

Implementace prvků Business Process Managementu ve firmě Meopta – optika, s.r.o.

Bc. Michal Klauza BA (Hons)

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Michal Klauza, BA (Hons)
Osobní číslo: M14364
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Implementace prvků Business Process Managementu ve firmě Meopta – optika, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti implementace prvků business process managementu.

II. II. Praktická část

- Představte společnost Meopta – optika, s.r.o., analyzujte a porovnejte vnitřní předpisy společnosti s jednotlivými modely procesního řízení.
- Zpracujte projekt převedení směrnic do podoby modelu v souladu s ISO 9001. Formulujte závěrečné doporučení a návrhy jak společnost dále může sjednocovat legislativu.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČASTORÁL Zdeněk. Management kvality a výkonnost. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 140 s. ISBN 978-80-7452-101-0

HAMMER Michael a James CHAMPY. Reengineering radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-85603-73-X

JESTON John a Johan NELIS. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 3rd ed. London: Routledge, 2014, 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. 1st ed. Berlin: Springer, 2002, 270 s. ISBN 3-540-43479-8

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Hrabal
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 30. června 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 22. srpna 2016

Ve Zlíně dne 30. června 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvořit projektové řešení pro zeštíhlení a zprůhlednění interní dokumentace k interním procesům. Řešení spočívá ve vytvoření či doplnění procesních modelů tak, aby mohly zcela nahradit směrnice a tím se odstranila administrativní duplicita ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. Teoretická část se zabývá oblastí procesního řízení a řízení jakosti. Zejména je diskutováno to, jak implementovat prvky procesního řízení a zároveň dodržet úroveň kvality podle ISO norem. V praktické části je popsáno, jak probíhala analýza interních předpisů a modelů vytvořených v programu ARIS. Na závěr je popsáno projektové řešení, které navrhuje obecně novou strukturu dokumentů a tuto strukturu prezentuje na pilotním projektu pro vybranou oblast.

Klíčová slova:

ARIS, procesní řízení, řízení jakosti, řízení dokumentace, zlepšování procesů

ABSTRACT

The aim of this Master thesis is to create a project to make simpler and transparent process documentation that modifies or completes process models so that they would fully substitute directives of a company and therefore the administrative duplication in the company Meopta – optika, s.r.o. could be removed. The theoretical part deals with business process management and quality management. Especially the thesis concentrates on the way of implementation of business process management elements while the level of quality according to ISO standards remains the same. The practical part describes the course of an analysis of internal directives and models created in ARIS. The project solution which suggests generally new structure of documents is described at the end. This project presents this structure on a pilot study.

Keywords:

ARIS, business process management, quality management, documentation management, process improvement

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Martinu Hrabalovu za jeho cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnoval při vedení diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval celému týmu ze společnosti Meopta – optika, s.r.o. za ochotu spolupracovat na projektu a poskytovat cenné informace.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	12
1.1 PODSTATA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
1.2 NEGATIVA SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
1.3 PILÍŘE BPM.....	16
1.3.1 Procesní modely.....	17
1.3.2 Měření výkonnosti.....	20
1.3.3 Vlastníci procesu.....	21
1.4 SW PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	23
1.4.1 Rozhodující kritéria pro výběr SW.....	25
1.4.2 Kde a jak využít SW.....	25
1.4.3 Trendy v oblasti podpory procesního řízení.....	25
1.4.4 Nástroje SW podpory.....	26
2 ŘÍZENÍ JAKOSTI	28
2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ.....	28
2.2 SOUČASNÉ METODY PRO ŘÍZENÍ JAKOSTI VYUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTECH.....	29
2.3 STANDARDY JAKOSTI.....	30
2.3.1 Technické normy.....	31
2.3.2 Certifikace.....	32
2.4 ISO NORMY 9000 A 9001.....	33
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.	39
4.1 PRODUKTY A CÍLOVÝ TRH.....	40
5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI	42
5.1 ZADÁNÍ ÚKOLŮ OD SPOLEČNOSTI.....	42
5.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI – PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	42
5.2.1 Řídící procesy.....	42
5.2.2 Hlavní procesy.....	43
5.2.3 Podpůrné procesy.....	44
5.3 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ (ISŘ).....	45
5.4 SMĚRNICE.....	45
5.5 ANALÝZA ROZDÍLŮ SMĚRNIC A JEDNOTLIVÝCH MODELŮ PROCESŮ VYTVOŘENÝCH V ARISU.....	51
5.6 VOLBA PROCESU PRO ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉHO PROJEKTU.....	55
6 PROJEKT PŘEVEDENÍ SMĚRNICE DO PODOBY PROCESNÍHO MODELU V SOULADU S ISO 9001:2015	56

6.1	CÍL PROJEKTU.....	56
6.2	PROJEKTOVÝ TÝM	56
6.3	LOGICKÝ RÁMEC	57
6.4	HARMONOGRAM	58
6.5	RIPRAN ANALÝZA (ANALÝZA RIZIKA PROJEKTU)	59
6.5.1	Příprava analýzy rizik	59
6.5.2	Identifikace rizika.....	60
6.5.3	Kvantifikace rizik projektu	61
6.5.4	Celkové zhodnocení RIPRAN analýzy	63
6.6	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ	63
6.6.1	Workshop 5S	66
6.6.2	Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště	69
6.6.3	Audity pracovišť	72
6.6.4	Zajištění standardizovaného pracoviště	74
6.6.5	Návrhy propojení modelu se směrnicemi	77
6.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	77
6.8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

S procesním řízením jsem se seznámil v průběhu magisterského studia., zjistil jsem, že je to nástupce klasického způsobu řízení. V současném dynamickém prostředí se klasický způsob řízení stává neefektivní, a proto by měl být nahrazen. Jednou z možností je právě již zmíněné procesní řízení. Díky postupně získaným znalostem o procesním řízení bylo stále více evidentní, že firmy z procesního řízení získávají profit a lépe řízenou společnost. Na základě tohoto uvědomění vznikl nápad na vytvoření projektu, který bude implementovat prvky procesního řízení a ukáže jednotlivé výhody.

V období, kdy stále více firem využívá principy procesního řízení, je stále náročnější se prosadit na trhu, protože konkurenční boj roste společně s požadavky zákazníků. Z tohoto důvodu jsou firmy nuceny stále více prohlubovat využívání výhod procesního řízení tak, aby dosáhly požadovaného výsledku. Toto je i záměr společnosti Meopta – optika, s.r.o., která usiluje o efektivní práci v podniku. Díky tomu může být nabídnuto zákazníkům více zboží v kratší době.

Na základě výše popsaných skutečností se v teoretické části popisují jednotlivé prvky procesního řízení – Business Process Managementu, procesní modely, měření výkonnosti a softwarovou podporu procesního řízení. Tyto jednotlivé prvky musejí splňovat určitý stupeň kvality.

Kvalita je přibližovaná v druhé kapitole teoretické části, kde se čtenář seznámí s principy řízení jakosti a s různými druhy standardů jakosti. V neposlední řadě se zde pojednává o tom, co musí být splněno, aby firma mohla získat certifikát kvality.

V praktické části je představena společnost Meopta – optika, s.r.o., která sídlí v Přerově a zabývá se vývojem a výrobou optiky pro různá zařízení v odvětví spotřebním, průmyslovém a vojenském. Následuje analýza interních dokumentů společnosti s cílem upravit nebo doplnit procesní modely tak, aby mohly plně nahradit firemní směrnice.

V úplném závěru práce je provedeno nákladové hodnocení projektu a také zhodnocení přínosů, které jsou spojené s implementací projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem projektu je zeštíhlit a zprůhlednit interní dokumentaci. Tedy představit projektové řešení, které buďto upraví nebo doplní procesní modely tak, aby se mohly směrnice zcela úplně nahradit těmito modely vytvořenými v ARISu. Návrh musí být vytvořen tak, aby se dal implikovat na všechny druhy směrnic. Na základě takto stanoveného cíle se provedla analýza směrnic a modelů tak, aby se dali určit možnosti jednotlivých dokumentů. Dílčími úkoly, byla kontrola správnosti jednotlivých modelů a směrnic se specifickou pozorností na vybranou oblast pro projekt.

Pro zdárné splnění cíle se nejprve musí prostudovat literární prameny, které se zabývají problematikou procesního řízení a řízení kvality. Na základě studia literatury se zpracuje literární rešerše, která shrnuje důležité informace v dané problematice. Zároveň je nutné se blíže seznámit s fungováním firmy Meopta – optika, s.r.o. Na základě toho byla využívána interní dokumentace, firemní měsíční časopisy, které firma vydává a rozhovory se zaměstnanci.

V rámci praktické části diplomové práce byly využívány zejména interní dokumenty firmy, jak v elektronické tak v papírové podobě. V první části projektu došlo nejprve k seznámení s jednotlivými dokumenty tak, aby následně mohla být provedena analýza, která prokazuje nedostatky v dokumentaci firmy. Pro potřeby projektového řešení je zpracován logický rámec, aby se přesně definoval cíl projektu a jednotlivé kroky k jeho plnění a také časová náročnost. Následně se využívá analýza RIPRAN, která identifikuje rizika a případná opatření pro daná rizika. Projekt je pak následně zpracován v programu ARIS Express, v kterém jsou publikovány nové návrhy modelů a výsledná struktura a pilotní projekt byly zpracovány v MS Word.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Procesní řízení je moderní způsob vedení organizace, které je nástupcem tradičního funkčního řízení, bez kterého se v dnešní době společnost nedokáže na trhu prosadit (Řezáč, 2009; Dominik, 2016). Abychom procesnímu řízení správně porozuměli, je třeba definovat, co to vůbec je a co se pod tímto názvem skrývá. Důležitou součástí tohoto principu je samotné slovo *proces*, které je definováno jako cesta nebo způsob, jakým mohou být vytvořeny určité produkty i služby (Jeston a Nelis, 2014). Ti dále uvádějí, že existuje celá řada definicí, ale podle nich ta nejjednodušší je ta nejlepší. Ovšem pro potřeby této diplomové práce se jako mnohem lepší jeví definice pana Šmída, který tvrdí, že proces je: „*Organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiál, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“ (F. Šmída, 2007, str. 29). Podle autora tato definice zahrnuje veškeré aspekty vstupující do procesu. Mnohem lépe vysvětluje problematiku procesu a není to jen strohé popsání.

Nyní, když známe význam slova proces, můžeme si definovat procesní řízení jako celek. Opět existuje celá řada definicí procesního řízení, které již byly popsány mnoha autory. Jako příklad bych mohl uvést autory jako Burlton, Hammer, Smith nebo Šmída. Jednotlivé definice se od sebe příliš neliší a povětšinou tvrdí, že to jsou činnosti, která zajišťuje neustálé zlepšování výkonnosti společnosti, vyhledává příležitosti a přenáší je do reality, a v neposlední řadě je to činnost, která integruje lidi a systémy do organizace. Šmída (2007, str. 30) tvrdí, že procesní řízení představuje: „*systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle*“. Jak je patrné z definice, procesní řízení je velmi komplexní proces, který zohledňuje velké množství faktorů a manažer společnosti si musí uvědomit, jak bude proces řízení implikovat do společnosti.

Existují dva způsoby procesního řízení. První z nich je Bottom – Up přístup (ze zdola nahoru) a druhý přístup je Top – Down přístup (ze shora dolů). Bottom – Up přístup je charakteristický svými nízkonákladovými projekty, které budou mít malý vliv na společnost a nějak významně neovlivní podnikání. Tyto projekty jsou prováděny na vybraných malých

částech a většinou nemají příliš velkou pozornost vedení společnosti. Snaha takového přístupu je ukázat na těchto malých pilotních projektech benefity změn, které mohou být dosaženy při správné implementaci (Jeston a Nelis, 2014). Je to nejčastěji využívaný přístup a jeho výhody podle Jeston a Nelis (2014) jsou:

- Rozšiřuje interní kapacity.
- Je spuštěn na málo riskantních pilotních projektech pro společnost.
- Dosahuje zefektivnění procesů.
- Má potenciál být udržen z firemního rozpočtu.
- Podporuje jak růst společnosti, tak růst úrovně zaměstnanců.

Jeston a Nelis (2014) popsali i rizika přístupu, které jsou s tímto přístupem spojeny:

- Projekt často zůstane pouze u malého pilotního projektu a nerozšiřuje se.
- Projekt je sice nízkonákladový a může být hrazen z rozpočtu firmy, ale vzhledem k jeho velikosti, může být za určitý čas zapomenut.
- Organizace není procesně orientovaná, proto nemusí přinést stále zlepšení procesu
- Bez podpory vedení společnosti výsledné benefity nemusí dosáhnout očekávaného výsledku.

Jak již bylo zmíněno, druhým způsobem implementace procesního řízení je Top – Down přístup, který je charakteristický tím, že je podporován vedením společnosti a jsou zde přímo viditelné přínosy pro společnost jako celek. Stejně jako Botom – Up přístup většinou začíná jako malý projekt, ale jak již bylo uvedeno, od samotného počátku je podporován vedením. Následným faktorem je vhodně zvolené dopředné řízení, které se soustředí na správné budoucí časové období. Posledním znakem tohoto přístupu je, že veškeré úsilí a čas je věnován pilotnímu projektu, protože vedení společnosti si je vědomo přínosů implementace (Jeston a Nelis, 2014).

Hlavními přínosy přístupu podle Jeston a Nelis (2014) jsou:

- Podpora vedením společnosti.
- V případě úspěchu mají přínosy dopad na celou firmu.

Jeston a Nelis (2014) popsali i rizika přístupu, které jsou spojeny s tímto přístupem:

- Proces je náročný nejen na čas, ale i na zdroje, náklady a kvalitu zaměstnanců.
- Pokud společnost není schopná vytvořit prostředí, kde bude možné trvale udržet změny, dosažené výhody následně velmi rychle zmizí.

1.1 Podstata procesního řízení

Jak již bylo zmíněno, procesní řízení je nástupcem klasického funkčního řízení a jako správný nástupce má zcela odlišné vlastnosti. Přestává zde platit charakteristické tradiční uspořádání založené na specializace práce. Sdílení hodnot a společných cílů vede k omezení byrokratických postupů a potřeby pevné organizační struktury. Z těchto důvodů organizace získávají přímé i nepřímé přínosy, které budou více popsány v textu níže (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013; Šmída, 2015).

Jako jednu z hlavních výhod Šmída (2007) uvádí fakt, že práce je orientována na zákazníka. To znamená, že jednotlivé činnosti se nezaměřují na jednotlivé dílčí výsledky, ale na přidanou hodnotu, kterou zákazník ocení a je ochoten za ni zaplatit. Proto je důležité, aby firma rozeznala, který proces přidává hodnotu a který ji naopak nepřidává, anebo dokonce zvyšuje náklady a zatěžuje chod firmy.

Náklady jsou jeden z dalších klíčových ukazatelů. Procesní řízení se snaží snížit náklady a to například tím, že odstraňuje bariéry mezi jednotlivými útvary ve společnosti, a v důsledku toho je zvýšena rychlost a kvalita (Šmída, 2007). Zároveň Briš (2005) popsal, že pro efektivnější práci s náklady se využívá principu rozdělení nákladů na hlavní, řídicí a podpůrné. Takto společnost dokáže přesně určit, kde náklady vznikají.

Procesní řízení vede ke kvantifikaci některých jevů, a tak může být zvýšena přesnost odhadů budoucích událostí. Například společnost IBM shromažďuje data o tržbách od prodejců a tím získává informace o objemu tržeb, které jsou vyprodukovány v jednotlivých obdobích. Na základě toho se pak mohou tvořit rozhodnutí o složení sortimentu apod. (Šmída, 2007).

K tomu, aby mohla být tvořena správná rozhodnutí, musí organizace zaměstnávat kvalitní lidské zdroje a zároveň musí disponovat i kvalitním informačním systémem. Při implementaci procesního řízení se dosahuje maximálního využití těchto vstupních aktiv. Procesní řízení také podporuje týmovou práci a angažovanost všech členů týmu. Na základě toho se konflikty na pracovišti snižují a výkonnost zaměstnanců zvyšuje, protože všichni sdílí stejný cíl (Rosemann a Vom Brocke, 2014). K této situaci uvedl Hammer (2003) příklad s elektrárenskou společností, která zaváděla elektřinu do nových bytů. Zaměstnanci se mezi sebou nedokázali dohodnout a práce nebyla plněna podle plánu do doby, než jim byl zadán cíl. Tento cíl stanovil minimální a maximální dobu, kterou zákazník může čekat na zavedení elektřiny do svého domu. Zároveň byl zaveden systém odměn, které byly udělo-

vány v případě, že tyto podmínky byly splněny. Výsledek byl takový, že čekací doba se zkrátila ze 180 dnů na 20 a oddělení se zmenšilo z 900 členů na 300. S tímto je spojená i zvýšená disciplína a spokojenost. Zaměstnanci přesně znají postup své práce a vědí, jaký úkol komu přísluší. Tím jsou odstraněny i duplicitní činnosti a celý proces se tak stává více přehledným (Šmída, 2007).

Vzhledem k tomu, že podnik vystupuje jako celek, jeho spolupráce je mnohem efektivnější. Tedy, ve chvíli, kdy zákazník sdělí společnosti své požadavky, dozví se to zároveň všichni zainteresovaná oddělení nebo zaměstnanci, protože komunikace probíhá přes zákaznické oddělení. Na základě toho se mohou zákazníci segmentovat a firma si může vybírat své klienty. Tím se snižují náklady a spokojenost zákazníků roste. Zároveň existuje možnost klientovi poskytnout vyšší přidanou hodnotu, jak již bylo zmíněno. To znamená možnost poskytovat produkty na míru. Jako příklad může být uvedena firma Rolls Royce, jež vyrábí letecké motory, ale na místo prodeje je pouze pronajímá. Uvědomuje si, že cílem leteckých společností je zajištění bezpečné přepravy jejich zákazníků na místo vlastnictví motorů, proto motory pouze pronajímá a zajišťuje jejich kompletní servis během užívání. Díky tomu se výše ceny stanovuje podle hodnoty vyřešeného problému, který bývá vyšší, než za kterou by zákazník zakoupil produkt. Výsledkem je spokojenost obou stran. Letecká společnost se soustředí na přepravu a Rolls Royce dosahuje vyšších obrátů (Šmída, 2007).

Další výhodu představuje integrace moderních metod a nástrojů managementu. Hammer a Champy (1995) uvádí, že spousta podniků se snaží o implementaci moderních manažerských nástrojů z technických důvodů, ale to nepředstavuje cestu k úspěchu. Tyto nástroje (ERP nebo e-business) musí být implementovány za účelem podpory procesů.

Na závěr je nutné dodat, že procesní řízení vede ke spojení navzájem nekompatibilních cílů. Jako příklad můžeme uvést snížení nákladů, zvýšení kvality, spolehlivost a zkrácení doby reakce (Šmída, 2007).

1.2 Negativa spojená s implementací procesního řízení

Procesní řízení je řízení, které není dokonalé a má svá negativa, ale spousta manažerů zaměřuje negativa s problémy implementace. Krátkodobý chaos nebo nutné prodloužení pracovní doby by při implementaci firmy nemělo být překvapující. S těmito fakty, by ma-

nažeři měli umět pracovat. Skutečná negativa jsou odlišná. Z počátku je třeba negativa rozdělit na ty, co firma dokáže ovlivnit a na ty, co organizace neovlivní (Šmída, 2007).

Často zmiňovaný neovlivnitelný nedostatek je, že při přechodu na procesní řízení firma musí často snižovat stavy zaměstnanců, kteří se stanou nadbytečnými. Velmi často se jedná o 50 % – 80% zaměstnanců (Šmída, 2007). Toto číslo ale společnost může snížit správným hospodařením. Podle Šmídy (2007) společnost má tyto možnosti:

- Převést zaměstnance dočasně nebo natrvalo na jiné pozice.
- Vytvořit dohodu se zaměstnanci v důchodovém věku o odchodu do důchodu.
- Zmenšit počet výrobků vyrobených pomocí externí firmy.
- Neposkytovat práce na dohodu o provedení práce či činnosti.
- Omezit nebo zcela zrušit přesčasovou práci.
- Využívat systém dělení o práci.
- Dočasné vysazení zaměstnanců z práce (nepříliš vhodná alternativa).
- Před realizací přechodu na procesní řízení přestat přibírat nové zaměstnance.

Neovlivnitelné negativum je svým charakterem spíše filozofické a vzniká na základě zrychlování vědecko-technického rozvoje. Vývoj technologií není nic překvapivého, ale důsledkem toho vznikají sociální nerovnosti. Ve chvíli, kdy jedna společnost představí něco nového, s čím na trhu získá větší profit, na konkurenční firmu bude kladen společenský tlak, aby společnost s větším ziskem o ten zisk přišla. Nakonec to dospěje do stavu, kdy firma s menším výdělkem získá zisk větší a společenský tlak se přesune na první organizaci a takto se to opakuje neustále dokola (Šmída, 2007).

1.3 Pilíře BPM

Jak již bylo zmíněno, procesní řízení je velmi komplexní proces, který skrývá nespočet faktorů, jež firma musí vzít v úvahu. Jedním z prvních je podpora vedení při implementaci BPM. Samozřejmě nemusí se jednat o CEO společnosti. Záleží na zvoleném přístupu: Bottom – Up nebo Top – Down. Důležité je ovšem zaštitění implementace vedením ať už pouze například mistrem směny apod. Tato osoba zde hraje roli toho, kdo svůj tým podporuje, sponzoruje a věnuje čas projektu. Zároveň se jedná o osobu, která projekt prezentuje a představuje výhody, které tím budou získány. Další důležitou součástí je strukturovaný přístup k realizaci procesního řízení. To znamená, že projekt a jednotlivé kroky, které musí

být splněny, musí být přesně stanoveny, aby nedocházelo k chaosu (Tůma, 2010; Jeston a Nelis, 2014).

Dalším specifickým faktorem jsou lidé. Lidé jsou klíčoví pro úspěch celé realizace projektu a mohou tvořit až 60 % úspěchu. Proto práce s týmem, který se podílí na projektu, je velice důležitá. Záleží na vedení, aby tento tým správně motivovalo a probudilo v nich zájem a snahu, aby na realizaci pracovali odpovědně (Jeston a Nelis, 2014).

Následně si organizace musí uvědomit, že projekt realizace musí být udržitelný. To znamená, že dosažené cíle musí být zřetelné i dlouho po dokončení projektu. Procesní řízení není jednoúčelová implementace, ale je to implementace, která je tvořena na delší čas. Společnost tedy musí pracovat tak, aby dosažené výsledky byly vidět i později (Tůma, 2010; Jeston a Nelis, 2014).

V neposlední řadě je nutné uvědomit si skutečnost, že implementace procesního řízení není „běh na krátkou trať“, ba spíše naopak, jedná se o dlouhodobou záležitost, ke které se tak musí i přistupovat. (Jeston a Nelis, 2014).

1.3.1 Procesní modely

V předchozích kapitolách byly rozebrány základní informace o procesech a procesním řízení. Díky tomu se můžeme více podívat na procesní modely v podniku a jejich dělení. Řepa (2007) uvedl, že procesní modely se skládají z těchto prvků:

- Proces (viz definice v kapitole 1 Procesní řízení).
- Činnost.
- Podnět.
- Vazba – návaznost.

Jednotlivé činnosti jsou dílčí části procesu. Tyto činnosti firmy velmi často popisují podle stejného principu jako jednotlivé procesy. Popis těchto činností se odvíjí podle důležitosti činnosti. Podnět může přicházet z okolí procesu, a je to tedy vnější podnět, anebo z vnitřní situace procesu. V takovém případě hovoříme o vnitřním podnětu. V neposlední řadě vazba ukazuje návaznost jednotlivých činností. Jinými slovy, jak činnosti jdou po sobě a jak jsou vzájemně propojeny (Řepa, 2007).

Existuje celá řada autorů, kteří nějakým způsobem dělí procesní modely. Můžeme hovořit například o procesním trojúhelníku od Edwarda a Pepparda, který rozděluje model na procesy konkurenční, klíčové, opěrné a procesy infrastruktury. Dále hovoříme například o

Erlově rozdělení podnikových procesů na klíčové procesy, podpůrné procesy, procesy obchodní sítě anebo manažerské procesy. Dále je také velmi známý Porterův model hodnotového řetězce a také hodnotový Řetězec podle BSC - Balanced Scorecard (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014). Tato rozdělení firmy různě využívají anebo neuvžívají. Záleží na jejich oblasti podnikání, ale jeden z nejvíce rozšířených a všeobecně využívaných je dělení na *řídící, hlavní a podpůrné* (Grasseová, Dubec a Horák, 2008).

Řídící procesy

Řídící procesy stanovují výkon veškerých procesů využívaných v konkrétní firmě. Hovoříme tedy o procesech, které mají za úkol kontrolovat, že poslání firmy je správně naplňováno a že je v souladu s řízením společnosti. Můžou to být procesy jako plánování, kontrola a vyhodnocení, řízení informací, řízení a realizace servisu, systém řízení kvality apod. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008).

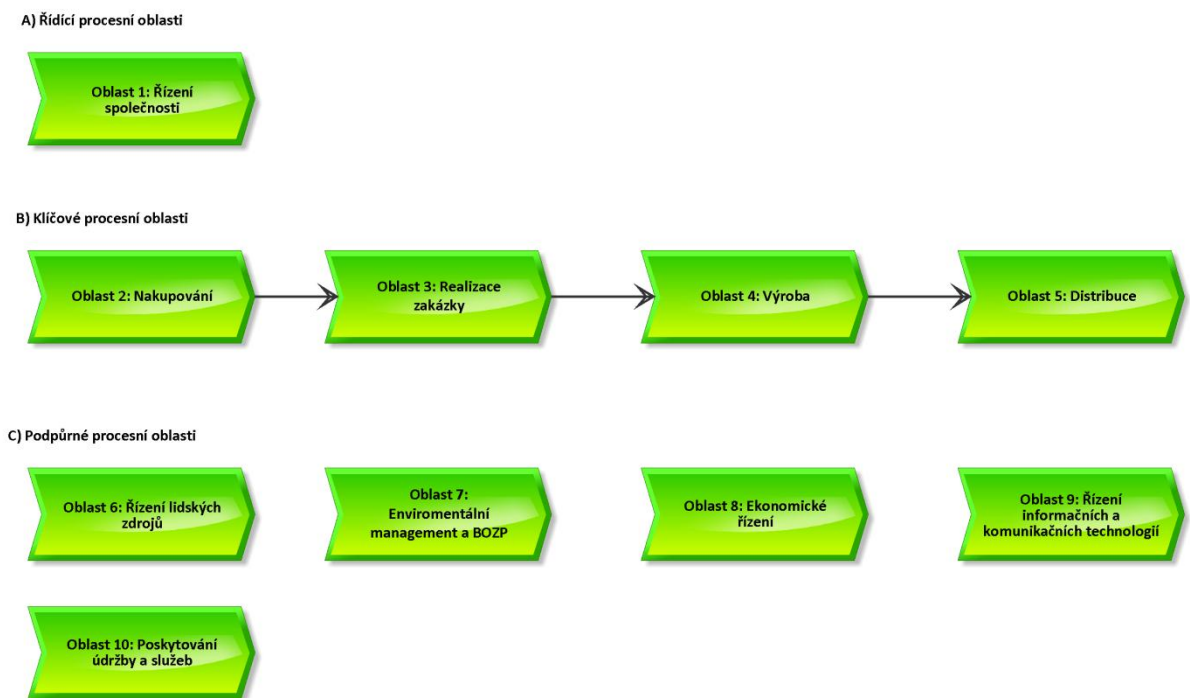
Hlavní procesy

Tyto procesy jsou často nazývány klíčovými, protože tvoří hlavní přidanou hodnotu pro společnost. Jinými slovy jsou to procesy, které vytvářejí výrobek, službu. Hovoříme zde o procesech jako marketing a obchod, výroba a servis (Kryšpín, 2005).

