

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Procesní management ve vybraném podniku

Process Management in the Selected Company

Markéta Moškořová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Markéta MOŠKOŘOVÁ
Osobní číslo:	K16B0305P
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Procesní management ve vybraném podniku
Zadávací katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši k vybranému tématu.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte procesní řízení ve vybraném podniku.
4. Na základě výsledků vytvořte doporučení a závěr.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:


- BECKER, Jorg, KUGELER, Martin a ROSEMANN, Michael. *Process management: A guide the design of business processes*. Berlin, 2003. ISBN 3-540-43499-2.
- GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. vydání. Praha, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TUČEK, David. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

„Procesní management ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 11.5.2020

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Petru Čížkovi M.A., Ph. D., za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracování mé práce poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům a vedení společnosti Škoda Transportation a. s. za ochotné poskytnutí informací a materiálů potřebných pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 MANAGEMENT	11
1.1. Management jako proces řízení	11
1.2. Management jako řídicí pracovníci	13
1.2.1. Manažer	13
1.3. Management jako soubor poznatků o řízení	14
2 PROCESNÍ PŘÍSTUP	15
2.1. Proces	15
2.1.1. Účastníci procesu	16
2.1.2. Typy procesů	17
2.1.3. Procesní tok	18
2.1.4. Workflow	18
2.1.5. Životní cyklus procesu	19
2.2. Procesní řízení	19
2.2.1. Základní charakteristiky procesní organizace	20
2.2.2. Fáze procesního řízení	21
2.2.3. Procesní přístup	22
2.2.4. Rozdíly mezi procesním a funkčním řízením	22
2.3. Přínosy procesního řízení pro podnikovou praxi	24
2.4. Implementace procesního řízení a jeho fáze	25
3 OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	27
3.1. Zlepšování podnikových procesů	27
3.1.1. Průběžné zlepšování procesů	28
3.1.2. Reengineering podnikových procesů (BPR)	28
3.2. Mapování procesu	30
3.3. Měření výkonnosti podnikových procesů	33
3.3.1. Metriky	33
3.3.2. Key Performance Indicator (KPI)	34
3.3.3. Balanced Scorecard (BSC)	34
4 CÍL A METODIKA	37
5 VLASTNÍ PRÁCE	39
5.1. Představení společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s.	39
5.1.1. Certifikáty a normy	40

5.1.2. Cíle společnosti	41
5.1.3. Odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	42
5.1.4. Dokumentace.....	42
5.1.5. Rizika	43
5.1.6. Opatření pro řešení rizik a příležitostí.....	44
5.1.7. Monitorování a měření procesů.....	45
5.1.8. Průběh výroby produktu.....	48
5.2. Řízení neshodných výrobků	51
5.2.1. Zjištění a zaevidování neshody	51
5.2.2. Analýza příčiny a stanovení řešení NCR	53
5.2.3. Opravitelné neshodné produkty	56
5.2.4. Neopravitelné neshodné produkty.....	56
5.2.5. Nestandardní průběh procesu	57
5.3. Problematika řízení neshodných produktů	57
5.3.1. Návrhy na opatření	58
ZÁVĚR.....	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	63
SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	67
SEZNAM PŘÍLOH	68
PŘÍLOHY	
ABSTRAKT	
ABSTRACT	

ÚVOD

V dnešní době bývají podniky pod stále větším tlakem, co se týče konkurence či zákaznického servisu. Ze strany zákazníků jsou oproti minulosti kladeny stále větší nároky na kvalitu, požadované vlastnosti a zároveň přidanou hodnotu produktu, za kterou budou ochotni zaplatit určitou cenu. Aby tak podniky uspěly v konkurenčním prostředí, jsou tlačeny k neustálým inovacím a snižování nákladů. Důležitým krokem k úspěšnému přizpůsobení se potřebám trhu je zásadní změna v přístupu řízení společnosti.

Z důvodu těchto změn dnešní turbulentní doby bylo dosavadně užívané funkční řízení shledáno jako již nedostačující. V posledních letech se začala silně prosazovat myšlenka procesně řízené společnosti, kterou nyní využívá stále více firem, přestože jeho zavádění a přestup z funkčního řízení nemusí být vůbec jednoduché. Procesní pojetí, jak už název napovídá, vychází z řízení klíčových podnikových procesů, které zahrnuje jejich matematický popis, analýzu, optimalizaci a monitorování. Důležitým výstupem je zde schopnost flexibilně reagovat nejen na vývoj trhu, ale také na přání a požadavky zákazníků.

V mé práci jsem se zaměřila na vybranou procesně řízenou společnost, a tou je Škoda Transportation a. s. Tento podnik je nejen velmi známý u nás, ale také v zahraničí a zabývá se výrobou, montáží, rekonstrukcí a opravami dopravních prostředků. Dnes se soustředí především na výrobu vozidel pro městskou hromadnou dopravu a železnici.

Teoretická část mé práce se zpočátku zaměřuje na stručné pojetí slova management a dále se hlouběji zabývá procesním přístupem a základními pojmy, které s ním souvisejí. Je zde definován pojem proces, jaké mohou být jeho typy, či jakými životními fázemi může projít od jeho zavedení po zrušení. Jednu z kapitol jsem věnovala také srovnání dříve hojně užívaného funkčního řízení společnosti se stále více se rozšiřujícím se procesním řízením. Funkčně řízená společnost jasně vymezuje vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi pracovníky i úseky. Často tak docházelo k nejasnostem ohledně pravomocí, v důsledku čehož byly stavěny bariéry efektivní komunikaci mezi jednotlivými odděleními, kterými proces procházel. Procesní řízení tyto bariéry bourá a podporuje týmovou práci zaměstnanců. Pro procesně řízenou organizaci je také charakteristické neustále zlepšování a inovace probíhajících procesů, které zajišťují udržení konkurenceschopnosti společnosti. Pro tyto účely se často užívají procesní mapy. Ty znázorňují proces v diagramu, který slouží pro účely prvotní analýzy při stanovení

rozsahu projektu. Vyobrazení procesu v procesní mapě musí být jednoduché, přehledné, ale zároveň úplné. Na závěr teoretické části práce jsem se věnovala monitorování a měření výkonnosti procesů. S tím spojené klíčové ukazatele výkonnosti neboli Key Performance Indicators jsou důležitým prvkem procesního modelu a jedná se o metriky, indikátory či ukazatele výkonnosti procesu.

Praktická část práce začíná seznámením s vybranou společností Škoda Transformation a. s. Zde je stručně popsána historie a oblast působení tohoto podniku. V České republice drží společnost ve svém oboru jednoznačné prvenství a není zde jiná firma, která by jí mohla konkurovat. Jako na takovou jsou na ni kladeny vysoké nároky, zejména z hlediska kvality vyrobených produktů či spolehlivosti dodání. Řídí se normami působícími v oblasti managementu kvality, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dalšími. Dále jsem se v praktické části zaměřila na procesy probíhající ve společnosti a provázející vznik nového výrobku. Procesy jsou zde obecně popsány a následně je vybrán jeden, jehož problematikou se budu hlouběji zabývat.

