni.

Z výše uvedeného vyplývá, že je ve společnosti uplatňován autoritativní styl řízení. Veškeré rozhodovací pravomoci a prostředky jsou v moci majitelů společnosti, v omezené míře pak u jejich přímých podřízených – mistra a koordinátora výroby. Ve společnosti funguje zejména jednosměrná komunikace, a to shora dolů. Od pracovníků ve výrobě se neočekává žádná invence, pouze dosažení požadovaného výkonu, což se ale ne vždy daří.

Jako jeden ze zásadních problémů společnosti vnímá autor nejasné odpovědnosti a kompetence v oblasti vedoucích pracovníků, stejně tak jako vážnou kooperaci mezi jednotlivými středisky, popřípadě mezi pracovníky v nich. Toto konstatování by se mělo potvrdit i v analýze procesního modelu firmy.

6.4 SWOT analýza společnosti

Tab. 5: SWOT analýza společnosti dle managementu (vlastní zpracování)

	Váha	Hodnocení	Součin
Silné stránky			
Flexibilita	20,0%	4	0,800
Rychlost výroby	5,0%	3	0,150
Včasné dodávky	20,0%	5	1,000
Vztahy se zaměstnanci	2,5%	2	0,050
Kvalita	22,5%	5	1,125
Dobré jméno	15,0%	4	0,600
Atypické rozměry	7,5%	3	0,225
Malé série	7,5%	5	0,375
Součet			4,325
Slabé stránky			
Nedostatečné řízení výroby	20,0%	-3	-0,600
Absence znalosti procesů	10,0%	-2	-0,200
Chybí stanovení řídicích odpovědností	17,5%	-4	-0,700
Neznámá zastupitelnost	12,5%	-2	-0,250
Neexistence výzkumu a vývoje	7,5%	-1	-0,075
Úzké portfolio zákazníků	7,5%	-3	-0,225
Nevyhovující strojní vybavení	7,5%	-2	-0,150
Nedostatečné skladovací prostory	15,0%	-5	-0,750
Nedostatečná znalost teorie v oboru	2,5%	-1	-0,025
Součet			-2,975
Příležitosti			
Nákup nových výrobních a skladovacích prostor	25,0%	4	1,000
Využití dotací	5,0%	3	0,150
Zavést servis a služby	10,0%	1	0,100
Rozvoj obchodu	20,0%	3	0,600
Eliminace autodopravy	15,0%	1	0,150
Snižování závislosti na dodavatelích	15,0%	3	0,450
Přijmutí technologa	10,0%	2	0,200
Součet			2,650
Hrozby			
Nová konkurence	15,0%	-4	-0,600
Cenové války s velkými konkurenty	25,0%	-5	-1,250
Přetížení vedení	30,0%	-3	-0,900
Odchod klíčových zaměstnanců	30,0%	-1	-0,300
Součet			-3,050
Interní	1,350	Celkem	0,950
Externí	-0,400		

Při úvodním workshopu byla sestavena SWOT analýza s managementem společnosti. Mezi nejdůležitější silné stránky zařadilo vedení společnosti flexibilitu, kvalitu a včasnost dodávek. Jako významnou silnou stránku vnímá vedení i dobré jméno společnosti u stávajících zákazníků. Za méně významnou silnou stránku pak byla označena schopnost vyrábět v malých sériích a v atypických rozměrech. Za nejslabší stránky bylo označeno nedostatečné řízení výroby, nestanovení řídicích odpovědností a nedostatečné skladovací prostory. Obecně se došlo ke shodě, že jsou spolu tyto tři nejvýznamnější slabé stránky úzce propojeny. Za poměrně významnou slabou stránku byl označen i fakt, že neexistují matice zastupitelnosti, což také velmi úzce souvisí s možnostmi řízení výroby.

Velkou externí hrozbou je dle managementu, konkurence, a to díky cenové válce, kdy velcí konkurenti mohou nabídnout lepší cenu. Další hrozbou jsou nově vstupující konkurenti na stávající trh. Největší hrozbu pak spatřuje management v jejich vlastním přetížení, což ale vyplývá zejména z velké míry operativy, a v odchodu klíčových zaměstnanců ze společnosti. Nevýznamné příležitosti v okolí společnosti jsou spatřovány v možnosti využití dotačních titulů z fondů EU a státního rozpočtu ČR a v zavedení servisu spolu s přijutím technologa. Velké příležitosti jsou identifikovány v oblasti nákupu nových prostor sloužících pro výrobu a sklady a dále v možném rozvoji obchodu a obchodních aktivit.

Výsledná bilance SWOT analýzy je sice kladná, ale z výše uvedeného vyplývá, že je potřeba zapracovat na zmíněných slabých stránkách, aby se společnost stala konkurenceschopnější. Jakmile se dosáhne zlepšení v oblasti výroby, je pravděpodobné, že vstup nové konkurence nebude tak zásadní hrozbou, stejně tak i tlačení cen dolů nebude likvidační, protože společnost bude lépe hospodařit se zdroji. Nebude tedy nucena snižovat ziskovou marži, protože bude snižovat náklady na vstupy.

V podstatě se dá konstatovat, že by procesní řízení spolu s aplikací vybraných metod průmyslového inženýrství měly být účinnými nástroji, jak dosáhnout eliminace slabých stránek.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Prvním krokem k implementaci prvků BPM je nutnost zmapovat současný stav, tedy sestavit vrcholovou procesní mapu společnosti a popsat stěžejní procesy. Nutno podotknout, že v současné době v podstatě neexistuje popis probíhajících procesů v dané organizaci. Procesní model bude vytvořen na základě neformalizovaných rozhovorů s klíčovými pracovníky, účastníky procesů a vedením společnosti, studiem interní dokumentace, pozorováním a snímkováním. Popsány nebudou všechny procesy dané organizace, ale pouze ty, které označí vedení jako pro firmu nejvíce potřebné. K tvorbě procesního modelu současné podoby (as-is) bude využit program ATTIS, popsáný v teoretické části práce.

V rámci analýzy stávajících procesů bude kladen důraz na zodpovězení následujících otázek:

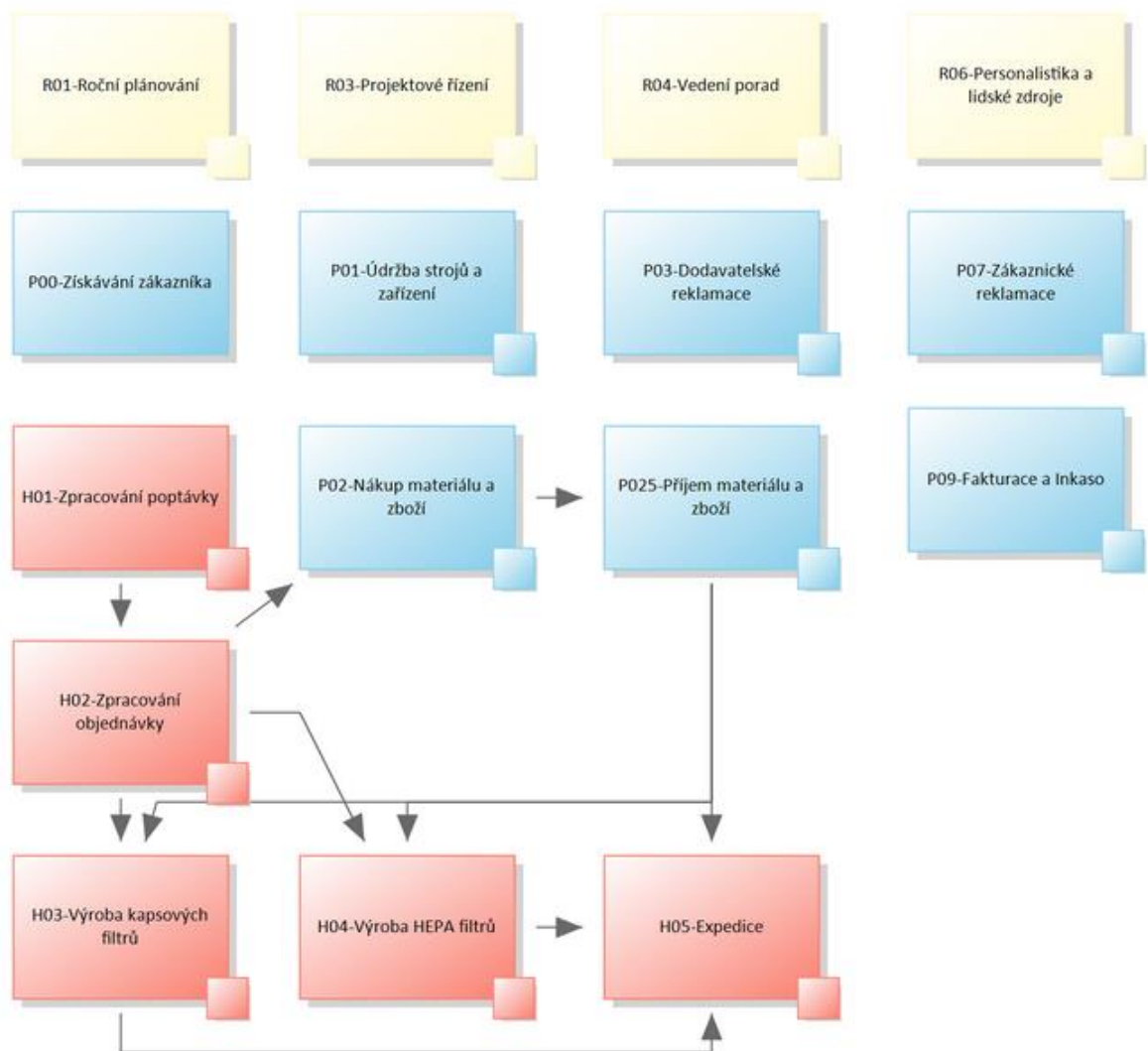
- Co je výstupem procesu, co je jeho cílem?
- Kdo je zákazník procesu, komu je určen výstup procesu?
- Jaký je průběh procesu, rozpadá se na subprocessy či na činnosti? Do jaké hloubky je nutné proces popsat?
- Kdo za proces zodpovídá, kdo je jeho vlastníkem?
- Kdo se na procesu podílí?
- Jaké vstupy má proces a jaká se k němu váže dokumentace?

7.1 Vrcholová procesní mapa

Pro klasifikaci procesů bylo navrženo dělení na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Identifikováno bylo několik klíčových procesů v každé kategorii, přičemž některé z nich jsou fungující a poměrně neměnné. Identifikovány byly ale i procesy, které nejsou vykonávány jednotně a působí problémy. Přehled identifikovaných procesů znázorňuje následující tabulka a vrcholová procesní mapa.

Tab. 6: Identifikované procesy ve společnosti XYZ s. r. o. (vlastní zpracování)

Typ	Identifikované procesy
Hlavní	Zpracování poptávky; Zpracování objednávky; Výroba kapsových filtrů; Výroba HEPA filtrů; Expedice
Řídicí	Roční plánování; Projektové řízení; Vedení porad; Personalistika a lidské zdroje
Podpůrné	Získávání zákazníka; Údržba strojů a zařízení; Nákup materiálu a zboží; Příjem materiálu a zboží; Dodavatelské reklamace; Zákaznické reklamace; Fakturace a inkaso

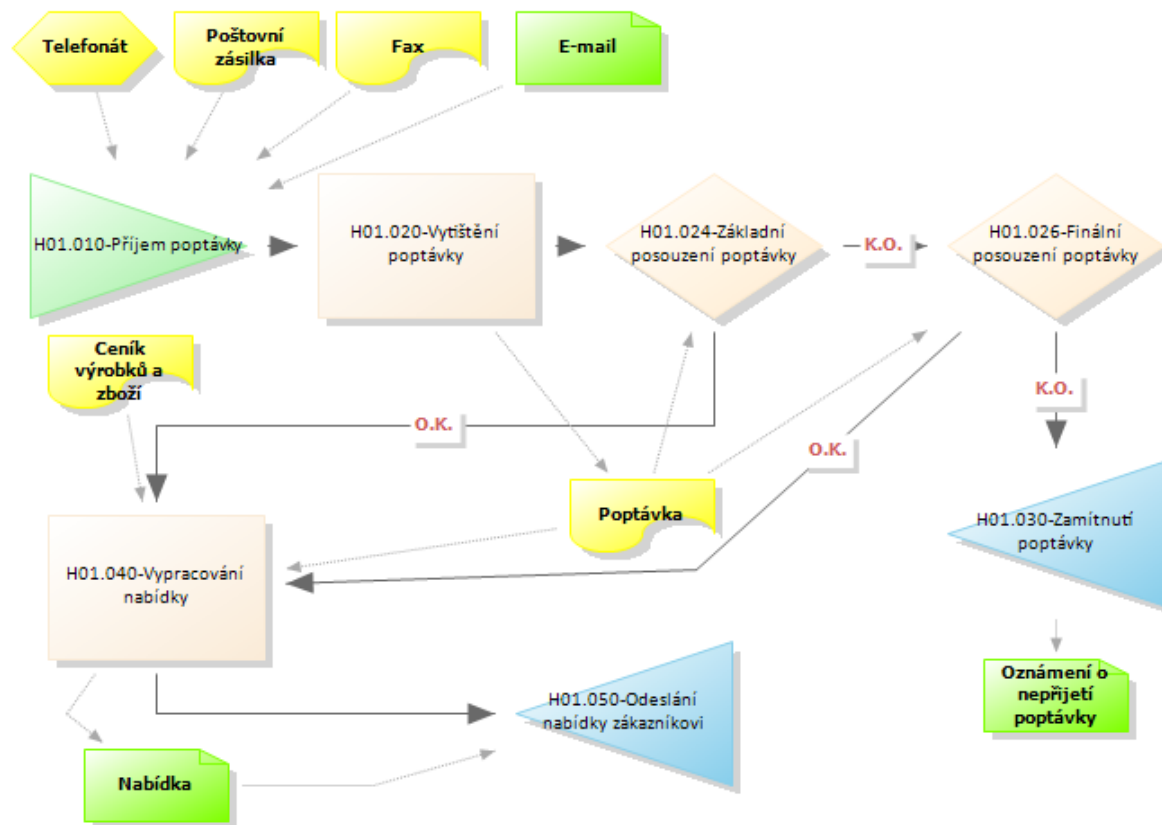


Obr. 21: Vrcholová procesní mapa společnosti (vlastní zpracování)

V následujících podkapitolách jsou jednotlivé procesy popsány a rozebrány. Tam, kde to bylo možné a vhodné, byl vytvořen schematický náhled průběhu procesu. U procesů, které nejsou ve společnosti standardní nebo jsou nefunkční, je pro stav as-is použit pouze slovní popis a budou předmětem redesignu.

7.2 Procesy hlavní

7.2.1 H01-Zpracování poptávky



Obr. 22: Průběh procesu zpracování poptávky (vlastní zpracování)

H01.010 Příjem poptávky

Popis: Poptávka od zákazníka přichází e-mailem, výjimečně faxem, poštou nebo telefonicky. Poptávka přichází na kteroukoli kontaktní osobu případně na obecnou emailovou adresu.

H01.020 Vytištění poptávky

Popis: Poptávka je vytištěna osobou, která poptávku přijala.

H01.024 Základní posouzení poptávky

Popis: Poptávka se posuzuje z hlediska obsahu (sortiment, množství), termínu a místa dodání. V případě, že pracovník není schopen sám vytvořit následnou nabídku, předá poptávku zodpovědným pracovníkům.

H01.026 Finální posouzení poptávky

Popis: Jedná se o objednávky, u kterých je potřeba individuálně posoudit cenu nebo termín dodání, nestandardní objednávky nebo o objednávky na více středisek najednou.

H01.030 Zamítnutí poptávky

Popis: Pokud není možné poptávku splnit, oznámí se to zpět poptávajícímu.

H01.040 Vypracování nabídky

Popis: Vlastní výrobky se nacení dle ceníku s přihlédnutím k odběrateli a konkrétní poptávce, u zboží se cena stanoví na základě konzultace s vhodným dodavatelem. Vytvoří se konkrétní nabídka, ve které se musí zohlednit i specifické požadavky zákazníka (doprava, likvidace apod.). Vykonává obchodní zástupce, obchodní asistentka nebo vedoucí střediska.

H01.050 Odeslání nabídky zákazníkovi

Popis: Vypracovaná nabídka je odeslána e-mailem zpět poptávajícímu. Odesílá ji ten, kdo ji vytvořil.

7.2.2 H02-Zpracování objednávky

H02.010 Příjem objednávky

Popis: Objednávka od zákazníka přichází e-mailem (popřípadě poštou či faxem) na kteroukoli kontaktní osobu případně na obecnou emailovou adresu.

H02.020 Základní posouzení objednávky

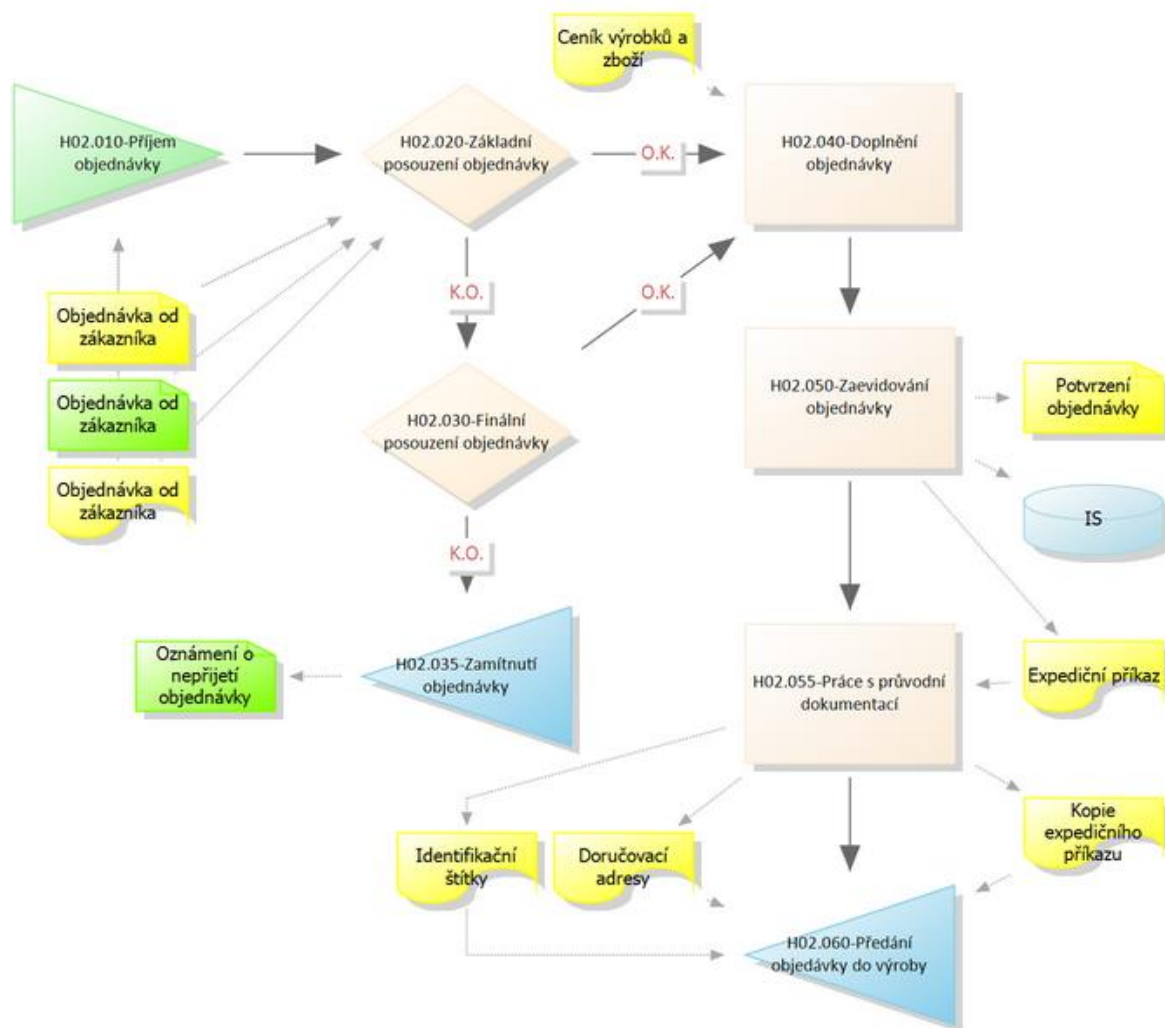
Popis: Objednávka se posuzuje z hlediska souladu s nabídkou nebo dle jejího obsahu (sortiment, množství, cena), termínu a místa dodání. V případě, že pracovník není schopen sám objednávku zpracovat, předá objednávku zodpovědným pracovníkům, popřípadě vedoucímu střediska.