Podpůrné procesy

Toto jsou procesy, které podporují klíčové procesy. Jde tedy o procesy, bez kterých by hlavní procesy nemohly produkovat výrobky pro externího zákazníka. Zákazníkem těchto podpůrných procesů tedy jsou interní zákazníci. Hovoříme zde o procesech jako správa majetku, finance, personalistika, provoz IS/IT a údržba (Kryšpín, 2005).

Pro názornější ukázkou slouží Obrázek 1, který ukazuje, jak to firmy mohou mít uspořádané ve své společnosti graficky.



Obrázek 1 Příklad procesního modelu společnosti XY – přehled procesů (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014; str. 32)

Jak již bylo řečeno, spousta autorů dělí procesy do různých skupin, ale jen málo autorů řeší kritéria, podle kterých se takové skupiny tvoří. Tuto záležitost řeší ISO 9001 (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014). Tyto kritéria jsou ukázána v tabulce 1, kterou Tuček Hrabal a Trčka (2014) zpracovali na základě Hejduka, jak může být viděno z pěti základních otázek. Tyto otázky jsou koncipované tak, aby se na ně dalo odpověď „Ano“ nebo „Ne“. V případě způsobu řízení se určuje, jestli je řízení výkonové, nákladové nebo výkonové s možností outsourcingu.

Tabulka 1 Základní členění procesů na úrovni skupin (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014; str. 31)

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Ano
Prochází proces napříč společností?	Ano	Ano	Ne
Produkuje proces tržby?	Ano	Ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne
Způsob řízení:	Výkonově	Nákladově	Výkonově (možnost outsourcingu)

1.3.2 Měření výkonnosti

V momentě, kdy společnost začne měřit určitým způsobem efektivnost svých činností, posouvá svoji schopnost aktivně reagovat na změny, na schopnost předpovídání změn na trhu (Jeston a Nelis, 2014).

K tomu, aby společnost mohla ověřit, že využívá skutečně efektivní principy, musí být ve firmě zaveden způsob, jak jednotlivé činnosti změřit. Pro takové potřeby se využívají klíčové ukazatelé výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators). Toto jsou indikátory, metricky a ukazatelé výkonnosti daného procesu. Nemusí se ovšem týkat jen procesu, ale mohou to být ukazatelé služby, firemního útvaru anebo firma může mít stanoveny ukazatele pro celou společnost (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014). Konkrétní příklad ukazatelů uvedla Management Mania (2015a) tyto:

- Ekonomické ukazatele.
- Ukazatele kvality.
- Ukazatele výkonnosti procesů.
- Ukazatele IT služeb.
- Ukazatele zásob.
- Systém provázaných ukazatelů (BSC).

Při sestavování KPI Tuček, Hrabal a Trčka (2014) tvrdí, že by společnost měla myslet na to, aby vycházela z cílů organizace, které by měly být jednoduše změřitelné. Na základě toho můžeme říct, že se tedy dají vypočítat jako podíl hodnoty s maximální hodnotou.

Hodnota zde znamená reálně dosažené číslo a maximální hodnota je hodnota, kterou firma může dosáhnout při optimálních podmínkách.

Zároveň je důležité podotknout, že KPI podobně jako jiné cíle by měli splňovat podmínky SMART. To znamená, že každý jeden ukazatel by měl být specifický – S, měřitelný – M, dosažitelný – A, realistický – R a v neposlední řadě časově sledovatelný – T (Management Mania, 2015a).

Jeden z dalších přístupů ke KPI je jejich rozdělení na finanční a nefinanční ukazatelé. Toto rozdělení slouží k tomu, aby se daly lépe měřit. Finanční ukazatelé ukazují náklady a produktivitu v matematických formulacích. Konkrétně mluvíme například o ROI, ROE, Cash Flow, Earnings per Share a mnohé další. V případě nefinančních ukazatelů se hovoří o ukazatelích jako spokojenost zákazníků, tržní podíl na trhu, kvalita, průměrná doba výroby, inovační schopnost a další. Tyto nefinanční ukazatelé se velmi často využívají v metodě Balanced Scorecard (De Toni Tonchia, 2001; Synek, 2003).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je vyvrcholení komplexního přístupu k měření výkonnosti procesů. Díky této metodě se dají jednotlivé části kvantifikovat a společnost na základě toho může zjistit přidané hodnoty jednotlivých částí procesů nebo porovnat plánovaný cíl skutečností (Jeston a Nelis, 2014).

Jednotlivé procesy, které může Balanced Scorecard měřit můžeme rozdělit na strategické, operativní a osobní (Šatanová et al., 2014).

1.3.3 Vlastníci procesu

Jak již bylo zmíněno, procesní řízení přesně definuje, kdo je vlastník procesu, a určuje, kdo má jakou odpovědnost v implementaci procesního řízení. Pro přiblížení si v této části představíme jednotlivé druhy projektu a osoby, které by se o projekty měli starat (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Druhy BPM a jednotlivý vedoucí a jejich role (Jeston a Nelis, 2014, str. 24)

<i>Druh BPM realizace</i>	<i>Vedoucí projektu</i>	<i>Role</i>
Projekt s malým dopadem na společnost	Garant: Vedoucí oddělení Manažer: projektový manažer	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění úspěchu • Efektivně řídit projekt
Projekt s velkým dopadem na společnost	Garant: Divizní vedoucí, Manažer: Projektový manažer	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění úspěchu • Efektivně řídit projekt • Zajištění, že organizační změny spojené s realizací projektu jsou provedeny efektivně
Rozsáhlé projekty	Garant: CEO nebo jiný vedoucí společnosti Manažer: Ředitel oddělení	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní přístup k projektu • Veřejné slazení projektu s jednotlivými potřebami oddělení a s celkovou strategií podniku • Komunikace se všemi zúčastněnými stranami • Plnit slíbené cíle
Celopodnikové business přeměny	Garant: CEO Manažer: Ředitel oddělení procesního řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní přístup k projektu • Veřejné slazení projektu s jednotlivými potřebami oddělení a s celkovou strategií podniku • Komunikace se všemi zúčastněnými stranami • Plnit slíbené cíle

1.4 SW podpora procesního řízení

V dnešní době je velmi důležité, aby firma byla podporována kvalitním informačním systémem. Je ovšem důležité uvědomit si, že i sebekvalitnější informační systém nemůže vylepšit špatně fungující proces ve firmě. Jeston a Nelis (2014, str. 49) citovali slova Billa Gatese, který řekl: „*The first of any technology is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency. The second is that automation applied to inefficient operation will magnify the inefficiency*“. Tyto dvě základní pravidla říkají, že pokud technologie je postavena na kvalitních procesech, tak bude dosaženo obrovského úspěchu. Na druhou stranu, když se firma pouze pokusí špatně fungující procesy vylepšit technologií, tak bude dosaženo velkého neúspěchu. Organizace si, tedy ještě předtím než bude realizovat technologickou podporu, musí zamyslet, jestli jejich procesy fungují správně (Šmída, 2007; Jeston a Nelis, 2014).

Technologie přináší v dnešní době velké výzvy pro podniky a jednou takovou výzvou je realizace strategie, která počítá se vznikem nové technologie. To znamená, aby nová technologie byla skutečně využita v okamžiku, kdy se objeví na trhu, musí společnost daleko dopředu identifikovat příležitost takové technologie. Tyto významné technologie, ale z počátku vytváří spíše problémy a až následně přichází s řešením. Jako příklad může sloužit společnost IBM, která úspěchu dosáhla tím, že jako první přišla s hromadným zpracováním dat (Šmída, 2007). Pro lepší názornost přínosu IT technologií slouží Tabulka 2, která rozebírá zlomové technologie a příklady firem které to využily.

Tabulka 3 Stará a nová pravidla, zlomové technologie a příklady (Šmída, 2007, str. 150)

Zlomová technologie	Staré pravidlo	Nové pravidlo	Příklad
Sdílená databáze	Informace mohou být v jednu dobu přítomny pouze na jednom místě.	Informace mohou být v jednom okamžiku přítomny všude, kde jsou potřeba.	Vypočítání pojistné sazby potenciálního klienta, zatímco jsou současně prověřovány jeho kreditní položky.
Expertní systém	Komplexní práci mohou zastávat jen experti.	Univerzalista může v rámci jednoho procesu vykonávat práci více expertů.	U společnosti IBM Credit, podnikají v oblasti financování počítačů, SW a služeb, zprostředkovává jeden člověk žádost o financování místo pěti specialistů. Reengineering procesu vyřízení žádosti přinesl zkrácení doby cyklu o 90 % a stonásobné zvýšení produktivity.
Bezdrátový přenos dat a přenosné počítače	Provozní personál nemůže rychle a kvalitně rozhodovat, potřebuje pracoviště, kde může nakládat s informacemi.	Provozní personál může rychle a přesně rozhodovat a nakládat s informacemi kdekoliv v terénu.	Opravitelé OTIS Elevator okamžitě aktualizují přehled oprav u zákazníka a pomocí přenosného terminálu zašlou okamžitě informaci do centrály. Půjčovna aut AVIS díky této technologii umožňuje zákazníkům vrátit vypůjčený vůz na kterékoliv pobočce.
Technologie automatické identifikace, vyhledávání	Musíte zjišťovat, kde se nacházejí vaše věci.	Vaše věci vám samy řeknou, kde se nacházejí.	Přepravní společnosti mají informace o tom, kde se nacházejí jejich kamióny, doručovatelské firmy vědí, kde se nacházejí vlakové soupravy. To jim umožňuje lépe plánovat, pružněji reagovat a díky vytížení kapacit snižovat náklady.
Jednotné SW systémy pro centrální činnost	Musíte se rozhodnout mezi centralizací nebo decentralizací.	Můžete zároveň sklízet výhody centralizace i decentralizace.	Každá výrobní divize HP nakupuje díly samostatně, užívá však standardního nákupního systému. To firmě umožní získat množstevní slevy ve výši zhruba 100 milionů dolarů ročně bez jakýchkoliv negativních dopadů.
Internet a mezipodnikové databáze	Podniky nemohou účinně spolupracovat.	Podniky v rámci hodnotového řetězce mohou intenzivně spolupracovat.	Internet a mezipodnikové databáze, kde mohou být sdíleny informace pro všechny členy hodnotového řetězce, umožňuje prodejčům získat přesné informace, všem lépe plánovat, nakupovat s množstevními slevami, minimalizovat zásoby a snižovat náklady.

1.4.1 Rozhodující kritéria pro výběr SW

Pro výběr vhodného software a hardware pro organizaci je nutné si uvědomit, za jakým účelem je nakupován a pro jaké činnosti bude využíván. Není příliš vhodné nakupovat složité systémy pro jednoduchou činnost a naopak jednoduché systémy pro náročné operace se speciálními požadavky (Šmída, 2007). Pro specifitější parametry Šmída (2007) také uvedl podrobnější seznam:

- Musí být známo, které procesy budou využívat IT.
- Musí být jasné, jak proces bude vypadat.
- Požadavky na SW by měl stanovovat procesní tým ve spolupráci s IT oddělením.
- Měla by být snaha o to využívat stejnou platformu, jako používá celý řetězec. To znamená, další oddělení ve společnosti a ostatní partneři.
- Musí být známo, za jakým účelem SW bude využívat (simulace a modelování, sdílení databáze, webové aplikace apod.)

1.4.2 Kde a jak využít SW

Další důležitou otázkou podle Šmídy (2007) je, kde se SW podpora organizaci bude nejvíce hodit, kde bude přinášet nejvyšší přidanou hodnotu pro zákazníky. Zároveň také, aby se posílila konkurenční výhoda. Jako příklady tedy můžeme jmenovat:

- Intranet.
- Společné spořiče na monitoru sdílející vizi organizace - vede to k posílení morálky.
- E-mail.
- Projektový management.
- Monitorování procesů.
- Tvorba procesů.
- Sdílené databáze.

Výše uvedený výčet možností využití SW podpory nemůže být považován za úplný. Jsou to pouze časté ukázky, které jsou firmami využívány. Ovšem tento výčet může sloužit, jako prvotní krok k tomu si představit současné trendy využití SW podpory.

1.4.3 Trendy v oblasti podpory procesního řízení

První trend, který popisuje Hanke (2012) ve svém článku je komplexnost. To znamená, že firmy v současné době očekávají, že v jednom softwarovém nástroji vytvoří procesy, záro-

veň jim bude zajišťovat kvalitu, vývoj, hodnotit rizika, a další. Zároveň je očekávána konzistence. Pro firmu je tato vlastnost klíčová z toho důvodu, že v dnešním světě, který vytváří tlak na jednotlivé dílčí kroky, už není možné, aby se jednotlivé činnosti dělily nezávisle na sobě, ale musí spolupracovat tak, aby firma obstála v konkurenci.

Druhým trendem, který Hanke (2012) popisuje, jsou mobilní platformy. Zákazníci v dnešní době velmi oceňují, že díky svým mobilním zařízením mají přístup ke svým datům odkudkoliv. Tuto vlastnost očekávají i od firem, s kterými spolupracují. To znamená, že mnohem radši spolupracují se společnostmi, které takové možnosti nabízí. Zároveň to může ve firmě být využito v případě, kdy pracovník potřebuje co v nejkratším možném čase informace o výkonnosti. Díky mobilní platformě tato data má neustále „po ruce“.

Třetím trendem je využívání cloud computing, které velmi ulehčuje řízení informačních systémů a snižuje nákladovou náročnost na jejich pořízení. Zároveň to ulehčuje dostupnost pro veřejnost. Jsou ušetřeny náklady na pronajímání a odstraněny problémy s instalací náročných systémů do interní paměti počítače (Hanke, 2012).

Posledním trendem je sociální síť. Jednotliví členové týmu potřebují vzájemně komunikovat a sociální síť představuje ideální nástroj, který propojuje jednotlivce a jejich spolupráce se stává efektivnější a rychlejší. Velmi často se stává, že spolupracují mezinárodní týmy z celého světa. Z tohoto důvodu by pro firmu bylo velmi neefektivní a skoro nemožné hledat způsob, aby se všichni členové sešli osobně. Toto právě nahrazují různé video konference (Hanke, 2012).

1.4.4 Nástroje SW podpory

Je velký počet druhů nástrojů využívaných pro procesní řízení a modelování, které se souhrnně nazývá CABE (Computer Aided Business Engineering) anebo CASE (Computer Aided System Engineering). CABE a CASE, které se velmi často zaměňují, zahrnují nástroje jako Business Process Modeling Tools, Business Process Management Tools a Enterprise Modeling Tools (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014).

Na území České republiky se nejvíce používá Microsoft Visio. Dalšími využívanými nástroji jsou pak ARIS, Adonis Casewise, MEGA Process, Micrografic FlowCharter, Popkin, QPR nebo Eisod (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014).

ARIS

ARIS (Architecture of Integrated Informations System) je nástroj, který umožňuje modelovat jednotlivé aspekty podniku. Kromě základních metodických pravidel tvorby, firma, která užívá tento produkt, není omezena přesným postupem. Díky tomu společnosti mohou grafické zobrazení modelů vytvořit podle svých požadavků (Řepa, 2007; Scheer et al., 2001)

Tento komplexní nástroj obsahuje pět základních pohledů na podnik. Konkrétně mluvíme o organizačním pohledu, datovém pohledu, funkčním pohledu, procesním pohledu a výkonném pohledu. Tyto pohledy jsou vzájemně propojeny. Navíc každý jednotlivý pohled obsahuje různé úrovně: úroveň věcná, úroveň zpracování dat a úroveň implementace systémů (Kuchař, 2011; Řepa, 2007).

2 ŘÍZENÍ JAKOSTI

Jakost je v současné době součástí každého podniku. Zákazníci očekávají určitou úroveň služeb nebo produktů. Tato očekávání se postupem času stále zvyšují. Tato skutečnost se odráží na přísnějších pravidlech týkající se úrovně jakosti. Tedy podniky mají stanovené jakostní práce, jakostní služby, jakostní výrobky, jakostní technologie a jakostní servis. Toto vše zmíněné spadá pod systematickou činnost jako plánování jakosti, provozní činnosti, rozdělení zdrojů, vyhodnocení a další (Kožíšek, 2005b; Mládek 1999).

Jakost ovšem neslouží jenom k tomu, aby uspokojovala potřeby zákazníka, ale může sloužit jako ukazatel efektivnosti a faktor neustále růstu společnosti. Jinými slovy řečeno, díky jakostním činnostem, které byly popsány výše, společnosti snižují náklady na kontrolu a tím pádem se zvyšuje objem její produkce a zároveň se uvolňují finanční prostředky na další rozvoj. Za předpokladu opačné situace, tedy nejakostních výrobků by firma strádala a musela stále více investovat do kontrol a oprav nejakosti (Kožíšek, 2005b).

2.1 Historický vývoj

Jistý druh jakosti se začal objevovat už ve velmi raném období, přesněji řečeno od doby, co si lidé začali pokrývat svá těla oblečením, stavět si obydlí, vyrábět nástroje na úpravu potravin apod. V této době vznikl jakýsi druh jakosti, protože s každou takto vyrobenou věcí na závěr přichází hodnocení v podobě, jestli nám vyrobená věc k něčemu slouží, zahřeje nás, ulehčí práci a další (Briš, 2005).

Další významný posun ve vnímání jakosti vznikl ve chvíli, kdy se objevila směna výrobků a zároveň tedy vztah mezi zákazníkem a produktem. Toto období je charakteristické tím, že ten kdo poskytoval produkt, byl v přímém kontaktu se zákazníkem, a tedy znal jeho očekávání (Briš, 2005).

Následuje další rozvoj průmyslové výroby, který je charakteristický sériovou výrobou. U této výroby se očekává jistý druh shody, která byla předem stanovena. Díky tomu byly položeny základy standardizace (Briš, 2005). Další rozvoj sériové výroby přinesla 30. léta. Konkrétně Američané Shewhart a Roning, kteří jako první využili statické metody kontroly jakosti. Tuto metodu využívali za 2. Světové války v armádním průmyslu proto, aby zkvalitnili zbraně armády. Poté co skončila 2. Světová válka přestal být zájem o tuto metodu v USA, a tak byla vyvezena do Japonska. Díky tomu průmysl v Japonsku zažíval velký

nárůst a jejich produkty expandovaly do celého světa (Janeček, 1997; Tůmová a Pirich, 2003).

V 50. letech došlo k celosvětovému uvědomění důležitosti aktivního zapojování do portfolia firem. Díky tomu vznikly v Japonsku, USA i v Evropě nevládní organizace, které se zabývaly jakostí. V Evropě touto dobou vznikl za přispění 5 národních organizací European Organization for Quality, do které postupem času vstoupilo dalších dvacet společností (Janeček, 1997). V současné době zaštiťuje tisíce společností po Evropě, ale i mimo ní a pomáhá organizacím uspět v 21. Století (European Organization for Quality, 2015). Díky takovému rozvoji je důležitost jakosti vnímána nejen u výrobku, ale i u služby, procesů, vzdělání, marketingu apod. Stává se z toho celopodnikové zabezpečení jakosti, které je známé v dnešní době (Tůmová a Pirich, 2003).

Dalším stupněm celopodnikového zabezpečení jakosti je přechod na Total Quality Management (TQM). Tedy využívání ISO norem z řady 9000, které vznikly v roce 1987. Díky postupnému světovému vývoji dochází k pravidelné revizi norem (viz kapitola 2.4 ISO normy 9000 a 9001). Celý tento vývoj směřuje k jednotné světové standardizaci tak, aby mohlo být dosaženo lepší spolupráce mezi národy (Tůmová a Pirich, 2003; Management Mania, 2015b).

2.2 Současné metody pro řízení jakosti využívané ve společnostech

Ve 40. a 50. letech 20. století bylo definováno sedm základních nástrojů, které pomáhají řešit problémy nejen v průmyslu ale i ve službách. Konkrétně Horálek (2004) popsal tyto základní nástroje:

- Sběr dat: záznamy, tabulky, grafy, a kontrolní formuláře.
- Postupové diagramy a mapy vad.
- Diagramy příčin a následků.
- Paretova analýza.
- Histogramy.
- Bodový diagram a stochastická závislost (regresní a korelační analýza).
- Statistická regulace.

Výše popsané nástroje slouží zejména k tomu, aby hodnotily problematiku operativního řízení jakosti (Horálek, 2004). S postupným zvyšováním nároků na jakost bylo vymyšleno

dalších sedm nových nástrojů, které měly za úkol doplnit původní. Tůmová a Pirich (2003) uvedli, že to jsou:

- Afinitní diagram.
- Diagram vzájemných vztahů.
- Systematický diagram (analýza stromu poruch).
- Maticový diagram.
- Analýza údajů v matici.
- Program procesu vyhodnocení.
- Síťový diagram.

Další využívané metody jsou rozděleny podle jejich náročnosti. Středně náročné jsou: hodnocení způsobilosti procesů, výrobního zařízení a měřidel, statistické přejímky, různé metody statistických odhadů a testů, metody smyslového hodnocení a další (Tůmová a Pirich, 2003).

Druhou skupinou jsou metody specifické nebo také často nazývané netradiční a do této skupiny se řadí: pokročilé metody plánování experimentů; multivariantní analýza; analýza rizik; metoda QFD (Quality Function Deployment); metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) a další (Tůmová a Pirich, 2003).

Jedním z dalších nástrojů kvality je standardizace podle ISO norem. Konkrétně zde mluvíme o ISO 9001 systém managementu kvality, ISO 13485 Zdravotnické potřeby a další (Management Mania B, 2015).

Výše uvedené metody nejde považovat za úplný výčet všech metod, které se využívají anebo jak se dají dělit. Tento seznam slouží spíše jako ukázka toho, že jakost je skutečně komplexní vlastnost a není jednoduché je hodnotit. Mnohem důležitější je vhodná aplikace.

2.3 Standardy Jakosti

Tvoření standardu jakosti slouží k tomu, aby bylo dosaženo zvyšování úrovně technické, ekonomické, výroby a úrovně konečného produktu. Dále zde můžeme hovořit o zlepšování kvality bezpečnosti, ochrany zdraví a ochrany životního prostředí. Normalizace má pozitivní vliv i na výkon pracovníků, kteří díky tomu vyrábí s vyšší kvalitou. Tedy jinými slovy, úkolem tvorby standardů je vytvářet pravidla a pořádek v jednotlivých činnostech, aby bylo dosaženo celospolečenské spokojenosti, která je v souladu s pokrokem a rozvojem.

Jednotlivé standardy jsou postaveny na vědeckých poznatcích a praktických zkušenostech (Mládek, 1999).

2.3.1 Technické normy

Obecně může být řečeno, že hovoříme o předpisech, které stanovují nejlepší řešení pro opakující se po většinou technický případ. Využívají se zde metody unifikace, typizace a specializace. V případě unifikace hovoříme o takových pravidlech, podle kterých je vytvořen univerzální výrobek, kde jednotlivé součásti jsou zaměnitelné za jiné součástky. Typizace slouží k tomu, aby nebylo vyrobeno velké množství výrobků, ale pouze tolik, kolik je potřeba. Specifikace určuje speciální vlastnosti jednotlivých výrobků anebo jejich částí tak, aby se při kontrole mohlo vyhodnotit, jestli výrobek splňuje vlastnosti (Mládek, 1999; ÚNMZ, 2016).

Česká technická norma ČSN

Pojmem česká technická norma se rozumí pojem, který se používá v rámci České republiky. Na evropské a mezinárodní scéně tato norma není příliš uznávána, protože mají svoje normy. Tento druh tvoří zhruba 10% z veškeré roční produkce norem v České republice (ÚNMZ, 2016).

ČSN je specifikováno v zákoně č. 22/1997 Sb. Tento zákon upřesňuje technické požadavky na výrobek a zároveň udává pravidla o změnách prováděných v jednotlivých normách (Zákon pro lidi, 2016).

Organizace, které se zabývají českými normami podle Mládka (1999):

- Technická normalizační komise (TNK)
- Ministerstva
- Podniky, výzkumné ústavy, vysoké školy
- Česká společnost pro technickou normalizaci (ČSTN)

Evropská norma jakosti

Tato standardizace vznikla za účelem sjednocení jednotlivých norem. Klíčovým iniciátorem byla organizace European Committes for Standardization (CEN), která je všeobecná norma. Další příklad evropských organizací je elektrotechnická a elektronická normalizace (CENELEC), organizace pro normalizace telekomunikací (ETSI). Důvodem proč tyto jed-

notné normy vznikaly, je to, že nastal problém při hodnocení kvality výrobků vyrobených v různých zemích (Piskáček, Kašová a Zmatlík, 2001).

Na základě toho tedy byla vytvořena jednotná jakost, která měla za úkol posílit sílu evropského trhu. Tato jednotná jakost se dá shrnout do několika bodů, jak uvádí Piskáček, Kašová a Zmatlík (2001).

- 1) Zboží, které splňuje evropské normy, může volně vstoupit na evropský trh.
- 2) Evropská norma rozděluje výrobky na regulované a neregulované. Regulované výrobky jsou ty, které by mohli ohrozit život člověka. Pro tyto výrobky platí další speciální pravidla. V případě neregulovaných výrobků normy slouží spíše jako doporučení.
- 3) Výrobky, které splňují všechna jakostní pravidla, musí mít na obalu značku CE (Conformité Européenne – evropská shoda)
- 4) K určování shody požadavků na jakost daného produktu se využívá modulární přístup, který pomáhá určovat shodu už během výroby. Tento modulární přístup je schválen ISO 9000
- 5) Uznání, že produkt splňuje podmínky jakosti, jsou harmonizované a prováděné nezávisle tak, aby nebyl ovlivněn průběh výměny zboží.
- 6) Podmínky jakosti musí splňovat všechny členské státy Evropské unie a zároveň i ty státy, které chtějí podnikat na území evropské unie a nejsou členy.

2.3.2 Certifikace

Pojem certifikace znamená, že výrobek, který je certifikován splňuje předem stanovená pravidla. Briš (2005) uvádí, že výrobek je v shodě s požadovanými parametry. Certifikují se velmi často i pracovníci, aby ukázali, že mají jistou znalost. Jinými slovy řečeno, certifikace je „příslib“ kvality výrobku anebo celého podniku (Mládek, 1999).

K tomu aby byla uznána certifikace, musí být splněny tyto pravidla podle Briše (2005):

- Nezávislé orgány.
- Přesné vymezené požadavky.
- Písemná dokumentace, která potvrzuje shodu.

2.4 ISO normy 9000 a 9001

ISO normy řady 9000 jsou často výchozí bod pro stanovení požadavků na management jakosti. Tyto normy jsou vhodné pro všechny typy organizací, které chtějí efektivně řídit systém managementu jakosti. Toto je možné, protože jsou tvořeny obecně tak, aby to právě vyhovovalo všem druhům firem. Tedy normy popisují obecný popis prvků, který by měl být obsahem firem, ale už nepopisuje, jak by to společnost měla aplikovat (Kožíšek, 2005a)

První podoby těchto norem se datují na období od roku 1987. Od tohoto období bylo provedeno několik aktualizací. Ta poslední byla vytvořena v roce 2015. Tabulka 4 ukazuje základní zásady ISO normy a jeho změnu oproti verzi z roku 2008 (Častorál, 2015; ISO, 2015; Mládek, 1999).