Cílem práce je zaměřit se na daný proces, popsat jeho fungování a odhalit v něm jisté nedostatky, které by bylo potřeba zlepšit. Následně pak navrhnout opatření, které by mohlo přispět k dosažení zlepšení oproti současnému stavu. Návrh může sloužit také jako podklad pro jednání společnosti, který by mohla ke svým účelům využít.

1 MANAGEMENT

Management je původně americký výraz a v současnosti má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, používá se v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny, kterými jsou management jako proces řízení, management jako řídicí pracovníci a management jako soubor poznatků o řízení. (Blažek 2014) Tyto roviny jsou stručně popsány v následujících kapitolách.

1.1. Management jako proces řízení

Výraz management je považován za ekvivalent slova řízení. Nicméně pojem řízení je pojmem podstatně širším než pojem management. Zatímco řízení probíhá ve více různých systémech – technických, biologických či společenských, management je řízením v organizacích. Management je tedy speciálním případem řízení. Management je obtížně uchopitelný proces, proto existuje mnoho definic managementu. (Blažek 2014) Níže je uvedena jedna z nich:

„Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.“ (Pitra 2007, s. 9)

Skládá se ze čtyř základních složek:

1. Plánování

Sestavení plánu je postup vycházející ze stanovených cílů, kterých chce organizace na konci plánovacího období dosáhnout. Na jeho konci vznikne celková představa o ideální cestě k těmto cílům. Plán je v podstatě sestaven jako seznam činností, které musí organizace splnit, aby dosáhla cílů, které si vytyčila. Tyto činnosti jsou časově omezeny a seřazeny podle logiky jejich vzájemné návaznosti.

2. Organizování

Účelem organizování je zajistit v návaznosti na obsah sestaveného plánu takové uspořádání všech (většinou kapacitně omezených) zdrojů, které má organizace k dispozici.

3. Vedení

Pokud má být dosaženo stanovených cílů organizace, je nutné, aby účastníci procesu o jejich dosažení aktivně usilovali, a to na základě vlastního rozhodnutí při využití svých schopností a způsobilostí. Pozitivní efekt vedení spočívá v tom, že lidé, kteří pracují v organizaci a podílejí se na plnění cílů organizace, přijmou tyto cíle za vlastní. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

Moderní management poukazuje na rozdíly mezi pojmy řízení a vedení.

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none">• Orientaci na zvládnutí složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků a cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.• Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.	<ul style="list-style-type: none">• Orientaci na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných s uskutečnění dané vize.• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit.• Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb k úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 27)

4. Kontrola a řízení

Kontrola je metodickým nástrojem, který umožňuje zjistit vznik odchylky mezi očekávaným (plánovaným stavem) a skutečností. Kontrola je však efektivní pouze tehdy, pokud se jejím prostřednictvím podaří odhalit zejména příčiny vzniku odchylek od plánu, nikoliv pouze odchylky samotné.

Řízení na kontrolu navazuje provedením takového korekčního zásahu ve vnitřním prostředí organizace, který příčinu vzniku této odchylky nejlépe úplně eliminuje, nebo alespoň výrazně omezí její negativní dopady. (Pitra 2008)

1.2. Management jako řídicí pracovníci

Jde o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako pro výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácnělý výraz manažer existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídicí pracovník. (Blažek 2014)

1.2.1. Manažer

Management je procesem, manažer je osobou, která nese zodpovědnost za provádění tohoto procesu způsobem, který zajistí účelné a efektivní plnění společenského poslání organizace. (Pitra 2008)

Znamená to působit tak, aby interní procesy v organizaci vedly k dosažení vysoké úrovně produktivity využívaných zdrojů, k zajištění vysoké kvality nabízených produktů a služeb, také ke snižování vlastních nákladů organizace. (Pitra 2007)

Podle stupňů řízení lze manažery členit do tří skupin vysvětlených níže. Jde o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou zodpovědní za veškerá strategická rozhodnutí podniku a zaměřují se na klíčové kompetence a faktory vedoucí k efektivnímu fungování podniku. Úkoly jsou spíše dlouhodobějšího charakteru a v dnešní době obvykle představují rozmezí 3-5 let. Obecně je můžeme říct, že do působení top manažerů nespádají úkoly, jejichž doba trvání nepřesahuje 1 rok.

Střední manažeři zodpovídají za různé činnosti taktické úrovně řízení, která vede k naplnění strategických cílů stanovených vrcholovými manažery. Tato skupina je jedna z nejpočetnějších a zahrnuje manažery a vedoucí jednotlivých úseků a útvarů, jako například oddělení marketingu, personalistiky, nákupu, finančního řízení. Úkoly na taktické úrovni řízení většinou netrvají déle než 1 rok.

Do **první linie řízení** spadají provozní manažeři, kteří se zaměřují na zajištění operativních úkolů na nejnižší úrovni řízení. Jedná se o vedoucí skupin, dílen, mistrů směn a další. Do náplně jejich každodenní práce patří komunikace s nadřízenými a

podřízenými pracovníky, organizace práce a její zadávání v podobě úkolů jednotlivým pracovníkům, vedení, motivace a hodnocení výsledků podřízených. Pro operativní řízení jsou charakteristické činnosti s délkou trvání v rozmezí týdnů, měsíců či čtvrtletí. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

1.3. Management jako soubor poznatků o řízení

V poslední rovině je management charakterizován jako soubor přístupů, názorů, doporučení, technik a metod, které jsou využívány manažery ke zvládnutí jejich pozice v rámci svých kompetencí, a tím i k dosažení stanovených cílů organizace. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

2 PROCESNÍ PŘÍSTUP

V této kapitole se seznámíme s pojmem procesní řízení, jeho základními charakteristikami a přínosy pro organizace, které tento systém řízení využívají.

2.1. Proces

S procesy se v běžném životě setkáváme tak často, že si jejich význam obvykle ani neuvědomujeme. Výkonnost výrobních procesů je na programu většiny porad podnikových manažerů. Díky stále se zvyšující úrovni automatizace je potřeba procesy mapovat a vtisknout do technologického zázemí. Procesy všeho druhu nás každý den obklopují v takové blízkosti, že je považujeme za samozřejmost. Z pozice uživatelů produktů procesů, ať již jsou to hmotné výrobky nebo poskytované služby, zpravidla nejsme schopni s určitostí rozpoznat, v čem daný proces spočívá. Dokonce ani pozice manažera nemusí být dostatečně blízká pro správné porozumění problému. Ten například nemusí mít potřebné, či dost podrobné informace a odhalení skutečné příčiny problému nebývá vždy jednoduché. Ve většině případů jsou procesy komplikované, množství problémových vlivů může vytvořit velmi nepřehledné situace a je tedy velice složité nalézt opravdového původce problému. (Svozilová 2011)

Existuje mnoho různých definic pojmu proces či procesní řízení. Některé jsou více přesné a úplné, jiné méně. Pojem proces může být definován například takto:

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída 2007, s. 29)