H02.030 Finální posouzení objednávky

Popis: Jedná se o objednávky, u kterých je potřeba individuálně posoudit cenu nebo termín dodání, nestandardní objednávky nebo o objednávky na více středisek najednou.

H02.035 Zamítnutí objednávky

Popis: Pokud není možné objednávku splnit, oznámí se to zpět objednávajícímu.



Obr. 23: Průběh procesu zpracování objednávky (vlastní zpracování)

H02.040 Doplnění objednávky

Popis: Do objednávky se doplní ceny, pokud je ještě neobsahuje (např. z nabídky), způsob a počet balení, termín dodávky, způsob dopravy a cena za dopravu, pokud není součástí jednotkové ceny. U vybraných položek se doplní upřesňující informace pro výrobu. Vykonává obchodní asistentka.

H02.050 Zaevidování objednávky

Popis: Informace z objednávky (zákazník, termín dodání, číslo objednávky, místo určení, způsob dopravy a způsob platby; k jednotlivým položkám objednávky pak název, množství, rozměr/registrační číslo, cena, popis dodávky; v dodatku se uvede počet a typ balení, způsob a cena dopravy) se zapíše do informačního systému. Potvrzení objednávky se odešle zákazníkovi a vytvoří se expediční příkaz, který se vytiskne.

H02.055 Práce s průvodní dokumentací

Popis: Vytisknutý expediční příkaz se položkově zkontroluje oproti objednávce a doplní se o způsob balení (ruční přepočet). Vytisknou se identifikační štítky a adresy pro výrobu. Expediční příkaz se nakopíruje pro všechna příslušná pracoviště ve výrobě. Původní expediční příkaz se založí na určené místo.

H02.060 Předání objednávky do výroby

Popis: Kopie expedičních příkazů a ostatní vytištěné materiály se předají vedoucímu výroby, respektive koordinátorovi výroby, předává kdokoliv z kanceláře obchodu či ekonomiky.

7.2.3 H03-Výroba kapsových filtrů

H03.010 Převzetí zakázkových listů

Popis: Jsou převzaty kopie expedičních příkazů, z nichž se stávají zakázkové listy.

H03.020 Rozdělení zakázkových listů na pracoviště

Popis: Koordinátor výroby rozdělí zakázkové listy na jednotlivá pracoviště (šicí dílna, šicí linka, z-line dílna, kompletace rámu, kompletace filtrů-balírna, spinky, zámečnická dílna).

H03.030 Vychystání materiálu

Popis: Obsluha jednotlivých pracovišť vydá skladníkovi seznam potřebného materiálu, na jehož základě skladník doveze potřebný materiál na příslušné pracoviště, kde si ho obsluha zkontroluje. V případě neshody si obsluha vyžádá výměnu.

H03.040 Výroba kapes

Popis: Výroba kapes je odlišná v závislosti na typu filtru, jsou dva typy - atypický a standardní.

- a) **Atypický** – Obsluha nasadí cívku na odvinovací stojan, nařeže pilkou materiál na polotovary a označí je dle šablony, následně je vyřeže na pásové pile, poté sešije jednotlivé kapsy, které označí štítkem a uloží na manipulační vozík.
- b) **Standard** – Obsluha nasadí cívku na odvinovací sekci stroje. Poté zavede materiál do linky. Následně zvolí patřičný program a spustí stroj pro výrobu kontrolních kusů. Jsou-li kontrolní kusy v pořádku, spustí výrobu. V opačném případě obsluha provede patřičné korekce v nastavení stroje. Obsluha dohlíží na plynulost chodu, dostatek spotřebovaného

materiálu a odebírá hotové kapsy. Hotové kapsy obsluha umístí buď na manipulační vozík (prioritní zakázka) nebo do meziskladu.

H03.050 Výroba filtračních rukávů

Popis: Obsluha nasadí cívku na odvinovací sekci stroje. Poté zavede materiál do linky. Následně zvolí patřičný program pro výrobu rukávů a spustí stroj pro výrobu kontrolních kusů. Jsou-li kontrolní kusy v pořádku, spustí výrobu. V opačném případě obsluha provede patřičné korekce v nastavení stroje. Obsluha dohlíží na plynulost chodu. Hotové rukávy obsluha rovnou balí a předává k expedici.

H03.052 Balení a předání k expedici

Popis: V případě, že zákazník požaduje pouze kapsy, nebo rukávy tak jsou tyto polotovary po vyrobení zabaleny a předány do expedičního skladu.

H03.060 Výroba a montáž plastových rámu

Popis: Výroba závisí na povaze filtru, zda je to atypický nebo standard.

- a) U standardních rozměrů provede obsluha montáž rámu z polotovarů.
- b) U atypických rozměrů obsluha nařeže požadované díly, naděruje je a provede montáž. Hotové kusy odloží do meziskladu, nebo je rovnou přenáší k dalšímu pracovišti.

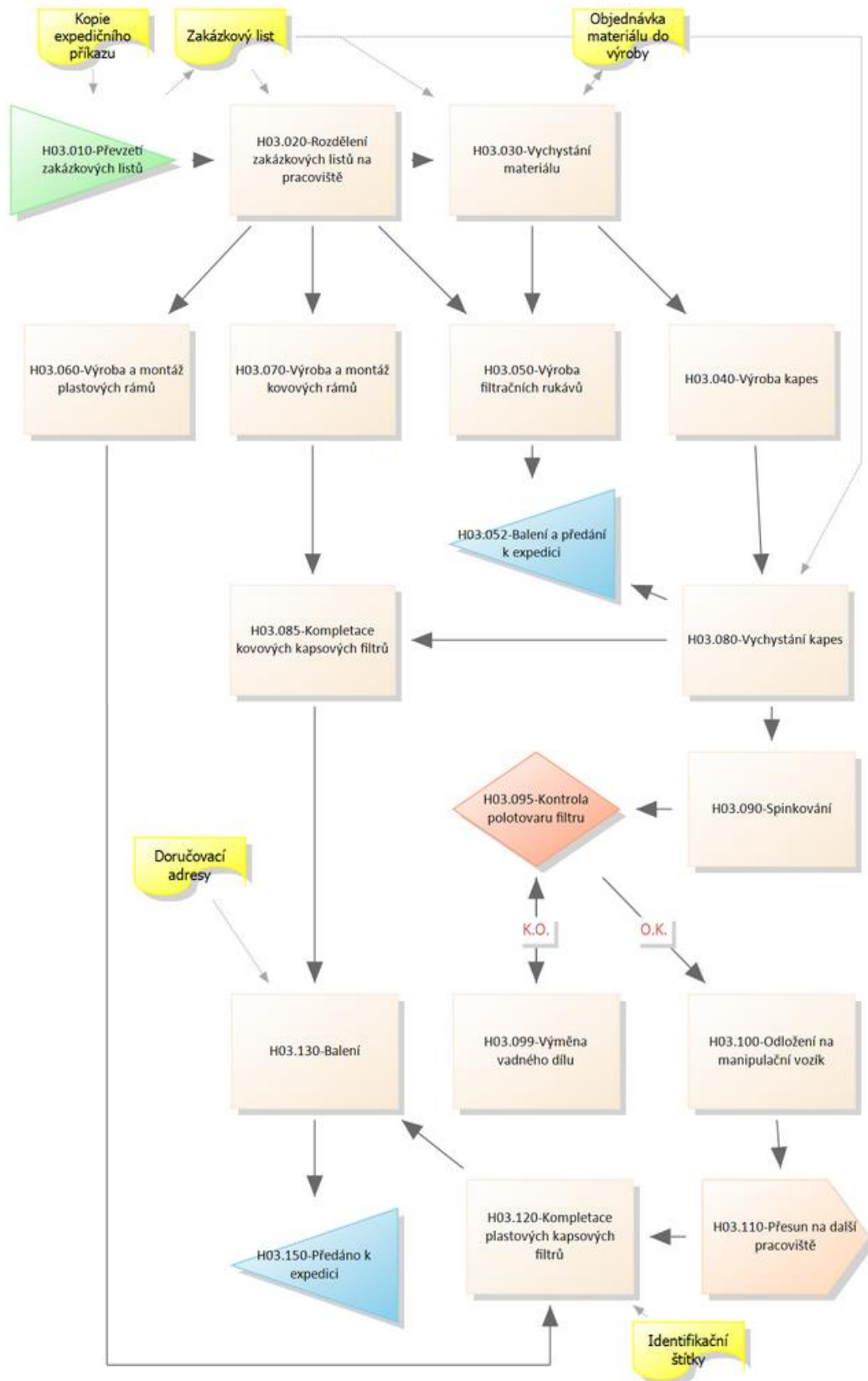
H03.070 Výroba a montáž kovových rámu

Popis: Výroba závisí na povaze filtru, zda je to atypický nebo standard.

- a) U standardních rozměrů provede obsluha montáž rámu, které se poté uloží do meziskladu.
- b) U nestandardních rozměrů filtrů obsluha vyseká profil na požadovaný rozměr, provede montáž a hotové kusy odloží do meziskladu. Souběžně probíhá výroba nosičů kapes (střev), jak pro standardní tak i nestandardní rozměry. Hotové nosiče se odloží do meziskladu.

H03.080 Vychystání kapes

Popis: Dle zakázkového listu se vypočítá potřebný počet kapes a ten se označí štítkem a převezme na pracoviště spinek. Výpočet a odvoz provádí koordinátor výroby. Další variantou je vychystání kapes přímo do expedice (vyžaduje zabalení), nebo pro výrobu kovových kapsových filtrů. Vstupem je zakázkový list.



Obr. 24: Průběh procesu výroba kapsových filtrů (vlastní zpracování)

H03.085 Kompletace kovových kapsových filtrů

Popis: Obsluha vloží kovový rám do montážního stojanu. Jednotlivé kapsy osadí nosiči kapes (střevy) a tento celek vloží do uvedeného rámu. Následně kapsy mechanicky sešije skrz nosiče kapes a rám filtru. Hotový kus opatří štítkem.

H03.090 Sepnutí kapes (spinkování)

Popis: Obsluha spínacího stroje nastaví stroj na požadovaný rozměr a sepne požadovaný počet kapes. Hotový kus vizuálně zkontroluje.

H03.095 Kontrola polotovaru filtru

Popis: Je-li sepnutí polotovaru v pořádku, odloží ho obsluha na manipulační vozík. Není-li sepnutí v pořádku, obsluha vymění vadný díl a odloží ho na manipulační vozík.

H03.099 Výměna vadného dílu

Popis: Vadný díl je odstraněn a znovu sepnut

H03.100 Odložení na manipulační vozík

Popis: Sepnuté kapsy v požadovaném množství jsou odloženy na manipulační vozík.

H03.110 Přesun na další pracoviště

Popis: Manipulační vozík se sepnutými kapsami je převezen koordinátorem výroby na další pracoviště.

H03.120 Kompletace plastových kapsových filtrů

Popis: Obsluha nastaví montážní stojan dle rozměru rámu, pak vloží plastový rám do montážního stojanu. Rám osadí sepnutými kapsami a zajistí je vymezovacími lištami. Hotový kus označí štítkem.

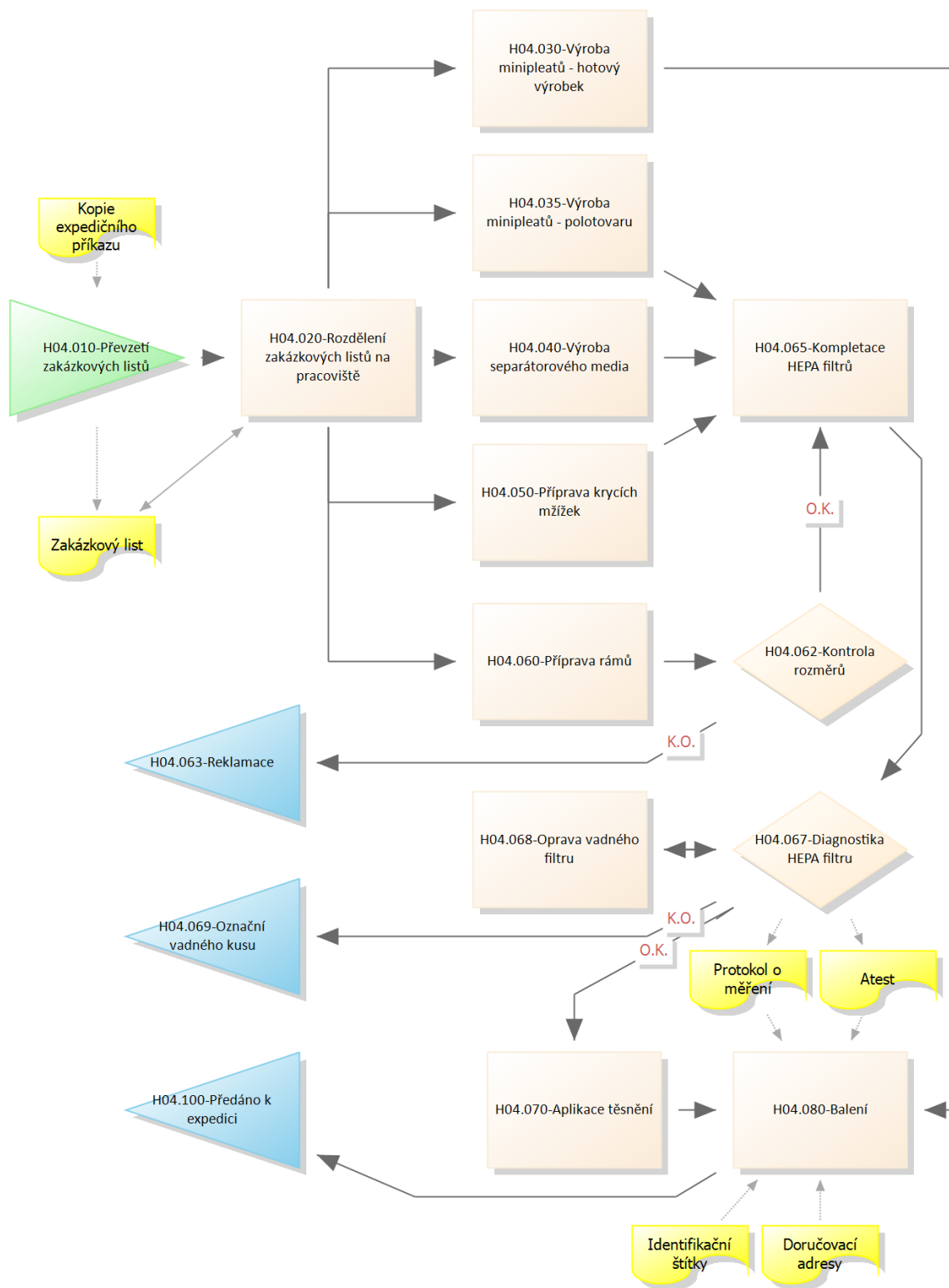
H03.130 Balení

Popis: Obsluha, která kompletuje filtry, sestaví dle zakázkového listu kartony, polepí je adresami a vloží do nich požadovaný počet hotových filtrů. Krabice se zalepí a zapáskuje.

H03.150 Předáno k expedici

Popis: Po zabalení je zboží přeneseno do expedičního skladu. Vykonává tatáž obsluha, co filtry zkompletovala a balila.

7.2.4 H04-Výroba HEPA filtrů



Obr. 25: Průběh procesu výroba HEPA filtrů (vlastní zpracování)

H04.010 Převzetí zakázkových listů

Popis: Mistr převezme kopie expedičních příkazů, z nichž se stávají zakázkové listy.

H04.020 Rozdělení zakázkových listů na pracoviště

Popis: Po převzetí zakázkových listů dochází k jejich rozdělení na jednotlivá pracoviště (výroba medií, kompletace rámu a medií, balení a expedice). Zakázkové listy rozděluje mistr.

H04.030 Výroba minipleatů - hotový výrobek

Popis: Obsluha zavede do stroje požadovaný filtrační papír. Stroj seřídí a spustí výrobu. Hotový minipleat je přenesen obsluhou na pracoviště k balení a expedici

H04.035 Výroba minipleatů - polotovaru

Popis: Obsluha zavede do stroje požadovaný filtrační papír. Stroj seřídí a spustí výrobu. Hotový minipleat přenese na další pracoviště ke kompletaci.

H04.040 Výroba separátorového media

Popis: Obsluha zavede požadovaný filtrační papír do stroje. Provede seřízení na požadovaný rozměr a spustí jeho výrobu. Vyrobený složenec obsluha opatří separátory.

H04.050 Příprava krycích mřížek

Popis: Obsluha nastříhá pomocí tabulových nůžek odpovídající počet mřížek požadovaného rozměru.

H04.060 Příprava rámu

Popis: Obsluha si z meziskladu vyzvedne příslušné polotovary rámu (AL profil, MDF, pozinkovaný, plastový, papírový), nebo vyzvedne hotový rám.

H04.065 Kompletace HEPA filtrů

Popis: Obsluha vloží medium (minipleat nebo složenec) do připraveného rámu (dle potřeby i s krycí mřížkou) a utěsňuje je lepidlem. Vytvrzený kus zbaví nečistot a přetoků a hotový kus přenesení na pracoviště diagnostiky.

H04.062 Kontrola rozměrů

Popis: Obsluha změří jednotlivé rozměry rámu. Pokud je vše v pořádku, přesune obsluha rám na pracoviště kompletace. Pokud rozměry neodpovídají, sdělí tuto skutečnost mistrovi nebo vedoucímu výroby.

H04.063 Reklamace

Popis: Mistr nebo vedoucí výroby kontaktuje dodavatele a sjedná nápravu.

H04.067 Diagnostika HEPA filtru

Popis: Obsluha vloží filtr do zkoušecího stroje a spustí testovací proces:

- test bezdefektnosti (provádí se vždy),
- scan test (provádí se na žádost zákazníka nebo na základě rozhodnutí vedoucích pracovníků firmy).

Pokud je test OK, přenesou obsluha filtr na následující pracoviště. Pokud filtr testem neprojde, dojde k jeho opravě a filtr se znovu otestuje. Není-li možné filtr opravit, je označen jako vadný a zlikvidován. Výstupem je protokol o měření a atest.

H04.068 Oprava vadného filtru

Popis: Filtr, který neprošel diagnostikou je opraven a znovu přesunut na diagnostiku.

H04.069 Označení vadného kusu

Popis: Kus se označí jako vadný a neopravitelný a je určen k likvidaci.

H04.070 Aplikace těsnění

Popis: Obsluha provede buď ručně, nebo strojně aplikaci požadovaného těsnění.

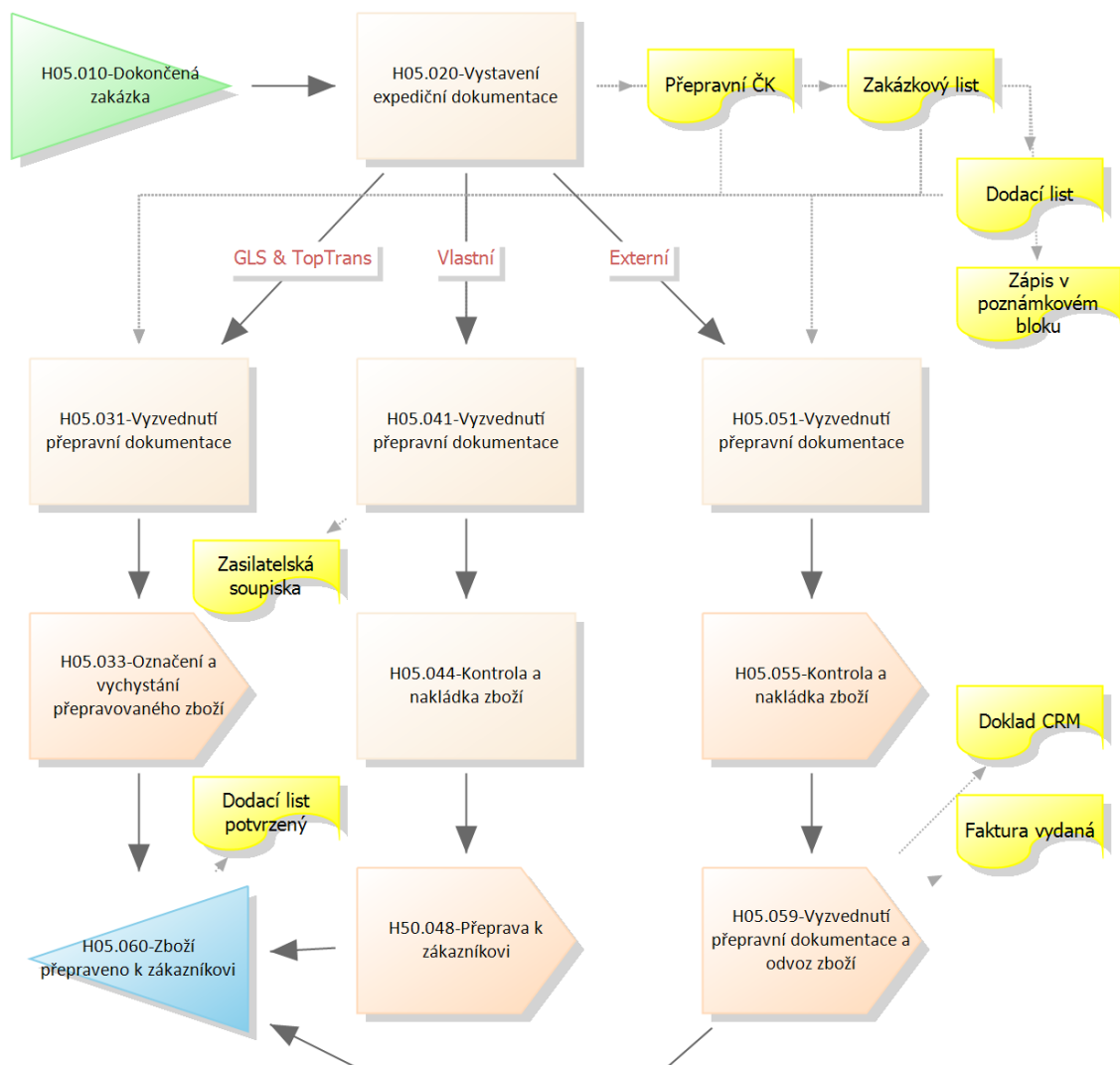
H04.080 Balení

Popis: Obsluha hotové filtry opatří štítky, zabalí do folie, vloží do kartonu, přibalí atest nebo protokol o měření. Karton zabalí, opatří adresou a předá do meziskladu k expedici.