Tabulka 4 Zásady managementu kvality (Trčka, 2016, str. 1)

• Zaměření na zákazníka	→	1. Zaměření na zákazníka
• Leadership	→	2. Leadership
• Zapojení pracovníků	→	3. Kompetence a zapojení pracovníků
• Procesní přístup	→	4. Procesní přístup
• Systémový přístup k managementu	↗	5. Zlepšování
• Neustále zlepšování	↗	6. Rozhodování podložené informace
• Přístup k rozhodování zakládající se na faktorech	↗	7. Management vzájemných vztahů
• Vzájemně prospěšné dodavatel-ské vztahy	↗	

Všeobecně může být řečeno, že ISO normy pomáhají definovat potřeby a očekávání zákazníka. Díky tomu je společnost ještě více orientována na vnější okolí a daleko lépe na něj reaguje (ISO, 2015). Pro lepší porozumění byla vytvořena struktura ISO normy, která obsahuje následující části:

Předmět, Citované dokumenty, Termíny a definice

Tyto části stanovují základní pravidla pro používání dokumentů.

Kontext organizace

Kontext organizace zahrnuje interní, externí aspekty, požadavky zákazníků a zainteresované strany. Dále v této části došlo ke změně toho, že ISO už nepovažuje za důležité příručky, směrnice, ale mnohem důležitější je porozumět firemním procesům a modelu řízení. Díky tomu, že nejsou potřebné výše zmíněné dokumenty, jde o snahu zeštíhlení administrativy (ISO, 2015).

Leadership

Hlavním smyslem tohoto bodu je ve firmě mít osobu, která neřídí, ale vede a motivuje svoje podřízené. Zároveň vede jednotlivce k samostatnosti a odpovědnosti. Zároveň vedení by mělo poskytovat možnosti k rozvoji (ISO, 2015).

Plánování

Mělo by zahrnovat jak příležitosti, tak i hrozby. Zároveň plánování by mělo zahrnovat zdroje, z kterých činnost bude vznikat. Další vlastností je, aby plán byl měřitelný tak, aby se dal kontrolovat. V neposlední řadě by plán měl mít vytvořený záložní plán v případě neočekávané situace tak, aby se mohlo pružně reagovat na změnu (ISO, 2015).

Podpora

Podpora v ISO normě znamená to, že do popředí se spíše dostávají znalosti lidí a jejich vzájemná komunikace, protože tak lépe reaguje na vzniklé situace. Do pozadí se naopak dostává vytváření dokumentů s postupy. Tyto dokumenty by měly spíše sloužit jako kontrola a ne jako hlavní podpůrný nástroj (ISO, 2015).

Provoz

Snaha provozu je vytvářet takový systém, který má co největší přidanou hodnotu pro firmu a zákazník se k produktu nebo službě dostane pro něj co nejlepší cestou (ISO, 2015).

Hodnocení výkonnosti

Veškeré činnosti ve společnosti musí být hodnoceny, aby bylo jasné, jestli se dosahuje stanoveného výsledku. Měření se v podobě monitorování, analýz, interních auditů a další (ISO, 2015).

Zlepšení

Společnosti by měli aktivně vyhledávat možnosti pro zlepšení. Toto zlepšení by se mělo zaměřovat na budoucí potřebu tak, aby bylo zvýšeno profitu (ISO, 2015).

Výše popsaná struktura ISO norem je podporována principem PDCA (Plan –Do – Check – Act), který nejprve určí cíle a zavede procesy, které povedou k dosažení nezbytného cíle. Následně se provádí implementace naplánovaných věcí. Předposlední část principu je kontrola nebo určitý způsob monitorování, aby bylo ověřeno, že výstupy dosahují cíle. V poslední část se přijímají opatření k zlepšení výsledku (ISO, 2015).

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly rozebírané důležité aspekty procesního řízení, které je považováno za nástupce klasického funkčního řízení. Tento nástupce zcela správně odstraňuje nedostatky funkčního řízení, které společností přidělávaly spíše problémy než přidanou hodnotu. Konkrétně hovoříme o jednotnosti systému, zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními ve firmě a mnohé další. Samozřejmě řada autorů vidí stále nějaké nedostatky v tomto druhu vedení. Nejvíce diskutované téma je implementace, která může vytvářet chaos. Tuto skutečnost někteří potvrzují, ale existují i názory, které tvrdí, že to tak nemusí být a že záleží na tom, jak vedení celý proces aplikuje.

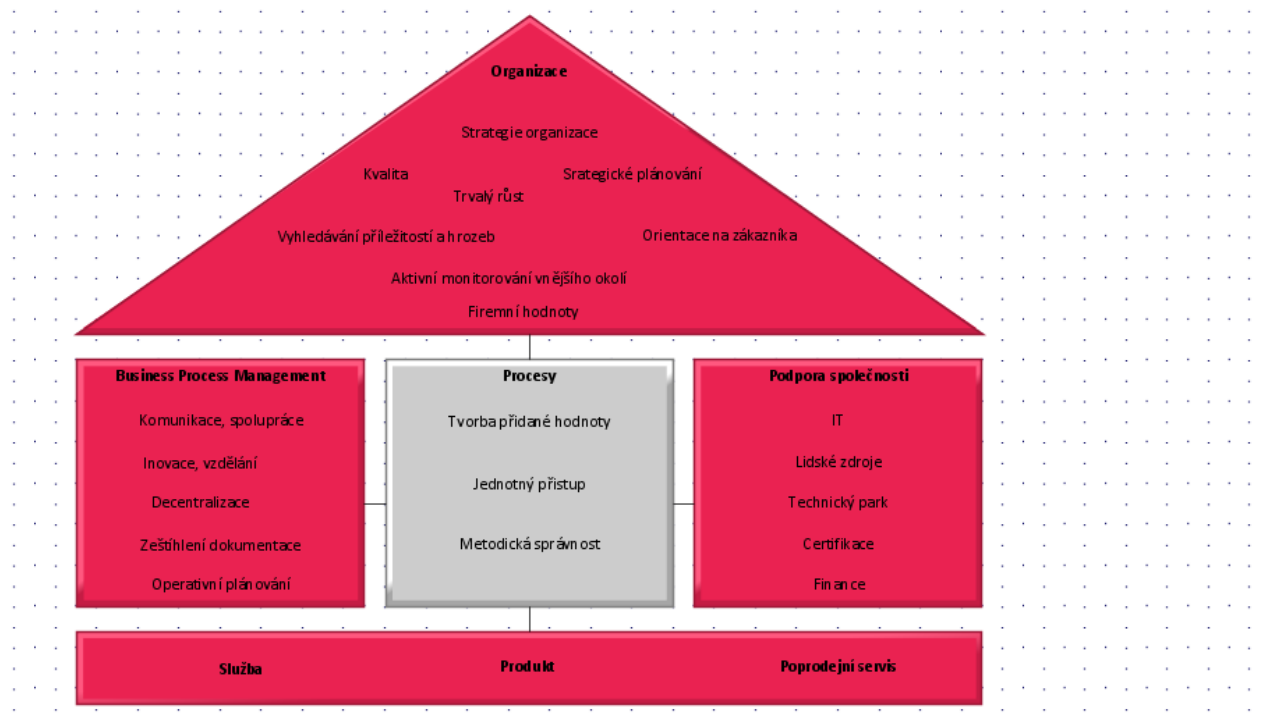
Následně byly definovány hlavní pilíře procesního řízení. Tedy procesní modely, měření výkonnosti, kde za vrchol měření výkonnosti se dá považovat princip Balanced Scorecard, který velmi úspěšně využívá profitující společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové. Na základě toho odstranilo nefungující procesy (Tepelné Hospodářství Hradec Králové, a.s., 2013). Posledním pilířem byli zmíněni vlastníci procesu, kteří jsou nedílnou součástí.

Stejně jako lidské zdroje jsou nedílnou součástí tak v teoretické části bylo definována SW podpora, která vytváří zázemí tak, aby procesní řízení mohlo vůbec vzniknout. Je to jeden z nástrojů, na který je kladen stále větší důraz. Jako příklad byl uveden ARIS, který slouží modelovat jednotlivé aspekty podniku a je velmi oceňován zejména tím, že je se dá přizpůsobit potřebám modelování firmy.

V neposlední řadě byla také rozebrána jakost. Na základě poskytnutých informací může být tvrzeno, že se jakost v dnešní době vyskytuje ve všech dílčích činnostech podniku. Tedy společnost by neměla ubírat hodnotu kvality i méně důležitých činností, protože ve výsledku se to může projevit jako klíčový aspekt, díky kterému nebude dosaženo profítu.

Na úplný závěr práce se autor pokusil vytvořit Business House, který podle něho tvoří to, co by podnik měl zahrnovat, na co by se měl nejvíce soustředit. V horní části Obrázku 2 může být viděna součást strategického a taktického řízení organizace. V levém čtverci může být viděno operativní procesní řízení, které by mělo více orientované na komunikaci a samotná dokumentace by měla sloužit spíše jako kontrola, jak uvádí ISO norma 9000:2015. V prostřední části jsou vidět procesy, které tvoří jádro společnosti. Hlavní dů-

raz by měl být kladen na ty procesy, které přidávají hodnotu. V pravém čtverci je zobraze-
na podpora společnosti, která je neméně důležitá. Ve spodní části může být viděn výsledek,
který by měl být při správném postupu výdělečně činný.



Obrázek 2 Business House (vlastní zpracování)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.

Z názvu práce vyplývá, že zpracovávaný projekt je vytvářen pro společnost Meopta – optika, s.r.o., která je sesterskou společností firmy Meopta U.S.A., Inc sídlící v Americe. Meopta – optika, s.r.o. sídlí ve městě Přerov. Tato pozice dává společnosti poměrně velkou strategickou výhodu, protože lokalita je přímo spojena s dálnicí a je to významné místo pro železniční dopravu v České republice (Meopta – optika, s.r.o., 2013).

K úspěchu firma potřebuje více než jen výhodné strategické místo. Je nutné si dobře promyslet poslání a vizi společnosti. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že oficiální poslání společnosti má následující znění: „*Meopta bude světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na zobrazovací a osvětlovací systém v oblastech:*

- *Spotřebních.*
- *Průmyslových.*
- *Vojenských.*

Usilujeme o dokonalost zvyšováním objemu přidané hodnoty našich výrobků a růst hodnoty firmy stálým zlepšováním.“ V případě vize se společnost řídí heslem: „*Lepší pohled na svět.*“. Díky jasně stanovenému cíli firma může pokračovat v rozvoji zaměstnanců, průmyslového parku a výrobků.

Meopta – optika, s.r.o. (2013) uvádí, že areál společnosti je nejen místo, kde společnost rozvíjí svoje zaměstnance a svoje podnikání, ale také tyto prostory pronajímá dalším firmám, se kterými následně sdílí know-how. Díky tomu firma dosahuje daleko rychlejšího růstu.

Společnost funguje od roku 1933, kdy na základě podnětu Dr. Aloise Mazurky a díky kapitálu stavitele Ing. Aloise Beneše vznikla první podoba společnosti pod názvem Optikotechna. Firma se soustředila hlavně na výrobu vybavení do temné komory. Během první světové války Optikotechna podporuje Československou armádou a následně je koupena Českou zbrojovkou a jsou položeny základy dnešního průmyslového parku. Během druhé světové války byla firma přinucena podporovat německou armádu. Musí dodávat optické přístroje. Následně po konci druhé světové války v roce 1946 se firma přejmenovává a vzniká Meopta. Během následujících let společnost investuje do výzkumu a stává se špičkovou firmou v oblasti optiky a jemné mechaniky. V roce 1990 po pádu východního bloku

klesla výroba vojenské technologie na nulu a firma začíná privatizovat a hledat nové klienty. V roce 1992 se dosáhne úplné privatizace a stává jediným výrobcem v Československu a dodává do největších světových optických firem. Následně vzniká spolupráce se společností TCI New York, která je dovršena v roce 2004. V tomto roce se TCI New York stává partnerem pro distribuci produktů na americkém trhu. V roce 2005 byla změněna právní norma a vzniká název, který má dnešní podobu, tedy Meopta – optika, s.r.o. Od roku 2010 probíhá investice nových technologií, produktů a modernizace průmyslového parku (Meopta – optika, s.r.o., 2013).

Optické i mechanické součásti vyráběné ve společnosti splňují ty nejvyšší jakostní podmínky. Firma díky odbornému přístupu a velké kvalifikaci zaměstnanců drží celou řadu certifikátů. Jako příklad může být uvedeno, že společnost plní požadavky ISO 9001 (systémy řízení jakosti), ISO 14001 (systém řízení životního prostředí), AQAP 2110 (český obranný standard), CZ AEOF 120248 (Oprávněný hospodářský subjekt – zajištění mezinárodních dohod) a v neposlední řadě ISO 13 485 a ISO 9001 2008 pro účely výroby prostředků zdravotnické techniky (Meopta – optika, s.r.o., 2013).

Výše zmíněné certifikáty jsou důkazem, že firma je neuznávanější výrobcem optických součástí nejen po České republice, ale i ve světě, kde má společnost také svoji klientelu. To znamená, že produkt od společnosti Meopta může být viděn po celém světě, ale nejen v průmyslových oblastech a mezi širokou veřejností, ale i ve sportovním světě. Meopta je totiž sponzorem Českého biatlonistického týmu (Meopta – optika, s.r.o., 2013).

V neposlední řadě je nutné podotknout, že firma si uvědomuje i širší roli ve společnosti. Z tohoto důvodu do svého systému firma integrovala politiku společenské odpovědnosti. Konkrétně se firma soustředí na ekonomickou odpovědnost, sociální odpovědnost, sponzoring a odpovědnost vůči životnímu prostředí. Ve výsledku tyto jednotlivé odpovědnosti znamenají, že společnost si jenom nebere lidské a přírodní zdroje, ale také je vrací a jistým způsobem přispívá k rozvoji nejen města, kde sídlí, ale celé společnosti (Meopta – optika, s.r.o., 2013).

4.1 Produkty a cílový trh

Společnost Meopta – optika, s.r.o. vyrábí lékařské přístroje, vědecké přístroje pro filmovou digitální projekci, optiku pro vesmírné výzkumy, armádní zbraňové systémy a optiku pro spotřební sportovní výrobky apod. Konkrétně v případě spotřebních aplikací hovoříme o

binokuláry, puškohledy, spektry, meopix. Průmyslové aplikace vyrábí jednotlivé díly jako například: tenkovrstvé ohřevné panely, optické prvky pro letecký průmysl volné mechanické díly apod. Vojenské aplikace se soustředí na Binokuláry a pozorovací dalekohledy, vojenské puškohledy, periskopy, námořní a letecké systémy a komponenty apod. (Meopta – optika, s.r.o., 2013).

Z předchozího odstavce tedy vyplývá, že Meopta – optika, s.r.o. se hlavně soustředí na sportovní trh, průmyslový trh a vojenský trh.

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

5.1 Zadání úkolů od společnosti

Úkol byl zadáván manažerem oddělení QEMS (Systém managementu kvality a životního prostředí). V průběhu projektu byl povýšen na senior manažera QM (Quality management) a agendu projektu převzal nový manažer QEMS spolu s administrátorem interních procesů. Samotné zadání projektu znělo takto:

Zadání – posouzení návaznosti popisu procesů v ARIS na interní předpisy (Směrnice, prováděcí předpisy).

1. *Vytvoření přehledu přiřazení směrnic (S) k EPC (Event-driven Process Chain) modelům v ARIS.*
2. *Vytvoření přehledu přiřazení prováděcích předpisů (PP) k EPC modelům v ARIS*
3. *Porovnání S a PP s EPC v ARIS a zpracování návrhu buď na:*
 - a. *Úpravu EPC.*
 - b. *Doplnění EPC.*
 - c. *Náhradu S nebo PP popisem EPC v ARIS.*

5.2 Systém řízení ve společnosti – procesní řízení

Společnost Meopta si pro svoje procesní řízení vytvořila model, který rozděluje procesy na řídicí procesy, hlavní procesy a podpůrné procesy. Toto rozdělení je po teoretické části rozebráno v kapitole 1.3.1 procesní modely. Může být viděno i grafické zobrazení tohoto modelu.

5.2.1 Řídicí procesy

Řídicí procesy společnosti obsahují strategické řízení a systémové řízení. Tyto dílčí řídicí procesy jsou v této oblasti zařazeny zcela správně. Ovšem mohou být zde nalezeny nějaké dílčí nesrovnalosti, které by zasloužili pozornost ze strany vedení. Konkrétně v oblasti strategického řízení, kde jako prvopočáteční bod je vytvoření analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a následně je formulace vize a mise společnosti. Častěji je spíše využíván způsob, že firmy nejprve definují svojí vizi a misi a následně na základě stanovených předpokladů se provede analýza vnějšího a vnitřního prostředí, aby bylo jasné, jestli zvolená vize a mise jsou reálné. Na základě toho pak následuje stanovení strategie a strategických cílů, které jsou následně implementovány do jednotlivých procesů tak, aby cílů bylo dosaženo. Ná-

sleduje kontrola plnění cílů a hodnocení. V případě potřeby je zde zahrnuta i potřeba aktualizace. Může být tedy řečeno, že Meopta má řídicí procesy zpracované velmi dopodrobna a podle nejnovějších trendů. Sice se zde nalézají menší nesrovnalosti, které by stálo za to zvážit a případně upravit, ale jinak jsou řídicí procesy zpracovány kvalitně.

V případě systémového řízení jsou zahrnuty části jako systém řízení dle norem ISO a ČOS, správa procesů, řízení a rozhodování, legislativa, řízení rizik, projektové řízení a zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku. V teoretické části bylo definováno, podle kterých hledisek se modely řadí do jednotlivých skupin (viz. 1.3.1 Procesní modely). Můžeme tedy říct, že tyto jednotlivé modely jsou správně zařazeny do řídicích procesů. V současné době firmě nastává problém díky aktualizaci ISO norem. Ve firmě musí tedy proběhnout analýza, jestli splňuje aktualizovanou verzi tak, aby si tuto certifikaci udržela. Pro potřeby projektu je důležitá oblast správy procesů, protože ta definuje proces schvalování změn provedených v jednotlivých procesech tak, aby stále odpovídali skutečnosti a zároveň, aby byly metodicky v pořádku.

Řízení a rozhodování, legislativa a řízení rizik jsou vzájemně propojeny, protože legislativa určuje pravidla podle, kterých se řídí a rozhoduje tak, aby byla minimalizována možnost nastání rizika a v případě, že nastane riziko tak oblast řízení rizik zcela správně řeší problematiku. Meopta teda velmi dobře propojuje jednotlivé části a zobrazuje návaznost mezi jednotlivými dílčími oblastmi.

Projektové řízení rozebírá interní projekty. Tyto interní projekty se dále dělí na projekty investiční a produktové. V jednotlivých částech je rozebrán nejen postup projektů, ale i monitoring.

5.2.2 Hlavní procesy

Druhou podskupinou modelů jsou již zmíněné hlavní procesy. Do této skupiny jsou zahrnuty kromě tradičních procesů, které jsou popsány v kapitole procesní modely také modely - nových výrobků a vývoj výrobních procesů. Konkrétně jsou to procesy poptávkového a nabídkového řízení a také centrálního plánování. Vyskytuje se zde otázka, jestli skutečně tyto dílčí procesy jsou skutečně ty klíčové i přesto, že pro výrobní firmu je oblast vývoje velmi důležitá. Ovšem z teoretického hlediska a při položení otázek z Tabulky 1 (strana 20), se dostáváme spíše do oblasti podpůrných procesů.

Dále se stojí zamyslet nad oblastí marketingu. Marketing ve zpracované grafické dokumentaci stojí „stranou“ v hlavních procesech. Tato skutečnost se odráží i v přístupu podniku k marketingu. Marketing se zdá být nedotažen do úplných detailů.

Tabulka 5 Hlavní procesy (vlastní zpracování)

Poptávkové řízení	Poptávkové řízení obsahuje jednotlivé modely, které obsahují postupy toho, jak firma udržuje poptávku a nabídku na určité úrovni. Zároveň zde mohou být nalezeny modely, které specificky popisují postup při přijetí nové poptávky a přezkoumání takové poptávky.
Centrální plánování	Centrální plánování rozebírá problematiku administrace výrobního plánování a koordinaci dodávek ve výrobě.
Výroba	Ve výrobě mohou být nalezeny modely, které obsahují postup výroby jednotlivých výrobků, ale také zde mohou být nalezeny postupy při opravě vadných součástí a další specifické postupy, které jsou spojené se specializací podniku.
Prodej a expedice hotových výrobků	Jak z názvu oblasti vyplývá, tato oblast popisuje jednotlivé kroky, které zajišťují včasné dodání zboží správnému zákazníkovi.
Záruční a pozáruční servis. Reklamáce zákazníků	Tato oblast rozděluje jednotlivé služby pro zákazníky podle druhů zákazníka. Tedy na běžného zákazníka, zákazníka kupujícího sportovní optiku a pak zákazníka nakupující vojenskou techniku.
Vývoj nových výrobků	Vývoj nových výrobků rozebírá procesy od návrhu jednotlivých výrobků, přes jejich technické přezkoumání a zkoušení až po závěrečné hodnocení.
Vývoj výrobního procesu (osvojení)	Tato oblast rozebírá vývoj efektivních postupů, které snižují náklady a zefektivňují výrobní proces, který je pak výkonnější.
Zajištění materiálových zdrojů a služeb	Zajištění materiálových zdrojů a služeb zajišťuje, aby společnost měla požadované množství na skladě a zároveň, aby měla dostatek zákazníků. Zároveň to rozebírá postupy uzavírání smluv se zákazníkem.
Realizace marketingových činností	Tato oblast definuje postupy marketingových strategií tak, aby zvolená strategie oslovila co nejvíce potenciálních klientů.

5.2.3 Podpůrné procesy

Poslední skupinou procesů jsou ve společnosti popsány podpůrné procesy, konkrétně lidské zdroje, finanční řízení a technická podpora. Na základě prostudované teorie jsou tyto podskupiny zařazeny správně.

Tabulka 6 Podpůrné procesy (vlastní zpracování)

Řízení lidských zdrojů	Tato oblast rozebírá problematiku výběrových řízení pro nové zaměstnance, problematiku řízení personálních projektů a v neposlední řadě popisuje řízení interní komunikaci.
Finanční řízení	Finanční controlling popisuje problematiku finančního plánování, alokace zdrojů a controllingu. Obsahuje i části jako výrobní controlling, projektový controlling. Zároveň obsahuje postupy pro vedení účetnictví a řízení likvidity.
Technická podpora	V této oblasti mohou být nalezeny procesy pro technické vybavení společnosti od ICT (Informační a komunikační technologie) po řízení jednotlivých transportů ve společnosti.

5.3 Integrovaný systém řízení (ISŘ)

Integrovaný systém řízení je interní firemní systém, který zajišťuje firemní celistvost. Jinými slovy řečeno tento systém obsahuje řízení dokumentace, procesů a postupů dle norem ISO 9001, 14001 a ČOS (Česká obranný standard). Tedy je to systém, který je nadřazený jednotlivým interním dokumentům ve společnosti jako například:

- Normy.
- Směrnice.
- Řízení.
- Audity.
- Nápravná a preventivní opatření.

5.4 Směrnice

Výše popsané jednotlivé skupiny procesů by měli být tvořeny na základě směrnic. Tyto směrnice obsahují zásady a postupy jednotlivých činností prováděných ve firmě. Ovšem skutečnost není zcela taková (viz kapitola 5.4 Analýza rozdílů směrnic a jednotlivých modelů procesů vytvořených v ARISu). Směrnice jsou členěny do těchto oblastí:

- Řízení.
- Obchod.
- Výroba.
- Technika.
- Ekonomika a finance.
- Lidské zdroje.

- Materiální zdroje.
- Informační zdroje.

Řízení

Tato oblast zahrnuje pravidla a procesy, které procházejí skrz celou společnost. Skládá se ze 7 částí, které rozebírají jednotlivé zásady využívané ve společnosti.

Tabulka 7 Řízení (vlastní zpracování)

Směrnice 1.1	Rozebírá pravidla pro přezkoumání systému managementu. Díky tomuto předpisu zaměstnanec ví, jak často je taková kontrola prováděna, co je výstupem takové kontroly.
Směrnice 1.2	Popisuje audit integrovaných systémů. Tedy jestli systémy odpovídají normám ISO 9001, ISO 14001 a ČOS 051622.
Směrnice 1.3	Hovoří o tom, jak se postupuje v případě, že je nalezena neshoda. Do jakých dokumentů se neshoda zavádí. Zde je myšlena chyba v procesu. Snaha je zachování předem stanoveného efektivního procesu anebo činnosti.
Směrnice 1.4	Hovoří o úpravách, které jsou vytvořeny na základě požadavků zákazníka. Zároveň tato směrnice je hodně provázána s dalšími vnitřními předpisy.
Směrnice 1.5	Popisuje krizový management. Tedy hovoří o tom, jak by firma měla být připravena na určitou krizovou situaci a jak by měla reagovat.
Směrnice 1.7	Hovoří o pravidlech, monitorování a měření environmentálního profilu firmy. Tedy jinými slovy o tom, jak společnost přistupuje k tomu, aby ochránila životní prostředí.
Směrnice 1.8	Hovoří o projektovém řízení. Byla vytvořena k tomu, aby sjednotila jednotlivé principy v projektech. Dále se zjistí základní druhy procesů a jejich specifikace.

Obchod

V této části najdeme činnosti a pravidla spojené s obchodní činností. Tedy za jakých podmínek je obchodní transakce provedena, případně jaký je nabízený servis během a po obchodu. Speciální důraz je zde kladen na oblast vojenské techniky, která má speciální pravidla.

Tabulka 8 Obchod (vlastní zpracování)

Směrnice 2.1	Popisuje celý průběh obchodního řízení se specifiky zaměřenými na to, jestli produkt je vyroben na zakázku anebo jestli to je sériová výroba.
Směrnice 2.2	Popisuje reklamační řízení. Dříve do této směrnice byla zahrnuta i oblast marketingu, ale v současné době tato směrnice je nefunkční a oblast marketingu není rozebírána v žádné směrnici.
Směrnice 2.4	Definuje postup zabezpečující servis zákazníků, kteří se zabývají vojenskou technikou.

Výroba

V této skupině je popsán proces výroby a jednotlivé činnosti s tím spojené. Tedy jednotlivé části rozebírají výrobu od prvopočátku až po konečnou fázi. Tato oblast se skládá z 5 částí.

Tabulka 9 Výroba (vlastní zpracování)

Směrnice 3.1	Seznamuje s celým procesem výroby. Tedy od momentu kdy byla vyzvednuta výrobní dokumentace až do momentu, kdy je produkt vyroben.
Směrnice 3.2	Popisuje postup v případě neshody výrobku. Jsou zde rozebrány jednotlivé tolerance tak, aby se dalo zcela přesně určit, kdy výrobek je shodný a kdy naopak není. Zde je důležité podotknout, že se určuje i viník, který hradí případné škody.
Směrnice 3.3	Popisuje kontroly a zkoušky jakosti. Zároveň je zde popsáno, kdy takové zkoušky jsou prováděny, tak aby to bylo co nejméně nákladné.
Směrnice 3.5	Stanovuje pravidla nákupu materiálu. Zároveň je zde rozebrán rozdíl a pravidla pro strategické nakupování a operativní nakupování.
Směrnice 3.6	Rozebírá problematiku logistiky. Tedy popisuje zásady toho, jak se má distribuovat materiál tak, aby byl vždy na správném místě ve správnou dobu.