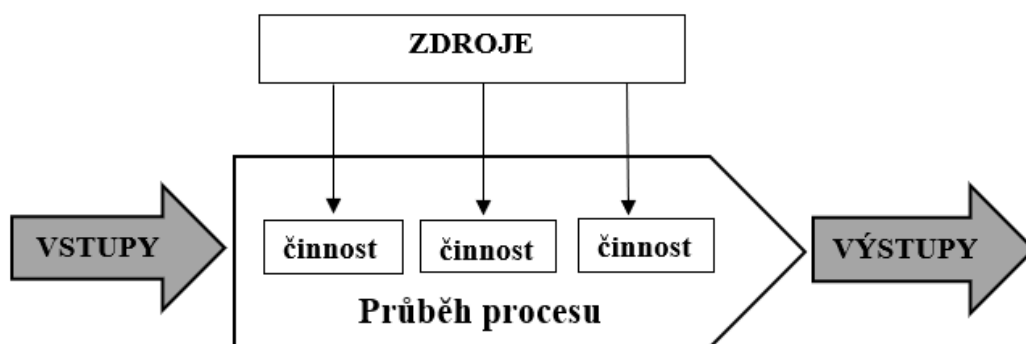
Pokud mluvíme o procesech, často se zabýváme návrhy a popisy procesů, procesními modely a toky. Popisování procesu je činnost, při které shromažďujeme a zaznamenáváme informace o pracovních činnostech a jejich vzájemných vztazích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má daný proces splňovat. (Svozilová 2011)

Otázkou je, co je to tedy **podnikový proces**. Zjednodušeně řečeno je to tok práce, který postupuje od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů v organizacích jde

také nejspíš o přesun z jednoho oddělení do druhého. Procesy je možno definovat na celé řadě úrovní, vždy však budou mít jasně vymezený začátek, určitý počet kroků a také jasně vymezený konec. (Robson a Ullah 1998) Je tedy zřejmé, že zásadní roli u podnikových procesů hraje čas. (Řepa 2012)

Níže je zobrazen průběh procesu i s jeho prvky:

Obrázek 1: Průběh procesu a jeho prvky



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 443)

Každý proces je definován pomocí několika základních znaků. Procesy mají své **hranice**, tzn. mají vždy svůj začátek a konec. Hranice jsou tedy místa, kde **vstupy a výstupy**, které mohou být jak hmotné (výrobky, předměty), tak i nehmotné (služby, informace) vstupují do procesu, nebo z něj vystupují. Člověk, který je odpovědný za efektivitu procesu, je **majitelem procesu**. **Zákazník procesu** je osoba, organizace, nebo následný proces, který přijímá výstup z předchozího procesu. Pokud se jedná o vnějšího zákazníka, musí být ochoten za daný výstup zaplatit. **Zdroji** mohou být pracovní prostředky jako stroje, lidská práce či informace. Narozdíl od vstupů, které jsou spotřebovávány jednorázově, zdroje se v procesu používají opakovaně. Při realizaci výstupů je nutné se řídit různými pravidly, normami, směrnicemi či zákony, souhrnně řečeno **regulátory**. (Basl, Tůma a Glasl 2002)

2.1.1. Účastníci procesu

Ve světě podnikání a služeb existuje pouze minimum procesů, které by probíhaly bez účasti fyzických osob. Svě tvůrce, dohlážitelé a koordinátory mají i zcela automatizované procesy. Účastníky procesů můžeme třídit podle jejich specifických rolí, vztahu k procesu nebo podle znalostí a rozsahu odpovědnosti. Níže si uvedeme některé z těchto kategorií:

- **Zákazník** procesu je někdo, kdo pocítuje potřebu, přání nebo má požadavek, který lze zajistit určitým hmotným výrobkem, nehmotným výtvořem, službou nebo kombinací všech uvedených položek, která je produkována určitým procesem a má vlastnosti, které představují určitou hodnotu, za kterou je zákazník ochoten směnit jinou hodnotou, zpravidla vyjádřenou ve finančních prostředcích.
- **Dodavatel** procesu zajišťuje vstupy, ať již hmotné nebo nehmotné, které jsou potřeba k tomu, aby proces zajistil to, co od něj jeho zákazníci žádají.
- **Sponzor** procesu je zpravidla členem podnikového managementu a má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a efektivně plnil požadavky, které jsou na něj kladeny. Poskytuje podporu projektu, částečně zprostředkovává jeho styk s okolím a pomáhá mu v situacích, kdy je potřeb odstranit překážky.
- **Podnik či provozovatel procesu, vlastník podniku.** Podnik vlastní zdroje, které jsou v procesu spotřebovávány a reprezentuje vlastníky podniku vůči zákazníkovi. Jako takový má zájem nejen na tom, aby se zvyšovala kapacita procesu, ale aby se vlastnosti a kvalita produktů přizpůsobovaly přáním zákazníků.
- **Manažer** procesu se přímo účastní řízení procesu a zpravidla je odpovědný za výkonnost a kvalitu procesu. Může být i sponzorem.
- **Šampión procesu** se procesu dlouhodobě účastní jak na pozici manažera, tak i operátora a do hloubky zná potřeby procesu.
- **Operátor** se procesu přímo účastní a ze své pozice může ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu dílčí činnosti, na níž se podílí. (Svozilová 2011)

2.1.2. Typy procesů

Rozlišujeme tři základní typy procesů. Patří mezi ně **procesy hlavní**, které přímo přidávají hodnotu vedoucí k uspokojení zákazníka. (Tuček 2014) Jde obvykle o výrobky či služby poskytované daným podnikem a slouží k naplnění poslání firmy. (Váchal 2013) Hlavním procesem může být prodej, výzkum a výroba či poskytování služeb, distribuce. (Tuček 2014)

Podpůrné procesy přidávají hodnotu pro zákazníka nepřímo. Transformací se nemění na konečný produkt pro zákazníka, ale zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů. (Tuček 2014) Bývají podobné v různých podnicích, jedná se například o nákup materiálu,

řízení lidských zdrojů apod. Proto je tyto procesy možné zajistit pomocí outsourcingu. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

Třetím typem procesů, které vymezujeme v rámci procesního řízení, jsou **procesy řídicí**, které zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti, rozvoj a řízení výkonu firmy. Můžeme mezi ně řadit strategické plánování, nebo řízení kvality. (Tuček 2014)

Níže je uvedena tabulka porovnávající typy procesů s jejich hlavními charakteristikami:

Tabulka 2: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídicí	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Šmída (2007, s. 143)

2.1.3. Procesní tok

Procesní tok je definován jako sled činností, který představuje postupně se rozvíjející proces, a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, pro kterého je určen, nebo přínos pro podnik, v němž probíhá. Většina procesních toků má začátek i konec uvnitř dané organizace, ale mohou provázány i do okolního prostředí. Procesní toky mohou probíhat v přímé návaznosti, kdy každý krok je závislý na uskutečnění a ukončení předchozího kroku před započítáním dalšího, ale mohou také probíhat současně. (Svozilová 2011)

2.1.4. Workflow

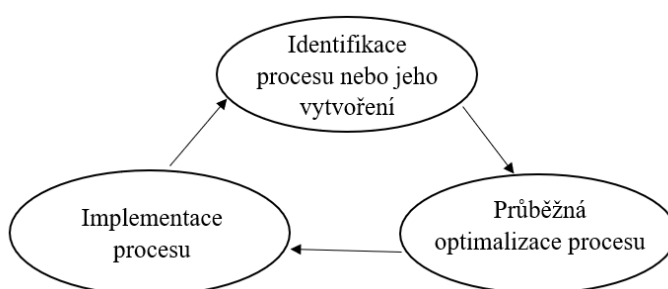
Workflow je zjednodušeně řečeno firemní proces, který znamená posloupnost kroků, během které se data nebo dokumenty týkající se libovolného firemního procesu, přesunují od jednoho člověka k dalšímu. Tyto procesy jsou jasně dané a jedná se například o schvalování faktur a smluv, dovolených, objednávek, pracovních náplní zaměstnanců, nových produktů a podobně.