H04.100 Předáno k expedici

Popis: Po zabalení je zboží přeneseno do expedičního skladu. Vykonává tatáž obsluha, co filtry balila.

7.2.5 H05-Expedice



Obr. 26: Průběh procesu expedice (vlastní zpracování)

H05.010 Dokončená zakázka

Popis: Obsluha telefonicky informuje obchodní oddělení o dokončení zakázky.

H05.020 Vystavení expediční dokumentace

Popis: Informace o hotové zakázce je zaznamenána do poznámkového bloku. Je vyhledán zakázkový list a vyhotoví se dodací list, popřípadě další dokumentace - dle typu přepravy (přepravní čárové kódy atd.).

H05.031 Vyzvednutí přepravní dokumentace

Popis: Vedoucí výroby převezme od obchodní asistentky dokumentaci pro expedici (dodací list, přepravní štítky-čárové kódy, zakázkový list).

H05.033 Označení a vychystání přepravovaného zboží

Popis: Každý přepravní kus je opatřen štítkem a umístěn na rampu (vykonává vedoucí výroby). Dopravce zboží naloží sám. Před odjezdem umístí do schránky podepsaný svozový list.

H05.041 Vyzvednutí přepravní dokumentace

Popis: Řidič - pracovník firmy XYZ s.r.o. si vyzvedne zakázkový list v kanceláři obchodu.

H05.044 Kontrola a nakládka zboží

Popis: Řidič ve spolupráci s pracovníky obchodu zkontroluje a naloží zboží.

H50.048 Přeprava k zákazníkovi

Popis: Řidič dopraví zboží zákazníkovi. Jako doklad o převzetí zboží si řidič nechává zákazníkem podepsat kopii dodacího listu.

H05.051 Vyzvednutí přepravní dokumentace

Popis: Po příjezdu dopravce si vedoucí výroby na obchodním oddělení vyzvedne zakázkový list a veškerou dokumentaci k expedici. (Dodací list se vyhotovuje v trojím provedení - XYZ s.r.o., dopravce, zákazník).

H05.055 Kontrola a nakládka zboží

Popis: Vedoucí výroby následně fyzicky zkontroluje každý nakládaný kus a za přítomnosti dopravce vše naloží na auto. V případě nakládky pro německé zákazníky provádí fyzickou kontrolu pracovníce obchodu.

H05.059 Vyzvednutí přepravní dokumentace a odvoz zboží

Popis: Dopravce si vyzvedne příslušnou dokumentaci na obchodním oddělení. Dopravce po nakládce podepíše převzetí zboží a odjede.

H05.060 Zboží přepraveno k zákazníkovi

Popis: Zboží je přepravcem dodáno zákazníkovi.

7.3 Procesy řídicí

7.3.1 R01-Roční plánování

Proces ročního plánování probíhá jen neformálně, spíše na principu stanovení ročních cílů a úkolů. Pro představu, jak probíhá roční plánování ve společnosti XYZ je níže uvedeno pár příkladů.

Tab. 7: Příklady ročních cílů společnosti XYZ s. r. o. (vlastní zpracování)

Všeobecné cíle
Přestěhování zámečnické dílny do nově zrekonstruované haly.
Zajistit rozestavění strojů pro větší technologickou efektivitu a udržování pořádku na pracovišti.
Termín plnění mm.rrrr; Potřebné zdroje: finance, stěhovací firma
Cíle v oblasti zvyšování kvality a spokojenosti zákazníka
Dokončit zateplení skladu a jeho rekonstrukci na nové skladové prostory.
Nakoupit linku na ultrazvukové svařování kapes.
Termín plnění mm.rrrr; Potřebné zdroje: finance, dodavatel

Z výše uvedeného vyplývá, že se firma zabývá ročním plánováním jen minimálně a nesystematicky. Neexistuje zde stanovení cílů pro celou organizaci, které by pak měly být rozpadnuty na plánování jednotlivých oblastí, jako je nákup, lidské zdroje, výroba, zásoby, marketing atd. Následně by mělo být v návaznosti na stanovené cíle stanoveno, jak daných cílů bude dosaženo, jakými prostředky. V souvislosti s plánováním je problematickou oblastí ve společnosti i tvorba cenových respektive nákladových kalkulací.

Tvorba cenové kalkulace

V současné době je kalkulace ceny sestavena tak, že jsou poměrně přesně vyčísleny náklady na materiál. Následně jsou přičteny přímé mzdové náklady, které jsou stanoveny pouze hrubým odhadem. Z přímých mzdových nákladů je pak stanovena jednotná režie, a to ve výši 400% (nikdo ve společnosti nedokáže vysvětlit, jak se došlo k této výši režie). K celkovým nákladům je přičtena zisková přírážka, která je stanovena na 5%. Přičtením ziskové přírážky je stanovena výsledná cena výrobku, která však není respektována a prodejní cena je ve skutečnosti nižší, cca o 20%.

7.3.2 R03-Projektové řízení

Řízení projektů ve společnosti prakticky vůbec neprobíhá a projekty pouze „plynou“. Od přijetí požadavku na projekt a schválení realizace projektu probíhá pouze povrchní plánování projektu. Projekty nemají svého manažera, tudíž i jednotlivé části projektového plánování jsou pouze povrchní a například v oblasti zdrojů se plán odbyde konstatováním, že budou potřeba finance a 5 osob, bez bližší specifikace. Realizované projekty se ani nijakým standardním způsobem nevyhodnocují.

7.3.3 R04-Vedení porad

Porady jsou organizovány nepravidelně, tudíž není možné se na poradu dostatečně připravit. Na poradách jsou řešeny většinou stávající problémy operativy a způsoby jejich řešení, nikoliv jejich příčina a nápravná opatření, aby k problémům v budoucnu nedocházelo. Porady jsou moderovány a řízeny jen minimálně. Z porad neexistuje zápis a případné úkoly vyplývající z porady jsou sdělovány pouze ústně.

7.3.4 R06-Personalistika a lidské zdroje

V procesu **personalistka** a lidské zdroje by měly být obsaženy tři subprocesy, přičemž první z nich je samotná personalistika, která by se měla zabývat organizační strukturou a dopadem vzniku či zániku pracovních míst na organizační strukturu. V procesu personalistky by mělo být řešena i návaznost výkonu zaměstnanců na motivační systém, což ve společnosti naprosto chybí. Druhým subprocesem, který je s personalistikou úzce spjat, je **nábor zaměstnanců**. Proces náboru zaměstnanců není řešen systémově a vše probíhá za běhu ostatních procesů ve společnosti a je mu věnována pouze minimální pozornost. Neexistují popisy pracovních míst ani seznamy požadavků pro dané pozice. Posledním zásadním subprocesem je vzdělávání zaměstnanců, které ve společnosti probíhá naprosto nepravidelně, až na BOZP a PO. Investice do vzdělávání zaměstnanců jsou minimální a jsou uskutečňovány spíše náhodně, na podněty zvenčí firmy.

7.4 Procesy podpůrné

7.4.1 P00-Získávání zákazníka

Popis: Aktivní vyhledávání nových zákazníků provádí obchodní zástupce většinou na základě doporučení nebo jsou získávány informace z veřejně dostupných databází, (např. dle oboru činnosti apod.). Po vyhledání kontaktu je potenciální zákazník kontaktován telefonicky, a je sjednána obchodní schůzka. Z každého obchodního jednání by měl vzniknout zápis, jehož vytištěná verze se vytiskne a uloží do pořadače na určené místo.

7.4.2 P01-Údržba strojů a zařízení

V současné době je údržba strojů a zařízení nepravidelná. Plán kontrol a revizí není aktualizovaný a ve společnosti není brán jako dokument, podle něž by se mělo něco vykonávat. Údržba se věnuje zejména akutním opravám strojů a zařízení, namísto preventivní údržby.

7.4.3 P02-Nákup materiálu a zboží



Obr. 27: Průběh procesu nákupu materiálu a zboží (vlastní zpracování)

P02.010 Potřeba nákupu materiálu a zboží

Popis: Potřeba nákupu materiálu vznikne z průběžného zjišťování stavu materiálu ve skladech. V případě, že materiálu není dostatečné množství, nahlásí se potřeba jeho doplnění příslušnému vedoucímu střediska. Zboží se nakupuje na základě objednávky od zákazníka anebo v případě potřeby doplnění skladových zásob dle evidence.

P02.020 Vystavení objednávky na nákup materiálu nebo zboží

Popis: Na základě informace o chybějícím materiálu či zboží na skladě, nebo zákaznické objednávky se za použití vzorového formuláře vystaví objednávka příslušnému dodavateli. V případě, kdy se s materiálem hradí i doprava, přihlédne se u objednávaného množství k maximálnímu využití dopravní kapacity.

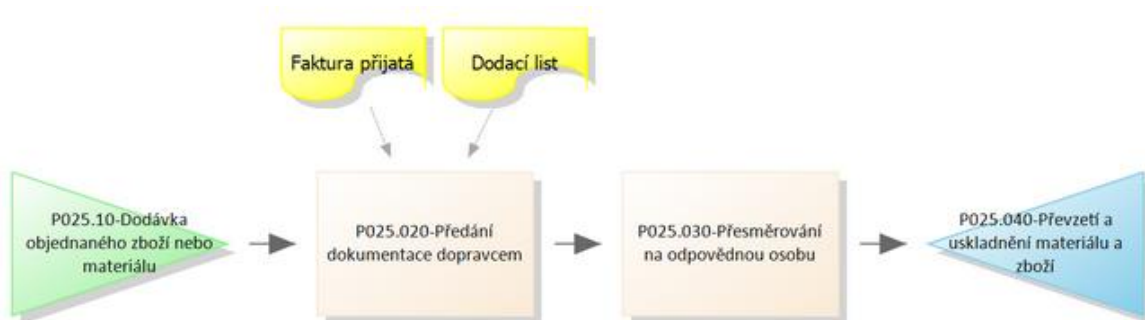
P02.030 Objednání materiálu nebo zboží

Popis: Objedávka se e-mailem zašle dodavateli a vyžádá se její potvrzení (sortiment, množství, termín). Cena je dohodnuta předem na delší období.

P02.40 Zajištění dopravy

Popis: V případě, že je potřeba zajistit dopravu materiálu od dodavatele, objedná se doprava u dopravce, popřípadě je realizována ve vlastní režii.

7.4.4 P025-Příjem materiálu a zboží



Obr. 28: Průběh procesu příjmu materiálu a zboží (vlastní zpracování)

P025.10 Dodávka objednaného zboží nebo materiálu

Popis: Příjezd dopravce s objednaným materiálem nebo zbožím.

P025.020 Předání dokumentace dopravcem

Popis: Dopravce vyhledá kontaktní osobu a předá jí dodací list, případně fakturu.

P025.030 Přesměrování na odpovědnou osobu

Popis: Osoba, kterou dopravce oslovil, dle druhu materiálu či zboží telefonicky kontaktuje odpovědnou osobu v daném provozu. Ta se posléze přesune do příslušného skladu.

P03.015 Rozhodnutí o reklamaci

Popis: V případě, že je dodáno jiné množství, nebo jiný typ materiálu vždy se reklamuje. V případě, že se ale jedná o nekvalitní polotovar, pracovník daného pracoviště sám uzná, zda bude nesrovnalost hlásit nadřízenému. Pokud je tato nesrovnalost nahlášena, musí i vedoucí pracovník rozhodnout, zda se bude reklamovat. V praxi se stává, že není nekvalitní materiál či polotovar reklamován, protože to vedení nepovažuje za důležité.

P03.020 Komunikace s dodavatelem

Popis: Je kontaktován dodavatel a je mu elektronicky předána příslušná dokumentace a podklady k reklamaci, je domlouváno řešení reklamace.

P03.030 Příjem rozhodnutí o uznání reklamace

Popis: Od dodavatele je přijato rozhodnutí o uznání, respektive neuznání reklamace, a to včetně informací o tom, jak se bude řešit fyzicky (vrácení nebo výměna zboží) a finančně (dobropis, přefakturace), případně, zda se bude řešit změna v dokumentaci.

P03.040 Evidenční srovnání

Popis: Je rozhodnuto, jak bude nekvalitní či neúplná dodávka řešena v účetnictví.

Vykonává: Vedoucí pracovník

P03.050 Zjištění, zda se bude zboží vracet

Popis: Z vyjádření o reklamaci je zjištěno, zda se bude zboží vracet či nikoli.

P03.060 Vyskladnění zboží

Popis: Z reklamačního skladu vyskladní skladník zboží k reklamaci. V tomto kroku jsou činěny i administrativní činnosti, evidence a zajišťuje se doprava.

P03.070 Zjištění, zda se bude přefakturovávat

Popis: Dodavatel by měl hradit vícenáklady s reklamací spojené.

P03.080 Příprava podkladů pro fakturaci

Popis: Jsou připraveny všechny potřebné podklady pro zpětnou fakturaci, většina informací je čerpána z přijaté faktury.

P03.090 Zjištění, zda se bude zboží přijímat

Popis: S dodavatelem je dohodnuto náhradní plnění či dodatečná dodávka.

P03.100 Příjem a naskladnění zboží

Popis: Znovu přichozí zboží je přijato a naskladněno, vykonává skladník.

P03.110 Zjištění, zda jsou změny v dokumentaci

Popis: Je zjištěno, zda bude nutné vykonat změny v dodacím listě nebo faktuře.

Vstupy: Dokumentace k reklamovanému zboží

P03.120 Oprava dokumentů

Popis: Jsou vykonány opravy v dodacích listech a fakturách.

Výstupy: Dokumentace k reklamovanému zboží

P03.130 Vyřízená reklamace

Výstupy: Reklamace je vyřízena a reklamační řízení ukončeno.

7.4.6 P07-Zákaznické reklamace

P07.010 Příjem reklamace

Popis: Je přijata reklamace od zákazníka, většinou e-mailem.

P07.020 Stanovení, zda je reklamaci potřeba předat na jiné pracoviště

Popis: Reklamace je posouzena, zda je potřeba předat na jiné pracoviště.

P07.030 Předání reklamace na správné pracoviště

Popis: Reklamace je předána na příslušné pracoviště, je-li to třeba.

P07.040 Rozhodnutí, zda jde o relevantní reklamaci

Popis: Reklamace je posouzena z věcného hlediska. Je-li reklamace oprávněná, či nikoli.

P07.050 Zamítnutí reklamace

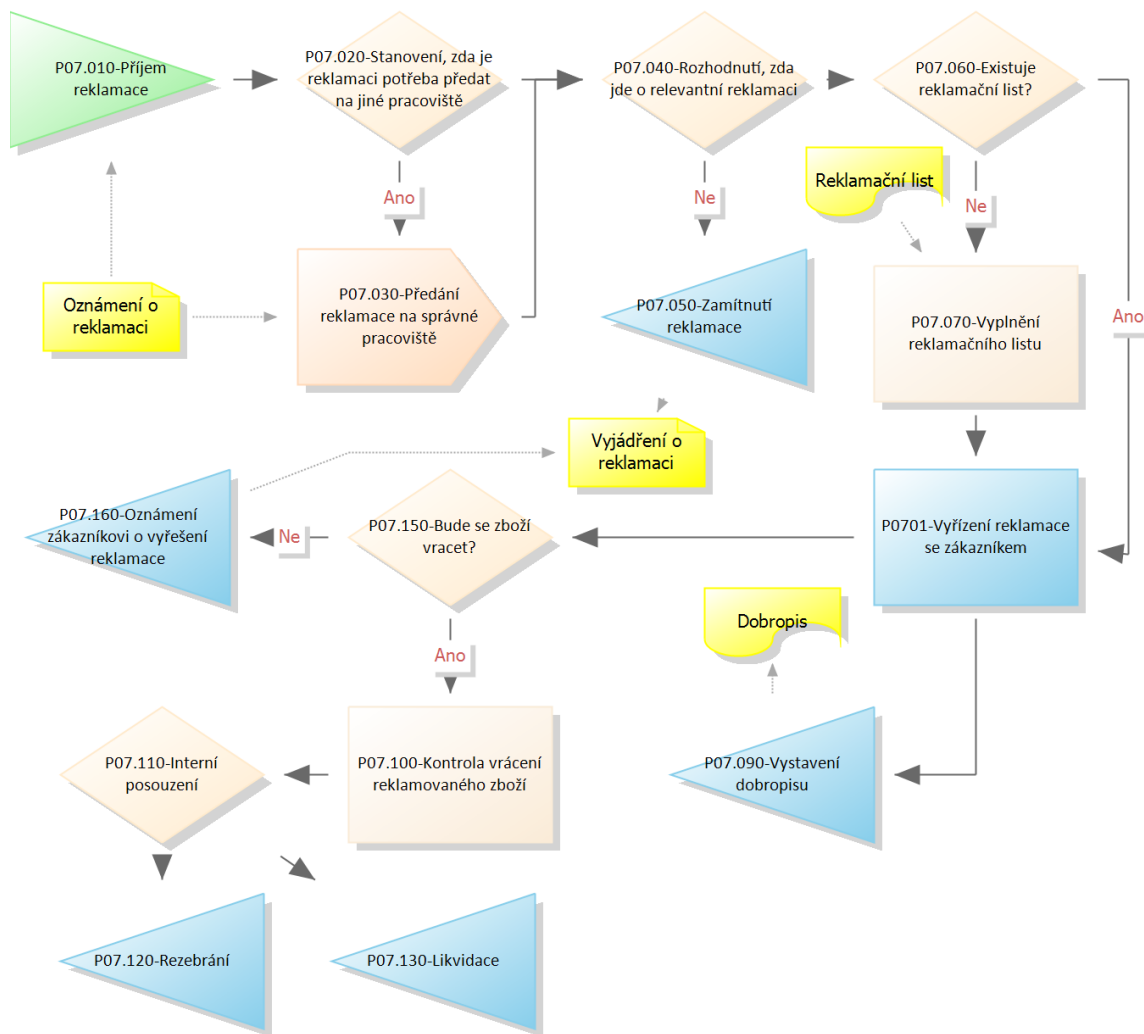
Popis: Je-li reklamace vyhodnocena jako nerelevantní, je zamítnuta.

P07.060 Existuje reklamační list?

Popis: Jestliže je reklamace uznána, je dohledán reklamační list, pokud existuje.

P07.070 Vyplnění reklamačního listu

Popis: Jestliže reklamační list neexistuje, je vytvořen.



Obr. 30: Průběh procesu zákaznické reklamacie (vlastní zpracování)

P0701 Vyřízení reklamacie se zákazníkem

Popis: Reklamacie je vyřízena zasláním chybějícího zboží, výměnou vadného zboží (hned, po posouzení společností, po posouzení externím dodavatelem, po opravě). Vyřízením reklamacie se rozumí i její neuznání, nebo žádost vrácení dodaného zboží navíc a přefakturací nákladů. Reklamacie může být vyřízena vystavením dobropisu.