Technika

Tato oblast popisuje 10 směrnic, které rozebírají oblast techniky. To znamená popis technického zázemí, vývoje produktů a pravidla na pracovištích.

Tabulka 10 Technika (vlastní zpracování)

Směrnice 4.1	Popisuje veškeré činnosti spojené s vývojovými projekty od doby, kdy je projekt zadán od externího zákazníka anebo interně firmou až po osvojení výroby.
Směrnice 4.3	Popisuje základní pravidla pro vytváření a oběh technické dokumentace pro sériovou výrobu.
Směrnice 4.4	Stanovuje pravidla pro použití technické normy ČSN.

Směrnice 4.5	Popisuje metrologický řád. Tedy stanovuje pravidla pro jednotlivá měřidla, která jsou ve společnosti využívána.
Směrnice 4.6	Stanovuje pravidla shody jednotlivých výrobků.
Směrnice 4.7	Stanovuje pravidla evidence, číslování a archivaci technických podmínek. Zároveň je zde snaha o vytvoření jednotného systému evidence.
Směrnice 4.8	Popisuje tvorbu plánu jakosti tak, aby společnost dokázala plnit požadavky zákazníka. Tedy jejich produkty dosahovaly nejvyšší kvality.
Směrnice 4.9	Popisuje normování práce. Tedy aby bylo vyrobeno přesně požadované množství v požadovaném čase a kvalitě. Zároveň směrnice určuje, který zaměstnanec, které nářadí má být na daném pracovišti.
Směrnice 4.10	Popisuje činnosti průmyslového inženýra a spolupráci mezi jednotlivými odděleními v rámci oblasti průmyslového inženýrství.
Směrnice 4.11	Popisuje audit pracoviště. Tedy určuje pravidla, co by mělo na jednotlivých pracovištích být a jak by taková pracoviště měla vypadat, aby byly vytvořeny podmínky pro efektivnější výkon.

Ekonomika a finance

Tato oblast popisuje práci s finančními zdroji podniku. Obsahuje 10 částí.

Tabulka 11 Ekonomika a finance (vlastní zpracování)

Směrnice 5.1	Definuje, co se ve společnosti dá považovat za dlouhodobý majetek. Stanovují se cenové hranice, a jak dále společnost rozděluje dlouhodobý majetek.
Směrnice 5.2	Popisuje, jak společnost nakládá s jednotlivými pohledávkami. Snaha je aby se minimalizoval počet nezaplacených pohledávek.
Směrnice 5.3	Popisuje způsob, jakým jsou hodnoceny investice a následně proces schvalování investic.
Směrnice 5.4	Popisuje pravidla pro roční financování. Tyto pravidla vedou k jednotnosti této činnosti.
Směrnice 5.5	Popisuje pravidla splatnosti pro potřeby účetnictví. Tedy stanovuje, který doklad má být zaplacen tak, aby byl zaplacen včas.
Směrnice 5.6	Určuje pravidla pro hotovostní pokladní operace.
Směrnice 5.7	Definuje pravidla pro finanční vypořádání se škodou.
Směrnice 5.8	Popisuje informace o účetních dokladech. Tyto informace zahrnuje jejich pohyb, úplnost dokumentů a hlavním cílem je dosáhnout přehlednosti a průkaznosti, že účetnictví ve společnosti je v pořádku.
Směrnice 5.9	V průběhu analýzy byla přečíslována, a její obsah se stal součástí směrnice 5.13.

Směrnice 5.11	Tato směrnice byla v průběhu analýzy doplněna. Rozebírá zásady životního cyklu výrobku.
Směrnice 5.13	Tato směrnice byla v průběhu analýzy doplněna. Popisuje zásady podle, kterých se zpracovávají zásoby, které jsou nepotřebné.

Lidské zdroje

Tato oblast popisuje práci s lidskými zdroji. Rozebírá jednotlivé způsoby výběru nových zaměstnanců, práci a komunikaci se zaměstnanci, vzdělávání zaměstnanců a také rozvázání pracovního poměru. Oblast obsahuje 11 částí.

Tabulka 12 Lidské zdroje (vlastní zpracování)

Směrnice 6.2	Popisuje výběrová řízení, která určují vhodného kandidáta pro danou pozici. Zároveň jsou zde definovány podmínky pro vznik pracovního poměru.
Směrnice 6.3	Popisuje adaptaci zaškolení zaměstnanců krok za krokem. Tedy jaké školení zaměstnanci musí projít.
Směrnice 6.4	Charakterizuje základní pravidla bezpečnosti práce v Meoptě. S těmito pravidly je seznamován každý nový zaměstnanec, který úspěšně prošel přijímacím řízením.
Směrnice 6.6	Popisuje jednotlivé pracovní pozice ve společnosti, ale tato směrnice byla v průběhu projektu nahrazena katalogem prací.
Směrnice 6.7	Popisuje pravidla pro převod zaměstnance v rámci společnosti. To znamená změna pracovní pozice zaměstnance v rámci firmy.
Směrnice 6.8	Popisuje vzdělávání zaměstnanců. Tedy jaké druhy kurzů jednotlivý zaměstnanci musí projít na daných pozicích a jak často.
Směrnice 6.9	Popisuje hodnocení zaměstnanců. Tedy jejich pracovní nasazení. Získané hodnocení následně využívá personální oddělení.
Směrnice 6.10	Popisuje druhy odměn zaměstnanců. Tyto druhy odměn se odvíjejí od jejich pozic, vzdělání a druhu smlouvy, kterou uzavřeli se společností.
Směrnice 6.11	Popisuje délku pracovní doby a určuje to, jak se taková pracovní doba ve společnosti eviduje v elektronickém docházkovém systému.
Směrnice 6.14	Určuje pravidla pro vykonávání práce, která nebyla domluvena v rámci pracovního poměru.
Směrnice 6.16	Popisuje proces ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Tedy jednotlivé kroky, které k tomu přechází tak, aby byly rozváznány všechny právní záležitosti.

Materiální zdroje

Tato oblast rozebírá problematiku materiálních zdrojů. To znamená, jak společnost pracuje s těmito zdroji. Oblast obsahuje 11 částí.

Tabulka 13 Materiální zdroje (vlastní zpracování)

Směrnice 7.1	Popisuje, jak společnost hospodaří s nářadím. Jak nářadí číslovat tak, aby byl přehled, které nářadí je používáno. Zároveň je zde rozebráno, které nářadí si společnost vyrábí sama, a které nakupuje.
Směrnice 7.2	Popisuje péči o hmotný majetek. Tedy jak zacházet s majetkem tak, aby užitelná doba byla co nejdelší.
Směrnice 7.3	Popisuje požární ochranu. Ve směrnici je definován i interní požární sbor, který má na starost tuto problematiku tak, aby firma efektivně uhasila požár.
Směrnice 7.4	Popisuje bezpečnostní pravidla pro ochranu životního prostředí. Řídí se ISO normami.
Směrnice 7.5	Popisuje bezpečnostní pravidla při použití elektrických zařízení. Tyto zařízení při nevhodném používání mohou být životu nebezpečná a tak je nutné, aby zaměstnanci dodržovali pravidla uvedená v této směrnici.
Směrnice 7.6	Popisuje činnosti ostrahy ve společnosti. Tedy to jak bude areál společnosti oplocen, kdo má přístup do areálu společnosti a mnohé další.
Směrnice 7.7	Popisuje jednotlivá specifická pravidla pro provoz, obsluhu a údržbu plynovodů.
Směrnice 7.8	Popisuje pravidla pro provoz tlakových nádob.
Směrnice 7.9	Popisuje pravidla manipulace s břemeny pomocí zdvihacího vozíku.
Směrnice 7.10	Popisuje pravidla pohybu vozidel v areálu společnosti. Zároveň je zde popsána i údržba vozidel.
Směrnice 7.11	Popisuje to, jak by společnost měla hospodařit s jednotlivými energiemi. Konkrétně hovoříme o vodě, zemním plynu, technickém plynu a vzduchu.

Informační zdroje

Tato oblast popisuje, jak firma využívá informační zdroje. Hlavním snahou je maximálně využít jednotlivá zdroje s maximální efektivností. Oblast obsahuje 8 částí.

Tabulka 14 Informační zdroje (vlastní zpracování)

Směrnice 8.1	Popisuje pravidla využívání hardwaru a softwaru. Jinými slovy řečeno tato směrnice definuje, jaký software se může používat ve firmě a jaké zásahy v něm může provádět běžný uživatel.
Směrnice 8.2	Definuje pravidla pro to, jak bude ve společnosti vedená dokumentace v návaznosti na ISO 9001.
Směrnice 8.3	Popisuje to, jak se budou archivovat jednotlivé spisy. Podle jakého řádu a na základě jakého principu.
Směrnice 8.4	Popisuje zásady využívání služebních mobilních telefonů. To znamená, že je zde popsán řád, placení kreditu.

Směrnice 8.5	Popisuje zásady uzavírání smluv mezi Meoptou a externími zákazníky. Zároveň je zde popsána evidence těchto smluv.
Směrnice 8.6	Popisuje úsilí o zpracování efektivních webových stránek společnosti, které budou cíleny na potenciálního klienta a mají sloužit jako vhodný komunikační kanál.
Směrnice 8.7	Podporuje informační systémy. Tato směrnice byla vytvořena, aby definovala správu a rozvoj.
Směrnice 8.8	Rozebírá pravidla intranetu a definuje jeho využívání a jaký systém společnost využívá.

Výše popsané charakteristiky jednotlivých směrnic byla určena k tomu, aby se mohl vytvořit nějaký celistvý názor pro směrnice jako takové. Směrnice působí pro nezávislého čtenáře jako nejednotná záležitost, kterou si každý tvoří podle svých pravidel. To samozřejmě neznamená, že nebyly předem určeny pravidla pro tvorbu těchto směrnic, ale je evidentní, že mají mezery a ty mezery si každá osoba, která je odpovědná za jednotlivé směrnice upravuje tak, jak to je nejvhodnější pro tu osobu.

V případě obsahu se nedá z pohledu nezávislého čtenáře určit, jestli je obsah dostačující anebo ne. Jediné kde byl nalezen problém, je to, že v případě placení paušálu za firemní telefon není zcela přesně definováno, jak je provedeno placení v případě, že majitel telefonu překročí stanovený limit.

5.5 Analýza rozdílů směrnic a jednotlivých modelů procesů vytvořených v ARISu

Princip této analýzy spočíval v tom, že nejprve se autor této práce seznámil hlouběji s jednotlivými směrnicemi tak, aby věděl co je přesným obsahem a na základě toho pak mohl porovnat směrnice a modely. V této analýze se hodnotily tyto faktory.

1. Obsahová správnost a úplnost.
2. Terminologická jednotnost.
3. Provázanost.
4. Metodická správnost jednotlivých modelů.
5. Možnost nahrazení směrnice modelem procesu v ARISu.

Jako největší problém se v průběhu analýzy ukázala návaznost jednotlivých směrnic s modely. Tedy obsahová správnost a úplnost. Problém je, že modely byly tvořeny na základě rozhovorů se zaměstnanci, kteří tu konkrétní činnost vykonávají a směrnice byly vytvořeny zřejmě na základě pravidel, kterých se vychází u jednotlivých činností. Jenomže, jak se

velmi často stává, předem daná pravidla v procesu zcela přesně nefungují a tak se upravují, aby co nejvíce vyhovovala dané činnosti. Tato skutečnost celou analýzu velmi komplikovala a ne vždy bylo jasné, jestli daná směrnice hovoří skutečně o tom samém co model.

Toto je velmi provázané s terminologií, která ne vždy byla sjednocena. Konkrétní příklad může být uveden v oblasti zpracování finančního plánu, zde je podle směrnice za tuto činnost odpovědný manažer controllingu, ale modelu zde byl napsán finanční ředitel. Není tedy zcela jasné, jestli to je jedna a ta samá osoba anebo jestli model anebo směrnice potřebují aktualizovat.

Samotná provázanost neboli to, jak jednotlivé směrnice odpovídají modelům a naopak nebyla také vždy v pořádku. Bylo běžné, že směrnice rozebírala jednotlivé činnosti více do podrobnosti anebo to bylo naopak. Samozřejmě ve směrnici se nacházeli fakta, které nejdou převést do modelu. Například pravidla technické dokumentace apod.

V případě metodiky tvorby modelů se nejčastěji stávalo, že byl použit špatný logický operátor. Další chybou je duplicita celých modelů anebo činností. V případě celých modelů se tato chyba objevila jednou, ale co se týče činností tak zde byl poměrně velký problém. Modely velmi často obsahovali funkce a události, které byly navíc, protože říkali to samé jako předchozí. Dále se objevovaly chyby, kdy byly nevhodně pojmenovány funkce nebo události. Konkrétně v případě pojmenování událostí, které mají být formulovány jako stavy, kdy se něco událo, přičemž se velmi často používaly, jako nadpisy.

Poslední zmíněné kritérium bylo vyhodnocení možnosti nahrazení směrnice modelem. Zde se vyskytl problém, protože modely obsahují části, které se do modelu v ARISu nedají převést. K tomu, aby se dalo určit, která směrnice se dá převést, byla vytvořena Tabulka 15 a v případě vyplnění této tabulky se zcela přesně určí, jestli směrnice je převeditelná nepřeveditelná anebo částečně převeditelná. Částečně převeditelná směrnice znamená, že obsahuje některé části, které se dají převést anebo se vyskytují v modelu, ale zároveň obsahuje části, které by bylo dobré zachovat.

Tabulka 15 Kategorizace směrnic na převeditelná, nepřeveditelná nebo částečně převeditelná (vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázky	Ano	Částečně	Ne	Směrnice	Prováděcí předpis	Metodický pokyn
1	Obsahuje směrnice konkrétní proces? (Pokud NE-pokračuj na otázku 12)						
2	Obsahuje pouze proces?						
3	Je proces jádro směrnice? (Pokud NE přejdi na otázku 8)						
4	Týkají se zásady uvnitř směrnice daného procesu?						
5	Týkají se zásady uvnitř směrnice pracoviště apod?						
6	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.)?						
7	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vážení břemene apod.)? (Pokračuj na otázce 12)						
8	Je proces druhotná záležitost?						
9	Týká se proces hlavní myšlenky dané směrnice?						
10	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.)?						
11	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vážení břemene apod.)?						
12	Jaký druh vnitřního předpisu to je?						
13	Je směrnice převeditelná?						

Pro lepší porozumění této tabulce byl vytvořen manuál tak, aby bylo přehledné, jak takové hodnocení probíhá.

- *Obsahuje směrnice konkrétní proces?*
 - a. *Ne – **Nepřeveditelná***
 - b. *Ano – Pokračuje se na další otázku*
- *Obsahuje pouze proces?*
 - a. *Ano – **Metodický pokyn***
 - b. *Ne – Pokračuje se na další otázku*
- *Je proces jádro směrnice?*
 - a. *ANO – Mohu odpovídat na otázky níže*

- i. *Zásady uvnitř dané směrnice se týkají daného procesu – **Převeditelná***
 - ii. *Zásady se týkají spíše pravidel pracoviště a nevztahují se ke konkrétnímu procesu. - **Částečně převeditelná***
 - iii. *Obsahuje proces a zásady k tomu spojené – **Směrnice***
 - iv. *Obsahuje proces a zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.) – **Směrnice***
 - v. *Obsahuje proces a zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vázání břemene apod.) – **Prováděcí předpis***
- *NE – Přejímám na otázku 8 (Viz. Tabulka 15)*
 - *Je proces druhotná záležitost?*
 - a. *ANO - Mohu odpovídat na otázky níže*
 - i. *Proces se týká dané hlavní myšlenky dané směrnice – **Částečně převeditelná***
 - ii. *Proces se netýká hlavní myšlenky dané směrnice – **Nepřeveditelná***
 - iii. *Obsahuje proces a zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.) – **Směrnice***
 - iv. *Obsahuje proces a zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vázání břemene apod.) – **Prováděcí předpis***

Kategorizace ukončena a může být definována odpověď na otázky 12 a 13 (Viz. Tabulka 15).

Na základě takto provedené kategorizace vznikla celková tabulka, která shrnuje jednotlivé směrnice a výsledné hodnocení. Tedy jestli jsou převeditelné, nepřeveditelné nebo částečně převeditelné. Tato tabulka je zobrazena v Příloze P III. V této příloze jsou zobrazeny jednotlivé směrnice. V Tabulce 16 jsou vidět celkové počty směrnic v jednotlivých kategoriích. Zároveň je popsáno barevné rozlišení těchto směrnic a počty v kategoriích. Zároveň jak může být viděno, ve firmě mají v současné době směrnice, které nefungují.

Tabulka 16 Souhrnná tabulka kategorizace (vlastní zpracování)

Kategorizace	Počet
Převeditelná	12
Nepřeveditelná	24
Částečně převeditelná	25
Nefunguje směrnice	2
Suma	68

5.6 Volba procesu pro zpracování diplomového projektu

Při volbě procesů bylo důležité zahrnout několik aspektů. Samozřejmě zde figurovala výše popsaná analýza a její výsledek, ale další aspekt byla současná situace ve firmě. Tedy jaká oblast z ohledu na nutnost je pro firmu nejvhodnější na provedení pilotní studie. Zároveň se posuzoval i vlastník daného procesu. To znamená, jestli by byl ochotný spolupracovat a poskytovat veškeré informace, které jsou potřebné.

V rámci porady s jednotlivými členy týmu byla zvolena oblast průmyslového inženýrství a na základě toho byly k projektu přizvány osoby, které jsou odpovědní za tuto oblast. Konkrétně hovoříme o směrnici *4.10 Průmyslové inženýrství a 4.11 Audit pracoviště - Výroba a podpůrné procesy*. Modely pro tuto oblast jsou zařazeny do kategorie řídicích procesů. Takže zvolený proces by měl procházet celou společností a tedy jeho zeštíhlení a zpřehlednění by mělo pozitivní dopad na firmu jako na celek.

Zároveň tyto směrnice byly zařazeny do kategorie částečně převeditelná, a tedy jsou vhodné pro zpracování diplomového projektu. Pro konkrétní ilustraci výsledku rozřazení slouží Příloha P IV a Příloha P V.

6 PROJEKT PŘEVEDENÍ SMĚRNICE DO PODOBY PROCESNÍHO MODELU V SOULADU S ISO 9001:2015

6.1 Cíl projektu

Projekt si dal za úkol zeštíhlit a zprůhlednit interní dokumentaci ve firmě Meopta – optika, s.r.o. Tedy představit návrh, který buďto upraví nebo doplní procesní modely tak, aby se mohly směrnice zcela úplně nahradit EPC modely vytvořených v ARISu. Návrh musí být vytvořen tak, aby se dal implikovat na všechny druhy směrnic.

6.2 Projektový tým

Projektový tým se skládá z následujících osob:

- a. Senior manažer QM.
- b. Manažer QEMS.
- c. Inženýr QEMS.
- d. Administrátor interních procesů.
- e. Průmyslový inženýr.
- f. Diplomant.

6.3 Logický rámec

Tabulka 17 Logický rámec (vlastní zpracování)

	Hierarchie cílů (Strom cílů)	Objektivně ověřitelné ukazatelé	Zdroje informací k ověření	Vnější předpoklady/Rizika
Hlavní cíle projektu	Zeštíhlení a zprůhlednění interní dokumentace	1. Odebrání duplicitních dokumentů 2. Nižší časová a nákladová náročnost udržování aktuálnosti dokumentace	Interní dokumentace společnosti	
Účel projektu	Sjednocení modelů vytvořených v ARISU se směrnice	1. Přehledněji vedená firemní administrativa 2. Srozumitelnější zpracování dokumentace.	Interní dokumentace společnosti	Lidské zdroje projektu
Výstupy projektu	1. Návrh struktury dokumentu, který sjednocuje modely a směrnice 2. Vytvoření ukázkového modelu na vybrané oblasti	1. Rychlejší orientace v dokumentaci pro nové zaměstnance 2. Snížení administrativní náročnosti	Interní dokumentace společnosti	Přístup k projektu vrcholovým managementem
Aktivity projektu	1.1 Výběr vhodné oblasti 1.2 Obsahová analýza směrnic 1.3 Úprava Obsahů 1.4 Tvorba návrhu struktury 2.1 První návrh pilotního projektu 2.2 Opravy chyb v prvním návrhu 2.3 Zpracování finálního návrhu pilotního projektu 2.4 Nákladová náročnost na sjednocení	1. Přístup k dokumentaci 2. Časový prostor 3. Zainteresovanost projektového týmu 4. Dostatečné znalosti v oblasti	Časový rámec aktivit (týdny v roce 2016) 1.1: 3/2016 1.2: 4-10/2016 1.3: 11-15/2016 1.4: 16-17/2016 2.1: 17/2016 2.2: 18-21/2016 2.3: 22/2016 2.4: 22/2016	1. Výběr vhodné oblasti pro pilotní projekt 2. Tvorba skriptu
				Předběžné podmínky Spolupráce Univerzity se společností Nalezení vhodného kandidáta pro zpracování projektu Dostatečné zázemí pro tvorbu projektu jak v rámci univerzity tak v rámci společnosti

Z výše uvedené tabulky je evidentní, že samotný projekt trval 23 týdnů. Nejvíce časově náročné bylo provedení kontroly obsahové stránky (činnost 2). Zde se hodnotila aktuálnost modelů a směrnic. Následná oprava chyb a konzultace oprav modelů probíhala za podpory administrátora procesů a také zástupců oblasti průmyslového inženýrství (činnosti 3 a 4). Následně se jednotlivé poznatky implementovaly (činnost 6), byl představen první návrh, který sjednocoval směrnice s modely (činnosti 7 a 8). V návrhu se ukázalo, že největším problémem je obsahová stránka. Tedy aktuálnost jednotlivých modelů. Následovala tedy znovu kontrola obsahové a metodické správnosti modelů (činnosti 9 a 10). Po zapracování všech poznatků byla provedena závěrečná kontrola a následně byly implementovány poslední úpravy (činnosti 11 a 12). Následně byla vytvořena nákladová analýza (činnost 13), která ukazuje náročnost projektu a případné úspory, které to přinese (viz kapitola 6.7 Nákladová analýza). V tento okamžik může být řečeno, že projekt je vytvořen a může být předložen ve firmě (činnosti 14 a 15).

6.5 RIPRAN Analýza (Analýza rizika projektu)

6.5.1 Příprava analýzy rizik

RIPRAN analýza byla vybrána, protože autor práce usiluje o to, aby se předešlo případným hrozbám a v případě, že nějaká hrozba nastane tak, aby byl znám scénář, jak co nejlépe eliminovat následky dané hrozby. Samotná analýza se bude skládat ze čtyř hlavních kroků. První krok je identifikace rizika, kde se určí riziko a jeho případné následky. V druhém kroku se jednotlivá rizika kvantifikují. V třetím kroku se vytvoří opatření, aby se minimalizovaly následky rizika. V posledním kroku bude provedeno celkové hodnocení.

Pro lepší porozumění analýze jsou níže popsány jednotlivé zkratky, které jsou v analýze využívány:

- Vysoká hodnota rizika – VHR.
- Střední hodnota rizika – SHR.
- Nízká hodnota rizika – NHR.
- Velký nepříznivý dopad na projekt – VD.
- Střední nepříznivý dopad na projekt – SD.
- Malý nepříznivý dopad na projekt – MD.
- Vysoká pravděpodobnost – VP.
- Střední pravděpodobnost – SP.

- Nízká pravděpodobnost – NP.

6.5.2 Identifikace rizika

V rámci projektu byla identifikována tyto rizika a jednotlivé scénáře (viz Tabulka 19). Zároveň bylo určeno procento hrozby.

Tabulka 19 Identifikace rizika (vlastní zpracování)

	Hrozba	Procento hrozby	Scénář
1	Špatně zpracovaná analýza	70 %	Nedostatečné porozumění problematice a následná špatná volba postupu.
2	Zvolení nevhodné oblasti pro pilotní projekt	10 %	Projekt nebude moci být prezentován.
3	Použití nevhodné metodiky	60 %	Nedosažení očekávaného cíle.
4	Špatně vyhodnocené směrnice	30 %	Snížení úrovně kvality zpracování projektu.
5	Neochota spolupracovat v projektovém týmu	10 %	Zvýší se časová náročnost projektu.
6	Nedostatečná znalost problematiky	50 %	Snížení kvality projektu a zvýšení časové náročnosti.
7	Nedostatečné možnosti IT	40 %	Omezení zpracování projektu.
8	Technická komplikace v průběhu projektu	20 %	Zvýšení časové náročnosti.
9	Délka zpracování projektu	30 %	Neaktuálnost.
10	Příliš velká nákladovost	30 %	Firma nebude ochotná projekt povolit.