2.1.5. Životní cyklus procesu

Podnikové procesy je nutné nejen průběžně sledovat, ale jednou ročně také více přezkoumat, aby bylo zajištěno jejich správné fungování a snažit o zvyšování výkonnosti. V případě, že se proces ukáže jako již neúčinný, je dobré uvažovat o jeho zrušení. Z výše uvedeného vyplývá, že proces prochází svým životním cyklem.

Životní cyklus podniku se skládá z etap, které je možné vidět na obrázku níže:

Obrázek 2: Životní cyklus procesu



Zdroj: Basl, Tůma a Glasl (2002, s. 38)

Vlivem změny strategií, změn okolí podniku či technologií se objevuje nutnost uspokojit novou potřebu. V takové situaci vzniká nový proces.

2.2. Procesní řízení

V současné době využívá mnoho podniků na celém světě v rámci podnikového řízení funkční management, který vychází z hierarchického uspořádání organizace. Je zde kladen důraz na vymezení nadřízenosti a podřízenosti pracovníků. Základem funkčního řízení je aplikování principů založených na dělbě práce.

Z důvodu dramatických změn jejich okolí, toto pojetí však již nezaručuje podnikům v současnosti úspěch. Tyto změny úzce souvisejí mimo jiné s měnícími se požadavky zákazníků, které jsou v mnoha odvětvích odlišné a podniky se jim musí podřídit, pokud chtějí na trhu uspět. Tlak zákazníků je oproti minulosti výrazně vyšší, protože ti očekávají takový produkt, který splňuje všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťuje dostatečnou přidanou hodnotu, za niž jsou zákazníci ochotni zaplatit. Změny v řízení podniků ovlivňuje také globální konkurence, která je schopná popisovaný produkt dodat na trh.

Z výše uvedených důvodů dochází ke změnám základních paradigmat managementu ve smyslu zavádění nového směru, kterým je právě procesní řízení. Záměrem této změny je zvýšení flexibility firem a jejich schopnosti přizpůsobit se měnícím se podmínkám. (Váchal, Vochozka a kol., 2013) Procesní řízení tedy ve stále větší míře nahrazuje dříve užívaný funkční přístup vedení organizací a umožňuje podniku se lépe přizpůsobit vlivům konkurenčního prostředí.

Existuje více definicí procesního řízení, které bývají obdobné. Níže jsou uvedené dvě z nich:

„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanované strategické cíle.“ (Šmída 2007, s. 30)

„Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.“ (Svozilová 2011, s.18)

2.2.1. Základní charakteristiky procesní organizace

Mezi základní charakteristiky procesní organizace patří zejména tyto:

- Jsou identifikovány klíčové procesy tvořící hodnotu a hlavní podpůrné procesy.
- Každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka.
- Každý proces má svého vlastníka, který je odpovědný za optimální průběh procesu a výsledek.
- Pro všechny procesy jsou stanoveny měřitelné cíle a standardy.
- Spokojenost zákazníka s výstupem procesu (dodanou hodnotou) je klíčovým ukazatelem.
- Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, jsou eliminovány.
- Procesy procházejí neustálým zdokonalováním
 - Technická kvalita výrobku

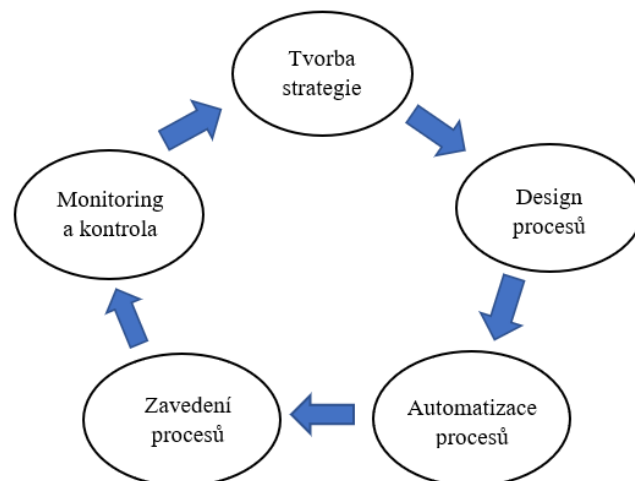
- Kvalita služeb, zákaznický servis
- Cena
- Kvalita značky, renomé
- Funguje systém řízení inovací – nové potřeby a očekávání zákazníka jsou převáděny do nových výrobků a služeb.
- Výkonnost procesů se porovnává s vnějšími standardy (benchmarking)
- Je věnována pozornost formování způsobilostí, díky kterým je dosahováno vysoké úrovně ve výkonu procesů. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

Je důležité si tyto charakteristiky uvědomovat. Je zřejmé, že pro procesní řízení je klíčové zajistit především spokojenost zákazníka a zvýšení efektivity firmy, což následně vede k požadovaným ziskům.

2.2.2. Fáze procesního řízení

Podstatu procesního řízení lze vyjádřit pomocí níže uvedeného modelu jeho jednotlivých fází. Jedná se o tvorbu strategie, design procesů, automatizaci procesů, zavedení procesů a následnou kontrolu a monitoring.

Obrázek 3: Fáze procesního řízení



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, str. 438)

- **První fáze** představuje návrh a výběr vhodné strategie k dosažení stanovených cílů podniku.