P07.150 Bude se zboží vracet?

Popis: Zjištění, zda se bude zboží vracet.

P07.160 Oznámení zákazníkovi o vyřešení reklamace

Popis: V případě, že se nebude zboží vracet, nebo je reklamáce zamítnuta, je tato skutečnost oznámena zákazníkovi.

P07.090 Vystavení dobropisu

Popis: Fakturankou je vystaven dobropis na částku, která odpovídá vrácenému zboží.

P07.100 Kontrola vrácení reklamovaného zboží

Popis: Vrácené zboží je kontrolováno, zda je vše jak má být.

P07.110 Interní posouzení

Popis: Vedoucím výroby je posuzováno, co se bude s nekvalitním zbožím dělat dále. Může být rozebráno a jednotlivé části znovu použity pro výrobu, nebo je likvidováno.

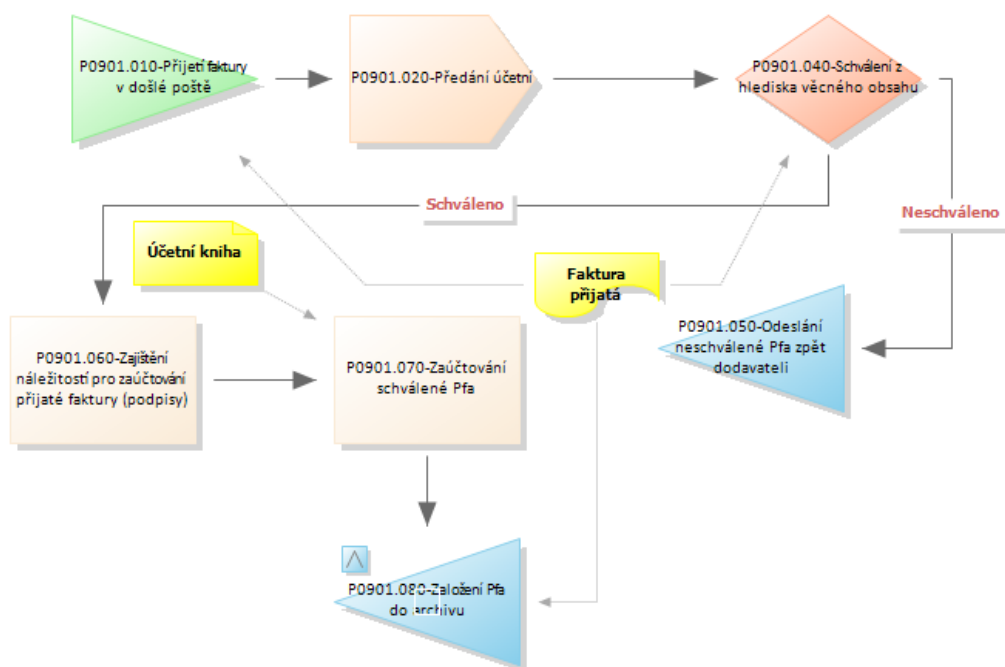
P07.120 Rozebrání

Popis: Zboží je příslušnými pracovníky rozebráno na polotovary a jinak použitelné části. To, co je použitelné, je uskladněno, zbytek putuje k likvidaci.

P07.130 Likvidace

Popis: Zboží, které není možno rozebrat a použít pro další výrobu je zlikvidováno dle standardních postupů.

7.4.7 P09-Fakturace a inkaso



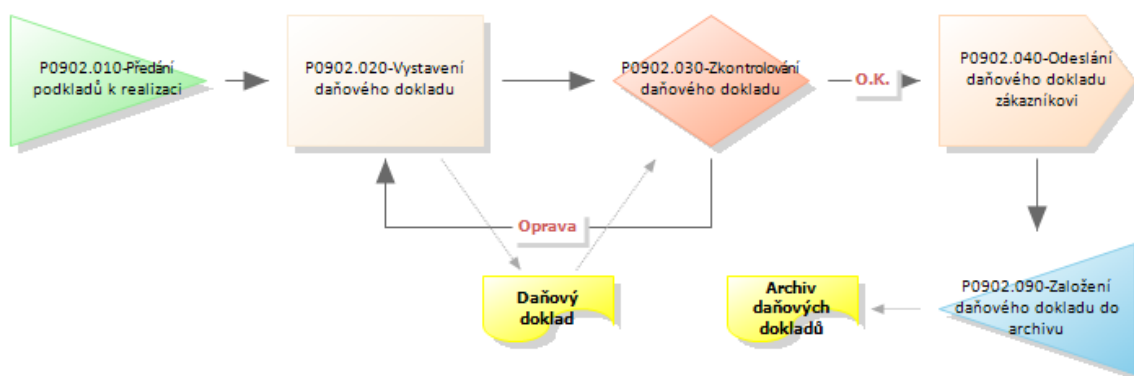
Obr. 31: Proces zpracování přijaté faktury (vlastní zpracování)

P0901 Zpracování přijaté faktury

Přijatá faktura dorazí buď poštou, nebo e-mailem. Následně je předána fakturantce, která fakturu posoudí z věcného a formálního obsahu. Je-li vše v pořádku, fakturantka zajistí podpisy na faktuře od pověřeného vedoucího. Jakmile faktura obsahuje veškeré náležitosti, je zaúčtována a založena do archivu. V případě že ke schválení nedojde, je faktura zaslána zpět dodavateli.

P0902 Vystavení daňového dokladu

Fakturantce jsou předány podklady k vystavení daňového dokladu – faktury. Ta daňový doklad vystaví a zkontroluje jeho správnost. Fakturu předá ke kontrole také osobě, která vystavení žádala. Pokud není doklad v pořádku, je opraven. Pokud je daňový doklad v pořádku, je odeslán zákazníkovi a založen do archivu.



Obr. 32: Proces vystavení daňového dokladu – faktury (vlastní zpracování)

7.5 Problematické oblasti – východiska pro projekt

Díky analýze současného stavu bylo vytipováno několik problematických míst v každé skupině procesů. Problematické oblasti vybraných procesů jsou popsány v této kapitole a bude na ně navazovat projektová část práce.

Zásadní je absence standardizace řídicích procesů a zodpovědnosti za většinu procesů probíhajících ve společnosti. Nejsou určeni vlastníci jednotlivých procesů.

7.5.1 Řídící procesy

- **Roční plánování** je pouze minimální a nejsou stanovovány cíle pro celou organizaci, proces ročního plánování je spíše formalitou nežli strategickou součástí řízení.
- **Tvorba cenové kalkulace** je postavena na základě režijní příirážky, ale nerespektuje skutečnost. Jsou alokovány náklady na kalkulační jednici, aniž by s ní ovšem souvisely. Každý obchodní zástupce má vlastní metodiku tvorby cenové kalkulace.
- **Projektové řízení** ve společnosti je nesystematické a nelze popsat proces projektového řízení, protože prakticky neexistuje.
- **Porady a jejich vedení** - také není standardizováno.
- V oblasti **personalistiky** nejsou zpracovány dopady změn organizační struktury, způsoby a metody motivování zaměstnanců, průběh nábory zaměstnanců ani jejich vzdělávání.

7.5.2 Proces zpracování objednávky

Často se stává, že zákazník nevyžaduje tak brzké dodání, jaké je mu nabízeno, tzn., že na termín nespěchá, ale společnost sama chce výrobky dodat dříve. Problémem je, že se při plánování termínů dodání zakázky nezohledňuje stav rozpracované výroby a neprobíhá denní aktualizace stavu výrobních kapacit. Nastává situace, kdy obchodník slibuje termín dodání nebo dokonce chce dodat dříve, než zákazník požaduje, aniž by znal současnou vytiženost výroby. V této souvislosti chybí i provázanost klíčových informací na zakázkovém listu s realitou výrobního procesu – např. je plánován určitý počet filtrů v balení, i když v reálu je tento počet v balení prakticky nemožný. Stává se také, že je přijata a vytištěna objednávka, ale není přesunuta do výroby – výrobního plánu. Takto může čekat objednávka i několik dní, než se o ni někdo dozví (respektive si pro ni někdo přijde), a to bez ohledu na prioritu jejího zpracování. Tímto pak dochází k zásadním změnám výrobního plánu prakticky z minuty na minutu.

7.5.3 Nákup materiálu

Ve společnosti neexistuje jedna osoba, u které by se centralizovaly požadavky na nákup materiálu a která by mohla proces nákupu materiálu kvalitně koordinovat – nákupčí. Požadavky na materiál se shromažďují u vedení, které často objednává více materiálu nebo i materiál, který je nevyžádaný. Důsledkem toho je přeplněnost skladů a komplikovaná manipulace s materiálem potřebným pro výrobu. V souvislosti s nákupem materiálu je dalším

problémem i neexistence aktuálního a použitelného hodnocení dodavatele. Nevhodnost některých dodavatelů je zřejmá, mají dlouhé termíny dodání a nekvalitní materiál, někdy dosahující až 50% z celkové dodávky. Díky tomu vznikají vysoké náklady na dopravu materiálu, náklady a čas na zbytečnou manipulaci, jsou ohroženy termíny výroby atd.

7.5.4 Další podpůrné procesy

Postup při **získávání nového zákazníka** není standardizovaný. Každý z obchodních zástupců vykonává proces po svém a ne vždy existuje zápis z obchodního jednání.

Namísto **pravidelné údržby strojů a zařízení** jsou prováděny opravy. Potřebná dokumentace k údržbě není aktuální.

7.5.5 Výroba filtrů

Ve výrobním procesu existují úzká místa, jsou jimi výroba z-line filtrů a filtračních přířezů. Tyto dva procesy nemají přiřazená lidské zdroje, a proto sem musí přecházet lidé z jiných pracovišť. Většinou jsou přezazováni lidé z pracoviště spínání kapes nebo montáž do rámců, která se pak stávají úzkými místy stěžejní výroby. Na těchto dvou pracovištích musela být zřízena odpolední směna, aby bylo možné plnit požadavky zákazníků.

Základní příčinou úzkých míst je organizace práce. U většiny pracovníků nejsou jednoznačně určeny role, což ovlivňuje míru jejich zastupitelnosti. Často také dochází k porušování služebního postupu – prakticky jakýkoli vedoucí pracovník může zaúkolovat kohokoliv bez ohledu na středisko nebo řídicí úroveň. V souvislosti s řízením výroby je i nesystémové zadávání rychlých zakázek, které nemůže výroba vůbec ovlivnit. Obecně lze konstatovat, že na rozhodování o termínu výroby jednotlivých zakázek se výroba vůbec nepodílí, ale tyto termíny jsou stanovovány dle rozhodnutí obchodníků.

Samostatnou kapitolou je pracovní morálka, vztahy na pracovišti a komunikace mezi pracovníky zejména v rámci střediska výroby kapsových filtrů. Mezi pracovišti spínání kapes a montáž do rámců je velmi problematická komunikace, a to zejména v osobní rovině. Převažuje zde sdělování negativních informací, řeší se pouze problémy, urgentní záležitosti či vyhrocené situace. U žádného z těchto pracovišť není určen přímý nadřízený, nikdo za ně není zodpovědný. Navíc pracoviště balení do rámců je přímým zákazníkem pracoviště spínání kapes. Nejsou-li kapsy sepnuty, nemůže nikdo na pracovišti balení do rámců pracovat, protože nemá výstup z předchozí operace. Tímto dochází k dojmu, že se na pracovišti balení do rámců pracuje výrazně méně, ale za stejné peníze.

V souvislosti s absencí odpovědného pracovníka za tyto dvě pracoviště je zde neuspokojivá pracovní morálka. Značná část pracovní doby je promrhána hovory mezi pracovníci a řešením jakýchkoliv událostí kolem. Dále nejsou respektována stanovená pravidla, jako je například zákaz používání mobilního telefonu. Většina pracovníků na obou pracovištích má při sobě neustále mobilní telefon a s vědomím, že nemají nadřízeného, ho i využívají.

Dalším problematickým místem těchto pracovišť je absence norem výkonu. Díky velkému počtu (stovkám) variací výrobku není možné přesně znormovat čas potřebný k výkonu dané operace, vztahující se ke konkrétní variantě filtru. Tento fakt spolu s absencí odpovědného pracovníka dává pracovníkům možnost pracovat pomaleji, povídat si a provádět činnosti, které nemají v popisu práce. Díky absenci norem také není možné navázat výkon pracovníků na jejich odměnu, tedy motivovat je k vyšším výkonům. Z tohoto důvodu a v souvislosti s různou zručností jednotlivých pracovníků dochází k významným rozdílům ve výkonnosti. Příkladem velmi lišící se výkonnosti je následující tabulka, kde jsou uvedené naměřené časy sepnutí daného počtu kapes jednotlivými pracovníky (čas je v minutách). Velmi podobná situace, tedy výrazné rozdíly mezi výkony pracovníků, je i u montáže do rámu.

Tab. 8: Časy sepnutí filtračních kapes pro pracovníce 1, 2 a 3 (vlastní zpracování)

Pracovníce	1	2	3	4	5	6	7	Průměr
3	01:13	01:20	01:20	01:27	01:21	01:14	01:19	01:19
2	01:47	01:36	01:35	01:46	01:41	01:38	01:38	01:40
1	01:35	01:45	01:42	01:55	01:54	01:47	01:55	01:48

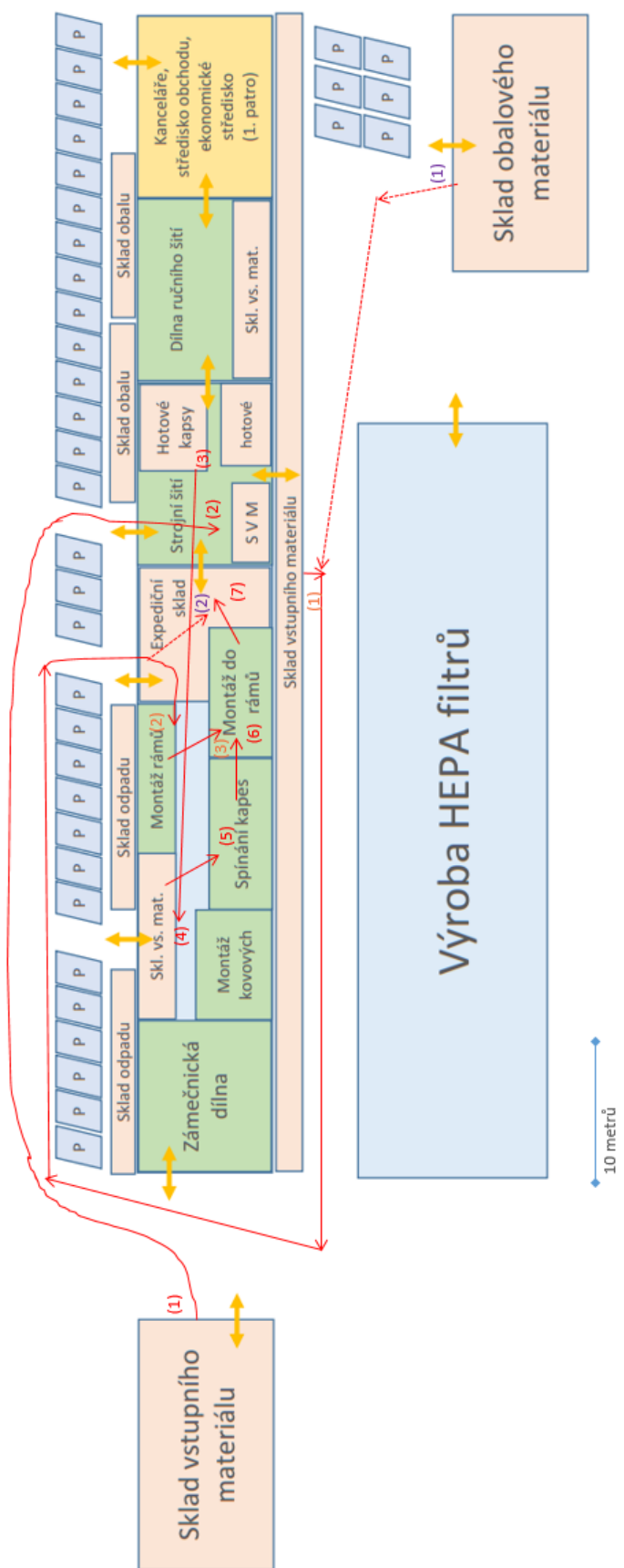
Nelze pominout ani fakt, že uspořádání výroby není navrženo optimálně. Layout haly a jednotlivá pracoviště nejsou navržena dle průtoku zakázky výrobou, ale je nutno mezi jednotlivými pracovišti s materiálem manipulovat. Vhodný není ani layout jednotlivých pracovišť. Obsluha spínacího stroje si sama dochází pro materiál, vzdálený cca 15 metrů, a tam potřebný materiál hledá v neuspořádaných krabicích uložených tak, jak byly do výroby naveny dodavatelem nebo přepravcem. Sepnuté kapsy odkládá do přepravního boxu, který je vzdálený 2-5 metrů od pracoviště. V případě, že obsluha identifikuje nekvalitně sešitou kapsu, jde přes celou halu (cca 60 metrů), tam kapsu nechá opravit v dílně ručního šití a vrací se zpět na pracoviště, přičemž celá tato činnost jí trvá 5-10 minut. V té době spínací stroj – jako úzké místo – stojí. Pro lepší představu je přiložena provizorní vizualizace layoutu výrobního areálu se znázorněním materiálových toků.

V layoutu jsou zobrazeny tři materiálové toky (červený, oranžový a fialový), které jsou zapotřebí pro výrobu standardního kapsového filtru. Nejsložitějším materiálovým tokem je červený. Ten začíná ve skladu vstupního materiálu (1), odkud jsou přemístěny role s filtračním médiem do místa strojního šití (2). Po zpracování materiálu vznikne polotovar – kapsa, která je uskladněna ve skladě hotových kapes (3). Ze skladu hotových kapes je koordinátorem výroby převezen daný počet kapes k pracovišti spínání kapes (4), kde jsou uskladněny také spínací lišty. Z tohoto skladu si obsluha bere potřebný materiál pro spínání kapes (5). Jakmile je požadovaný počet kapes sepnut, jsou tyto polotovary koordinátorem výroby přesunuty na pracoviště montáž do rámu (6). Na tomto pracovišti dochází ke kompletaci filtrů, jejich balení a přesunutí do expedičního skladu (7).

Pro výrobu kapes jsou potřeba polotovary rámu, které jsou vyráběny na pracovišti montáž rámu (2), kam je vstupní materiál dopravován po oranžovém materiálovém toku ze skladu vstupního materiálu (1). Po vyrobení požadovaného počtu rámu jsou obsluhou přemístěny na pracoviště montáž do rámu (3).

Aby bylo možné hotové kapsové filtry zabalit, je potřeba dopravit obalový materiál (fialový tok) ze skladu obalového materiálu (1) do místa balení (2).

Další slabinou v oblasti výroby je absence sběru výrobních dat. Obecně je sběr dat poměrně neznámý pojem v celé společnosti. Například v rámci skladového hospodářství je evidován pouze příjem materiálu, ale nikoli jeho výdej či spotřeba. Reálný stav skladových zásob se zjišťuje jen velmi zřídka (kvartálně) na základě fyzické inventury.



Obr. 33: Layout výrobního areálu s naznačeným materiálovým tokem (vlastní zpracování)

8 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ PRVKŮ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Na základě provedené analýzy procesů a vytvořeného procesního modelu ve stavu as-is lze přistoupit k samotnému projektu zavádění prvků procesního řízení. V této kapitole je projekt nadefinován. Jsou zde stanoveny cíle projektu, zpracován logický rámec projektu, harmonogram projektu a riziková analýza projektu.

Na projektu se podílí vedení společnosti a zástupci jednotlivých středisek, tedy střediska obchodu, ekonomiky, výroby kapsových a HEPA filtrů. Dále se na projektu podílí i konzultantská společnost zastoupená autorem diplomové práce. Jako softwarová podpora zavádění prvků procesního řízení je použit program ATTIS.BPM.

8.1 Cíle projektu

Vedením společnosti byly definovány v podstatě dva základní cíle projektu.

Prvním cílem je zavedení prvků procesního řízení. Tento cíl by měl být naplněn zpracováním procesního modelu vybraných procesů ve stavu to-be a přiřazením vlastníků a metrik pro hodnocení výkonnosti k jednotlivým procesům. Vedení předpokládá, že procesy, které nejsou v současné době zcela fungující, budou podrobeny redesignu. Ty procesy, které nejsou popsány, budou podrobeny reengineeringu.