6.5.3 Kvantifikace rizik projektu

Pro kvantifikaci byly zvoleny tyto parametry:

Tabulka 20 Pravděpodobnost (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost		
VP	Vysoká	66 – 100 %
SP	Střední	21 – 65 %
NP	Nízká	0 – 20 %

Tabulka 21 Kvantifikační skupina (vlastní zpracování)

	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

Tabulka 22 Dopad (vlastní zpracování)

Dopad		
VD	Vysoký	Ohrožení očekávaného cíle
SD	Střední	Snížení úrovně kvality projektu
MD	Malý	Jednotlivé dopady vyžadují úpravy jednotlivých kroků projektu

Tabulka 23 RIPRAN analýza (vlastní zpracování)

	Hrozba	P-stí hrozby	Scénář	P-stí scénáře	Celková P-st		Dopad	Hodnota rizika	Reakce
1	Špatně zpracovaná analýza	70 %	Nedostatečné porozumění problematice a následná špatná volba postupu.	40 %	28 %	S P	V D	VH R	Pravidelná kontrola
2	Zvolení nevhodné oblasti pro pilotní projekt	10 %	Projekt nebude moci být prezentován.	10 %	1 %	N P	V D	SH R	Provedení kontroly vhodnosti oblasti
3	Použití nevhodné metodiky	60 %	Nedosažení očekávaného cíle.	20 %	12 %	N P	S D	NH R	Prostudování literatury
4	Špatně vyhodnocené směrnice	30 %	Snížení úrovně kvality zpracování projektu.	40 %	12 %	N P	S D	NH R	Provedení kontroly
5	Neochota spolupracovat v projektovém týmu	10 %	Zvýší se časová náročnost projektu.	30 %	3 %	N P	M D	NH R	Zastoupení jiným členem týmu. Změna členů v týmu.
6	Nedostatečná znalost problematiky	50 %	Snížení kvality projektu a zvýšení časové náročnosti.	50 %	25 %	S P	S D	NH R	Prostudování literatury
7	Nedostatečné možnosti IT	40 %	Omezení zpracování projektu.	40 %	16 %	N P	V D	SH R	Předběžné prověření IT
8	Technická komplikace v průběhu projektu	20 %	Zvýšení časové náročnosti.	20 %	4 %	N P	M D	NH R	Zálohování rozpracované práce. Pravidelná údržba.
9	Délka zpracování projektu	30 %	Neaktuálnost.	20 %	6 %	N P	M D	NH R	Stanovení průběžných kontrol. Stanovení data ukončí projektu.
10	Příliš velká nákladovost	30 %	Firma nebude ochotná projekt povolit.	30 %	9 %	N P	S D	NH R	Spolupráce se studenty

6.5.4 Celkové zhodnocení RIPRAN analýzy

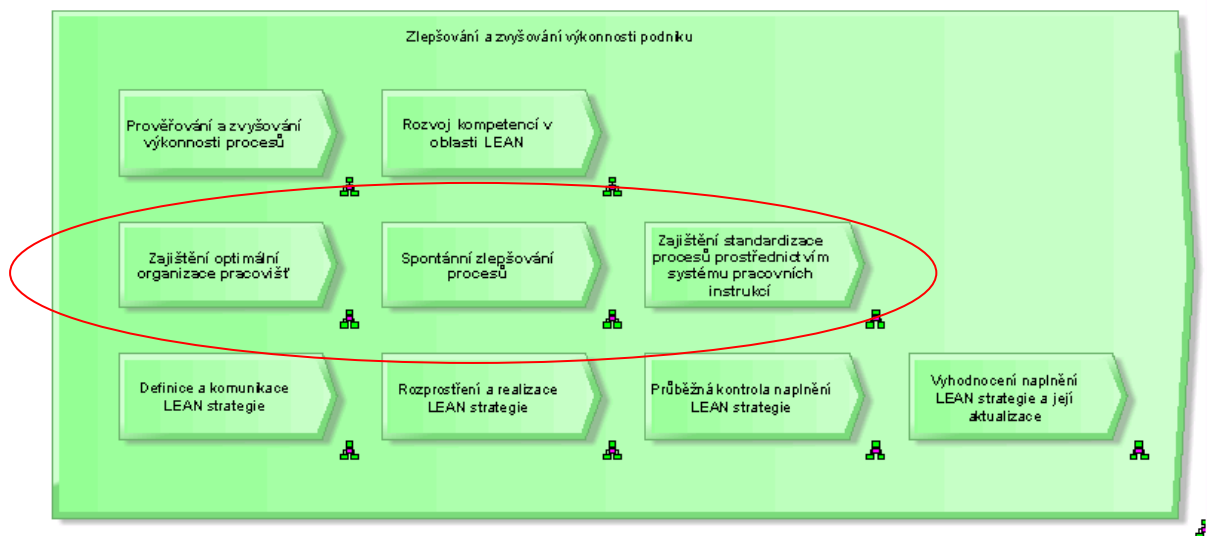
Jako největší riziko podle RIPRAN analýzy je riziko 1. K tomu, aby nenastalo riziko 1, jsou v průběhu prováděny pravidelné kontroly. Po dokončení každé oblasti je ta část analýzy odevzdána k hodnocení. Rizik 2, 6 a 7 mají střední hodnotu rizika. U těchto rizik je důležité, aby jednotliví členové týmu byli dobře seznámeni s problematikou projektu. Aby nenastala riziková situace 2, tak se nejprve provede kontrola vhodnosti oblasti a až následně se určí, jestli je oblast vhodná nebo ne. V případě rizika 6 se jednotlivým členům a hlavně autorovi projektu doporučí prostudovat vybranou literaturu, která mu pomůže rozšířit znalosti v dané problematice. Riziko 7 se bude eliminovat ve spolupráci s IT specialisty, kteří budou upřesňovat jednotlivé možnosti vybraných softwarů.

Zbývající rizika mají nízkou hodnotu, a tedy v případě výskytu rizika celkový výsledek projektu bude ovlivněn zanedbatelně.

Projekt jako celek může být hodnocen spíše bezrizikový a v případě dodržení jednotlivých bezpečnostních opatření, může být dosaženo očekávaného výsledku.

6.6 Projektové řešení

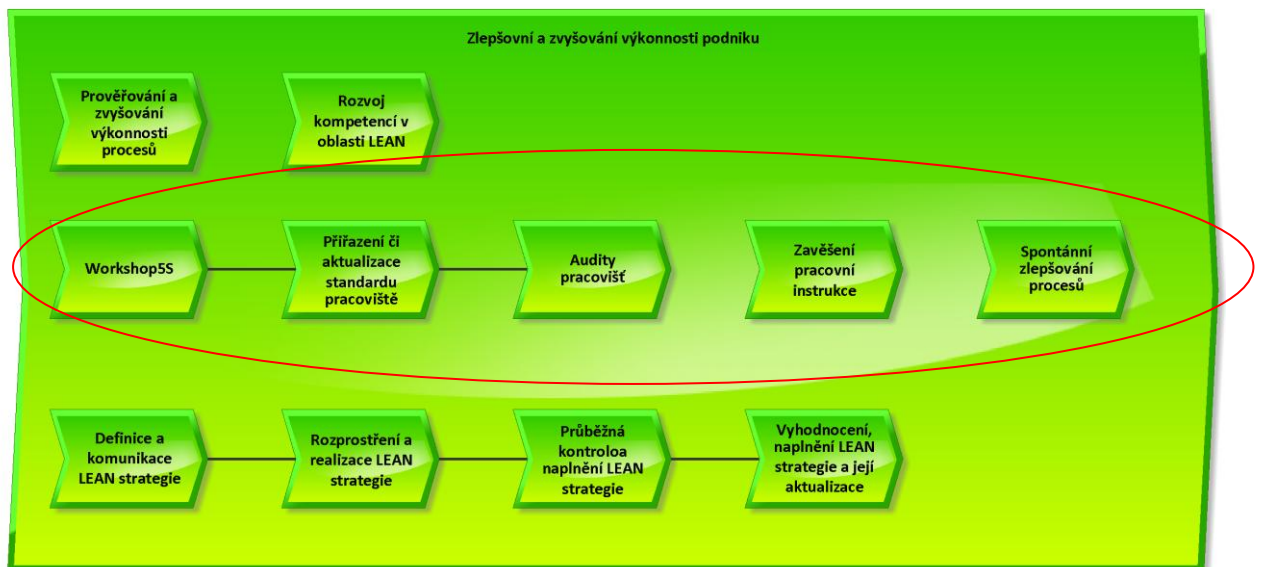
V rámci projektového řešení byla vybrána oblast průmyslového inženýrství společně s auditem pracoviště. Tato oblast je zpracována v oblasti již zmíněných řídicích procesů a konkrétně je hovořeno o *Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku*. Obrázek 3 ukazuje jednotlivé části, které tato oblast zahrnuje. Jedná se o původní firemní zpracování. Jelikož se jedná o poměrně rozsáhlou oblast, byla pro potřeby pilotního projektu vybraná jenom dílčí zvýrazněná část. Na tomto zobrazení postupu tvorby přidané hodnoty je několik věcí špatně. Za prvé pořadí je vytvořeno špatně. „*Spontánní zlepšování procesů*“ nemůže figurovat, jako druhá procesní oblast, ale měla by být poslední. Nemůžu něco vylepšovat, dokud nemám standardizaci zavedenou do systému. Další problém se vyskytl v tom, že je zde příliš úrovní, které vytváří spíše zmatek a v neposlední řadě chybí vazby u takto provázaných činností.



Obrázek 3 Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku (Interní dokumentace)

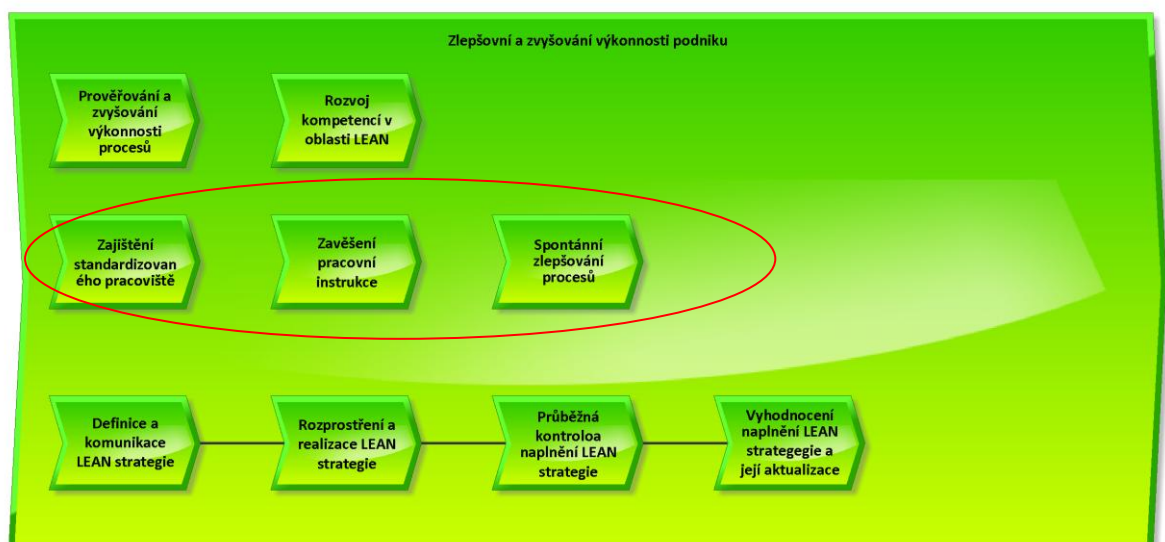
Na základě výše popsaných problémů vznikly dva návrhy, které upravují tento problém. Obrázek 4 zobrazuje první návrh, který zobrazuje, že jednotlivé modely zůstanou samostatně, jak jsou nyní vytvořeny (viz kapitoly 6.6.1; 6.6.2; 6.6.3). Jak ukazuje Obrázek 4, byla odstraněna jedna úroveň. Tedy z původního „Zajištění optimální organizace pracovišť“ byly posunuty o úroveň výše „Workshop 5S“ a „Audity pracovišť“. Zároveň byla odebrána úroveň v rámci „Zajištění standardizace procesů prostřednictvím systému pracovních instrukcí“. Z toho tedy vznikly procesní oblasti „Zavěšení pracovní instrukce“ a „Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště“. Zároveň je patrné, že pořadí se změnilo tak, aby bylo jasné, v jakém pořadí jsou jednotlivé činnosti skutečně prováděny. Další důležitá úprava byla provedena v rámci vazeb mezi jednotlivými procesními oblastmi. Ovšem měla by být zobrazena i vazba mezi „Audity pracovišť“ a „Zavěšení pracovní instrukce“. Tato vazba není zobrazena, protože Meopta nemá zpracovaný model, jak pracovní instrukce vůbec vznikají. Tedy chybí dílčí mezi krok, aby mohla vzniknout vazba. Tento problém ovšem nebyl součástí projektu.

Vazba mezi „Zavěšení pracovní instrukce“ a „Spontánní zlepšování procesů“ není, protože druhá zmíněná činnost nenastává pokaždé.



Obrázek 4 Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku (vlastní zpracování)

Druhá varianta vznikla na základě toho, že jednotlivé činnosti jsou velmi provázané a zdá se žádoucí, aby vznikl jeden celistvý model, tedy model, který bude spojovat „*Workshop 5S*“, „*Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště*“ a „*Audity pracovišť*“. (Viz Obrázek 5). Na základě této myšlenky vznikla procesní oblast „*Zajištění standardizovaného pracoviště*“. Je nutné zmínit, že tato procesní oblast neobsahuje žádnou další podoblast, ale skrývá se pod ní komplexní model shrnující všechny tři výše zmíněné oblasti (Viz kapitola 6.6.4).



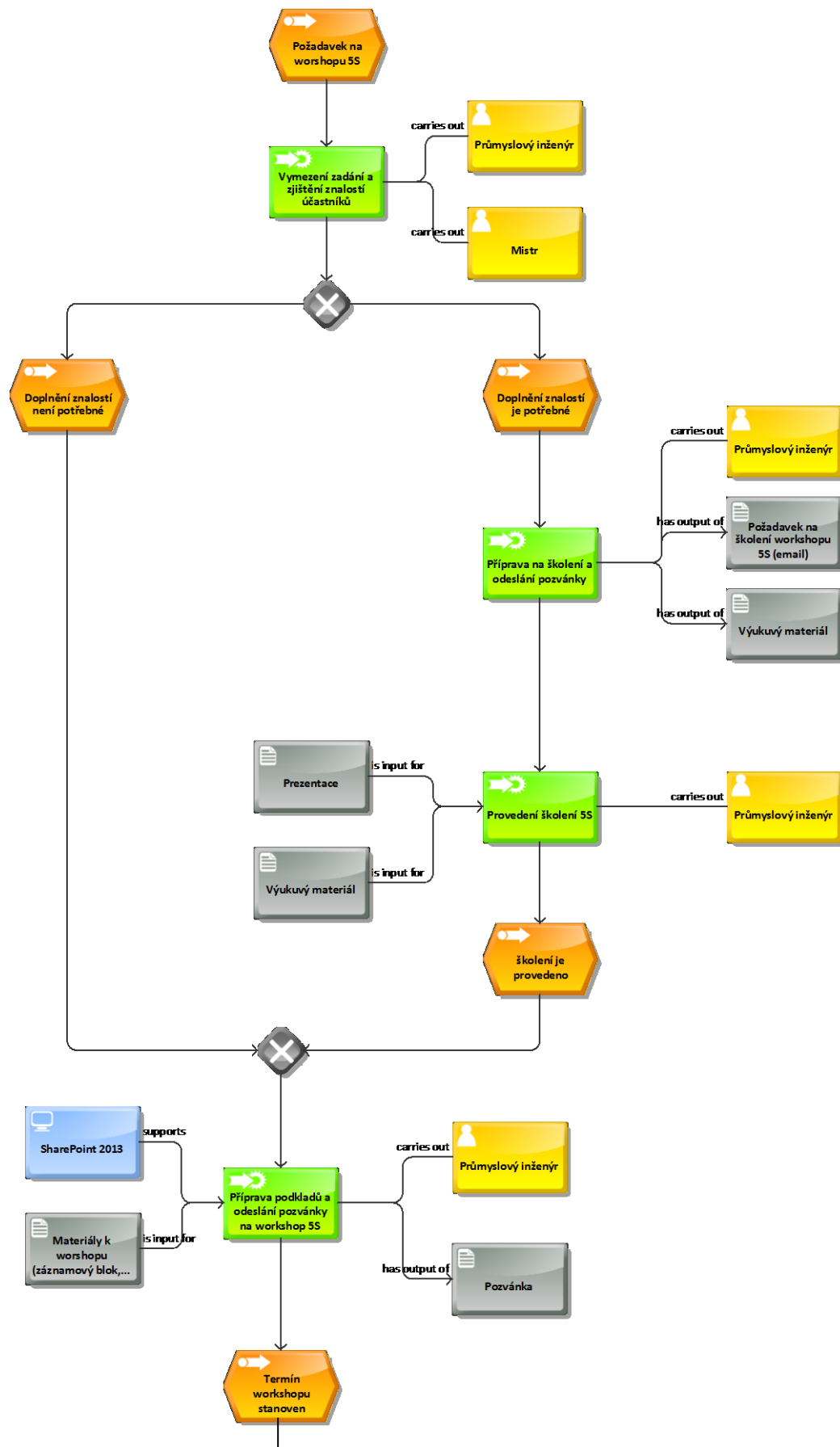
Obrázek 5 Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku 2 (vlastní zpracování)

6.6.1 Workshop 5S

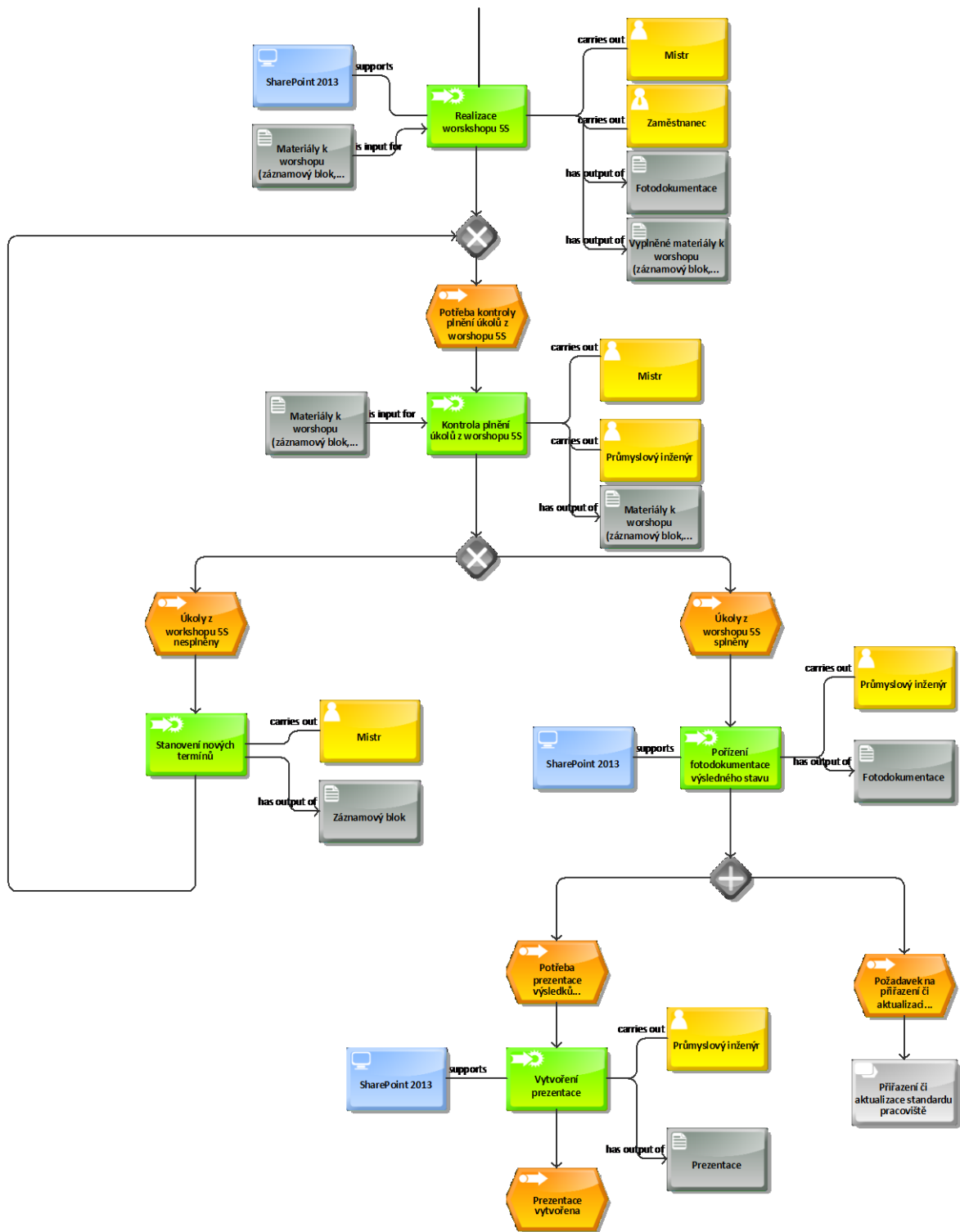
Při prvním pohledu na model Workshopu 5S měl jedinou metodologickou chybu. Konkrétně se křížily vazby. Ovšem při rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že proces potřebuje projít aktualizací tak, aby odpovídal tomu, co se skutečně vykonává. Tedy byly přejmenovány některé události, odebrány vstupy a výstupy, které nejsou využívány a naopak přidány nové a aktuální vstupy a výstupy. Zároveň se měnily odpovědnosti za jednotlivé činnosti.

Důležité je zmínit, že událost „*Potřeba kontroly plnění úkolů z workshopu 5S*“ se může přeskočit v případě, že nebyly zadány, žádné úkoly. Tato skutečnost je uvedena v poznámkách pro danou událost.

Z důvodu velikosti modelu, je obrázek modelu rozdělen do několika částí tak, aby byla zachována čitelnost modelu. Tedy Workshop 5S je zobrazen na obrázcích 6 až 7. Jeden celistvý obrázek je vložen v příloze (Příloha P I).



Obrázek 6 Workshop 5S – část 1. (vlastní zpracování)



Obrázek 7 Workshop 5S – část 2. (vlastní zpracování)

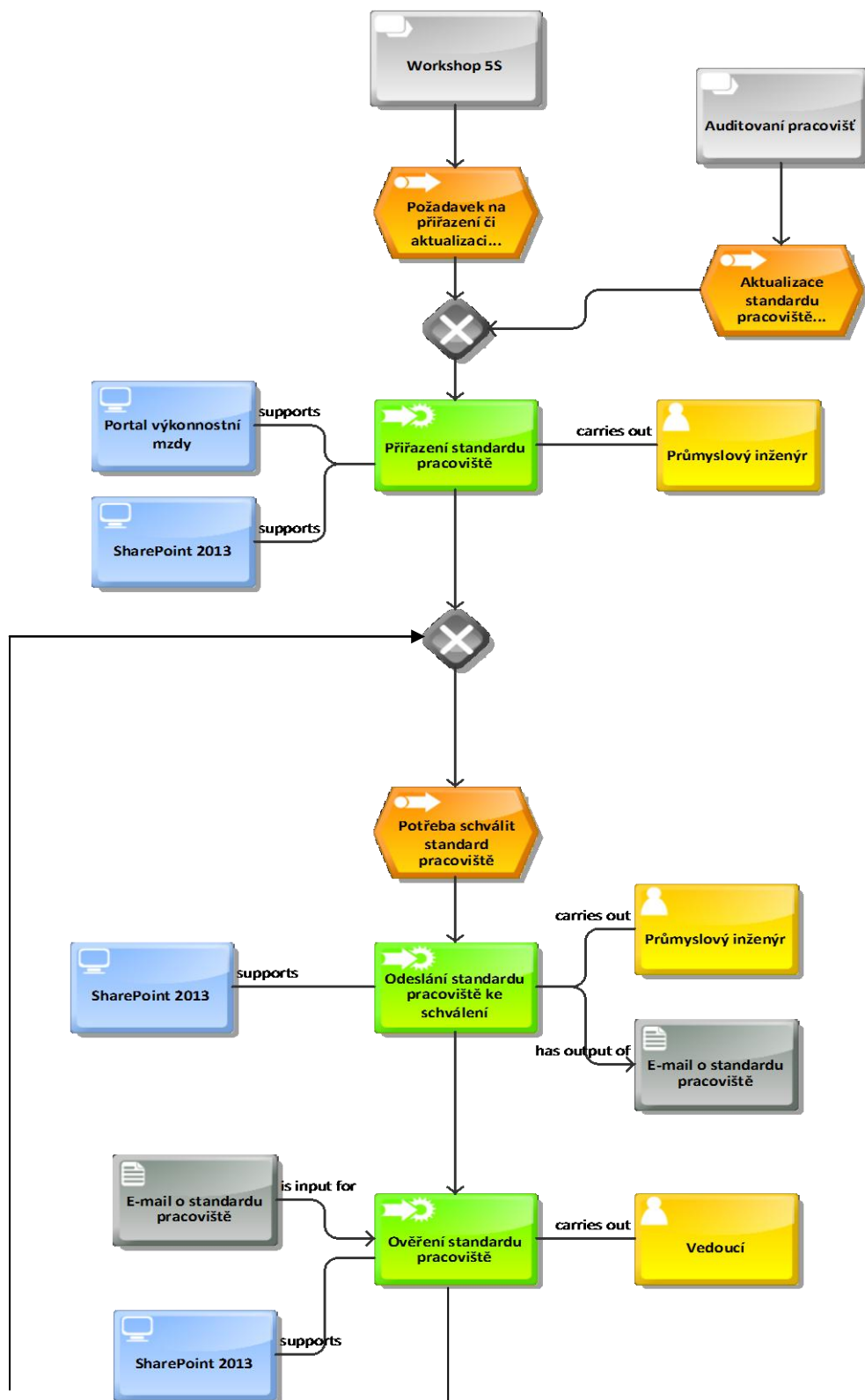
6.6.2 Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště

Úprava tohoto modelu byla specifická v tom, že se model hodně zjednodušil. Činnosti zde často byly duplicitní, a tedy zcela zbytečně se opakovaly. Další problém byl, že zde nebylo zcela vhodně vytvořeno pořadí. Konkrétně se jedná aktualizace standardu pracoviště. Tato činnost by měla nastat až po přiřazení standardu pracoviště a auditu pracoviště. Jenže v původním modelu byla aktualizace vymodelována tak, že se provádí buď přiřazení standardu anebo jeho aktualizace. Nemohu něco aktualizovat, když to nemám přiřazeno.

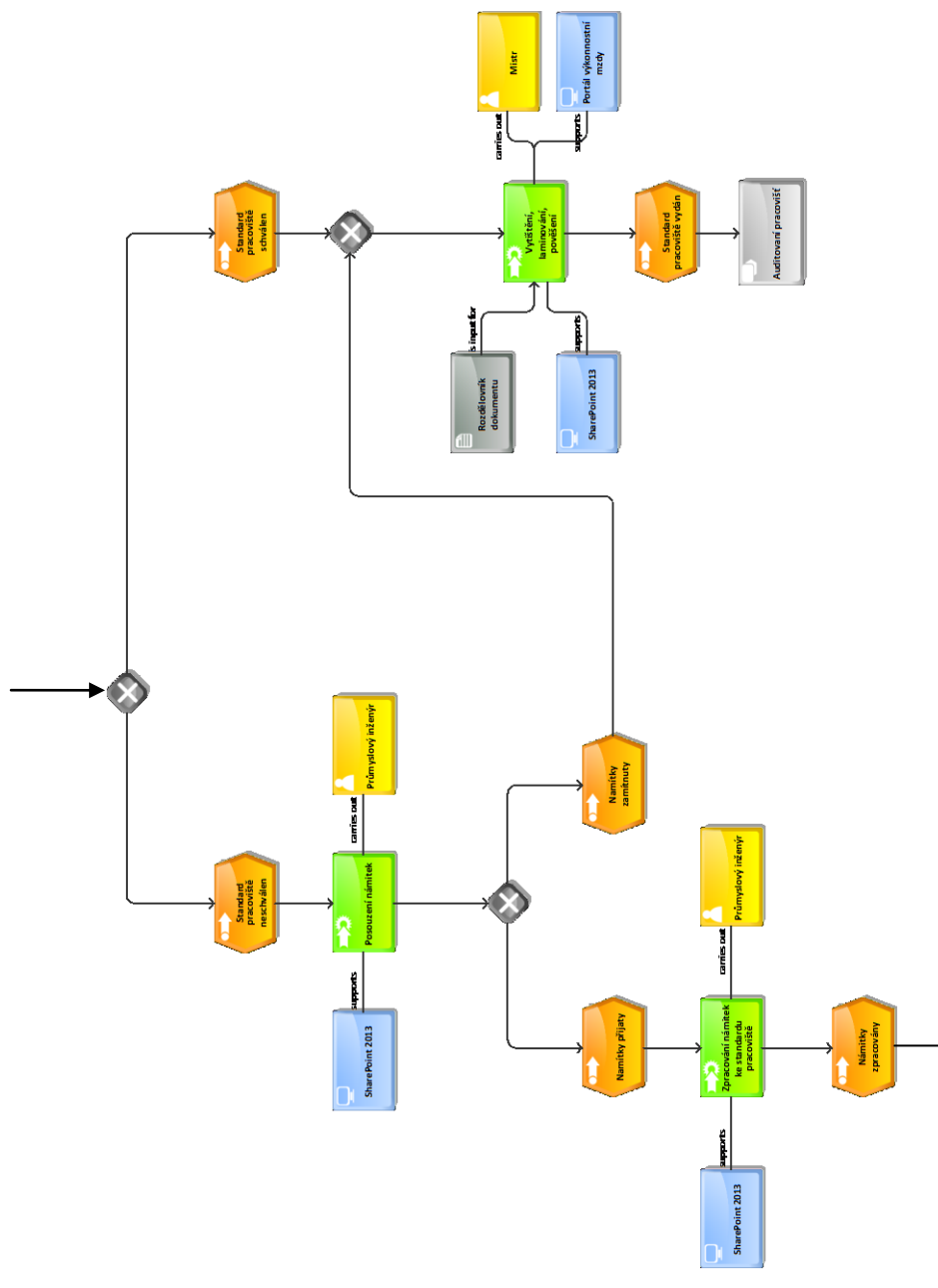
Takže proces aktualizace byl přesunut až nakonec za audit pracoviště. V případě, že je aktualizace vytvořena, je zde vytvořeno rozhraní procesů, které vrací do fáze, kdy je vytvořen požadavek na přiřazení standardu pracoviště. Krom této skutečnosti byl v aktualizaci standardu problém složitosti. Společnost aktualizuje buď fotodokumentaci, nebo pravidla, ale tyto činnosti dělá stejná osoba a ještě jsou prováděny najednou. Bylo tedy zcela zbytečné to mít rozdělené.