- **Druhou fází** je definování a návrh podnikových procesů vycházejících z určení zdrojů a podmínek pro jejich implementaci v návaznosti na faktory vnějšího a vnitřního prostředí, zvolenou strategii a klíčové faktory úspěchu. Součástí bývá návrh ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů, jako například určení způsobu měření procesů a nastavení systému hodnocení výkonu pracovníků.
- **Třetí fáze** se vyznačuje zautomatizováním navržených podnikových procesů.
- **Čtvrtá fáze** zahrnuje zavedení procesů.
- V rámci **poslední fáze** se management podniku zabývá monitoringem výkonnosti procesů, zjišťováním a analýzou odchylek, jejich řešením a odstraňováním nedostatků. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

2.2.3. Procesní přístup

Účelem procesního přístupu v podniku je odkrýt procesy, na které působí prvky funkčně řízené organizace a oprostit je od všech činností, které nepřidávají hodnotu, na tyto procesy se zaměřit a vytvářet infrastrukturu podniku, jež umožní neustálé zlepšování stávajících procesů a v případě potřeby vytvořit a neustále zlepšovat procesy nové. Procesní přístup lze definovat například takto:

„Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce, nebo právě podle principu procesního.“ (Šmída 2007, s. 30)

2.2.4. Rozdíly mezi procesním a funkčním řízením

Při porovnání procesního přístupu s dříve používaným funkčním řízením, je na první pohled vidět, že se jedná o zásadní změnu. Funkční řízení je založeno na hierarchickém uspořádání organizační struktury, jejímž výsledkem je rozdělení podniku na jednotlivé úseky, odbory a provozovny, přičemž každý útvar má obvykle svou zodpovědnost, pravomoci a samostatnou agendu. (Tuček, 2014)

Také vnímání procesu jako celku se změnilo. Již nezáleží na tom, zda se proces po celou dobu odehrává pouze v jednom organizačním útvaru nebo prochází napříč podnikem. Přestože se jedná o interní útvar organizace, je na něj při odběru výstupu jednotlivých

procesů nahlíženo jako na zákazníka. (Kryšpín, 2005) Pro funkční řízení je typické organizační schéma, ve kterém je jasně vyjádřen vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi pracovníky i organizačními jednotkami. Často tak docházelo k nejasnostem ohledně pravomocí a odpovědností mezi jednotlivými odděleními. Ty se nejvýrazněji projevovaly právě na místech, kde proces přecházel z jednoho oddělení na druhé. (Tuček, 2014)

Procesní řízení organizaci umožňuje dokonalejší způsob měření její výkonnosti. Na rozdíl od funkčního řízení sleduje výkonnosti podniku měřením výkonnosti procesů, namísto měření pomocí finančních ukazatelů. Také se více zaměřuje na příčiny jevů, ať už pozitivních nebo negativních, než na jejich důsledky. Tak případným nežádoucím jevům dokáže snáze předcházet. Procesní řízení také klade vyšší nároky na komunikaci, než tomu bylo při funkčním řízení, a tak dokáže lépe využít potenciál pracovníků. (Kryšpín, 2005)

Níže jsou tyto dva přístupy porovnány v tabulce:

Tabulka 3: Srovnání funkčního a procesního přístupu je uvedeno v tabulce níže

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů.
Orientace na externího zákazníka.	Existence interních a externích zákazníků.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka. Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností.	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.

Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo omezena.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy.

Zdroj: Grasseová a kol. (2008, s. 46)

2.3. Přínosy procesního řízení pro podnikovou praxi

Při správné implementaci přináší procesní řízení pro podniky celou řasu výhod oproti funkčnímu řízení. Patří k nim zejména:

- Určení priorit pro řízení a rozvoj konkurenceschopnosti podniku a tím i zvýšení flexibility podniku při správném nastavení procesů. S tím se pojí i možnost rychleji reagovat na požadavky a nároky zákazníků.
- Zpřehlednění činností, které pracovníci vykonávají usnadňuje nejen hodnocení a vzdělávání těchto pracovníků, ale také napomáhá efektivnější alokaci zdrojů.
- Využitím principů týmové práce a také určením vlastníků procesu se zvyšuje motivace pracovníků. To napomáhá k přerozdělování pravomocí.
- Systém monitoringu je zpřesněn a doplněn o další ukazatele hodnotící procesy v podniku. Managementu je poskytován průběžný přehled o výkonnosti podniku, který může odhalit případné problémy, nebo míru využití jednotlivých zdrojů.
- Je zajištěno chování know-how a jeho dalšího rozvoje v podniku. Procesní řízení napomáhá sdílení a uchovávání určitých informací o procesech a tím podporuje rozvoj učící se organizace.
- Možnost modelování procesů a jejich optimalizace pomocí dalších přístupů a systémů řízení.

Ovšem mezi nevýhody procesního řízení patří náročnost zavádění tohoto systému, často vyžadující změnu podnikové kultury, způsobu myšlení, změnu statutu řady pracovníků či nákladné budování informačního systému. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

2.4. Implementace procesního řízení a jeho fáze

Při implementaci procesního řízení lze definovat celkem pět fází. Mezi tyto fáze patří vytvoření vize a stanovení cílů, provedení benchmarkingu, inovace podnikových procesů, transformování organizace na procesně řízenou firmu a monitoring reengineeringových procesů.

Prvním krokem implementace procesního řízení je **vytvoření vize a stanovení cílů**, kdy si podnik stanoví reálné a konkrétně definované cíle, kterých má být při zavádění nového řízení dosaženo. Vize změny nám říká, kam se chceme dostat, jak chceme vypadat a fungovat, abychom dosáhli obecné vize firmy. Vize musí být odvážná tak, aby vytvářela tlak na dosahování vysokých cílů, ale zároveň musí být i realistická a dosažitelná. Zahrnuje řadu aktivit, mezi které patří například:

- zjištění schopnosti konkurentů
- identifikace faktorů, které ovlivňují prostředí
- analýza potřeb, očekávání, možností a schopností firmy, analýza současné strategie
- propojení požadovaného směru podniku s jeho podnikatelskými potřebami
- rozhodnutí, zda využít praktiky využívané v jiných firmách, nebo vytvořit vlastní, vyhovující našim potřebám
- určení rizik spojených s implementací

Dalším krokem bývá **provedení benchmarkingu**, jehož náplní je měření porovnávání podnikových procesů, činností, služeb nebo produktů, s tím, jak je vykonávají organizační jednotky v rámci podniku (vnitřní benchmarking), největší konkurenti v oboru (vnější benchmarking), nebo firma, která je ve sledované oblasti nejlepší na světě bez ohledu na odvětví, ve kterém působí.

Třetí, nejkreativnější, ale také nejnáročnější fází je **inovace podnikových procesů**, která zahrnuje nejen reengineering procesů, ale také celkové změny manažerských metod a postupů, organizačních struktur podniku a informačních technologií. Cílem této fáze je vytvoření nových projektů, které musí splňovat požadavky jako je významné zkrácení doby cyklu, eliminace práce, která nepřidává hodnotu, významné zvýšení produktivity, dosažení plánů stanovených ve druhé fázi a optimalizace hodnoty procesu.

Ve čtvrté fázi již jde o **transformování organizace na procesně řízenou firmu**, která vznikla z reengineeringového projektu. Mění se metody, postupy a procedury, u kterých ale musí být pečlivě prověřeno, zda zajišťují požadovanou výkonnost a jsou navzájem kompatibilní. Teprve poté je možno přikročit k jejich zavedení. Transformují se také organizační struktury, které se stávají plošší, snižuje se počet stupňů řízení a zaměstnanci jsou zplnomocňováni. Firma tak bývá pružnější, protože tok informací od nejnižších pracovníků k nejvyšším je krátký a rychlý.