Druhým cílem projektu je navrhnout zlepšení v oblasti výroby kapsových filtrů.

Dále je vedením požadováno stanovit přínosy, náklady a rizika spojené s implementací prvků procesního řízení do společnosti.

8.2 Logický rámec

Tab. 9: Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady a rizika
<p>Hlavní (vyšší) cíl (přínos) Usnadnění řízení společnosti. Standardizace a transparentnost podnikových procesů</p>	<p>Průběžná doba vyřízení zakázky se sníží alespoň o 10%. Zvýšení objemu výroby o 10%.</p>	<p>Reporting z informačního systému.</p>	<p>Nedodržování definovaného postupu vykonávaných činností.</p> <p>Nutnost zvýšené kontroly a její kvality.</p> <p>Nutnost procesy měřit a vyhodnocovat, navrhnout zlepšující opatření.</p>
<p>Projektový cíl Zpracování procesního modelu společnosti a návrh redesignu vybraných procesů, navrhnout zlepšení vybraných procesů</p>	<p>Vytvořený procesní model v programu ATTIS (as-is, to-be), akční plán zlepšujících opatření</p>	<p>Fyzická kontrola procesního modelu v programu ATTIS a kontrola akčních plánů pro zlepšování</p>	<p>Negativní postoj pracovníků a nedostatek jejich času, potřebného k popsání procesů ve společnosti</p>
<p>Výstupy Vrcholová procesní mapa Popis procesů a činností. Snímky pracovní doby, naměřené časy a jejich analýzy</p>	<p>Procesní mapa v programu ATTIS s popisem procesů, činností, vlastníků procesů a rolí.</p>		<p>Chybná identifikace procesů, rolí, vstupů a výstupů ...</p>
<p>Aktivity Projektový workshop, rozhovory, studium interní dokumentace, pozorování a snímkování. Práce s ATTIS (zavádění zjištěných údajů).</p>	<p>Vstupy a zdroje Znalosti managementu a zaměstnanců. Pracovní postupy, standardy, manuály Projektový tým.</p>	<p>Časový rámec aktivit 1/2015-5/2015</p>	
<p>Předběžné podmínky Obstarání licence ATTIS, informovanost zaměstnanců společnosti o plánované změně stylu řízení Ochota přijímat změny</p>			

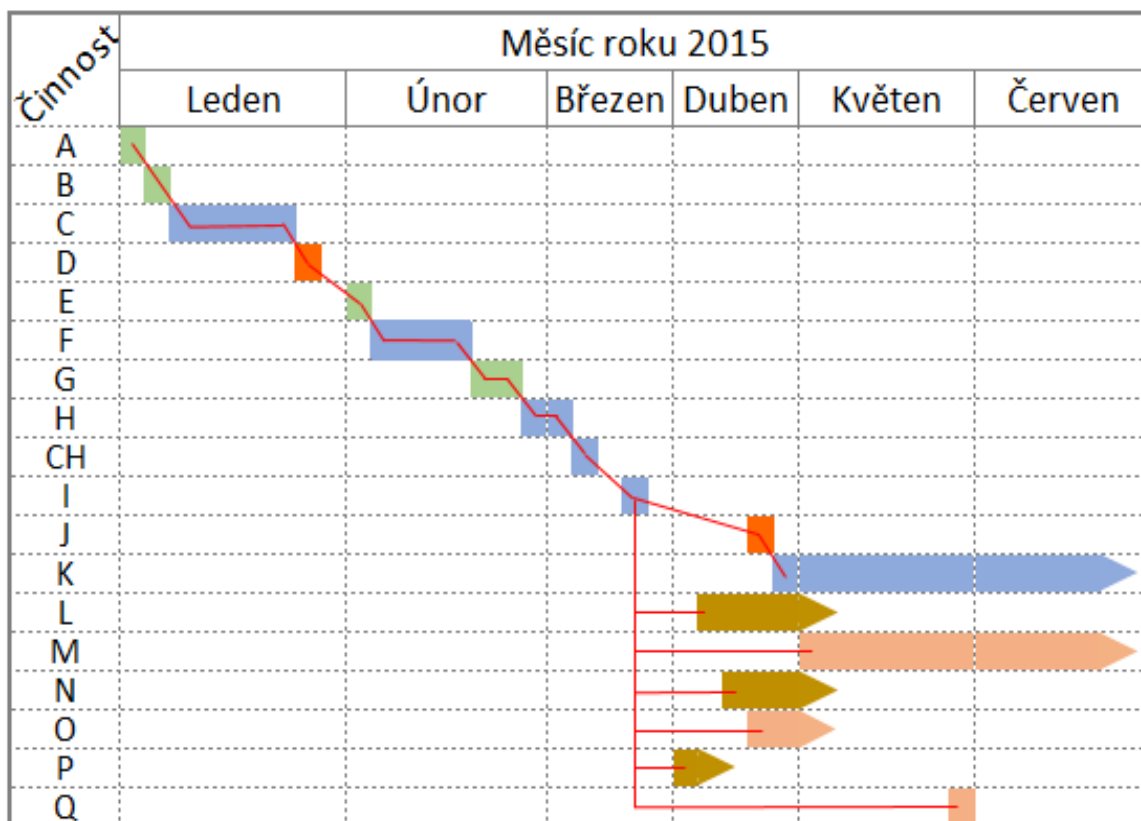
8.3 Riziková analýza

Tab. 10: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

ID	Hrozba	P-st hrozby	Scénář	P-st scénáře	Celková P-st	Dopad	Opatření
1	Zamítnutí realizace projektu managementem	Malá 0,1	Projekt nebude realizován	Vysoká 0,99	0,099	Malý	Zdůraznění benefitů procesního řízení managementu
2.1	Negativní postoj pracovníků	Střední 0,5	Procesní model nebude zpracován zcela podle skutečnosti – pracovníci budou „mlžit“	Střední 0,5	0,25	Střední	Sdílení vize, spojení BPM se strategií, motivace
2.2		Střední 0,5	Nedodržování pracovních postupů dle popisu v procesním modelu	Malá 0,2	0,1	Malý	Sankce při nedodržování postupu popsaném v PM, vyzdvížení výhod používání PM
3.1	Nedostatečné využití procesního modelu	Střední 0,3	Neexistence měřících ukazatelů	Malá 0,1	0,03	Malý	Vysoký důraz na zavedení měřících ukazatelů při zpracování PM
3.2			Měřící ukazatele existují, ale neměří se	Střední 0,4	0,12	Malý	Zdůraznění nutnosti vyhodnocování a měření procesů
3.3			Měří se, ale s výsledky měření se dále nepracuje - nenásleduje zlepšovací proces	Vysoká 0,7	0,21	Střední	Zavedení KAIZEN, zvýšení angažovanosti managementu i pracovníků
4	Chybná identifikace procesů	Střední 0,4	Popsané procesy nebudou odpovídat skutečnosti, nebudou popsány dostatečně či vůbec	Střední 0,5	0,2	Malý	Revize a doplnění PM členy procesních týmů, managementem
5	Chybně definované role	Malá 0,2	Definované role v PM nebudou odpovídat skutečnosti, nebo bude jejich popis zkreslený	Střední 0,35	0,07	Malý	Revize a doplnění PM členy procesních týmů, managementem
6	Chybně definované vstupy a výstupy procesů	Malá 0,15	Vstupy a výstupy v PM nebudou dostatečně definovány či definovány chybně	Malá 0,2	0,03	Malý	Revize a doplnění PM členy procesních týmů, managementem
7.1	Nedostatek času pracovníků pro popis firemních procesů	Vysoká 0,8	Popis firemních procesů bude nabírat časové prodlení	Vysoká 0,8	0,64	Střední	Ustanovení procesního týmu, popis procesů v přescasech (placených)
7.2		Vysoká 0,8	Procesy nebudou popsány dostatečně kvalitně, úplně	Vysoká 0,7	0,56	Střední	Ustanovení procesního týmu, popis procesů v přescasech (placených)
8	Nemožnost popsat všechny varianty procesů, díky precedentům a neopakovatelnosti	Vysoká 0,8	Nebudou popsány všechny procesy v organizaci	Vysoká 0,99	0,792	Malý	Precedenty nebo varianty procesů, které se ve společnosti ještě nevyskytly, bude nutné do PM zaznamenat, popřípadě se budou řešit operativně.

8.4 Harmonogram projektu

Následující schéma znázorňuje harmonogram realizace projektu (včetně předprojektové části) a kritickou cestu (červená linie). Jednotlivé činnosti projektu jsou označeny velkými písmeny, jejich vysvětlení včetně doby trvání je uvedeno v tabulce pod schématem. Podrobnější popis jednotlivých činností včetně jejich účastníků je popsán v kapitole 10.2 – *Časová a nákladová analýza projektu*.



Obr. 34: Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Tab. 11: Popis činností harmonogramu a doba jejich trvání (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání
A	Zahajovací workshop	1 den
B	Školení na téma procesní řízení	1 den
C	Popis současného stavu procesů	4 dny
D	Workshop - validace procesního modelu	1 den
E	Identifikace problematických procesů	1 den
F	Snímkování a pozorování procesu výroby KF	4 dny
G	Zpracování a analýza dat ze snímkování výroby	2 dny
H	Redesign a reengineering vytipovaných procesů (to-be)	2 dny
CH	Návrh vlastníků procesů a metrik	1 den
I	Návrh zlepšujících opatření pro proces výroby KF	1 den
J	Schválení procesního modelu to-be	1 den
K	Zavádění procesního modelu to-be do praxe	kontinuálně
L	Zavedení sběru výrobních dat	1 měsíc
M	Zavedení systému zvyšování kvalifikace zaměstnanců	kontinuálně
N	Zaměstnání stálých pracovníků (z-line, přířezy)	3 týdny
O	Zřízení pozice manipulanta	2 týdny
P	Změna postupu přetypování šicí linky	0,5 dne
Q	Vizualizace logistických cest a skladovacích prostor	2 dny

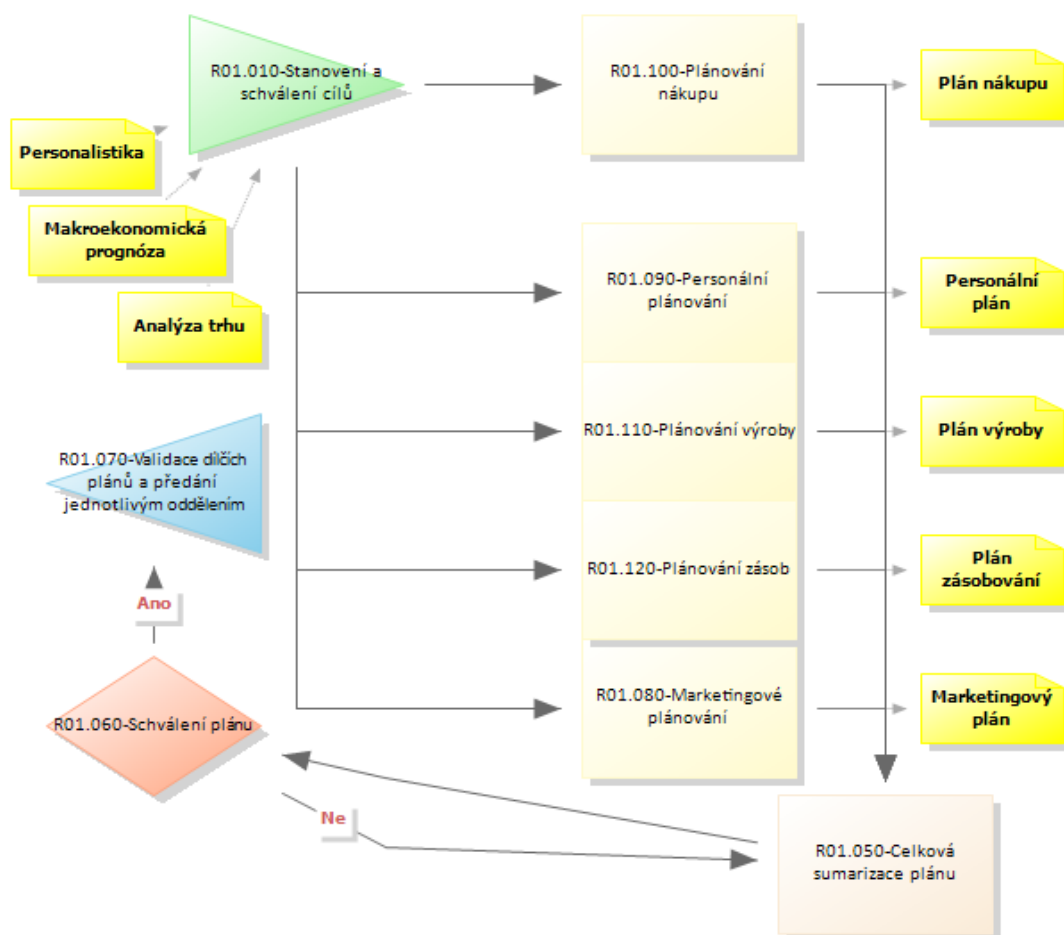
9 NÁVRH ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PROCESŮ

Na základě analýzy současného stavu a problematických oblastí budou navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení vybraných procesů, popřípadě ke zlepšení fungování celé organizace. Výsledkem bude procesní model vybraných procesů ve stavu to-be.

9.1 Návrh zlepšení řídicích procesů

9.1.1 Návrh procesu R01-Roční plánování

Na základě makroekonomické prognózy, analýzy trhu, personálních údajů a dalších informací jsou vedením společnosti stanoveny a schváleny roční cíle. Dosahování stanovovaných cílů je kontrolováno prostřednictvím dílčích plánů.

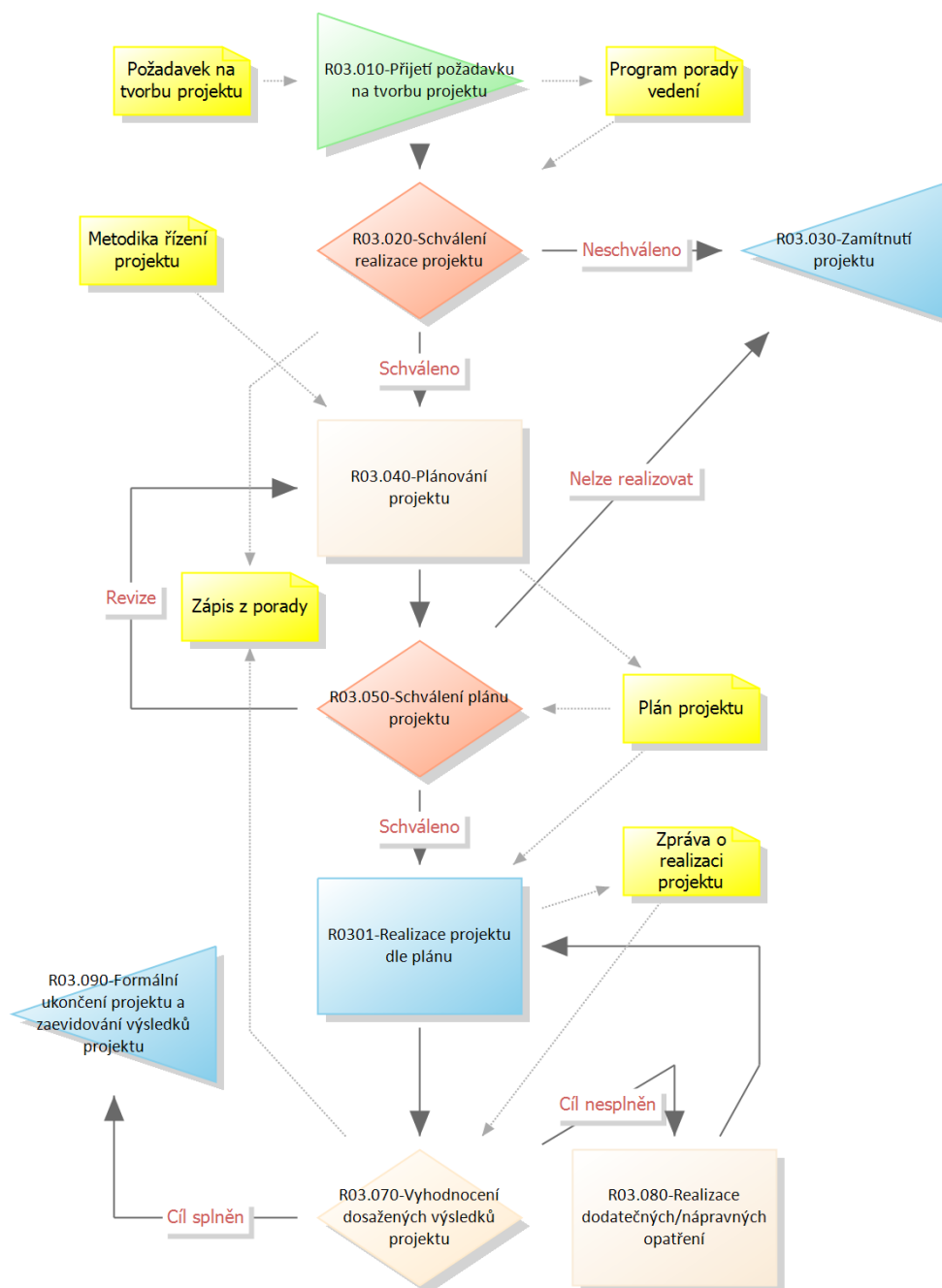


Obr. 35: Návrh procesu ročního plánování (vlastní zpracování)

Mezi tyto dílčí plány patří plán nákupu, personální plán, plán výroby, plán zásobování a marketingový plán. Jednotlivé dílčí plány by měly sestavovat vedoucí pracovníci daných středisek. Dílčí plány jsou následně sumarizovány a schváleny. Po jejich schválení jsou validovány a předány jednotlivým střediskům.

9.1.2 Návrh procesu R03-Projektové řízení

Přestože se ve společnosti vyskytuje spousta projektů, neexistuje proces pro jejich řízení. Z tohoto důvodu je navržen proces Projektové řízení, jehož vlastníkem by měl být projektový manažer, respektive osoba stanovující metodiku a školící jiné projektové manažery.

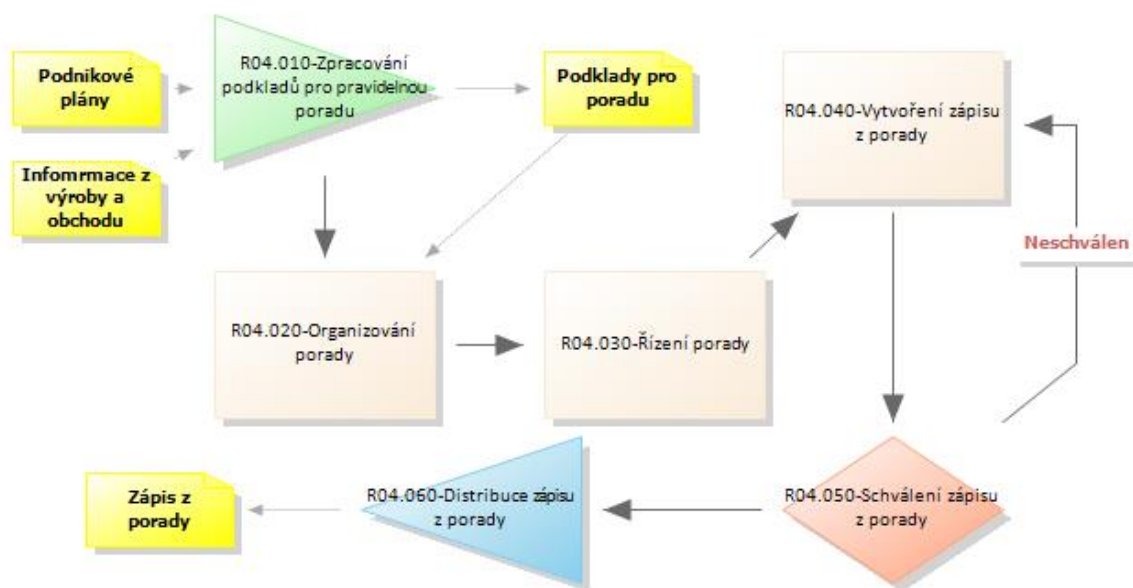


Obr. 36: Návrh procesu projektové řízení (vlastní zpracování)

Proces začíná požadavkem na tvorbu projektu, respektive jeho přijetím. Požadavek je projednán a schválen na poradě a zároveň je určen manažer projektu, projektový tým a parametry projektu. Po schválení realizace projektu nastává jeho plánování. Plán projektu tvoří a sestavuje projektový manažer, který volí vhodnou metodiku řízení projektu. Projektový plán by měl obsahovat vše podstatné dle zvolené metodiky, tedy cíle, zdroje, termíny, úkoly atd. Po sestavení plánu následuje jeho schválení, revize, popřípadě konstatování, že je nerealizovatelný. Po schválení plánu je samotný projekt realizován a je o něm podávána pravidelná zpráva. V závěrečné fázi realizace projektu je vyhodnoceno, zda bylo dosaženo stanovených výsledků, a v případě, že nikoli, jsou navržena a realizována dodatečná nápravná opatření. Po zdárném splnění cíle projektu je projekt formálně ukončen.