V neposlední řadě došlo i ke změně názvu toho modelu. Původní název „*Tvorba a aktualizace standardu pracoviště*“ se byl zavádějící ve slově tvorba. Tedy korekce názvu byla provedena na „*Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště*“.

Z důvodu velikosti modelu je obrázek modelu rozdělen do několika částí tak, aby byla zachována čitelnost modelu. Tedy Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště je zobrazeno na obrázcích 8 až 9. Jeden celistvý obrázek je vložen v příloze (Příloha P I).



Obrázek 8 Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště – část 1.
(vlastní zpracování)



Obrázek 9 Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště – část 2.
(vlastní zpracování)

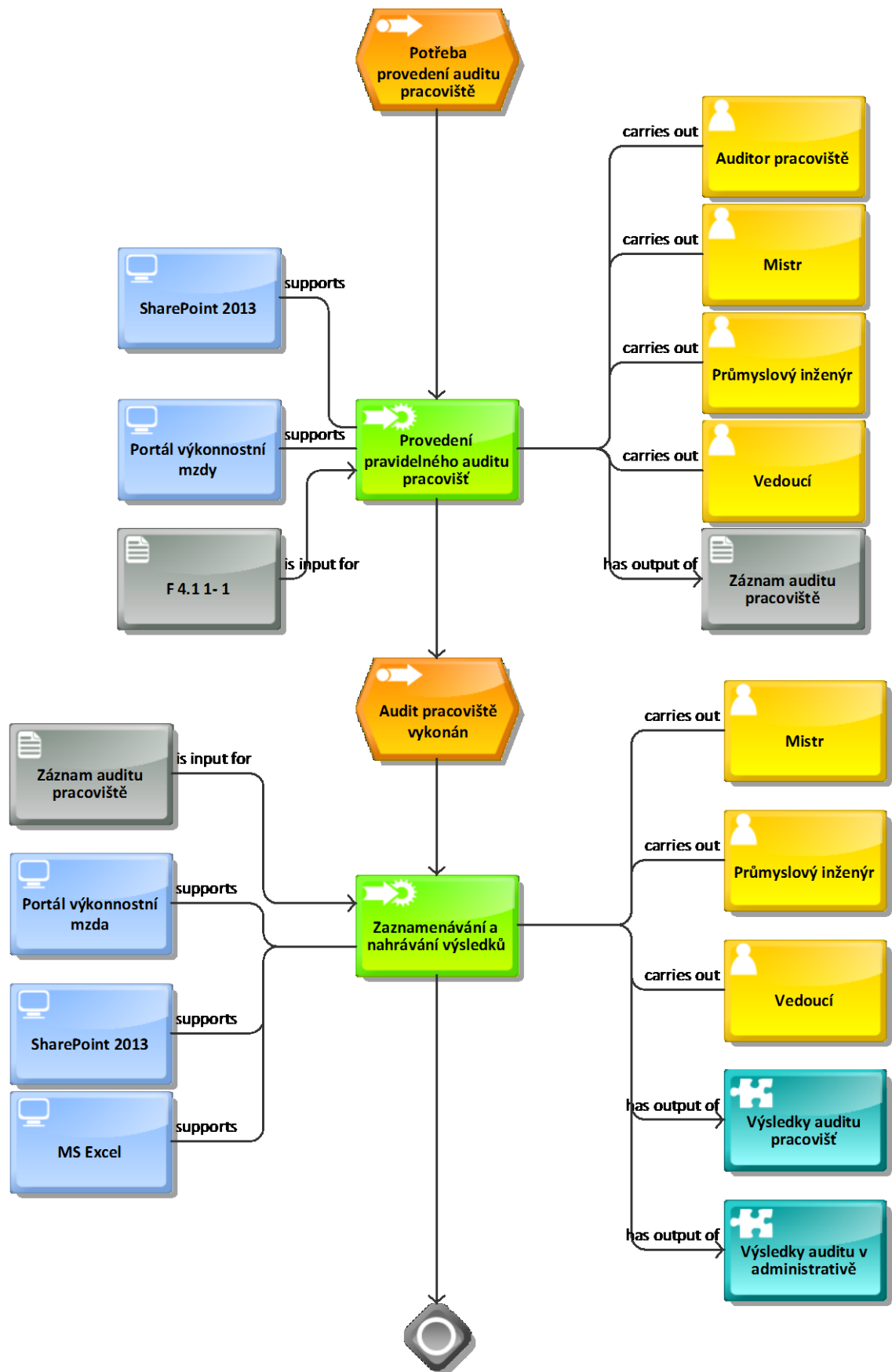
6.6.3 Audity pracovišť

U této oblasti se vyskytl již zmíněný podobný problém, činnosti, které se prováděly stejně, byly zcela nepřehledně rozděleny do několika. Důvod tohoto rozdělení byl pravděpodobně to, že za každou činnost odpovídá někdo jiný. I tato situace se dá lépe a metodicky správněji vyřešit. Vznikla tedy ze tří funkcí jedna funkce, o kterou odpovídá Mistr, Průmyslový inženýr, Vedoucí a Auditor pracoviště. V poznámce u dané funkce je pak specificky popsáno, kdy a za jaké období jednotliví zaměstnanci provádí audit. Díky tomu se opět proces zpřehlednil a zjednodušil. Dále zde byl odstraněn motivační systém, který se už nepoužívá. Nyní se využívá „*Portál výkonnostní mzdy*“.

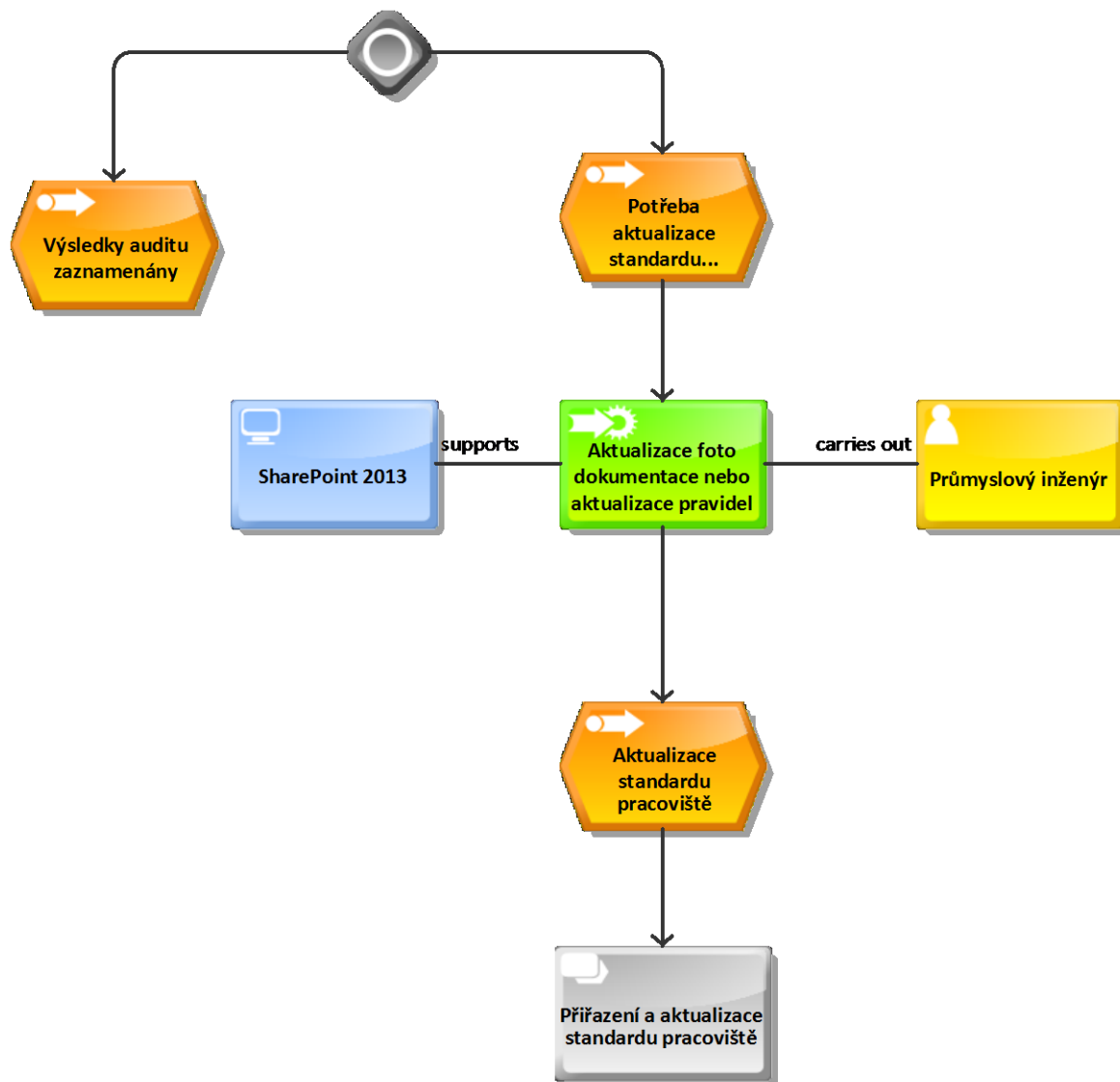
Dalším problémem byly chybějící vazby mezi jednotlivými objekty. Občas to vypadalo, že jednotlivé objekty stojí stranou procesu. Vznikla tedy otázka, proč jsou zobrazeny v modelu. Po následném rozhovoru se zaměstnanci došlo ke změně tvarů objektů a přidání vazeb tak, aby to odpovídalo skutečnosti.

Dále je podstatné zmínit, že v případě, že se provádí audit pracoviště z hlediska administrativního, zavádí se výsledky do auditu do specifického dokumentu (viz Obrázek 16).

Z důvodu velikosti modelu, je obrázek modelu rozdělen do několika částí tak, aby byla zachována čitelnost modelu. Tedy Audit pracoviště je zobrazen na obrázcích 10 až 11. Jeden celistvý obrázek je vložen v příloze (Příloha P I).



Obrázek 10 Audity pracovišť – část 1. (vlastní zpracování)

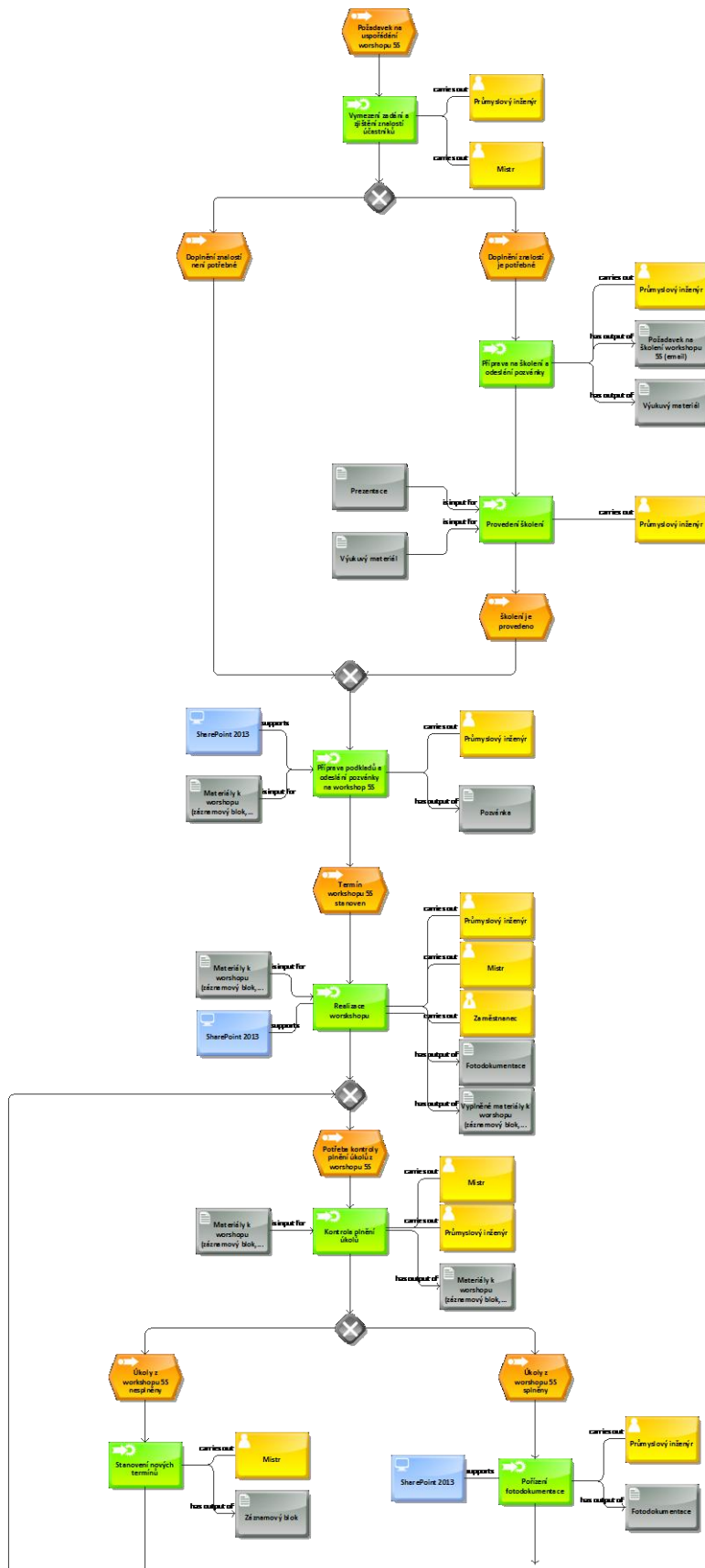


Obrázek 11 Audity pracovišť – část 2. (vlastní zpracování)

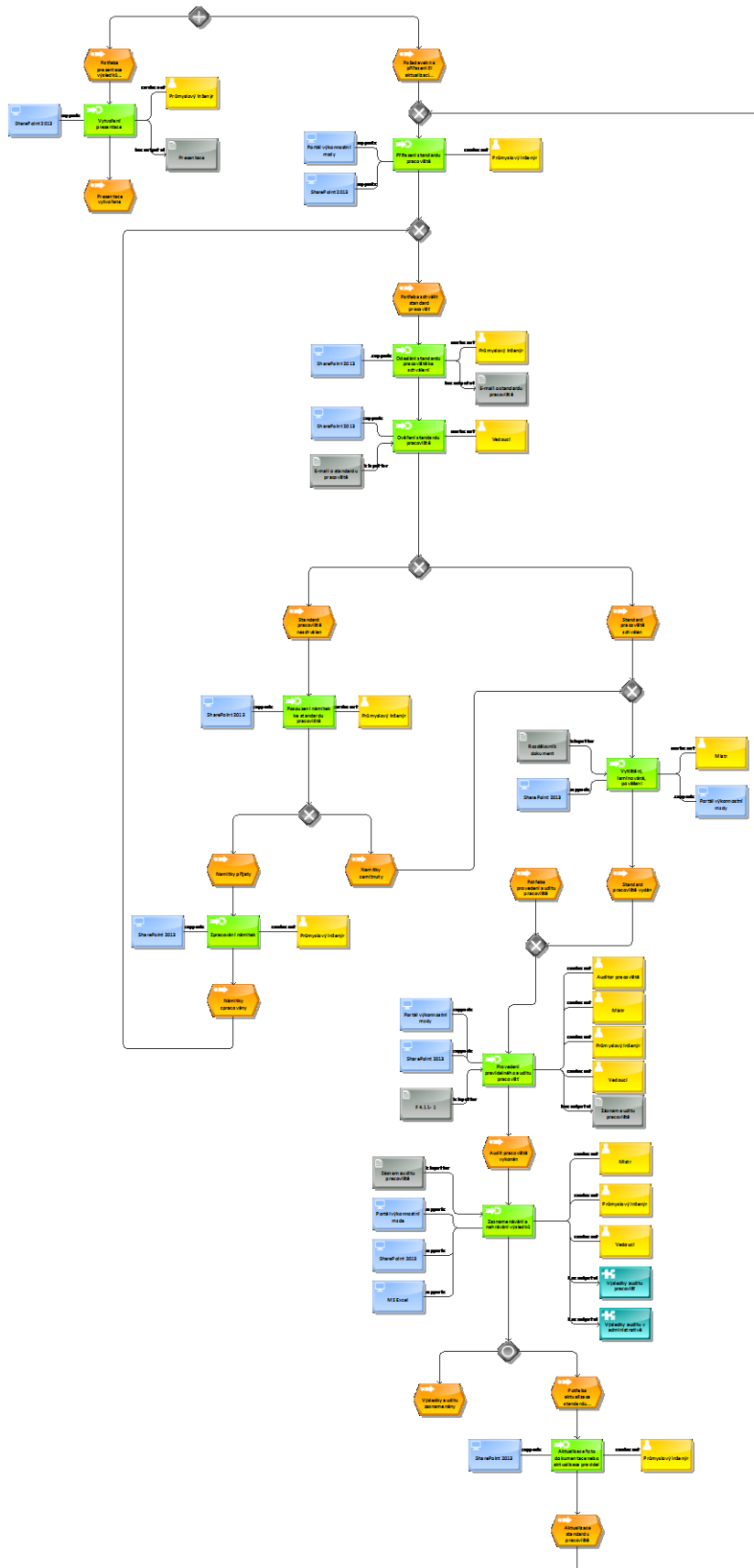
6.6.4 Zajištění standardizovaného pracoviště

Tento model vznikl na základě jednotlivých dílčích částí popsaných výše. Takový nápad vznikl z důvodu návaznosti jednotlivých modelů. Bylo tedy žádoucí, aby vznikl jeden celistvý model. U toho modelu došlo pouze k drobným úpravám. Převážně byla odstraněna rozhraní procesu, která byla nahrazena konkrétním procesem.

Z důvodu velikosti modelu, je obrázek modelu rozdělen do několika částí tak, aby byla zachována čitelnost modelu. Tedy Zajištění standardního pracoviště je zobrazeno na obrázcích 12 až 13. Jeden celistvý obrázek je vložen v příloze (Příloha P II).



Obrázek 12 Zajištění standardizovaného pracoviště – část 1. (vlastní zpracování)



Obrázek 13 Zajištění standardizovaného pracoviště –
část 1. (vlastní zpracování)

6.6.5 Návrhy propojení modelu se směrnici

Pro návrh propojení modelu a směrnice se využil způsob tvorby popisu procesu pomocí skriptu. Tento dokument může být automaticky generován z ARISu, jenže negeneruje seznam jednotlivých činností podle předem stanovených pravidel. Spíše celý seznam generuje náhodně, a tedy je velmi náročné se v něm orientovat. Proto návrh byl vytvořen ručně a bude předložen tak, jak by to za ideálních podmínek mělo vypadat. Tedy jednotlivé funkce, události a další objekty v procesu budou generovány v pořadí, v jakém je proces tak, aby byla vytvořena přehlednost a zároveň splněna podmínka ISO norem, která hovoří o jednotnosti a transparentnosti.

Klíčové je samotné propojení modelu a směrnice. Jak již bylo výše popsáno, porovnání směrnice a jejich hodnocení bylo úspěšně provedeno. Na základě toho, že směrnice 4.10 Průmyslové inženýrství a směrnice 4.11 Audit pracoviště – Výroba a podpůrné procesy jsou vedeny jako částečně převeditelné, musel být implementován do popisu procesu text z těchto směrnice. Konkrétně zde byly zachovány kapitoly o organizaci práce v oddělení Průmyslového inženýrství, vymezení kompetencí a pravomocí průmyslového inženýra, účel auditu pracoviště a osoby odporně způsobilé. Konkrétní návrhy jsou zobrazeny v příloze P I a v příloze P II na konci této diplomové práce.

Obecná struktura navržené úpravy popisu procesu se skládá z těchto částí:

1. Úvodní strana s nadpisem a základními informacemi o tom, kdo dokument zpracoval a kdy byl zpracován, případně kolikáté to je vydání (tedy záznam o aktuálnosti).
2. Obsah dokumentu. Informace o tom, kdo dokument schvaloval a kdy ho schválil.
3. Základní informace o dané oblasti, související předpisy, KPI.
4. Zásady a pravidla pro danou oblast.
5. Popis jednotlivých procesů, subprocessů a činností. Zobrazeny graficky a následně slovně v pořadí tak, jak události jdou za sebou.

6.7 Nákladová analýza

Nákladová analýza je nedílnou součástí každého projektu. Vzhledem k tomu, že projekt nebyl implementován ve firmě v době vypracování diplomové práce, jsou uvedené údaje pouze očekávané hodnoty.

Nejnákladnější položkou celého projektu je tvorba nového skriptu pro tvorbu popisu procesu přímo z ARISu. Náklady na úpravu skriptu se pohybují okolo hodnoty 18 000 Kč.

Další náklady jsou pak na zaměstnance, kteří musí vytvořit nově navržený výstup. Ovšem tyto náklady jsou mnohem menší, než doposud firma musí vynakládat. Mzda zaměstnanců byla stanovena jako průměrná mzda na THP – 100 Kč/hod (viz Tabulky 14 a 15).

V době trvání pro vytvoření jednotlivých dokumentů je zahrnuta veškerá práce. Tedy se nejedná pouze o vytvoření směrnice a vytvoření modelu, ale jsou to i hodiny strávené s rozhovory se zaměstnanci tak, aby to co nejvíce odpovídalo skutečnosti a čas strávený s korekcí a dílčími úpravami.

Tabulka 24 Současné náklady firmy (vlastní zpracování)

Dokument	Doba trvání (hodiny)	Počet dokumentů (ks)	Počet zaměstnanců	Mzda (Kč/hod)	Celkem (Kč)
Směrnice	10	1	1	100	1000
Model	15	1	1	100	1500
Celkem					2500

Tabulka 25 Náklady na novou administrativu (vlastní zpracování)

Dokument	Doba trvání (hodiny)	Počet dokumentů (ks)	Počet zaměstnanců	Mzda (Kč/hod)	Celkem (Kč)
Model a popis modelu	16	1	1	100	1600
Celkem					1600

Jak může být viděno z výše uvedených tabulek, pokles nákladů na jednom nově vytvořeném dokumentu je 50%. Tyto náklady jsou ale bez nákladů na nově vytvořený skript (18 000 Kč), ovšem s těmito náklady je z dlouhodobého hlediska nákladnost navrženého způsobu stále výhodnější (Viz Tabulky 16 až 17).

Tabulka 26 Náklady na tvorbu 68 dokumentů v současné podobě (vlastní zpracování)

Dokument	Doba trvání (hodiny)	Počet dokumentů (ks)	Počet zaměstnanců	Mzda (Kč/hod)	Celkem (Kč)
Směrnice	680	68	1	100	68 000
Model	1020	68	1	100	102 000
Celkem					170 000

Tabulka 27 Náklady na tvorbu 68 dokumentů podle navrhované struktury (vlastní zpracování)

Dokument	Doba trvání (hodiny)	Počet dokumentů (ks)	Počet zaměstnanců	Mzda (Kč/hod)	Celkem (Kč)
Model a popis modelu	1088	68	1	100	108 800
Skript					18 000
Celkem					126 800

Jak ukazují výše uvedené tabulky i v případě započítání nákladů na skript jsou náklady stále o 43 200 nižší než v původní podobě.

Počet 68 byl zvolen, protože to je současný počet směrnic (Tabulka 16 str. 55). K tomu byl zvolen předpoklad, že pro každou směrnicí existuje jeden model (ve skutečnosti modelu je daleko více).

6.8 Zhodnocení projektu

V případě úspěšné implementace projektu do firemního prostředí společnost získá několik nesporných přínosů. Tyto přínosy jsou stanoveny na základě předpokladů a nejsou zatím ověřeny v praxi.

V první řadě, administrativa bude daleko průhlednější a srozumitelnější, protože všechny informace budou skryté pod jedním srozumitelným dokumentem. Čtenář tedy nebude muset zdlouhavě dohledávat další potřebné informace v jiných dokumentech. Tato skutečnost vede i k tomu, že jednotliví zaměstnanci budou mít daleko jednodušší práci. Tedy zaměstnanci budou daleko rychleji seznámeni s problematikou, kterou hledaly a mnohem plynuleji se přesunout na činnost, která přidává firmě hodnotu.

Dále bude lépe, rychleji a intenzivněji probíhat školení nových firemních zaměstnanců, kteří se budou seznamovat s danou oblastí. To znamená, že firmě klesnou náklady na školení nových zaměstnanců a zároveň noví zaměstnanci budou moci být daleko rychleji převedeni do běžného provozu. To znamená, že krom poklesu nákladů na školení, bude moct poklesnout i časový rámec školení.

Další nesporný přínos je pro firemní administrativní pracovníky. Tito pracovníci v současné době v případě aktualizace jednotlivých procesů musejí aktualizovat několik různých dokumentů. To bohužel často není v jejich silách a tak v jednotlivých dokumentech vznik-

kají nepřesnosti, které se pak projevují v samotném provozu. Díky novému návrhu administrativní pracovník bude mít za úkol udržovat aktuálnost v jednom dokumentu pro danou oblast. Toto povede k tomu, že bude svojí práci zvládat rychleji a efektivněji.

V neposlední řadě navrhovaná nová struktura dodržuje zásady aktualizované ISO normy 9001 a firma tedy stále splňuje zásady této certifikace, kterou je vlastníkem. Tedy udržovat průhlednou administrativu, která bude jednotná a bude dodržovat stanovené principy.

ZÁVĚR

Projekt začínal zpracováním analýzy, která měla posoudit návaznost popisů procesů v ARIS na interní předpisy (směrnice, prováděcí předpisy). Tato analýza se ukázala jako časově nejnáročnější. Hlavním problémem se ukázalo to, že modely a směrnice vznikaly na základě různých principů. To znamená, že interní předpis byl například vytvořen od stolu a model byl tvořen na základě rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Samozřejmě se to vyskytovalo i naopak. Tato skutečnost se promítla zejména v terminologii a obsahovém zpracování. Následně jednotlivé modely a interní předpisy i přesto, že oboje mělo popisovat ten samý proces tak, jejich porovnání bylo skoro nemožné díky velkým rozdílům v terminologii. Konkrétní příklad může být uveden v oblasti zpracování finančního plánu, zde je podle směrnice za tvorbu finančního plánu odpovědný manažer controllingu, ale model popisuje jako odpovědnou osobu finančního ředitele. Není tedy zcela jasné, jestli to je jedna a ta samá osoba nebo jestli model a směrnice potřebují aktualizovat. Takových příkladů se vyskytlo velké množství v průběhu celé analýzy.