Posledním krokem je **monitoring reengineeringovaných procesů**. Nové procesy jsou již implementovány, tím ale zdaleka není celý projekt zavádění změn u konce. Je potřeba zhodnotit jejich efektivnost, tedy to, jestli vykazují požadované výsledky. Fáze monitoringu je vlastně fází nikdy nekončící, jelikož je neustále nutné procesy monitorovat, což umožňuje je nadále inovovat, zvyšovat jejich efektivnost a celkově je na základě získaných zkušeností a informací vylepšovat. A s tím samozřejmě souvisí budování co nejvyšší konkurenceschopnosti podniku. (Šmída, 2007)

3 OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

O proces je nutné se starat, tzn. musíme být průběžně sledován a především zlepšován – optimalizován. Aby bylo možné proces neustále zlepšovat, je důležité znát údaje o jeho výkonnosti (schopnosti uspokojovat potřeby zákazníků apod.), efektivitě (účinnosti všech použitých zdrojů) a schopnosti změřit změnu (optimalizaci).

Mezi důvody pro optimalizaci může patřit například změna průběhu procesů, zavedení nových výrobních zdrojů a informačních technologií, úvahy o outsourcingu nebo změna organizační příslušnosti a kvalifikace pracovníků za účelem zlepšení průběhu celého procesu.

Optimalizace procesů spočívá v trvalém přizpůsobování procesu změnám nejen uvnitř organizace, ale také v okolí podniku a je jednou ze záruk udržení podniku na trhu v konkurenčním prostředí. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

3.1. Zlepšování podnikových procesů

Stejně jako vývoj trhu, nelze opomíjet ani vývoj procesů. Proto je nutné na procesech neustále pracovat, usilovat o jejich vylepšení a přizpůsobovat procesy nárokům a požadavkům firmy i zákazníků. Vývoj procesů je ovlivněn čtyřmi hlavními elementy:

- Trh, jeho tempo vývoje, měnící se požadavky zákazníků a modifikace konkurence.
- Dostupnost nových technologií a vývoj substitutů.
- Životní fáze firmy – vývoj organizační struktury a firemní kultury.
- Legislativní a zdrojové omezení. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Zlepšování podnikových procesů je dnes nezbytné pro každou firmu, která se chce udržet na trhu. Zákazníci požadují stále lepší produkty či poskytované služby a pokud jim nebude dostatečně vyhověno, mohou se obrátit na konkurenční firmu, která svými produkty jejich přání naplní. Podniky jsou tak neustále nuceny uvažovat o zlepšování svých podnikových procesů.

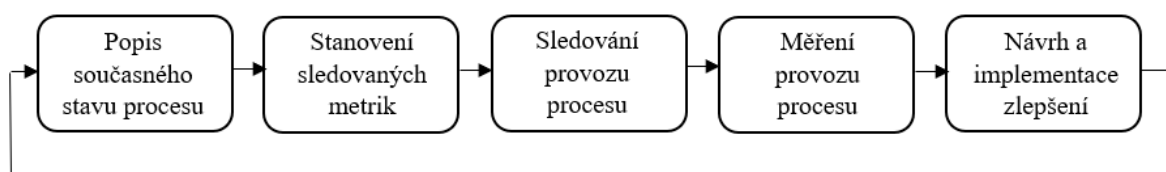
3.1.1. Průběžné zlepšování procesů

Mnoho firem tak začíná pracovat se svými procesy způsobem **průběžného zlepšování**. Zde mluvíme o jakémisi „přirozeném procesním přístupu“, kdy podněty ke zlepšování přirozeně vyplývají z výsledků měření a sledování stávajícího procesu.

Mezi základní kroky průběžného patří popis procesu a jeho současného stavu, za ním následuje stanovení jeho ukazatelů k měření (plynoucí především z potřeb zákazníka). Soustavným sledováním procesu lze identifikovat možnosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a poté jako celek, implementovat. Provedené změny, které byly v procesu provedeny je třeba dále dokumentovat a sledovat, čímž se opět dostáváme na začátek cyklu.

Na obrázku níže lze vidět průběžné zlepšování podnikového procesu.

Obrázek 4: Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Řepa (2007, s. 16)

Tento způsob zlepšování podnikových procesů je vhodný k dosahování přírůstkového zlepšení. Od počátku devadesátých let minulého století však potřeba zlepšování podnikových procesů výrazně zrychluje. Jedním z nejvíce zřetelných faktorů, které takto na podniky působí je technologie. Nové technologie rychle přinášejí nové možnosti a tak v konkurenčním prostředí působí zesílení celkové úrovně konkurence a tím i potřeba zlepšit procesy radikálně – dramaticky. Jedním z přístupů k dramatickým změnám, který se v té době objevil, byl tzv. Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR) (Řepa, 2007)

3.1.2. Reengineering podnikových procesů (BPR)

Reengineering podnikových procesů (dále jen BPR) je zcela jiným přístupem než průběžné zlepšování procesů. Pokud bychom uvažovali extrémní podobu BPR, stávající podnikové procesy by byly naprosto nevyhovující, nefungující a je nutné je od základu změnit. (Řepa, 2007) Neznamená tedy nápravu stávajícího systému. Znamená začít od

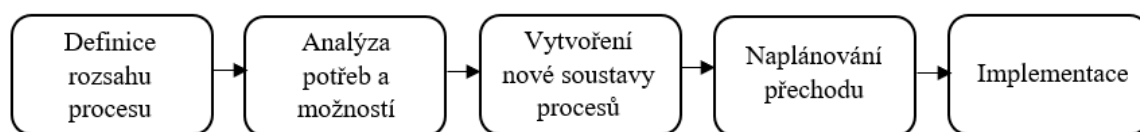
nuly, vše přehodnotit a začít znovu. Zásadní změny, zahrnující celkovou změnu kultury firmy, vedou k radikálnímu zvýšení celkové výkonnosti podniku. Obecně lze říci, že pokles výkonnosti některých firem je zapříčiněn tím, že se okolní svět mění nad rámec jejich schopnosti přizpůsobit se. Na počátku každého úspěšného reengineeringového projektu stála smělá vize. Organizace, které se do něj pouštěly si byly vědomy toho, že aby dosáhly požadovaného náskoku před konkurencí, musí si stanovit natolik náročné cíle, aby jejich dosažení nebylo možné při stávajícím systému práce, ale zároveň aby byly dosažitelné. (Šmída, 2007)

Mezi možné definice BPR patří:

„BPR je tvorba zcela nových a efektivnějších podnikových procesů, neohlížejíc se na to, co bylo dříve“ (Robson a Ullah 1998, s. 14)

Reengineeringový přístup a postup jeho zavádění je znázorněn na obrázku níže.

Obrázek 5: Model zásadního reengineeringu



Zdroj: Řepa (2007, s. 17)

Začíná se definicí rozsahu a cílů chystaného reengineeringového projektu, následuje důkladná analýza, která zkoumá zkušenosti a potřeby zákazníků, zaměstnanců podniku, konkurentů, kooperantů nebo i jiných dalších podniků, a hledá možnosti nových postupů a technologií. Po analýze je možné sestavit představu o tom, jak budou vypadat fungovat budoucí procesy. Pak je třeba vytvořit plán postupů, jejichž realizace povede k zavedení nové soustavy procesů. Pak už zbývá „jen“ implementace celé vize. Zásadní otázkou pro podnik je, jakým způsobem by bylo možné dosáhnout významného zlepšení ukazatelů výkonnosti jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost současně. Úspěch ale není zaručen jen pochopením technické stránky problému. Je důležité také efektivní využívání principů managementu změn. (Kassay, 1999)

Rozdíl mezi průběžným zlepšováním a zásadním reengineeringem uvádí Davenport, T.H. (1993, s. 11) v tabulce níže.