9.1.3 Návrh procesu R04-Vedení porad

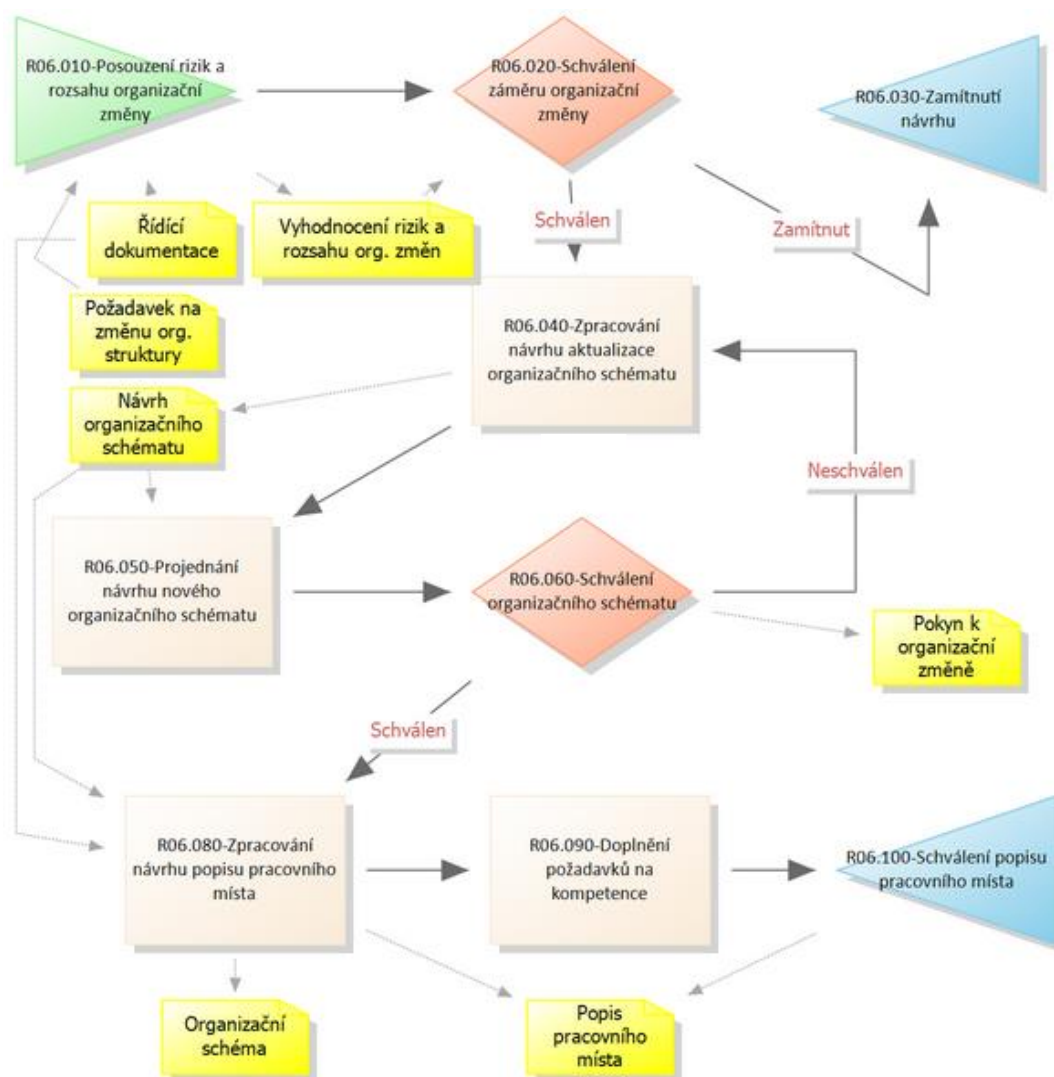
Na základě podnikových plánů a informací z výroby a obchodu jsou zpracovány podklady pro pravidelnou poradu. Tyto podklady jsou rozeslány účastníkům porady spolu s dalšími potřebnými informacemi, porada je zorganizována (naplánována). Následuje uskutečnění vlastní porady a její řízení. Kromě monitoringu stavu plnění úkolů se na poradách hodnotí plnění plánů a cílů, popřípadě efektivita podnikových procesů, a zásadní aktuální problémy. Z porady je vytvářen zápis, který musí být schválen. Tento zápis je po schválení distribuován mezi účastníky porady, popřípadě všem, kterým z porady vyplynuly úkoly.



Obr. 37: Návrh procesu vedení porad (vlastní zpracování)

9.1.4 Návrh procesu R06-Personalistika

Vlastníkem procesu personalistiky by měl být personalista společnosti (ten v současné době neexistuje). Takto navržený proces se zabývá změnou organizační struktury a začleňováním nových organizačních útvarů nebo míst, popřípadě převodem mezi stávajícími a novými pracovními místy.

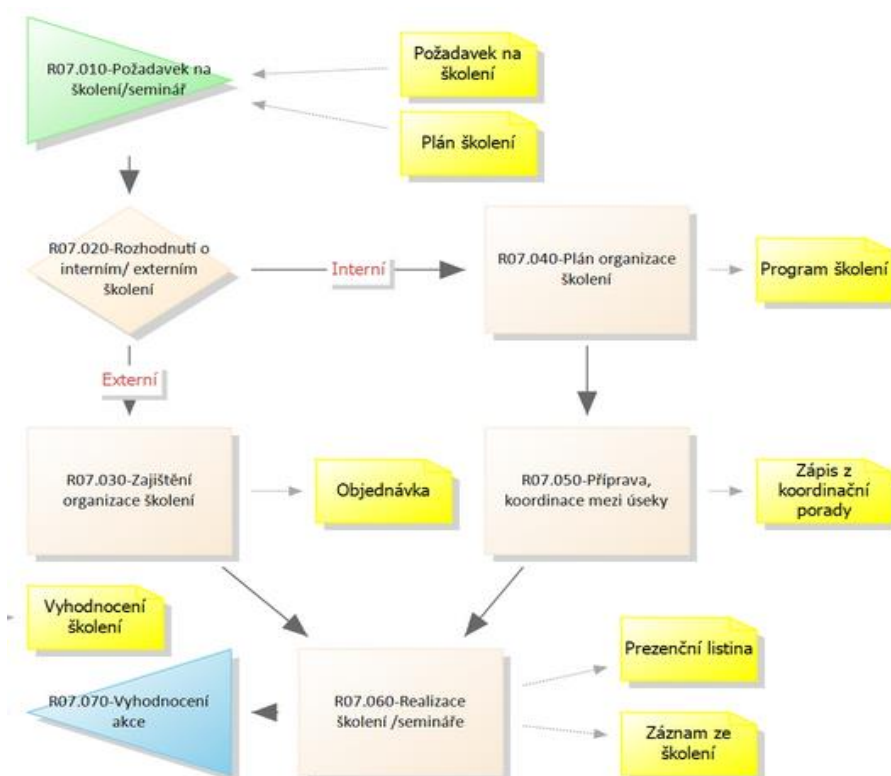


Obr. 38: Návrh procesu personalistiky (vlastní zpracování)

Spouštěč procesu je návrh organizační změny, který podává personalista. Následně je záměr změny předložen ke schválení vedení, které jej buď schválí, nebo zamítne. Po schválení je personalistou zpracován návrh aktualizace organizačního schématu. Tento návrh je projednán s vedením a v případě schválení je zpracován návrh popisu pracovního místa, jsou doplněny požadavky na kompetence a odpovědnosti. Následuje schválení popisu pracovního místa vedením.

9.1.5 Návrh procesu R07-Vzdělávání zaměstnanců

Personalista by měl být zodpovědný i za proces vzdělávání zaměstnanců, který začíná potřebou – požadavkem na školení či seminář. Tento požadavek může být vznesen praktickým kýmkoli ve společnosti. Je rozhodnuto, zda školení bude realizováno interně, či externě. V případě externího školení je zajištěna jeho organizace v podobě objednávky školení. Při interní realizaci školení je zpracován plán organizace školení (lektor, místnost, termín). Dále je školení připravováno a koordinováno mezi jednotlivými úseky. Následně je školení realizováno a vyhodnoceno personalistou, popřípadě i osobou vznášející požadavek a vedením.



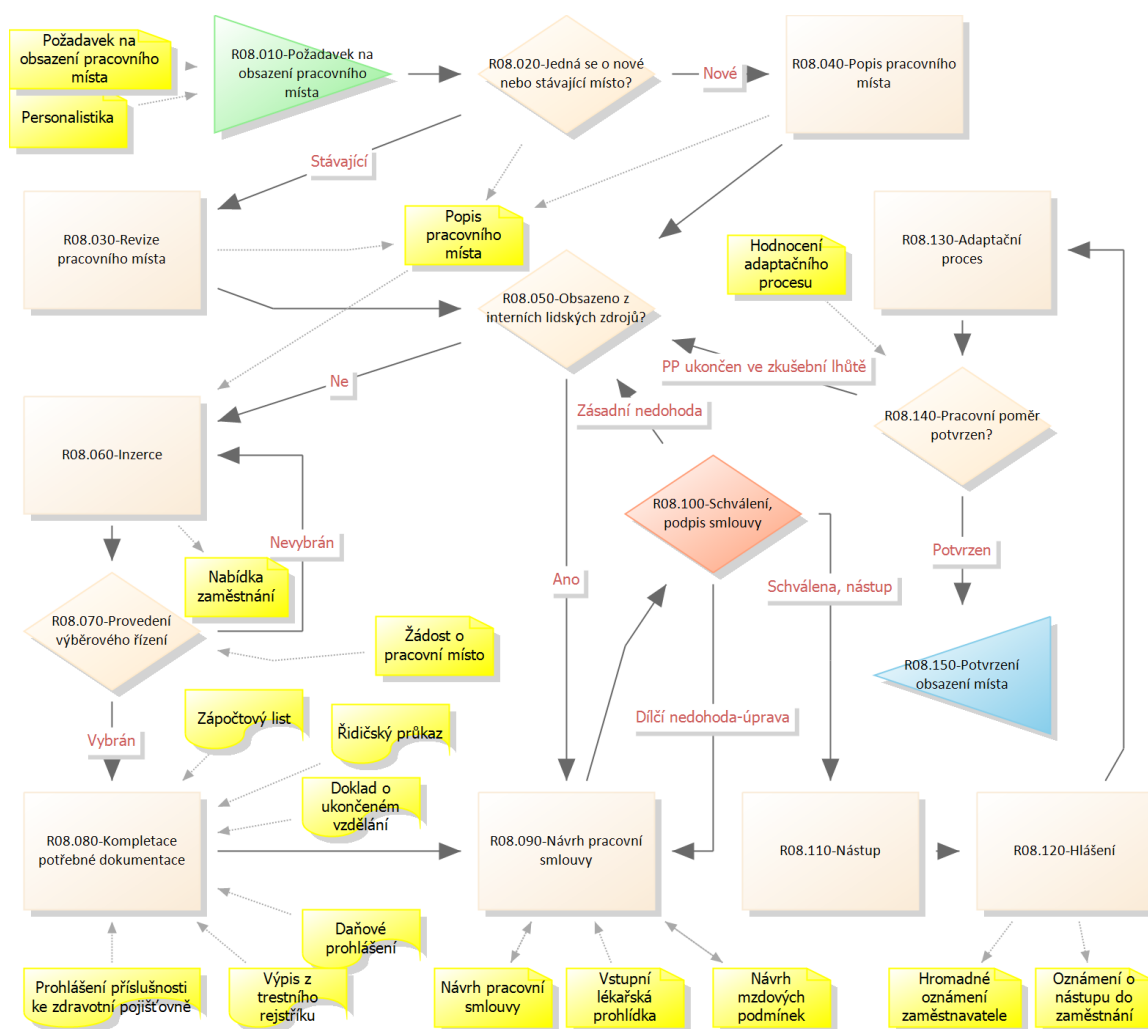
Obr. 39: Návrh procesu vzdělávání zaměstnanců (vlastní zpracování)

9.1.6 Návrh procesu R08-Nábor zaměstnanců

Navržený proces náboru zaměstnanců začíná požadavkem na obsazení pracovního místa. Vlastníkem celého procesu by měl být personalista. Po požadavku na obsazení pracovního místa by mělo být vyhodnoceno, zda se jedná o nové nebo stávající místo. V případě, že se jedná o stávající místo, je provedena revize pracovního místa. V opačném případě je vytvořen popis tohoto nového pracovního místa. Následuje rozhodnutí, zda je možné místo obsadit z interních lidských zdrojů či je nutno hledat mimo firmu. V případě, že není možné místo

obsadit z interních zdrojů je inzerována nabídka místa v dostupných prostředcích a následně je provedeno výběrové řízení. Je-li uchazeč z výběrového řízení vybrán, je kompletována potřebná dokumentace. Po dokončení kompletace potřebné dokumentace následuje vyhotovení návrhu pracovní smlouvy.

Pracovní smlouva je schvalována, přičemž jsou možné tři různé výsledky. Existence zásadní neshody, dílčí neshody nebo schválení a podpisu. Je-li smlouva podepsána, zaměstnanec nastoupí do výkonu práce. Při nástupu proškolí přímý nadřízený nového zaměstnance z BOZP, PO, jedná-li se o řidiče, referenta, je proškolen i z příslušných předpisů, proškolení potvrdí svým podpisem. Zaměstnanec také převezme osobní ochranné a pracovní pomůcky. Následně je hlášeno přijetí zaměstnance na okresní správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Součástí nábory zaměstnanců je i adaptační proces, který zpracovává vedoucí daného úseku. Po skončení adaptačního období – zkušební lhůty následuje rozhodnutí, zda bude pracovní poměr potvrzen – prodloužen nebo nikoliv.

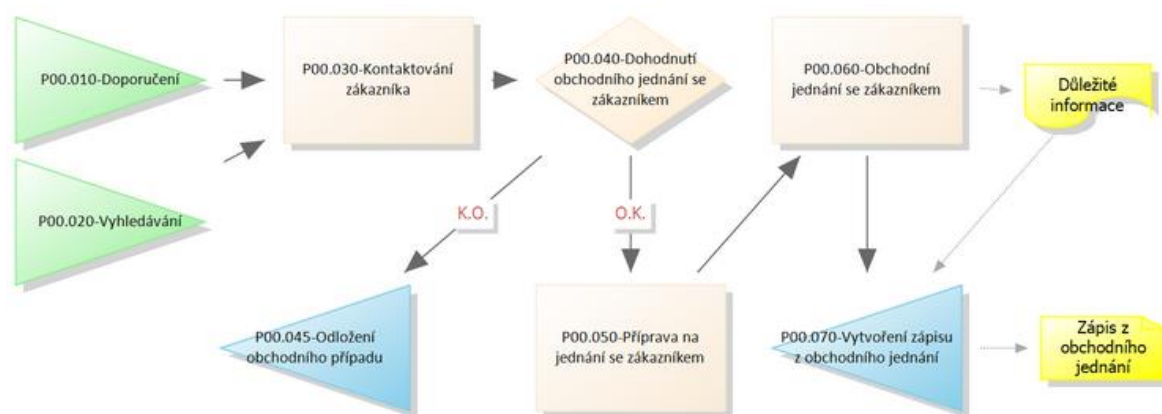


Obr. 40: Návrh procesu nábory zaměstnanců (vlastní zpracování)

9.2 Návrh zlepšení podpůrných procesů

9.2.1 Standardizace procesu P00-Získávání zákazníka

Na základě doporučení (například od stávajícího zákazníka) nebo aktivním vyhledáním v dostupných zdrojích a databázích je kontaktován potenciální zákazník. Zákazník je kontaktován telefonicky, popřípadě elektronicky. Je domluvena obchodní schůzka, přičemž se obchodní zástupce snaží získat co nejvíce informací o zákazníkovi a jeho potřebách, aby se mohl na jednání dostatečně připravit. Odmítne-li zákazník schůzku, je zjišťováno, proč. Tato informace je zaznamenána. Jestliže je jednání domluveno, následuje příprava obchodního zástupce. Obchodní zástupce připraví všechny obchodní materiály a podrobněji ty oblasti, o které zákazník projevil zájem. Zjistí si základní informace o firmě zákazníka.



Obr. 41: Návrh standardizace procesu získávání zákazníka (vlastní zpracování)

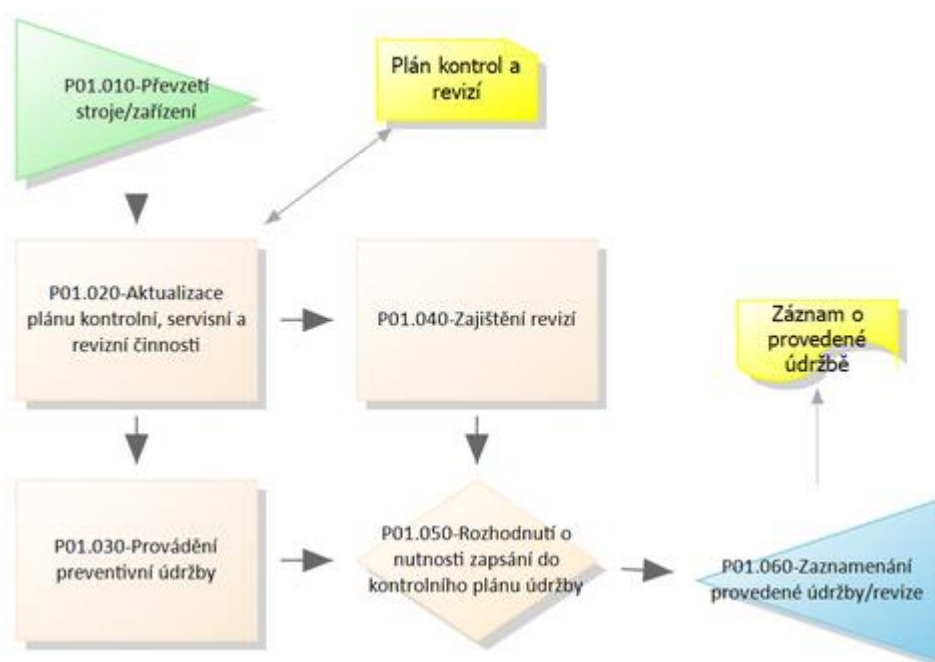
Následuje průběh samotného obchodního jednání, které má tyto fáze:

- představení firmy,
- navázání vztahu se zákazníkem,
- zjištění potřeb zákazníka,
- analýza těchto potřeb a návrh jejich uspokojení,
- vzbuzení zájmu zákazníka (zdůraznění užitku při využití produktů firmy),
- eliminace námitek zákazníka,
- diskuze se zákazníkem, zodpovězení dotazů,
- zopakování nabídky a dohoda na dalším postupu (zaslání nabídky),
- rozloučení.

Po celou dobu trvání schůzky si obchodní zástupce zaznamenává důležité informace, ze kterých je následně vytvořen zápis z obchodního jednání a tvořena případná nabídka.

9.2.2 Standardizace procesu P01-Údržba strojů a zařízení

Proces údržby strojů a zařízení začíná převzetím stroje či zařízení. Následně je aktualizován plán kontrolní, servisní a revizní činnosti. Tato aktualizace je provedena na základě dodaných servisních manuálů, ale i na základě servisních a revizních činností údržby. Aktualizace plánu je provedena i na základě vyhodnocených informací o opravách a o zhoršující se funkčnosti zařízení, případně na základě změny příslušných právních předpisů. Dle plánu údržby jsou prováděny pravidelné preventivní údržby strojů, jejich výsledky jsou zaznamenávány a v případě, že je to nutné, jsou tyto výsledky preventivní údržby zapracovány do plánu kontrolní, servisní a revizní činnosti.