Výsledkem této analýzy bylo rozřazení jednotlivých interních předpisů do tří základních kategorií. Konkrétně tedy do kategorie převeditelná, nepřeveditelná a částečně převeditelná. Do kategorie převeditelná bylo zahrnuto 12 směrnic. Tyto směrnice splňují podmínky, že mohou být bez jakéhokoliv zásahu nebo ponechání nějaké části směrnice zcela odstraněny a nahrazeny modely, které mají stejnou anebo lepší vypovídající hodnotu o tom, jak daný proces probíhá. V kategorii nepřeveditelná bylo zahrnuto 24 směrnic. Tyto interní předpisy jsou povětšinou dokumenty, které popisují pravidla, která se nedají převést do modelu v ARISu a je tedy žádoucí, aby byly zachovány. V poslední kategorii, tedy v kategorii částečně převeditelná, bylo zahrnuto 25 směrnic, které mohou být nahrazeny modely ale pouze za určitých podmínek. Například jednou z podmínek bylo zachování obsahové správnosti.

Výše popsané otevřelo otázku jak zpracovat nový návrh vedení administrativy, který propojuje jednotlivé modely a směrnice, sníží administrativní náročnost, odstraní duplicity, zeštíhlí dokumentaci, zefektivní činnost s dokumentací a zároveň zachová obsahovou úplnost. Díky tomu, že společnost vede záznamy o jedné oblasti ve třech různých podobách, vznikl nápad pro doplnění dokumentu, který se generuje přímo z ARISu. Tento dokument v současné době vygeneruje model se základním popisem činností. Tyto činnosti jsou ovšem generovány náhodně a není v tom žádný systém. I přes jisté nedostatky se projekto-

vý tým rozhodl realizovat návrh, který propojuje směrnici s dokumentem generovaným přímo ARISem. Tento způsob totiž odstraní duplicitní soubory, protože směrnice jako takové zaniknou a vše bude vedeno v jednotném souhrnném souboru, který bude tedy obsahovat procesy a zásady k dané oblasti.

Následně se muselo prokázat, že zvolený způsob je ten pravý, proto vznikl pilotní projekt, který měl reprezentovat proveditelnost návrh a také ukázat výhody navrhovaného řešení. Z toho důvodu byla vybrána oblast průmyslového inženýrství a auditu pracoviště. Tyto oblasti jsou velmi propojené, jednotlivé procesy na sebe navazují a bylo tedy vhodné je spojit. Tyto oblasti byly vybrány, protože jednotlivé členové týmu se v oblasti pohybují a bylo tedy jednodušší získávat potřebná data.

Před zpracováním samotného projektu byl proveden logický rámec, který jasně definoval hlavní cíl projektu (zeštíhlení a zprůhlednění interní dokumentace), účel projektu (Sjednocení modelů vytvořených v ARISU a směrnic), výstupy projektu (Návrh nové struktury a vytvoření pilotního projektu) a aktivity projektu (výběr vhodné oblasti, obsahová analýza směrnic, tvorba návrhu atd.). Pro tyto jednotlivé cíle byly vytvořeny měřitelné ukazatele, které určují úspěšnost projektu. Logický rámec také určil zdroje informací a vnější rizika.

Pro analýzu rizik byla určena metoda RIPRAN. Jako největší hrozba se ukázala špatně vypracovaná analýza. Tato hrozba byla snížena tím, že se prováděly pravidelné kontroly. Následné hrozby, které mohly výrazně ovlivnit úspěch projektu, byly nevhodně zvolené oblasti pro pilotní projekt, nedostatečná znalost problematiky a nedostatečné možnosti IT. Na základě těchto hrozeb byla vytvořena opatření, která snižovala pravděpodobnost výskytu. Konkrétními opatřeními byly například prověřování možnosti IT, studium tématu a kontroly vhodnosti oblasti.

Zpracování projektu trvalo 13 týdnů a jeho výsledkem bylo vytvoření obecné struktury, podle které následně vznikly dva návrhy. První návrh ponechává jednotlivé modely rozdělené tak, jak to je vedeno ve firmě současně a druhý návrh jednotlivé procesy sjednocuje, protože na sebe velmi navazují a je tedy více logické použít jednotný model. Hlavním důvodem proč použít jeden model je to, že mezi modely existují rozhraní, která například po auditu pracoviště vrací zpět do modelu přiřazení či aktualizace standardu pracoviště. Jednotlivé návrhy mohou být viděny v Příloze P I a II.

Oficiální představení projektu ve firmě proběhne až po datu odevzdání diplomové práce a nejde tedy zcela přesně určit, zda se firma rozhodne přijmout navrhované řešení. V této

chvíli je známé, že se ve firmě spíše bude prezentovat návrh celistvého řešení, který v projektovém týmu byl shledán jako lepší řešení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A. De TONI S. TONCHIA. 2001. Performance measurement systems – Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, [Online].

[cit. 18. března 2016]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570110358459>.

BRIŠ, Petr. 2005. *Management kvality*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80 – 7318 – 312 – 9.

BURLTON, Roger T. 2001. *Business Process Management: Profiting from Process*, Indiana: Indianapolis, ISBN 9780768683653 0768683653.

ČASTORÁL, Zdeněk. 2015. *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978 – 80 – 7452 – 101 – 0.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. 2012. *Projektový management podle IPMA: Aktualizované a doplněné vydání*, Praha: Grada. ISBN 978 – 80 – 247 – 4275 – 5.

DOMINIK, Vlastimil. *Procesní řízení*, Managementconsulting, [Online]. 2016. [cit. 18. března 2016] Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>.

European Organization for Quality. 2015. EOQ Membership/Partnership, [Online]. [cit. 18. března 2016] Dostupné z: http://www.eoq.org/eoq_membershippartnership.html.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman Horák. 2008. *Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru*, Brno: Computer Press. ISBN 978 – 80 – 251 – 1987 – 7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. 1995. *Reengineering radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*, Praha: Management Press. ISBN 808560373X.

HAMMER, Michael. 2003. *The Transformative Power of Process*, Předneseno na 10. Mezinárodní konferenci Process World 2003, Bonn, SRN, 26. 3. 2003. ISBN 80 – 726 – 1028 – 7.

HANKE, Michael. 2012. Trendy v oblasti podpory procesního řízení, [Online]. [cit. 17. Března 2016] *System Online*, Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/trendy-v-oblasti-podpory-procesniho-rizeni.htm>.

HORÁLEK, Vratislav. 2004. Jednoduché nástroje řízení jakosti I, [PDF]. *Národní informační středisko pro podporu jakosti*. [cit. 19. Března 2016] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_nastroje-rizeni-jakosti-1.pdf.

ISO. 2015. *International Standard: Quality management systems – Requirements*, [PDF], [cit. 20. Března 2016] Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.html>.

JANEČEK, Zdeněk. 1997. *Management jakosti*, Západočeská Univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická: Vydavatelství ZČU. ISBN 978 – 80 – 7043 – 621 – 9.

JESTON, John a Johan NELIS. 2014. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, New York: Routledge. ISBN 978 – 0 – 415 – 64175 – 3.

KOŽÍŠEK, Jan. 2005a. *Management Jakosti*, Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 8001030962.

KOŽÍŠEK, Jan. 2005b. *Management Jakosti II*, Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80 – 01 – 03287 – 6.

KRYŠPÍN, Luděk. 2005. *Ekonomika procesně řízených organizací*, VŠE Praha: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 80 – 245 – 0965 – 2.

KUCHAŘ, Štěpán. 2011. *Modelování podnikových procesů*, [PDF] VŠB – TUO FEI – Katedra informatiky, [cit. 18. Března 2016] Dostupné z: http://homel.vsb.cz/~kuc275/vyuka/mbm/pred/03_ModelovaniPodnikovychProcesu.pdf.

MANAGEMENT MANIA. 2015a. *KPI (Key Performance Indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti*, [Online], [cit. 2. Března 2016] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>.

MANAGEMENT MANIA. 2015b. *Řízení kvality*, [Online], [cit. 19. Března 2016] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>.

MEOPTA – OPTIKA, S.R.O. 2013. *Meopta*, [Online], [cit. 22. ledna 2016] Dostupné z: <http://www.meopta.com/cz/>.

MLÁDEK, Milan. 1999. *Řízení jakosti: management kvality*, Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta technologická ve Zlíně. ISBN 8021414510.

PISKÁČEK, Bedřich, Vlasta KAŠOVÁ a Jiří ZMATLÍK. 2001. *Řízení jakosti*, Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80 – 010 – 2276 – 5.

ROSEMANN, Michael a Jan vom BROCKE. 2014. *Handbook on Business Process Management I*, Berlin: Springer – Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978 – 3 – 642 – 45099 – 0.

ŘEPA, Václav. 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978 – 80 – 247 2252 – 8.

ŘEZÁČ, Jaromír. 2009. *Moderní management: Manažer pro 21. Století*, Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978 – 80 – 251 1959 – 4.

SCHEER, August-Wilhelm, Ferri ABOLHASSAN, Wolfram JOST a Mathias KIRCHMER. 2002. *Business Process Excellence: ARIS in Practice*, Berlin: Springer. ISBN 978 – 3 – 540 – 24705 – 0.

SYNEK, Miloslav. 2003. *Ekonomická analýza*, Praha: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 80 – 247 – 1046 – 3.

ŠIMONOVÁ, Stanislava, Renáta MYŠKOVÁ a Pavel JIRAVA. 2006. *Projektování informačních systémů – UML, procesní řízení*, Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80 – 719 – 4895 – 0.

ŠATANOVÁ, Anna, Edita HEKELOVÁ, Jan ZÁVADSKÝ, Marta KUČEROVÁ a Jarmila KLEMENTOVÁ. 2014. *Trendy v manažérství kvality*, Zvolone: Technická univerzita vo Zvolone. ISBN 978 – 80 – 228 – 2641 – 9.

ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978 – 80 -247 1679 – 4.

TEPELNÉ HOSPODÁŘSTVÍ HRADEC KRÁLOVÉ, A.S., *Výroční zpráva 2013*, Česká republika: Hradec Králové 2013.

TRČKA, Milan. 2016. *Revize normy 9001:2015*, Jihlava: NQA CZ s.r.o.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*, Praha: Wolters Kluwer, a.s. ISBN 978 – 80 – 7478 – 674 – 7.

TŮMA, Miroslav. 2003. Jak zavést procesní organizaci podniku, [Online]. [cit. 17. Března 2016] *System Online*, Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>.

TŮMOVÁ, Olga a Dušan PIRICH. 2003. *Nástroje řízení jakosti a základy technické diagnostiky*, Západočeská Univerzita v Plzni. ISBN 80 – 7043 – 247 – 0.

ÚNMZ. 2016. *Co je technická norma*, [Online], [cit. 19. Března 2016] Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/co-je-to-technicka-norma->.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*, Praha: Grada. ISBN 978 – 80 – 247 – 4642 – 5.

ZÁKON PRO LIDI. 2016. *Předpis č. 22/1997 Sb. Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů*, [Online], AION CS, [cit. 19. Března 2016] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-22>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARIS	Architecture of Integrated Informations Systems
BSC	Balanced Scorecard
BPM	Business Process Management
CABE	Computer Aided Business Engineering
CASE	Computer Aided System Engineering
CE	Conformité Européenne – Evropská shoda
CEN	European Committes for Standardization
CENELEC	Elektronická a elektronická normalizace
ČOS	Český obranný standard
ČSN	Česká technická norma
ČSTN	Česká společnost pro technickou normalizaci
EPC	Event-driven Process Chain
ETSI	Organizace pro normalizace telekomunikací
ICT	Informační a komunikační technologie
ISO	The International Organization for Standardization
ISŘ	Integrovaný systém řízení
KPI	Key Performance Indicators
PDCA	Plan – Do – Check – Act
QEMS	Systém managementu kvality a životního prostředí
QFD	Quality Function Deployment
QM	Quality Management
RIPRAN	Analýza rizika projektu
SW	Softwarová podpora
TNK	Technická normalizační komise

TQM Total Quality Management

ÚNMZ Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Příklad procesního modelu společnosti XY – přehled procesů (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014; str. 32).....	19
Obrázek 2 Business House (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 3 Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku (Interní dokumentace).....	64
Obrázek 4 Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku (vlastní zpracování)	65
Obrázek 5 Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku 2 (vlastní zpracování)	65
Obrázek 6 Workshop 5S – část 1. (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 7 Workshop 5S – část 2. (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 8 Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště – část 1. (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 9 Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště – část 2. (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 10 Audity pracovišť – část 1. (vlastní zpracování)	73
Obrázek 11 Audity pracovišť – část 2. (vlastní zpracování)	74
Obrázek 12 Zajištění standardizovaného pracoviště – část 1. (vlastní zpracování)	75
Obrázek 13 Zajištění standardizovaného pracoviště – část 1. (vlastní zpracování)	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní členění procesů na úrovni skupin (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014; str. 31).....	20
Tabulka 2 Druhy BPM a jednotlivý vedoucí a jejich role (Jeston a Nelis, 2014, str. 24).....	22
Tabulka 3 Stará a nová pravidla, zlomové technologie a příklady (Šmída, 2007, str. 150).....	24
Tabulka 4 Zásady managementu kvality (Trčka, 2016, str. 1).....	33
Tabulka 5 Hlavní procesy (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 6 Podpůrné procesy (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 7 Řízení (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 8 Obchod (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 9 Výroba (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 10 Technika (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 11 Ekonomika a finance (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 12 Lidské zdroje (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 13 Materiální zdroje (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 14 Informační zdroje (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 15 Kategorizace směrnic na převeditelná, nepřeveditelná nebo částečně převeditelná (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 16 Souhrnná tabulka kategorizace (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 17 Logický rámec (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 18 Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 19 Identifikace rizika (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 20 Pravděpodobnost (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 21 Kvantifikační skupina (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 22 Dopad (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 23 RIPRAN analýza (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 24 Současné náklady firmy (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 25 Náklady na novou administrativu (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 26 Náklady na tvorbu 68 dokumentů v současné podobě (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 27 Náklady na tvorbu 68 dokumentů podle navrhované struktury (vlastní zpracování).....	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh 1	93
Příloha P II: Návrh 2	106
Příloha P III: Kategorizace směrnic	116
Příloha P IV: Směrnice 4.10	118
Příloha P V: Směrnice 4.11	119

PŘÍLOHA P I: NÁVRH 1

Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku

Cíl procesu: Zlepšit a zvýšit výkon podniku

Autor: Manažer QEMS (Konkrétní jméno)

Datum zpracování: 15. 5. 2016

Vydání: 1.

Revize: (popis změny)

Obsah

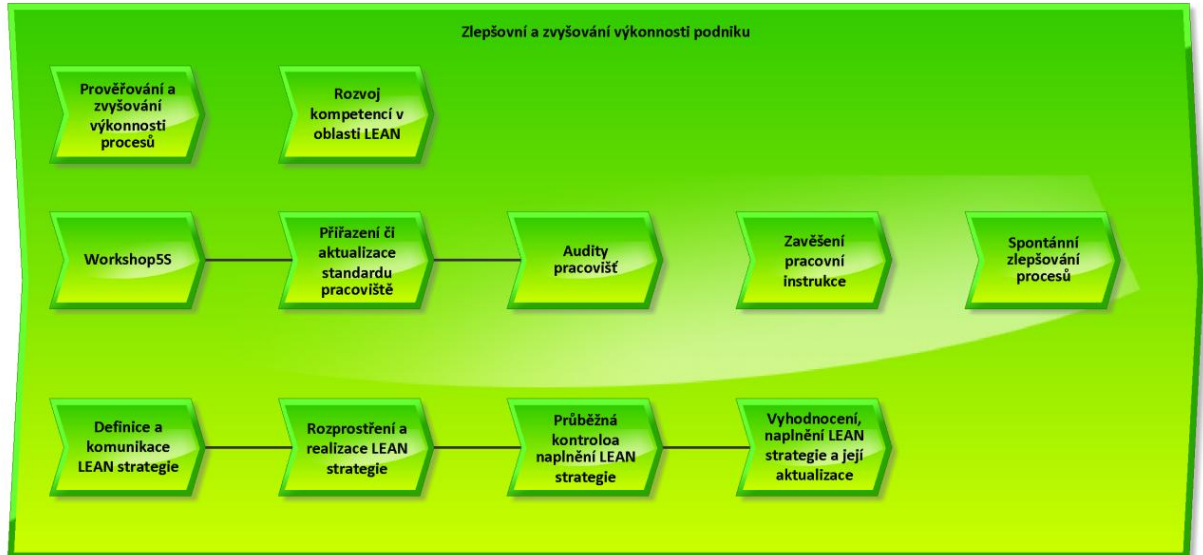
Základní informace	1
Členění procesů	1
Měření proces (KPI)	2
Organizace práce v oddělení Průmyslového inženýrství	2
Vymezení kompetencí a pravomocí průmyslového inženýra	2
Účel auditu pracoviště	3
Osoby odborně způsobilé	3
Workshop 5S	4
Popis procesu	5
Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště	7
Popis procesu	8
Audit pracovišť	10
Popis procesu	11

Schválil: Senior manažer QEMS (případně konkrétní jméno)

Datum: 20. 5. 2016

Základní informace

Členění procesu



Prověrování a zvyšování výkonnosti procesů

Rozvoj kompetencí v oblasti LEAN

Workshop 5S

Přirazení či aktualizace standardu pracoviště

Audit pracoviště

Zavěšení pracovní instrukce

Spontánní zlepšování procesů

Definice a komunikace LEAN strategie

Rozprostření a realizace LEAN strategie

Průběžná kontrola a naplnění LEAN strategie

Vyhodnocení, naplnění LEAN strategie a její aktualizace

Měření procesu (KPI)

1. Úspory ze zlepšovacích návrhů
2. Úspory z činností průmyslového inženýrství
3. Míra naplnění Lean roadmapy

Organizace práce v oddělení Průmyslového inženýrství

Aby byla zaručena dlouhodobá efektivita a kvalita realizovaných služeb, jsou jednotliví průmysloví inženýři specializováni na konkrétní organizační celky společnosti Meopta. Přehled jejich specializace je udržován interně v rámci oddělení průmyslového inženýrství. Toto opatření má za cíl průběžně zvyšovat znalosti průmyslového inženýra o jím zaštiťované oblasti a také zajistit kontinuitu v realizovaných zakázkách, které na sebe mohou navazovat.

Specializace průmyslového inženýra se týká zejména oblasti výroby, zakázky realizované v dalších částech společnosti Meopta mohou být rozdělovány dle dostupné kapacity průmyslových inženýrů.

Vymezení kompetencí a pravomocí průmyslového inženýra

V rámci své pracovní činnosti má průmyslový inženýr následující kompetence:

- Přistupovat do všech útvarů společnosti.
- Provádět přímá pozorování na pracovištích.
- Vyžadovat spolupráci dalších útvarů.
- Vyžadovat a analyzovat data související s realizovanou zakázkou.
- O zjištěných skutečnostech pořizovat záznamy (foto, video).
- Identifikovat plýtvání v procesech a navrhnout opatření pro jeho redukci.
- Iniciovat a koordinovat zlepšovací aktivity v jednotlivých částech společnosti Meopta.

Při realizaci zakázkových služeb má průmyslový inženýr následující povinnosti:

- Koordinovat přípravu realizace zakázky.
- Pravidelně informovat zadavatele o způsobu realizace zakázky a jejím průběhu.
- Dodržovat dohodnuté termíny a postupy.
- Konzultovat navržená opatření s vlastníky procesů.

Při realizaci standardních i zakázkových služeb se průmyslový inženýr vždy musí řídit kodexem průmyslového inženýra (příloha č. 2).

Účel auditu pracoviště

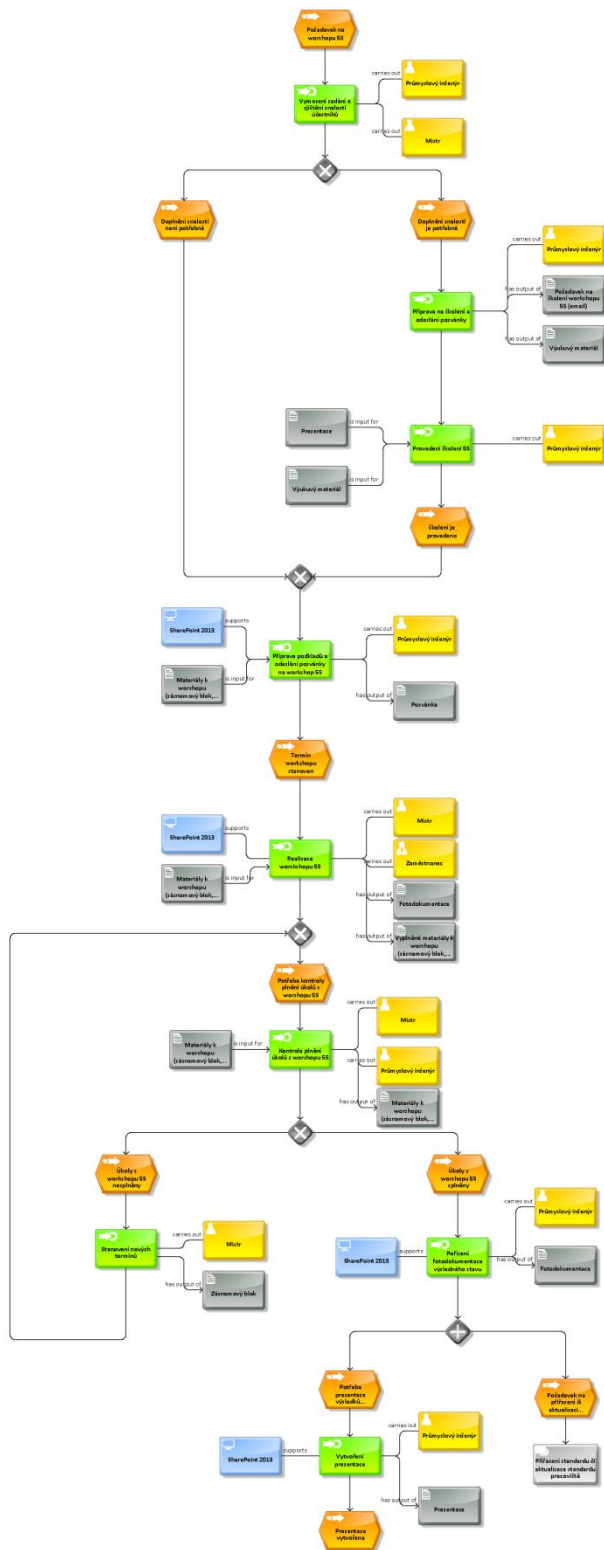
Audit pracoviště slouží k pravidelným kontrolám stavu pracoviště. Stav pracoviště je po aplikaci kroků metody 5S zafixován standardem pracoviště. Standard pracoviště říká, jak by mělo pracoviště vypadat po stránce uspořádání, čistoty, vizualizace, ergonomie a bezpečnosti práce. Audit pracoviště je doplňková aktivita, která nenahrazuje prověrky BOZP.

Jednotlivé standardy pracovišť jsou pravidelně aktualizovány a to v případě, dojde-li k zásadní změně na pracovišti (přemístění pracoviště, změna layoutu, nové vybavení pracoviště apod.). O potřebě aktualizace pracoviště informuje mistr/vedoucí střediska průmyslového inženýra (PI). PI aktualizuje standard pracoviště. V případě vzniku nového pracoviště, pro které nebyl vytvořen standard pracoviště je povinen mistr/vedoucí střediska informovat PI, který standard pracoviště vytvoří, viz PP 4.3-3.

Osoby odborně způsobilé

Osoby odborně způsobilé dále jen OoZ (dle zákona o chemických látkách a chemických přípravcích) mohou do formuláře auditu pracoviště, při svých pravidelných kontrolách pracovišť, zaznamenat poznámku, upozornění, že v oblasti zacházení s chemickými látkami, přípravky nebylo nakládáno v souladu s pravidly stanovenými v PP 7.4-3 Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky. Poznámku zaznamenávají přímo do textu k otázce, která se dané oblasti týká (k otázce č. 1, č. 2 nebo k otázce č. 3). Jako příklad poznámky může být vykřičník, který upozorní, jakoukoliv osobu, která je pověřena vykonáváním auditů pracovišť, na neplnění pravidel v dané oblasti.