Tabulka 4: Zlepšení versus inovace procesu dle Davenporta

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	Postupná	Radikální
Počáteční bod	Existující proces	Zelená louka
Frekvence změn	Jednorázová/průběžná	Jednorázová
Potřebný čas	Krátký	Dlouhý
Participace	Zespoda-nahoru	Shora-dolů
Typický rozsah	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
Rizikovitost	Střední	Vysoká
Primární nástroj	Klasické – statistické řízení	Informační technologie
Typ změny	kulturní	Kulturní/strukturní

Zdroj: Davenport (1993, s. 11)

Pro reengineering je nutné se odpoutat od současného stavu systému a zaměřit se pouze na nový proces, a to ze všech hledisek, včetně personálního. Lidský faktor je při provádění zásadních změn velmi důležitý stejně jako umění s ním pracovat.

Řízení změn je disciplína, která vnímá změnu jako proces, při němž je třeba si uvědomit, že se týká především lidí, nikoliv strojů. Zaměřuje se tedy na vedení pomocí otevřené a upřímné komunikace, kdy je vhodné mluvit o odporu a obavách ze změny. Čím lépe a citlivě je již od počátku změna řízena, tím hladší bude její průběh a lze předpokládat minimální problémy při její konečné realizaci a vlivu na produktivitu práce. (Řepa, 2007) Od procesních managerů se očekává, že budou schopni změny nejen iniciovat, ale také především efektivně řídit. (Kovács, 2009)

3.2. Mapování procesu

Účelem mapování procesních toků je dosažení vizuálního znázornění procesního toku. Výsledkem jsou speciální diagramy, které obsahují veškeré podstatné informace potřebné pro další analýzu procesů. Jako výhody mapování procesů můžeme uvést například následující:

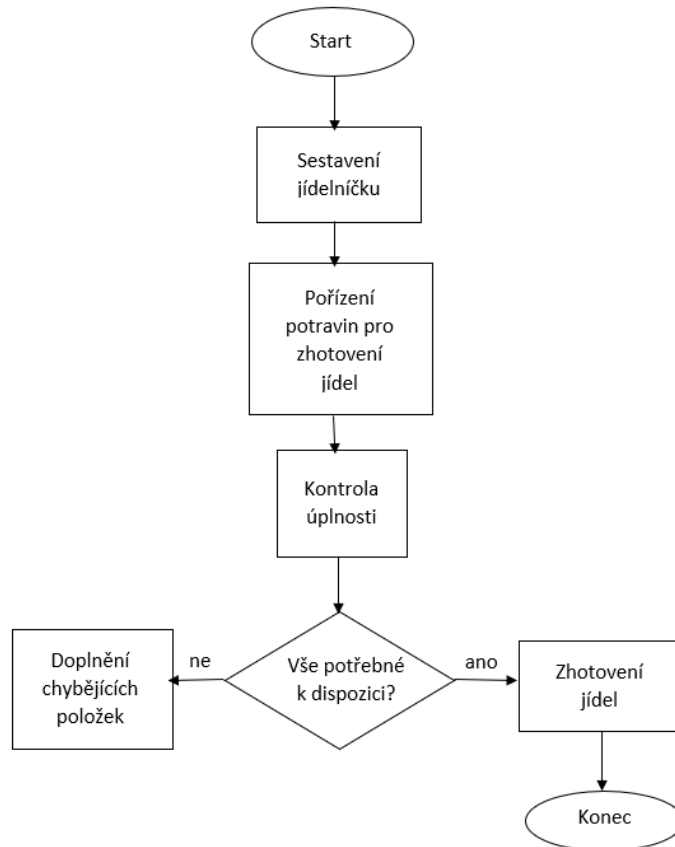
- Poskytují přehledné a srozumitelné vyobrazení vývoje procesů v čase.
- Jsou jasné zachyceny místa, kde v procesu dochází k větvení, nebo kde má proces vazby na ostatní procesy, které jsou zapojeny do projektu.

- Vizualně vymezují hranice procesu.
- Procesní tok je doplněn o další informace nápomocné pro další dokumentaci, či analýzu, měření nebo pozdějšího zlepšování procesů.
- Poskytují rychlé odhalení výrazných problémů procesu, jako jsou například nedostatky návazností činností, nevhodná místa předávání odpovědnosti apod.
- Usnadňují komunikaci s pracovními týmy nebo profesními odborníky, kteří nemají kvalifikaci procesních konzultantů, ale jejich úkolem je převést navržené změny do reality. (Svozilová, 2011)

Procesní mapy jsou tedy volně koncipované diagramy, které zaznamenávají procesy probíhající v podniku, vytvořené za účelem prvotní analýzy při stanovení rozsahu projektu a jsou vhodným komunikačním nástrojem ve všech etapách modelování a dokumentace procesů. (Svozilová, 2011)

Na obrázku níže je uveden příklad jednoduché procesní mapy

Obrázek 6: Příklad jednoduché procesní mapy

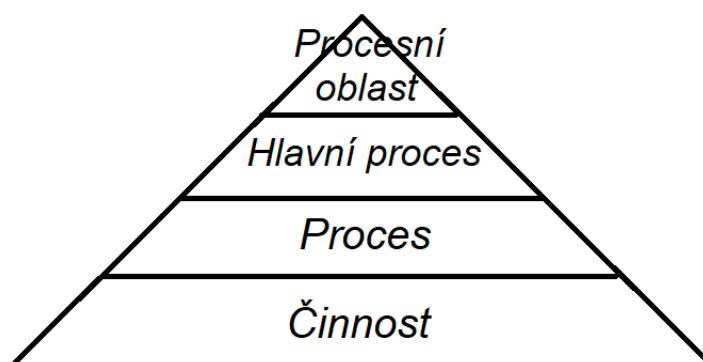


Zdroj: Svozilová (2011, s. 136)

Hlavními požadavky při vyobrazení jejich průběhu je jednoduchost, přehlednost, ale zároveň také úplnost. (Váchal, Vochozka a kol., 2013) Zpravidla neobsahují podrobné detaily procesu, a napomáhají tedy snazší orientaci v komplexu diagramů, mezi vazbami jednotlivých subprocesů či základních procesních toků, jejich větších a smyček. Proto se často využívají při analýze složitých procesních systémů. (Svozilová, 2011) Pro zakreslení procesů a jejich charakteristik můžeme využít řadu nástrojů, jako je například ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

Systém ARIS, který lze využít pro ilustraci tvorby procesní mapy využívá přístup založený na dodržování konceptu úrovní. Procesy jsou nejobecněji zachyceny v procesní oblasti a dále jsou rozváděny detailněji v úrovni hlavních procesů, podprocesů a nejpodrobnější pohled jim je věnován až v oblasti činností. Viz obrázek níže.