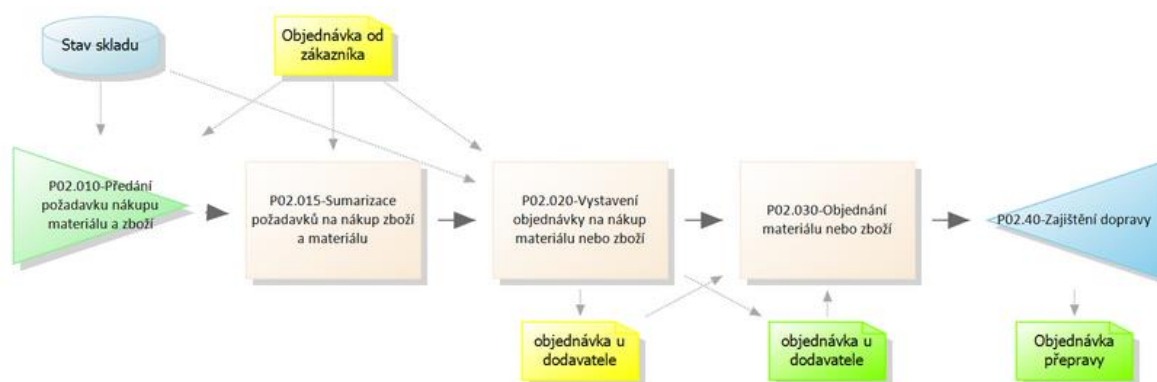
Obr. 42: Standardizovaný proces údržba strojů a zařízení (vlastní zpracování)

9.2.3 Redesign procesu P02-Nákup materiálu a zboží

Pro správné fungování redesignovaného procesu nákupu materiálu je nutné vytvořit a obsadit pozici nákupčího. Právě nákupčí by měl být vlastníkem celého procesu.

Proces začíná potřebou nákupu materiálu, která vzniká na základě výrobního plánu a průběžným zjišťování stavu materiálu ve skladech. V případě, že materiálu není dostatečné množství, nahlásí se potřeba jeho doplnění příslušnému vedoucímu střediska. Vedoucí střediska shromažďuje tyto potřeby a pravidelně (denně) je předává nákupčímu. Nákupčí sumarizuje všechny požadavky (od všech středisek a od zákazníků) a následně plánuje optimální

výši objednávky s přihlédnutím k využití kapacity přepravního prostředku, obchodním podmínkám, velikosti balení, skladovacím kapacitám apod. Na základě sumarizace požadavků na nákup a zákaznických objednávek se za použití vzorového formuláře vystaví objednávka příslušnému dodavateli. Ta se e-mailem zašle dodavateli a vyžádá se její potvrzení (sortiment, množství, termín). Cena je dohodnuta předem na delší období. Po potvrzení objednávky je v případě potřeby zajišťována přeprava u dopravce.



Obr. 43: Redesign procesu nákupu zboží a materiálu (vlastní zpracování)

9.3 Návrh zlepšujících opatření v procesu výroby kapsových filtrů

V oblasti výroby kapsových filtrů je v současné době velká rezerva. Navrhována jsou opatření, která nevyžadují velké finanční investice. Jedná se o zlepšení v těchto oblastech:

- a) pracovní morálka, vztahy a komunikace,
 - b) systém sběru dat,
 - c) systém plánování výroby,
 - d) systém zvyšování kvalifikace,
 - e) systém řešení mini zakázek,
 - f) trvalé obsazení pracoviště výroby z-line filtrů a filtračních přířezů,
 - g) zvýšení objemu v úzkých místech výroby,
 - h) layout a vizualizace.
- ad a) Řešení **pracovní morálky, vztahů a komunikace mezi pracovišti** spínání kapes a montáží do rámců je komplexnější problém, pro který jsou navrhována následující dílčí řešení:

- **Určení vedoucích** daných pracovišť a jejich přímého nadřízeného. Vedoucí pracovišť by se stali odpovědnými za **výkon a kvalitu** prováděných operací a zároveň by byli komunikačními články mezi jednotlivými pracovišti.
- **Motivace a stimulace** jednotlivých pracovníků, ale i celého pracovního týmu. Je navrhováno navázat pracovní výkon jednotlivce na pohyblivou složku mzdy. Výkon pracovníků a celého týmu by se měl oceňovat, a to jak neformálně - pochvalami, tak formálně – vizualizací na nástěnkách, ocenění pracovníka měsíce atd. Odměňováno by mělo být i plnění mimořádných zakázek v daném termínu, například společnou team-buildingovou nebo relaxační aktivitou.

ad b) Aby bylo možné odměňovat jednotlivé pracovníky či tým celého pracoviště na základě výkonu, je nutné začít **se sběrem dat z výroby** – evidencí výkonů. Pro sběr dat je navrhováno zavedení čárových kódů, které by se snímaly z již existujících průvodek polotovarů výrobou pomocí elektronických čteček. Spolu s tím je navrhováno zavedení automatické evidence taktů na zařízeních pro spínání kapes. Díky tomuto opatření by bylo možné sledovat skutečný průběh zakázky výrobou, ale i přesné výkony jednotlivých pracovníků v závislosti na typu vyráběného filtru.

Zavedením automatického sběru výrobních dat bude umožněno začít dané výrobní operace **normovat**. Díky velkému počtu variací výrobku by bylo normování bez použití automatizovaných počítačů časově velmi náročné, až téměř nemožné.

ad c) Měl by být alespoň rámcově nastaven systém plánování výroby (i přes to, že je to v současných podmínkách velmi složité díky velké variabilitě výroby a mini objednávkám). **Vedoucí pracovníci výroby by se měli začít podílet na rozhodování o termínu dodání (potažmo výroby) zakázky.**

ad d) Navrhované zlepšení spočívá v **nastavení systému zvyšování a rozšiřování kvalifikace** jednotlivých pracovníků. Jednat by se mělo o systém interního **zaškolování** pro výkon práce na pracovišti spínání kapes a montáž do rámců. Výstupem by měla být **kvalifikační matice**, která se bude neustále aktualizovat. Díky systému zaškolování bude možné lépe využívat pracovníky, jednodušeji řešit zastupitelnost, zvyšovat uplatnění pracovníků atd.

ad e) Je navrhováno **vyčlenit po jednom pracovním místě** na pracovišti spínání kapes a montáž do rámců. Tato pracovní místa by sloužila přednostně pro **výrobu mini zakázek** (typický představitel mini zakázky je objednávka deseti druhů různých filtrů po

jednom až dvou kusech). Tato vyčleněná místa by se přednostně věnovala zmiňovaným mini zakázkám a v případě, že by nebyla vytížena, pracovala by na dlouhodobých zakázkách stejně, jako ostatní pracovní místa. Díky tomuto systému nebude nutné neustále přetypovávat ostatní pracovní místa na různé rozměry filtrů.

ad f) Návrh **stálého obsazení pracovišť** výroby z-line filtrů a filtračních přířezů zaměstnáním nových pracovníků popřípadě překvalifikováním stávajících zaměstnanců tak, aby mohli vykonávat práci na obou pracovištích. Mezi těmito pracovišti budou rotovat dle potřeby výroby. Tímto opatřením se zamezí odčerpávání lidských zdrojů z úzkých míst výroby, tedy ze spínání kapes a montáží do rámu.

ad g) Dalším návrhem na zlepšení je **zřízení pozice manipulanta**, který by v současných podmínkách (layoutu) dodával potřebný materiál na úzká místa výroby (zejména spínání kapes), popřípadě by řešil odnos nekvalitního polotovaru k opravě. Tímto by se **zvýšila vytíženost zařízení**, která jsou úzkými místy. Zřízením manipulanta by každá pracovnice ušetřila cca 1,5 – 2 hodiny manipulačního – neproduktivního času za směnu což je při počtu 6 pracovníků cca 9 – 12 hodin produktivního času navíc.

Pro **zvýšení objemu výroby na pracovišti strojního šití** je navrhováno změnit postup při přetypování. Konkrétně se jedná o **předpřipravení** rolí filtračního materiálu na předem definované pozice (tato příprava trvá 5 minut) a **vyprázdnění odpadního materiálu** ze zásobníku (také cca 5 minut) **ještě při provozu šicí linky**. Tímto by se na jednom přetypování uspořilo cca 10 minut, což při 20 přetypování za směnu činí 200 minut produkce automatizované šicí linky navíc.

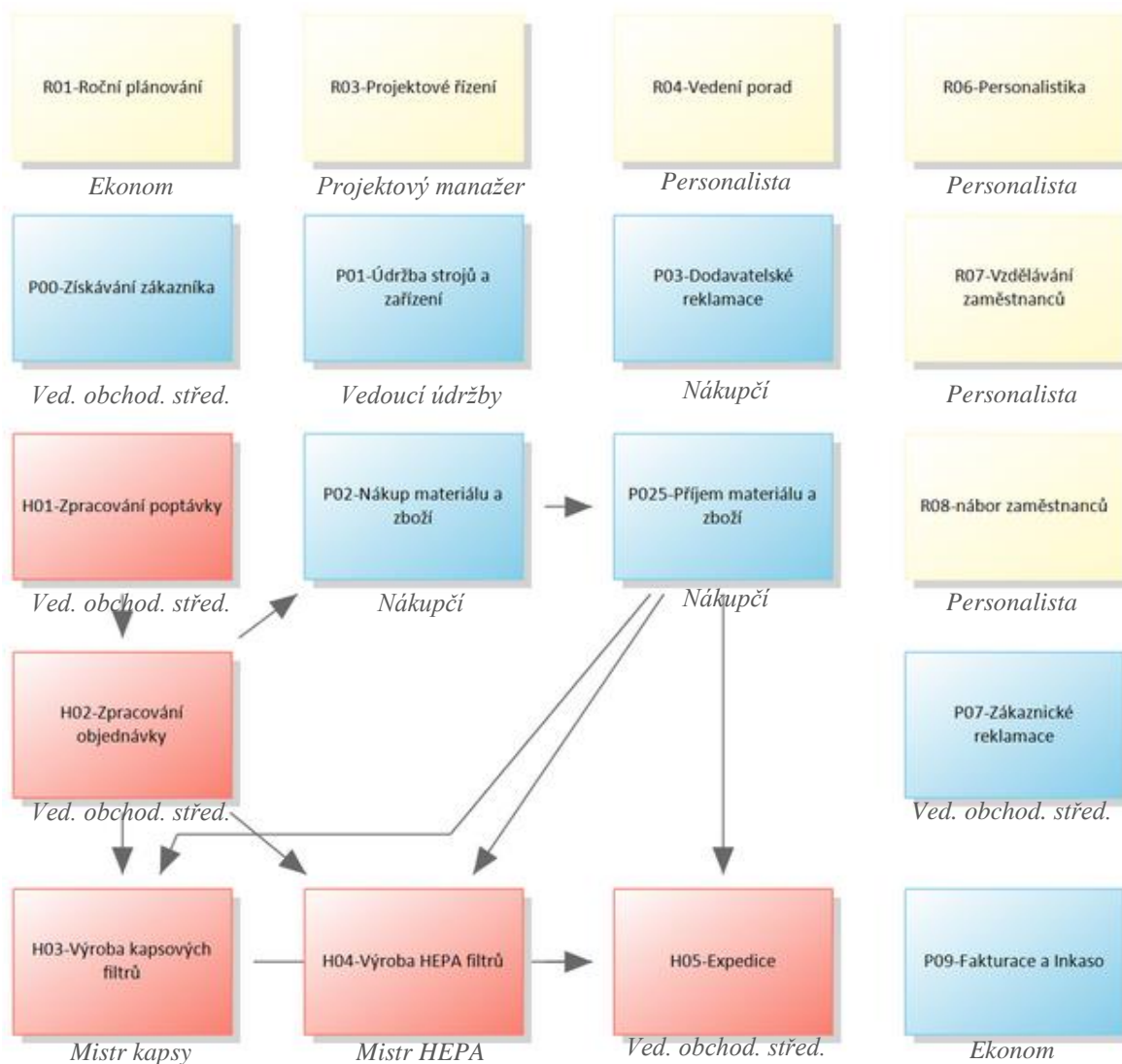
ad h) Dalším, asi nejzásadnějším navrhovaným zlepšením je kompletní **změna layoutu** výrobní haly tak, aby došlo k napřímení materiálového toku. Toto zlepšení je ale na hlubší analýzu a není předmětem této práce. Proto je v současné době navrženo alespoň **vizualizovat logistické cesty a vyznačit skladovací prostory** tak, aby nedocházelo k blokaci průchozích prostor výrobní haly.

9.4 Návrh vlastníků procesů a metrik

Tab. 12: Návrh vlastníků procesů a metrik (vlastní zpracování)

ID	Název	Vlastník	Metrika pro hodnocení výkonnosti procesu
R01	Roční plánování	Ekonom	Rozdíl mezi plánem a skutečností
R03	Projektové řízení	Projektový manažer	Realizace projektů včas
R04	Vedení porad	Personalista	Uskutečnění pravidelné týdenní porady
R06	Personalistika	Personalista	Změna organizační struktury do stanoveného počtu pracovních dní od schválení záměru
R07	Vzdělávání zaměstnanců	Personalista	Investice do školení zaměstnanců budou dosahovat určitého % ročních tržeb. Stanovený počet zaměstnanců si měsíčně zvýší / rozšíří svou kvalifikaci
R08	Nábor zaměstnanců	Personalista	Obsazení pracovního místa do x dnů od podání požadavku
P00	Získávání zákazníka	Vedoucí obchodního střediska	Každý měsíc získat jeden nový kontrakt. Uskutečnit minimálně stanovený počet obchodní jednání s novým zákazníkem měsíčně
P01	Údržba strojů a zařízení	Vedoucí údržby	Prostoje díky poruchovosti na stroji KSL klesnou pod x %
P02	Nákup materiálu a zboží	Nákupčí	Snížení počtu dodávek nekvalitního materiálu pod x %, náklady na dopravu materiálu nepřesáhnou x % ceny materiálu.
P025	Příjem materiálu a zboží	Nákupčí	Čas strávený převzetím materiálu a zboží klesne pod x minut
P03	Dodavatelské reklamace	Nákupčí	Dodavatelská reklamace bude řešena do 1 dne od jejího ohlášení
P07	Zákaznické reklamace	Vedoucí obchodního střediska	Pokles zákaznických reklamací pod x % z celkového objemu dodávek
P09	Fakturace a inkaso	Ekonom	Každá došlá faktura bude uhrazena v době nároku na skonto
H01	Zpracování poptávky	Vedoucí obchodního střediska	Doba mezi přijetím poptávky a odesláním nabídky nepřesáhne 2 dny
H02	Zpracování objednávky	Vedoucí obchodního střediska	Doba mezi přijetím objednávky a předáním do výroby nepřesáhne 3 hodiny
H03	Výroba kapsových filtrů	Mistr kapsy	Každá pracovnice pracoviště spínání kapes vyprodukuje za směnu alespoň x kusů polotovaru

H04	Výroba HEPA filtrů	Mistry HEPA	Diagnostikou filtru napoprvé neprojde maximálně x % testovaných filtrů.
H05	Expedice	Vedoucí obchodního střediska	Doba mezi příjezdem dopravce a jeho odjezdem nepřesáhne 1 hodinu



Obr. 44: Vrcholová procesní mapa s návrhem vlastníků procesů (vlastní zpracování)

10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

10.1 Přínosy projektu

Koncept procesního řízení je sám o sobě pro společnost přínosem. Díky vypracování procesního modelu mají vedení společnosti, ale i ostatní zaměstnanci přehled o procesech, které se ve společnosti odehrávají a jak probíhají. Zároveň poskytl zpracovaný procesní model ve stavu as-is podklad pro zlepšení – pro redesign vybraných procesů. Díky redesignu vybraných procesů by mělo dojít k usnadnění řízení společnosti a interních procesů. Díky stanoveným metrikám jednotlivých procesů je také možné vyhodnocovat výkonnost procesů a v případě, že nejsou dané metriky splňovány, by mělo dojít k přehodnocení mezí (norem) nebo k personálním změnám. Procesy by měly podléhat neustálému zlepšování, které je nedílnou součástí procesního řízení.

Přínosy konkrétních zlepšení:

- Budou stanoveny roční cíle podniku, rozpracovány do plánů nákupu, výroby, zásobování, personálního a marketingového plánu. Bude jasně stanovena odpovědnost za proces ročního plánování.
- Proces projektového řízení bude standardizován. Navrhované projekty budou podléhat schvalovacímu procesu, budou plánovány a zpětně vyhodnocovány.
- Moderované porady budou vedeny pravidelně. Každý z účastníků porady obdrží podklady k poradě předem a bude moci se na poradu připravit. Bude prováděn zápis z porady, který obdrží každý účastník porady, popřípadě osoby, kterým z porady vyplynuly povinnosti. Úkoly budou přesně definované, zaznamenané a jejich plnění zpětně kontrolovatelné.
- U připravovaných organizačních změn bude jasně zpracovaný jejich postup, tudíž se organizační změny budou moci odehrát rychleji.
- Bude investováno do vzdělávání zaměstnanců, čímž se zvýší či rozšíří jejich kvalifikace. Zároveň bude vypracována kvalifikační matice, která zjednoduší a zkvalitní rozhodování v oblasti zastupitelnosti jednotlivých pracovníků výroby.
- Bude detailně popsán proces nábory zaměstnanců. Bude zřejmé, jaké vstupy k danému procesu jsou třeba dodat a jaké kroky je potřeba vykonat k obsazení pracovního místa. Díky tomuto procesu se znatelně sníží doba mezi požadavkem na vytvoření pracovního místa a jeho obsazením.

- Proces získávání zákazníka bude standardizován, jeho dodržováním by měla společnost pravidelně získávat nové zákazníky, čímž by jí měly růst tržby.
- Díky zavedení procesu údržby strojů a zařízení by se měly snížit prostoje na strojích kvůli poruchám. Snížením poruchovosti by měly vzrůst disponibilní kapacity strojů.
- Redesignem procesu nákupu materiálu a zboží by mělo dojít ke zvýhodnění obchodních podmínek pro společnost. Dále dojde k úspoře nákladů za přepravu nakupovaného materiálu a zboží a k zamezení nadměrných dodávek, které způsobují přeplněnost skladů. Ve společnosti bude konkrétní osoba zodpovědná za proces nákupu, což v současné době není.
- Díky určení vedoucích jednotlivých pracovišť ve výrobě by se měla zvednout pracovní morálka a výkon zaměstnanců. Mělo by dojít i k usnadnění komunikace mezi jednotlivými pracovišti i směrem k nadřízeným.
- Zavedením sběru výrobních dat bude možné částečně znormovat pracovní výkon zaměstnanců a ten navázat na odměňovací systém a systém benefitů.
- Zavedením stálých pracovníků na pracovišti z-line filtrů a filtračních přířezů se zvýší výrobní kapacita těchto pracovišť a zároveň nebude docházet k odčerpávání pracovníků z pracovišť, která jsou úzkými místy, tedy z pracovišť spínání kapes a balení do ráků.
- Obsazením pozice manipulanta se sníží manipulační časy obsluhy pracoviště spínání kapes o 1,5 – 2 hodiny za osobu a směnu, což je při počtu 6 pracovníků cca 9 až 12 hodin za směnu. V ročním vyjádření je to cca 2500 odstraněných manipulačních hodin. V přepočtu na vyrobené polotovary je to zvýšení průtoku o 50 000 ks polotovarů ročně.
- Změnou způsobu přetypování automatizované šicí linky by se uspořilo 10 minut na jednom přetypování, což je při 20 přetypování denně 200 minut a tedy 800 hodin za rok. V přepočtu na vyrobené kapsy je to zvýšení produkce cca o 550 000 kapes ročně (při zachovaných mzdových nákladech).
- Vizualizací logistických cest a skladovacích prostor dojde k lepší orientaci ve výrobě a k rychlejšímu přesunu materiálu mezi jednotlivými pracovišti. Nebude docházet k blokování transportních cest materiálem či hotovými výrobky.

10.2 Časová a nákladová analýza projektu

Realizace projektu je rozdělena do čtyř etap, které na sebe navazují. První etapa projektu se týká jeho nastavení a popisu současného stavu procesů. Ve druhé etapě projektu jsou identifikovány problematické procesy. Náplní třetí etapy je návrh zlepšení, standardizace, redesign a reengineering procesů. Poslední, čtvrtá etapa projektu obsahuje samotné zavádění procesního řízení a zlepšujících opatření do praxe.