Workshop 5S



Popis procesu

Požadavek na workshop 5S (Událost)

Vymezení zadání a zjištění znalostí účastníků (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Doplnění znalostí není potřebné (Událost)
--

Doplnění znalostí je potřebné (Událost)
--

Příprava na školení a odeslání pozvánky (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Výstupy	Požadavek na školení workshopu 5S Výukový materiál

Provedení školení 5S (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Vstupy	Prezentace Výukový materiál

Školení je provedeno (Událost)	
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Příprava podkladů a odeslání pozvánky na workshop 5S (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Vstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Výstupy	Pozvánka
Aplikace	SharePoint 2013

Termín workshopu stanoven (Událost)
--

Realizace workshop (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr Zaměstnanec
Vstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Výstupy	Fotodokumentace Vyplněné materiály k workshopu (záznamový blok, Karty 5S)
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Potřeba kontroly plnění úkolů z workshopu 5S (Událost)

Kontrola plnění úkolů z workshopu 5S (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr
Vstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Výstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Úkoly z workshopu 5S nesplněny (Událost)

Stanovení nových termínů (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr
Výstupy	Záznamový blok

Úkoly z workshopu 5S splněny (Událost)

Pořízení fotodokumentace výsledného stavu (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Výstupy	Fotodokumentace
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Potřeba prezentace výsledků workshopu 5S (Událost)

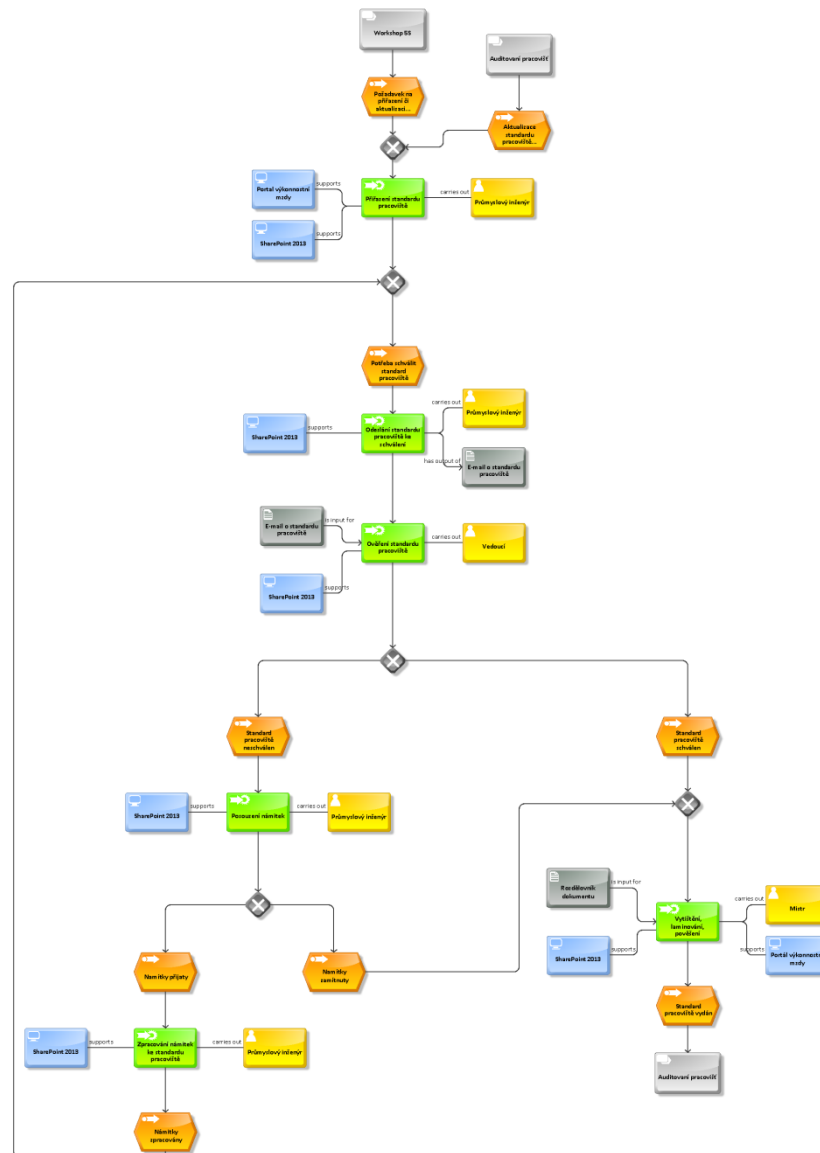
Vytvoření prezentace (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Výstupy	Prezentace
Aplikace	SharePoint 2013

Prezentace vytvořena (Událost)

Požadavek na přiřazení či aktualizaci standardu pracoviště (Událost)

Přiřazení či aktualizaci standardu pracoviště (Rozhraní procesu)

Přiřazení či aktualizace standardu pracoviště



Popis procesu

Workshop 5S (Rozhraní procesu)

Požadavek na přiřazení či aktualizaci standardu pracoviště (Událost)	
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Auditování pracovišť (Rozhraní procesu)

Aktualizace standardu pracoviště proveden (Událost)

Přiřazení standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013 Portál výkonnostní mzdy
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Potřeba schválit standard pracoviště (Událost)

Odeslání standardu pracoviště ke schválení (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013
Výstup	E-mail o standardu pracoviště

Ověření standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Vedoucí
Vstup	E-mail o standardu pracoviště
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Standard pracoviště neschválen (Událost)

Posouzení námitek (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Námítky přijaty (Událost)

Zpracování námitek ke standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013

Námítky zpracovány (Událost)

Námítky zamítnuty (Událost)

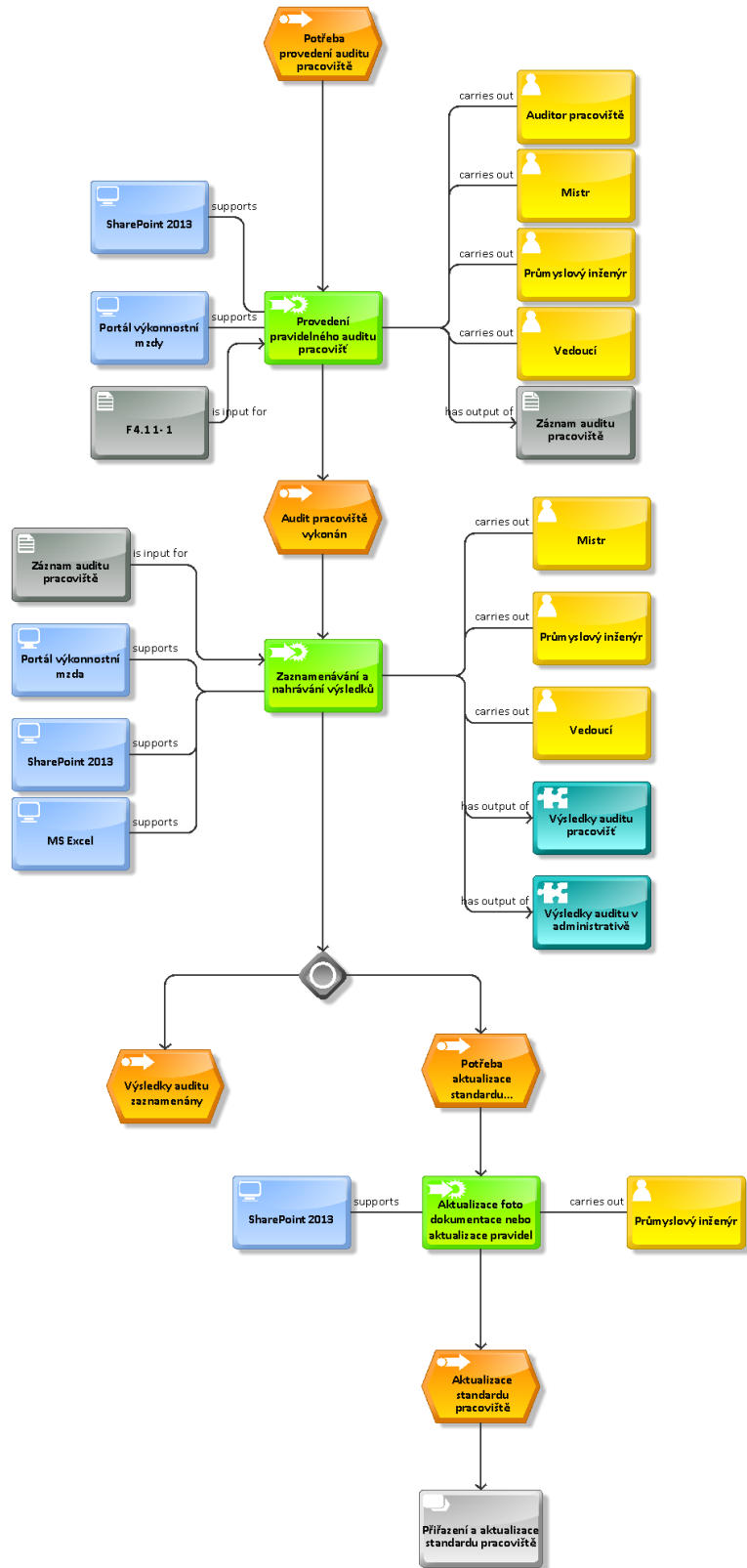
Standard pracoviště schválen (Událost)	
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Vytištění, laminování, pověšení (Funkce)	
Odpovědnost	Mistr
Vstup	Rozdělovník dokumentu
Aplikace	Portál výkonnostní mzdy SharePoint 2013

Standard pracoviště vydán (Událost)	
--	--

Auditování pracovišť (Rozhraní procesu)	
--	--

Audity pracovišť



Popis procesu

Potřeba provedení auditu pracoviště (Událost)

Provedení pravidelného auditu pracovišť min. 1x za čtvrtletí (Funkce)

Odpovědnost	Mistr Průmyslový inženýr Vedoucí Auditor pracoviště
Vstup	F 4.11-1
Výstup	Záznam auditu pracoviště
Aplikace	SharePoint 2013 Portál výkonnostní mzdy

Audit pracoviště vykonán (Událost)

Zaznamenávání a nahrávání výsledků (Funkce)

Odpovědnost	Mistr Průmyslový inženýr Vedoucí
Vstup	Záznam auditu pracoviště
Aplikace	Portál výkonnostní mzdy SharePoint 2013 MS Excel
Další objekty	Výsledky auditu pracovišť Výsledky auditu v administrativě OR (Pravidlo)

Výsledky auditu zaznamenány (Událost)

Potřeba aktualizace standardu pracoviště (Událost)

Aktualizace fotodokumentace nebo aktualizace pravidel (Funkce)

Odpovědnost	Mistr
Aplikace	SharePoint 2013

Aktualizace standardu pracoviště provedena (Událost)

Přiřazení a aktualizace standardu pracoviště (Rozhraní procesu)

PŘÍLOHA P II: NÁVRH 2

Zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku

Cíl procesu: Zlepšit a zvýšit výkon podniku

Autor: Manažer QEMS (Konkrétní jméno)

Datum zpracování: 15. 5. 2016

Vydání: 1.

Revize: (popis změny)

Obsah

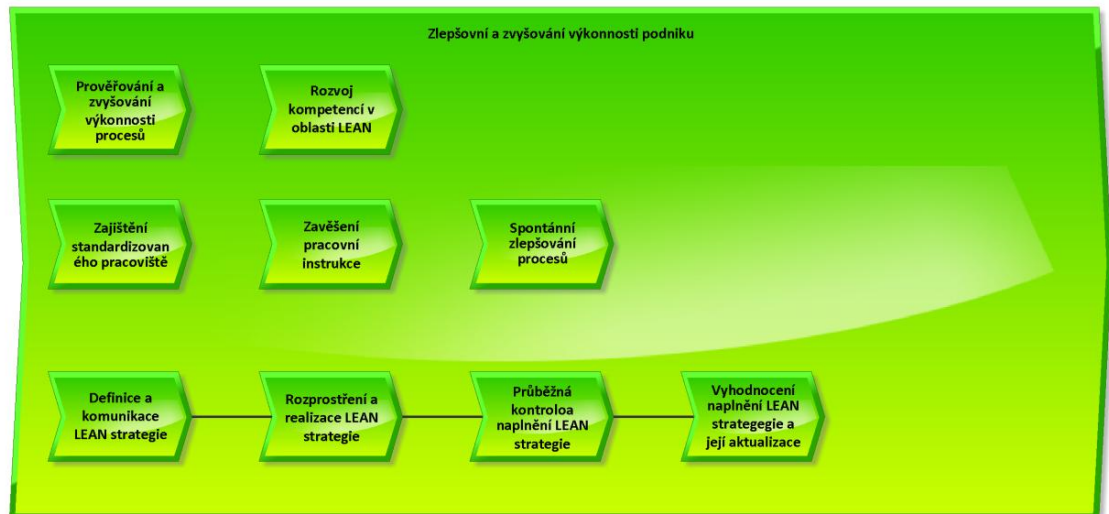
Základní informace	1
Členění procesů	1
Měření procesu (KPI)	2
Organizace práce v oddělení Průmyslového inženýrství	2
Vymezení kompetencí a pravomocí průmyslového inženýra	2
Účel auditu pracoviště	3
Osoby odborně způsobilé	3
Zajištění standardního pracoviště	4
Popis procesu	5

Schválil: Senior manažer QEMS (případně konkrétní jméno)

Datum: 20. 5. 2016

Základní informace

Členění procesu



Prověřování a zvyšování výkonnosti procesů

Rozvoj kompetencí v oblasti LEAN

Zajištění standardního pracoviště

Zavěšení pracovní instrukce

Spontánní zlepšování procesů

Definice a komunikace LEAN strategie

Rozprostření a realizace LEAN strategie

Průběžná kontrola a naplnění LEAN strategie

Vyhodnocení, naplnění LEAN strategie a její aktualizace

Měření procesu (KPI)

1. Úspory ze zlepšovacích návrhů
2. Úspory z činností průmyslového inženýrství
3. Míra naplnění Lean roadmapy

Organizace práce v oddělení Průmyslového inženýrství

Aby byla zaručena dlouhodobá efektivita a kvalita realizovaných služeb, jsou jednotliví průmysloví inženýři specializováni na konkrétní organizační celky společnosti Meopta. Přehled jejich specializace je udržován interně v rámci oddělení průmyslového inženýrství. Toto opatření má za cíl průběžně zvyšovat znalosti průmyslového inženýra o jím zaštiťované oblasti a také zajistit kontinuitu v realizovaných zakázkách, které na sebe mohou navazovat.

Specializace průmyslového inženýra se týká zejména oblasti výroby, zakázky realizované v dalších částech společnosti Meopta mohou být rozdělovány dle dostupné kapacity průmyslových inženýrů.

Vymezení kompetencí a pravomocí průmyslového inženýra

V rámci své pracovní činnosti má průmyslový inženýr následující kompetence:

- Přistupovat do všech útvarů společnosti.
- Provádět přímá pozorování na pracovištích.
- Vyžadovat spolupráci dalších útvarů.
- Vyžadovat a analyzovat data související s realizovanou zakázkou.
- O zjištěných skutečnostech pořizovat záznamy (foto, video).
- Identifikovat plýtvání v procesech a navrhnout opatření pro jeho redukci.
- Iniciovat a koordinovat zlepšovací aktivity v jednotlivých částech společnosti Meopta.

Při realizaci zakázkových služeb má průmyslový inženýr následující povinnosti:

- Koordinovat přípravu realizace zakázky.
- Pravidelně informovat zadavatele o způsobu realizace zakázky a jejím průběhu.
- Dodržovat dohodnuté termíny a postupy.
- Konzultovat navržená opatření s vlastníky procesů.

Při realizaci standardních i zakázkových služeb se průmyslový inženýr vždy musí řídit kodexem průmyslového inženýra (příloha č. 2).

Účel auditu pracoviště

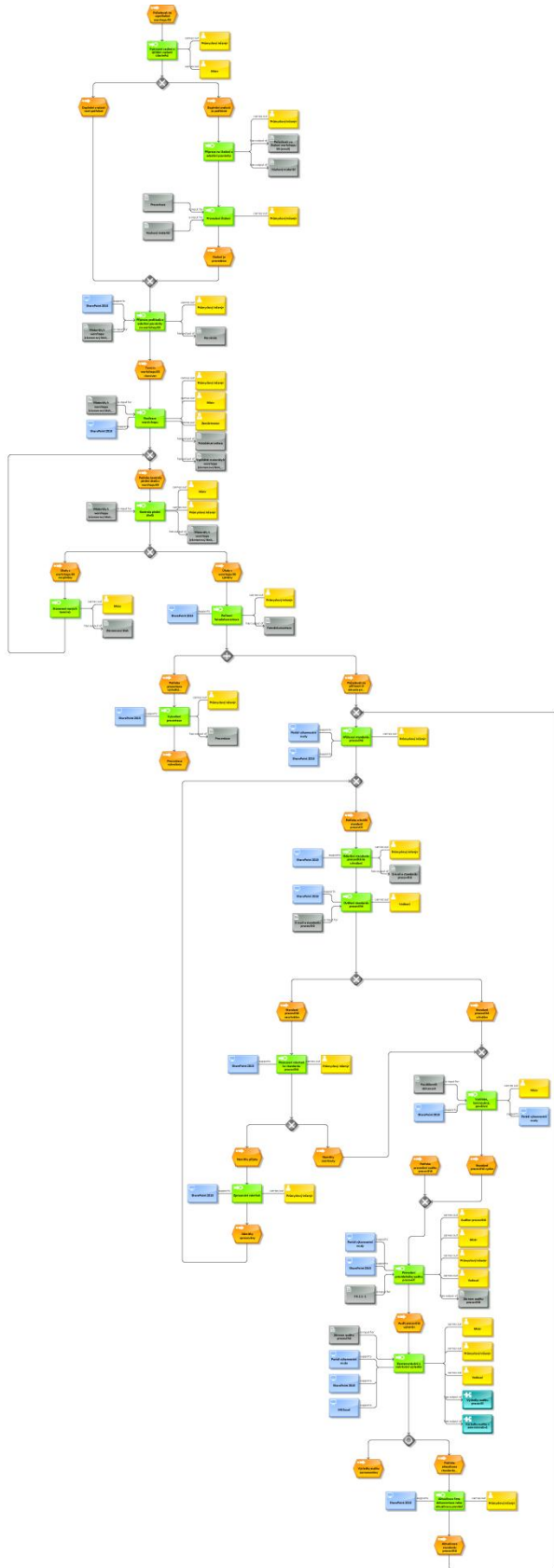
Audit pracoviště slouží k pravidelným kontrolám stavu pracoviště. Stav pracoviště je po aplikaci kroků metody 5S zafixován standardem pracoviště. Standard pracoviště říká, jak by mělo pracoviště vypadat po stránce uspořádání, čistoty, vizualizace, ergonomie a bezpečnosti práce. Audit pracoviště je doplňková aktivita, která nenahrazuje prověrky BOZP.

Jednotlivé standardy pracovišť jsou pravidelně aktualizovány a to v případě, dojde-li k zásadní změně na pracovišti (přemístění pracoviště, změna layoutu, nové vybavení pracoviště apod.). O potřebě aktualizace pracoviště informuje mistr/vedoucí střediska průmyslového inženýra (PI). PI aktualizuje standard pracoviště. V případě vzniku nového pracoviště, pro které nebyl vytvořen standard pracoviště je povinen mistr/vedoucí střediska informovat PI, který standard pracoviště vytvoří, viz PP 4.3-3.

Osoby odborně způsobilé

Osoby odborně způsobilé dále jen OoZ (dle zákona o chemických látkách a chemických přípravcích) mohou do formuláře auditu pracoviště, při svých pravidelných kontrolách pracovišť, zaznamenat poznámku, upozornění, že v oblasti zacházení s chemickými látkami, přípravky nebylo nakládáno v souladu s pravidly stanovenými v PP 7.4-3 Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky. Poznámku zaznamenávají přímo do textu k otázce, která se dané oblasti týká (k otázce č. 1, č. 2 nebo k otázce č. 3). Jako příklad poznámky může být vykřičník, který upozorní, jakoukoliv osobu, která je pověřena vykonáváním auditů pracovišť, na neplnění pravidel v dané oblasti.

Zajištění standardního pracoviště



Popis procesu

Požadavek na uspořádání workshop 5S (Událost)

Vymezení zadání a zjištění znalostí účastníků (Funkce)

Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Doplnění znalostí není potřebné (Událost)

Doplnění znalostí je potřebné (Událost)

Příprava na školení a odeslání pozvánky (Funkce)

Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Výstupy	Požadavek na školení workshopu 5S Výukový materiál

Provedení školení 5S (Funkce)

Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Vstupy	Prezentace Výukový materiál

Školení je provedeno (Událost)

Další objekty	XOR (Pravidlo)
---------------	----------------

Příprava podkladů a odeslání pozvánky na workshop 5S (Funkce)

Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Vstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Výstupy	Pozvánka
Aplikace	SharePoint 2013

Termín workshopu stanoven (Událost)

Realizace workshop (Funkce)

Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr Zaměstnanec
Vstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Výstupy	Fotodokumentace Vyplněné materiály k workshopu (zá- znamový blok, Karty 5S)
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Potřeba kontroly plnění úkolů z workshopu 5S (Událost)

Kontrola plnění úkolů z workshopu 5S (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr Mistr
Vstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Výstupy	Materiál k workshopu (záznamový blok, Karty5S)
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Úkoly z workshopu 5S nesplněny (Událost)

Stanovení nových termínů (Funkce)	
Odpovědnost	Mistr
Výstupy	Záznamový blok

Úkoly z workshopu 5S splněny (Událost)

Pořízení fotodokumentace (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Výstupy	Fotodokumentace
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	AND (Pravidlo)

Potřeba prezentace výsledků workshopu 5S (Událost)

Vytvoření prezentace (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Výstupy	Prezentace
Aplikace	SharePoint 2013

Prezentace vytvořena (Událost)

Požadavek na přiřazení či aktualizaci standardu pracoviště (Událost)	
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Přiřazení standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013 Portál výkonnostní mzdy
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Potřeba schválit standard pracoviště (Událost)

Odeslání standardu pracoviště ke schválení (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013
Výstup	E-mail o standardu pracoviště

Ověření standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Vedoucí
Vstup	E-mail o standardu pracoviště
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Standard pracoviště neschválen (Událost)

Posouzení námitek ke standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Námítky přijaty (Událost)

Zpracování námitek ke standardu pracoviště (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013

Námítky zpracovány (Událost)

Námítky zamítnuty (Událost)

Standard pracoviště schválen (Událost)	
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Vytištění, laminování, pověšení (Funkce)	
Odpovědnost	Mistr
Vstup	Rozdělovník dokumentu
Aplikace	Portál výkonnostní mzdy SharePoint 2013

Standard pracoviště vydán (Událost)
--

Potřeba provedení auditu pracoviště (Událost)	
Další objekty	XOR (Pravidlo)

Provedení pravidelného auditu pracovišť (Funkce)	
Odpovědnost	Mistr Průmyslový inženýr Vedoucí Auditor pracoviště
Vstup	F 4.11-1
Výstup	Záznám auditu pracoviště
Aplikace	Portál výkonnostní mzdy SharePoint 2013

Audit pracoviště vykonán (Událost)

Zaznamenávání a nahrávání výsledků (Funkce)	
Odpovědnost	Mistr Průmyslový inženýr Vedoucí
Vstup	Záznám auditu pracoviště
Aplikace	Portál výkonnostní mzdy SharePoint 2013 MS Excel
Další objekty	Výsledky auditu pracovišť Výsledky auditu v administrativě OR (Pravidlo)

Výsledky auditu zaznamenány (Událost)
--

Potřeba aktualizace standardu pracoviště (Událost)

Aktualizace fotodokumentace nebo aktualizace pravidel (Funkce)	
Odpovědnost	Průmyslový inženýr
Aplikace	SharePoint 2013

Aktualizace standardu pracoviště (Událost)

PŘÍLOHA P III: KATEGORIZACE SMĚRNIC

Směrnice 1. 1 Přezkoumání systému managementu	Převeditelná
Směrnice 1.2 Audit integrovaného systému řízení	Částečně převeditelná
Směrnice 1.3 Nápravné a preventivní opatření	Převeditelná
Směrnice 1.4 Management Konfigurace	Převeditelná
Směrnice 1.5 Krizový management	Částečně převeditelná
Směrnice 1.7 Plánování a monitorování EMS	Částečně převeditelná
Směrnice 1.8 Projektové řízení	Částečně převeditelná
Směrnice 2.1 Průběh obchodního případu	Převeditelná
Směrnice 2.2 Reklamační řízení	Převeditelná
Směrnice 2.4 Vojenská technika - Servis	Částečně převeditelná
Směrnice 3.1 Řízení výroby	Částečně převeditelná
Směrnice 3.2 Řízení neshodného výrobku	Částečně převeditelná
Směrnice 3.3 Kontrola kvality	Částečně převeditelná
Směrnice 3.4 Verifikace a validace	Nefunguje směrnice
Směrnice 3.5 Nákup	Částečně převeditelná
Směrnice 3.6 Logistika	Částečně převeditelná
Směrnice 4.1 Řízení procesů a vývoje osvojení výroby	Částečně převeditelná
Směrnice 4.3 Řízení technických podkladů	Nepřeveditelná
Směrnice 4.5 Metrologický řád	Nepřeveditelná
Směrnice 4.6 Systém posuzování shody výrobků	Částečně převeditelná
Směrnice 4.7 Řízení technických podmínek	Nepřeveditelná
Směrnice 4.8 Plánování jakosti	Částečně převeditelná
Směrnice 4.9 Normování práce	Nepřeveditelná
Směrnice 4.10 Průmyslové inženýrství	Částečně převeditelná
Směrnice 4.11 Audit pracoviště - Výroba a podpůrné procesy	Částečně převeditelná
Směrnice 5.1 Dlouhodobý majetek	Částečně převeditelná
Směrnice 5.2 Řízení pohledávek	Převeditelná
Směrnice 5.3 Hodnocení a schvalování investic	Částečně převeditelná
Směrnice 5.4 Taktické (roční) finanční plánování	Nepřeveditelná
Směrnice 5.5 Časová rozlišení	Nepřeveditelná
Směrnice 5.6 Pokladní operace	Částečně převeditelná
Směrnice 5.7 Řešení případů škod a náhrady škod	Nepřeveditelná

Směrnice 5.8 Oběh a zpracování účetních dokladů	Částečně převeditelná
Směrnice 5.11 Zpracování kalkulací v průběhu životního cyklu výrobku	Nepřeveditelná
Směrnice 5.13 Přístupy k nepotřebným a nadbytečným zásobám	Nepřeveditelná
Směrnice 6.2 Nábor, výběr zaměstnanců a vznik pracovního poměru	Převeditelná
Směrnice 6.3 Adaptace a zaškolení zaměstnanců	Převeditelná
Směrnice 6.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Nepřeveditelná
Směrnice 6.7 Převod zaměstnance v rámci společnosti	Převeditelná
Směrnice 6.8 Vzdělání zaměstnanců	Nepřeveditelná
Směrnice 6.9 Hodnocení zaměstnanců	Nepřeveditelná
Směrnice 6.10 Odměňování zaměstnanců	Nefunguje směrnice
Směrnice 6.14 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	Nepřeveditelná
Směrnice 6.16 Skončení pracovního poměru	Částečně převeditelná
Směrnice 7.1 Hospodaření s náradím	Částečně převeditelná
Směrnice 7.2 Péče o hmotný majetek	Částečně převeditelná
Směrnice 7.3 Požární ochrana	Nepřeveditelná
Směrnice 7.4 Ochrana životního prostředí	Nepřeveditelná
Směrnice 7.5 Provoz elektrických zařízení	Nepřeveditelná
Směrnice 7.6 Ostraha areálu a majetku společnosti	Nepřeveditelná
Směrnice 7.7 Provoz, obsluha a údržba plynovodů	Nepřeveditelná
Směrnice 7.8 Provoz tlakových nádob	Částečně převeditelná
Směrnice 7.9 Systém bezpečné práce při manipulaci s břemeny pomocí zdvihacích zařízení	Nepřeveditelná
Směrnice 7.10 Dopravně provozní řád	Nepřeveditelná
Směrnice 7.11 Hospodaření s energiemi	Nepřeveditelná
Směrnice 8.1 Správa hardwaru a softwaru	Nepřeveditelná
Směrnice 8.2 Řízení dokumentů a záznamů	Částečně převeditelná
Směrnice 8.3 Spisový a skartační řád	Částečně převeditelná
Směrnice 8.4 Služební mobilní telefony	Nepřeveditelná
Směrnice 8.5 Uzavírání a evidence smluv	Převeditelná
Směrnice 8.6 Webové stránky společnosti Meopta Group	Částečně převeditelná
Směrnice 8.7 Správa a rozvoj informačních systémů	Převeditelná
Směrnice 8.8 Intranet	Převeditelná

PŘÍLOHA P IV: SMĚRNICE 4.10

Číslo otázky	Otázky - Směrnice 4.10	Ano	Částečně	Ne	Směrnice	Prováděcí předpis	Metodický pokyn
1	Obsahuje směrnice konkrétní proces? (Pokud NE-pokračuj na otázku 12)	X					
2	Obsahuje pouze proces?			X			
3	Je proces jádro směrnice? (Pokud NE přejdi na otázku 8)	X					
4	Týkají se zásady uvnitř směrnice daného procesu?	X					
5	Týkají se zásady uvnitř směrnice pracoviště apod?	X					
6	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.)?	X					
7	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vázání břemene apod.)? (Pokračuj na otázce 12)			X			
8	Je proces druhotná záležitost?						
9	Týká se proces hlavní myšlenky dané směrnice?						
10	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.)?						
11	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vázání břemene apod.)?						
12	Jaký druh vnitřního předpisu to je?				X		
13	Je směrnice převeditelná?		X				

PŘÍLOHA P V: SMĚRNICE 4.11

Číslo otázky	Otázky - Směrnice 4.11	Ano	Částečně	Ne	Směrnice	Prováděcí předpis	Metodický pokyn
1	Obsahuje směrnice konkrétní proces? (Pokud NE-pokračuj na otázku 12)	X					
2	Obsahuje pouze proces?			X			
3	Je proces jádro směrnice? (Pokud NE přejdi na otázku 8)			X			
4	Týkají se zásady uvnitř směrnice daného procesu?						
5	Týkají se zásady uvnitř směrnice pracoviště apod?						
6	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.)?						
7	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vázání břemene apod.)? (Pokračuj na otázce 12)						
8	Je proces druhotná záležitost?	X					
9	Týká se proces hlavní myšlenky dané směrnice?	X					
10	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni základních pravidel (Bezpečnostní normy apod.)?	X					
11	Jsou zásady spojené s pracovištěm na úrovni detailu (Co musí být součástí háčku při vázání břemene apod.)?			X			
12	Jaký druh vnitřního předpisu to je?				X		
13	Je směrnice převeditelná?		X				