Tab. 13: Časová a nákladová analýza 1. etapy projektu (vlastní zpracování)

1. etapa projektu - nastavení projektu a popis současného stavu				
Dnů	Náplň	Účastníci	Náklady	Poznámka
1	Zahajovací workshop - SWOT analýza společnosti - vytvoření schématu org. struktury - vytvoření vrcholové procesní mapy - ustanovení projektového týmu	vedení společnosti, konzultant	5 tis. Kč	realizováno
1	Školení na téma procesní řízení	projektový tým, externí lektor	25 tis. Kč	realizováno
4	Popis současného stavu jednotlivých procesů (as-is) - R01, R03, R04, R06 - P00, P01, P02, P025, P03, P07, P09 - H01, H02, H03, H04, H05	osoby zainteresované v daném procesu, konzultant	20 tis. Kč	realizováno
1	Workshop - validace procesního modelu	vedení společnosti, konzultant	5 tis. Kč	realizováno
Celkový počet dnů realizace: 7		Celkové náklady: 55 tis. Kč		

První etapa projektu byla zahájena workshopem na začátku ledna 2015. Workshopu se účastnil externí konzultant (autor DP), který workshop moderoval, a vedení společnosti. Hlavní náplní workshopu bylo vytvoření SWOT analýzy společnosti, vytvoření schématu organizační struktury a vrcholové procesní mapy. Na závěr workshopu byl ustanoven projektový, respektive procesní tým složený z osob zainteresovaných v procesech identifikovaných ve vrcholové procesní mapě. Náklady na tento projektový den jsou vyčísleny na 5 000 Kč, což je částka placená externí poradenské společnosti za poskytnutí konzultanta za jeden projektový den. Mzdové náklady vedení společnosti a ostatních zaměstnanců nejsou v této části nákladové analýzy započítány, protože se nejedná o výdaje navíc (všechny projektové

činnosti jsou vykonávány v pracovní době, není-li uvedeno jinak). Mzdové náklady zaměstnanců a vedení společnosti budou vyčísleny souhrnně v závěru kapitoly. Následující den proběhlo školení procesního týmu externí poradenskou společností na téma procesní řízení. Náklady na toto školení jsou 25 000 Kč.

Během dvou týdnů od školení byl popsán současný stav procesů identifikovaných ve stavu as-is. Každý proces byl popisován zainteresovanými osobami a zaznamenáván konzultantem v softwaru ATTIS. Celkové náklady na popis současného stavu byly 20 000 Kč (4 krát po 5 000 Kč za účast konzultanta na projektovém dnu). Výsledný procesní model ve stavu as-is byl validován formou workshopu. Celkové náklady na první etapu projektu byly vyčísleny na 55 000 Kč, etapa byla realizována v lednu 2015 po dobu sedmi dnů.

Tab. 14: Časová a nákladová analýza 2. etapy projektu (vlastní zpracování)

2. etapa projektu - identifikace problematických procesů a jejich analýza				
Dnů	Náplň	Účastníci	Náklady	Poznámka
1	Vytipování a identifikace problematických procesů - Řídící procesy - Proces zpracování objednávky - Nákup materiálu - Další podpůrné procesy	procesní tým, konzultant	5 tis. Kč	realizováno
4	Snímkování a pozorování výrobního procesu kapsových filtrů - strojní šití - spínání kapes - montáž ráků - montáž do ráků - balení	konzultant	20 tis. Kč	realizováno
2	Analýza procesu výroby kapsových filtrů - zpracování dat ze snímkování a pozorování	konzultant	10 tis. Kč	realizováno
Celkový počet dnů realizace: 7		Celkové náklady: 35 tis. Kč		

Ve druhé etapě projektu byly identifikovány problematické procesy. Tuto identifikaci prováděl ustanovený procesní tým spolu s externím konzultantem. Jako zásadní problematická oblast byla označena výroba, a proto následovalo čtyřdenní snímkování a pozorování výroby a následná dvoudenní analýza. Realizace druhé etapy probíhala v únoru 2015 a celkové náklady na tuto etapu byly 35 000 Kč, což je částka placená za služby konzultanta.

Tab. 15: Časová a nákladová analýza 3. etapy projektu (vlastní zpracování)

3. etapa projektu - návrh zlepšení vybraných procesů				
Dnů	Náplň	Účastníci	Náklady	Poznámka
2	Standardizace, redesign a reengineering vytipovaných procesů, modelování stavu to-be - Reengineering řídicích procesů - R01, R03, R04, R06, R07, R08 - Standardizace procesu P00 a P01 - Redesign procesu P02	procesní tým, konzultant	10 tis. Kč	realizováno
1	Návrh vlastníků procesů a metrik	procesní tým, konzultant	5 tis. Kč	realizováno
1	Opatření ke zlepšení v procesu výroby kapsových filtrů (na základě analýzy výrobního procesu)	konzultant	5 tis. Kč	realizováno
Celkový počet dnů realizace: 4		Celkové náklady: 20 tis. Kč		

Ve **třetí** etapě projektu byl navržen redesignovaný procesní model ve stavu to-be. Procesním týmem ve spolupráci s konzultantem byl proveden reengineering řídicích procesů, standardizace a redesign podpůrných procesů. Následně byly navrženy vlastníci procesů a metriky jednotlivých procesů. Konzultantem byl navržen souhrn zlepšujících opatření pro výrobu kapsových filtrů. Celková doba realizace třetí etapy projektu byla 4 dny s celkovou výší nákladů 20 000 Kč. Celkové mzdové náklady (zaměstnanci a vedení) za první tři etapy projektu jsou vyčísleny na 164 000 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění.

Čtvrtou, zatím nerealizovanou etapou projektu, je schválení navrženého modelu to-be vedením společnosti a jeho zavádění do praxe. Součástí čtvrté etapy projektu je i zavádění zlepšujících opatření v oblasti výroby kapsových filtrů.

Proto, aby bylo možné zavést principy procesního řízení do praxe, je nutné pořídit licenci ATTIS, která stojí v základním provedení 50 000 Kč včetně třech konzultačních dnů (školení ovládnání) od výrobců softwaru. Procesní řízení je nekončícím koloběhem zlepšování procesů a sledováním jejich výkonnosti, proto není určena potřebná časová dotace, je to kontinuální činnost.

Spolu se zaváděním procesního řízení je dost možné, že bude nutné najmout specialistu v oblasti lidských zdrojů – personalistu, s čímž se vážou určité mzdové náklady. Pořízení licence ATTIS a počátek zavádění principů BPM je plánováno na počátek května 2015.

V rámci nábory nových pracovníků je možné uskutečnit i navrhovaná opatření v podobě stálé obsazenosti pracoviště z-line filtrů a filtračních přířezů a zřízení pozice manipulanta.

Náklady obsazení pracoviště z-line filtrů a filtračních přířezů spočívají především v měsíční mzdě pro dva pracovníky v celkové výši 30 000 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem. Měsíční náklady na obsazení pozice manipulanta jsou vyčísleny na 20 000 Kč.

Mezi další zlepšení s prakticky s nulovými náklady patří zavedení systému zvyšování a rozšiřování kvalifikace jednotlivých pracovníků – zaškolování a změna postupu při přetypování automatizované šicí linky. Zaškolování je navrhováno provádět v době menší vytíženosti výroby tak, aby nedocházelo ke zpoždění výroby v úzkých místech.

Mezi nákladnější zlepšující opatření patří zavedení sběru výrobních dat pomocí automatických počítačů a čteček čárových kódů. V současné době je u dodavatelské firmy zadána cenová poptávka na tuto technologii. Předběžně odhadované náklady na zařízení pro sběr dat, čtečky čárových kódů a jejich instalaci jsou odhadovány na 80 000 Kč.

Poslední z navrhovaných zlepšujících opatření je vizualizace logistických cest a skladovacích prostor. Vizualizaci by měl provádět mistr společně se skladníkem za použití podlahového nátěru. Tato vizualizace by měla být provedena po páteční směně, aby mohl nátěr dostatečně zaschnout. Mzdové (přesčasové) náklady obou zaměstnanců jsou stanoveny na 5 200 Kč, náklady na podlahový nátěr jsou ve výši 2 800 Kč.

Tab. 16: Časová a nákladová analýza 4. etapy projektu (vlastní zpracování)

4. etapa projektu - zavádění modelu to-be a zlepšujících opatření do praxe				
Dnů	Náplň	Účastníci	Náklady	Poznámka
∞	Zavádění procesního modelu to-be do praxe, měření výkonnosti procesů, neustálé zlepšování	vlastníci procesů	50 tis. Kč	Licence sw ATTIS
30	Zavedení sběru výrobních dat	mistr kapsy, externí firma	80 tis. Kč	V realizaci
∞	Systém zvyšování a rozšiřování kvalifikace jednotlivých pracovníků - zaškolování	mistr kapsy, pracovníci	minimální	-
21	Zaměstnání pracovníků pracovišť z-line filtrů a filtračních přířezů	personalista, mistr kapsy	30 tis. Kč / měs. vč. ZPSP	-
14	Zřízení pozice manipulanta	personalista, mistr kapsy	20 tis. Kč / měs. vč. ZPSP	-
0,5	Změna postupu při přetypování automatizované šicí linky	Mistr kapsy, obsluha šicí linky	0 Kč	-
2	Vizualizace logistických cest a skladovacích prostor	Mistr kapsy, skladník	5,2 tis. Kč 2,8 tis. Kč	Mzdy Nátěr
Celkový počet dnů realizace: N/A		Celkové náklady: N/A		

10.3 Shrnutí projektu

Projekt si kladl za cíl zavést prvky procesního řízení do organizace a navrhnout zlepšení v oblasti procesu výroby kapsových filtrů. Aby došlo k naplnění prvního cíle, bylo nutné zpracovat procesní model as-is společnosti a následně jej zanalyzovat a navrhnout redesignovaný model to-be. Procesní model to-be nově obsahuje řídicí procesy, které byly za pomoci reengineeringu vytvořeny. Dále tento model obsahuje redesign procesů podpůrných. Ke všem procesům v procesním modelu to-be byli navrženi vlastníci a přiřazeny metriky pro hodnocení výkonnosti.

V projektové části byla navržena i zlepšující opatření v procesu výroby kapsových filtrů. Mezi nejzásadnější navrhovaná zlepšení lze zařadit: určení vedoucích pracovníků pracovišť spínání kapes a balení do rámu, systém sběru výrobních dat, systém zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, zřízení pozice manipulanta, změnu postupu při přetypování automatizované šicí linky a vizualizaci logistických a skladovacích prostorů.

Naplnění projektových cílů s sebou nese konkrétní přínosy, kvůli kterým je celý projekt realizován. Za hlavní přínosy projektu lze považovat: celkový přehled o procesech odehrávajících se ve společnosti, usnadnění řízení společnosti, možnost měřit a vyhodnocovat výkonnost procesů, zvýšení průtoku slabých míst výroby kapsových filtrů a zlepšení pracovní morálky.

Projekt byl podroben rizikové analýze, ale nebylo identifikováno žádné riziko, které by mělo na projekt fatální dopad. Mezi rizika se středním dopadem lze zařadit: negativní postoj pracovníků, nedostatečné vyžívání zavedeného procesního modelu a nedostatek času pracovníků při popisu firemních procesů.

Byla provedena časová a nákladová analýza projektu. Z těchto analýz vyplynulo, že se projekt v současné době nachází na konci třetí respektive na začátku čtvrté etapy. Do dnešní doby (konec třetí etapy) byly náklady na projekt vyčísleny na částku 274 000 Kč. Značná část těchto nákladů je tvořena mzdami zaměstnanců a mzdami členů projektového týmu včetně vedení společnosti. Tyto náklady byly vyčísleny na 164 000 Kč včetně zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem. Zbylá část nákladů – 110 000 Kč bez DPH připadá na účast externího konzultanta v projektu a jednodenní školení.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat projekt zavádění prvků procesního řízení v organizaci XYZ s. r. o., přičemž vyšším cílem bylo usnadnění řízení společnosti, standardizovat podnikové procesy a učinit je transparentními. K dosažení hlavního cíle bylo třeba zpracovat kritickou literární rešerši v oblasti procesního řízení. Tato rešerše byla zpracována v první – teoretické části diplomové práce, a zabývala se problematikou organizačních struktur, funkčním a procesním řízením. Zvýšená pozornost byla věnována právě oblasti věnující se procesnímu řízení a jeho implementaci. V této části byla vysvětlena terminologie spojená s procesním řízením, popsána různá členění procesů a postup při plánování a zavádění procesního řízení do organizace. V závěru teoretické části byly popsány softwarové nástroje ARIS a ATTIS, které lze využít pro podporu procesního řízení.

V úvodu praktické části práce byla představena společnost XYZ s. r. o., analyzován její systém a styl řízení a vypracována SWOT analýza společnosti. Následně byla zpracována vrcholová procesní mapa, ve které byly identifikovány a popsány tyto procesy: zpracování poptávky, zpracování objednávky, výroba kapsových filtrů, výroba HEPA filtrů, expedice, roční plánování, projektové řízení, vedení porad, personalistika a lidské zdroje, získávání zákazníka, údržba strojů a zařízení, nákup materiálu a zboží, příjem materiálu a zboží, dodavatelské reklamace, zákaznické reklamace, fakturace a inkaso. Takto zpracovaný procesní model byl podroben procesní analýze, jejíž cílem bylo nalézt problematické oblasti fungování společnosti respektive procesy s potenciálem zlepšení.

Identifikovány byly tyto problematické oblasti: řídicí procesy – všeobecně, proces zpracování objednávky, proces nákup materiálu, proces údržba strojů a zařízení, proces získávání nového zákazníka a proces výroba kapsových filtrů. Pro tyto procesy byla za použití technik Business Process Reengineeringu a Business Process Redesignu navržena zlepšující opatření. Tato opatření byla zapracována do návrhu procesního modelu to-be.

V závěru práce byl celý projekt vyhodnocen. Za hlavní přínos projektu lze považovat získání přehledu o procesech, které se ve společnosti odehrávají respektive o tom, jak by se odehrávat měly. V závěru byly uvedeny i konkrétní přínosy jednotlivých zlepšujících návrhů v oblasti výroby filtrů. Dále zde byla provedena časová a nákladová analýza projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František, 2001. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2001. *Workflow. Řízení firemních procesů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 80-247-0200-2.

COULSON-THOMAS, Edited by Colin, 1994. *Business process re-engineering: myth*. Pbk. ed. London: Kogan Page. ISBN 07-494-2109-6.

DĚDINA, Jiří, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DOČEKALOVÁ, Marie, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Editor Alena Kocmanová, Jiří Hřebíček. Brno: Littera, viii, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

DRDLA, Miloš, 2001. *Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xii, 145 s. ISBN 80-722-6411-7.

FÍŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1995. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-856-0373-X.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 112 s. ISBN 80-731-8270-X.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

JESTON, John a Johan NELIS, 2014. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 3rd ed. London: Routledge, xxxvi, 652 pages. ISBN 978-0-415-64176-0.

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-726-1032-5.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL, 2000. *Nové cesty k vyšší produktivitě*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 311 s. ISBN 80-902-2356-7.
- PETTERSEN, Per-Gautte a Bjørn ANDERSEN, 1996. *The benchmarking handbook: step-by-step instructions*. 1. English language ed. London [u.a.]: Chapman. ISBN 978-041-2735-202.
- PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- SCHEER, August-Wilhelm, Ferri ABOLHASSAN, Wolfram JOST a Mathias KIRCHMER, c2002. *Business process excellence: ARIS in practice*. Berlin: Springer, viii, 270 s. ISBN 35-404-3479-8.
- ŠIMONOVÁ, Stanislava, c2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 293 s. ISBN 8024716798.
- TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s., [30] s. příl. ISBN 978-80-228-1796-7.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 270 s. ISBN 978-807-4786-747.

VÁGNER, Ivan, 2006. *Systém managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 432 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 375. ISBN 80-210-3972-8.

VYSKOČIL, Vlastimil K, 2010. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 415 s. ISBN 978-807-4310-225.

SEZNAM DALŠÍCH ZDROJŮ

ATTN CONSULTING S.R.O. *ATTIS SOFTWARE* [online]. 2014 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://software.attis.cz/>

CIENCIALOVÁ, Lucie. SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ. *Informační systémy II: ZÁKLADY MODELOVÁNÍ PROCESŮ POMOCÍ ARIS DESIGN PLATFORMY* [pdf].

SPOLEČNOST XYZ. S. R. O., *Interní dokumentace*, 1992 – 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARIS	Architecture of Integrated Systems
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Management Notation
BPO	Business Process Optimization
BPR	Business Process Reengineering
ERP	Enterprise Resource Planning
HEPA	High Efficiency Particulate Air
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
KF	Kapsový filtr
KPIs	Key Performance Indicators
MBO	Management by Objectives
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PM	Procesní model
PMI	Project Management Institute
PRINCE	Projects in Controlled Environments

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Funkční organizační struktura</i>	13
<i>Obr. 2: Výrobní organizační struktura</i>	14
<i>Obr. 3: Liniová organizační struktura</i>	14
<i>Obr. 4: Liniově štábní organizační struktura</i>	16
<i>Obr. 5: Maticová organizační struktura</i>	18
<i>Obr. 6: Funkční a procesní přístup řízení</i>	23
<i>Obr. 7: Schématické znázornění procesu</i>	26
<i>Obr. 8: Návaznost procesů a procesní rozhraní</i>	27
<i>Obr. 9: Schéma procesního modelu</i>	28
<i>Obr. 10: Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda</i>	29
<i>Obr. 11: Porterův model hodnotového řetězce</i>	30
<i>Obr. 12: Y model hlavního procesního řetězce</i>	30
<i>Obr. 13: Hodnotový řetězec dle BSC</i>	31
<i>Obr. 14: Fáze projektu zavádění procesního řízení do organizace</i>	35
<i>Obr. 15: Postup procesního modelování</i>	40
<i>Obr. 16: Operativní definice benchmarkingu</i>	42
<i>Obr. 17: PDCA cyklus – nedílná součást každého procesu</i>	43
<i>Obr. 18: Architektura ARIS</i>	44
<i>Obr. 19: Sada softwarových nástrojů ATTIS</i>	46
<i>Obr. 20: Organizační struktura společnosti XYZ</i>	50
<i>Obr. 21: Vrcholová procesní mapa společnosti</i>	55
<i>Obr. 22: Průběh procesu zpracování poptávky</i>	56
<i>Obr. 23: Průběh procesu zpracování objednávky</i>	58
<i>Obr. 24: Průběh procesu výroba kapsových filtrů</i>	61
<i>Obr. 25: Průběh procesu výroba HEPA filtrů</i>	63
<i>Obr. 26: Průběh procesu expedice</i>	66
<i>Obr. 27: Průběh procesu nákup materiálu a zboží</i>	70
<i>Obr. 28: Průběh procesu příjem materiálu a zboží</i>	71
<i>Obr. 29: Proces dodavatelská reklamace</i>	72
<i>Obr. 30: Průběh procesu zákaznické reklamace</i>	75
<i>Obr. 31: Proces zpracování přijaté faktury</i>	76
<i>Obr. 32: Proces vystavení daňového dokladu – faktury</i>	77

<i>Obr. 33: Layout výrobního areálu s naznačeným materiálovým tokem</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 34: Harmonogram projektu</i>	<i>86</i>
<i>Obr. 35: Návrh procesu ročního plánování</i>	<i>88</i>
<i>Obr. 36: Návrh procesu projektové řízení</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 37: Návrh procesu vedení porad</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 38: Návrh procesu personalistiky</i>	<i>91</i>
<i>Obr. 39: Návrh procesu vzdělávání zaměstnanců</i>	<i>92</i>
<i>Obr. 40: Návrh procesu nábor zaměstnanců</i>	<i>93</i>
<i>Obr. 41: Návrh standardizace procesu získávání zákazníka</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 42: Standardizovaný proces údržba strojů a zařízení</i>	<i>95</i>
<i>Obr. 43: Redesign procesu nákup zboží a materiálu</i>	<i>96</i>
<i>Obr. 44: Vrcholová procesní mapa s návrhem vlastníků procesů</i>	<i>100</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu řízení</i>	24
<i>Tab. 2: Kritéria pro členění procesů</i>	31
<i>Tab. 3: Metodiky reengineeringu procesů a jejich kroky</i>	34
<i>Tab. 4: Základní principy a zásady BPM</i>	36
<i>Tab. 5: SWOT analýza společnosti dle managementu</i>	52
<i>Tab. 6: Identifikované procesy ve společnosti XYZ s. r. o.</i>	54
<i>Tab. 7: Příklady ročních cílů společnosti XYZ s. r. o.</i>	68
<i>Tab. 8: Časy sepnutí filtračních kapes pro pracovníce 1, 2 a 3</i>	80
<i>Tab. 9: Logický rámec projektu</i>	84
<i>Tab. 10: Riziková analýza projektu</i>	85
<i>Tab. 11: Popis činností harmonogramu a doba jejich trvání</i>	87
<i>Tab. 12: Návrh vlastníků procesů a metrik</i>	99
<i>Tab. 13: Časová a nákladová analýza 1. etapy projektu</i>	103
<i>Tab. 14: Časová a nákladová analýza 2. etapy projektu</i>	104
<i>Tab. 15: Časová a nákladová analýza 3. etapy projektu</i>	105
<i>Tab. 16: Časová a nákladová analýza 4. etapy projektu</i>	106