Obrázek 7: Koncept úrovní dle ARIS



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 445)

Přístup metodiky ARIS je založen na pěti základních pohledech na podnik mezi které patří:

- organizační pohled (popisuje pracovníky a organizační jednoty a jejich vazby mezi nimi), datový pohled (tvořen stavy a událostmi)
- funkční pohled (tvořen funkcemi systému a jejich vzájemnými vztahy)
- procesní pohled (zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy)
- výkonový pohled (slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů, představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky). (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

3.3. Měření výkonnosti podnikových procesů

Podmínkou pro optimální řízení podnikových procesů, které slouží k naplnění strategie firmy je schopnost změřit ty veličiny, které věrohodně popisují stav procesů a jejich vývoj. Je tedy zapotřebí sestavit portfolio metrik, které by dokázalo dostatečně přesně a objektivně změřit tyto veličiny, a také je potřeba znát určitou teorii jejich měření.

Aby bylo měření efektivní, musí mít podnik stanovené **cíle**, kterých chce dosáhnout ve stanovené době, se stanovenými náklady a zdroji. (Basl, Tůma a Glasl, 2002) Cílů je možné dosahovat, pokud vykazují jisté vlastnosti, které jsou popsány metodou **SMART**:

- **S - Specific** – cíl by měl být konkrétní, specifický a jasně definovaný.
- **M - Measurable** – pokud je cíl konkrétní, je také měřitelný pomocí metrik.
- **A - Achievable** – cíl by měl být dosažitelný (ve stanoveném čase).
- **R - Realistic** – cíl by měl být realistický vzhledem k použitým zdrojům pro jeho dosažení.
- **T - Time specific** – cíl by měl být časově ohraničený, měl by být stanoven jasný termín jeho začátku a konce a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné

3.3.1. Metriky

Metrika nebo také indikátor je přesně vymezený ukazatel nebo hodnotící kritérium, které se užívá k hodnocení stavu určitého systému, jako například úrovně efektivity nebo kvality. Může být finanční či nefinanční. Metrika se musí zaměřovat na výstupy systému, přičemž každý cíl musí být měřen alespoň jednou metrikou. Těchto metrik ale nesmí být nadbytečné množství, aby je bylo možno bez obtíží sledovat. Pro podnik je důležité je důkladně definovat s ohledem na to kdo, jakou metodou a jak často bude měřit a také jaké budou zdroje dat. Měřítka by měla obsahovat jak kvantitativní, tak kvalitativní údaje.

Kvantitativní metrikou (tvrdá metrika) jsou měřitelné ukazatele pomocí číselných údajů, kterými je možné podnikové aktivity přesně sledovat. Podporují řízení, alokaci zdrojů a systémové změny. Jsou snadno měřitelné a jejich výsledky je snadné transformovat do finanční podoby.

Kvalitativní metriky (měkká metrika) nejsou měřitelné pomocí číselných údajů a lze je chápat jako ukazatele podporující jednotlivé procesy. Přes svou „neobjektivnost“ jsou

důležitou součástí měření výkonnosti procesů a informace, které poskytují podniku, by prostřednictvím tvrdých metrik nebyly dostupné. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

3.3.2. Key Performance Indicator (KPI)

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli Key Performance Indicators jsou důležitým prvkem procesního modelu. Jde o indikátory, metriky nebo ukazatele výkonnosti určitého procesu, nebo také služby, organizačního útvaru či celé organizace, vyjadřující požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost, hospodárnost). Jsou tedy používány nejen u procesů, ale zkrátka na všech úrovních řízení organizace. Vlastnosti by měly mít stejné jako výše uvedené SMART cíle.

KPI mají odrážet cíle podniku. To znamená že by měly být snadno kvantifikovatelné a také by měly být považovány za klíč úspěchu organizace. KPI lze tedy obecně zapsat jako podíl plnění maximální hodnoty daného kritéria ukazatele:

$$KPI = \text{hodnota} / \text{max. hodnota}$$

Kde *hodnota* je skutečně získanou hodnotou a *max. hodnota* maximálně dosažitelnou. Veličiny se vztahují ke stejnému období a vyjadřují se v procentech. Čím vyšší hodnota, tím více se přibližuje požadovanému výsledku.

Podle zaměření procesů je možné KPI rozdělit:

- a) *Finanční* – zahrnují výrobní náklady a produktivitu vyjádřené pomocí matematické formulace, jejichž výstupy jsou čistý příjem či ziskovost. Jde o tradiční ukazatele finanční analýzy, jako např. ROI (návrstnost investice), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), Cash flow apod., ale také o např. porovnání cen výrobků na trhu a vlastních cen, odchylky od norem a další.
- b) *Nefinanční* – týkají se času, flexibility a kvality a jde tedy o např. spokojenost zákazníků, tržní podíl, průměrnou dobu výroby, inovační schopnost a jiné. Jsou široce používány v metodě Balanced Scorecard. (Tuček, 2014)

3.3.3. Balanced Scorecard (BSC)

Jedná se o systém řízení a měření výkonnosti podniku. Základem toho systému je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti organizace. Původně byla tato metoda zaměřena na strategické řízení organizace, postupně se ale

rozvinula i na operativní úroveň řízení, a tak je nyní uceleným systémem plánování a řízení. Důvodem vzniku BSC byla pociťovaná nedostatečnost dosud využívaného hodnocení podniků pouze podle jednostranných finančních ukazatelů. (Váchal, Vochozka a kol., 2013) Tato metoda přidává k běžně sledovaným čistě finančním měřítkům výkonnosti podniku také strategické, nefinanční metriky, které dokáží poskytnout komplexnější a zároveň vyvážený pohled na celkovou výkonnost organizace. (Řepa, 2012)

BSC hodnotí organizaci pomocí čtyř základních perspektiv:

- *Finanční pohled* – BSC přesně vyjadřuje finanční cíle, které představují dlouhodobé cíle podniku, a na jejich základě je řízen celý systém, kterým jsou také pak přizpůsobovány další perspektivy. Finanční cíle jsou jakýmsi „ohniskem“, ke kterému by měly ostatní cíle či měřítka směřovat.
- *Procesní pohled* – v této perspektivě by měl podnik určit klíčové procesy, které jsou z hlediska zákazníků a majitelů rozhodující, tzn. přidávají hodnotu. Tyto procesy zajišťují dosahování vytyčených cílů, proto je nutné se na ně soustředit. Naopak ty, které hodnotu nepřidávají, by měly být odstraněny.
- *Zákaznický pohled* – tento pohled zdůrazňuje, že je nutné stavit cílovou skupinu zákazníků, na které se podnik svým úsilím bude zaměřovat, tedy kterým bude nabízet své produkty či služby. Tato skupina zákazníků bude poté podniku zvyšovat zisky. (Basl, Tůma a Glasl, 2002) Základní metrikou je zde tedy míra uspokojení zákazníků a jejich preference. (Řepa, 2012)
- *Znalostní pohled* – tento pohled se zaměřuje na trvalý růst a zdokonalování systému za účelem dosažení daných cílů, které byly stanoveny předchozími třemi perspektivami. Je pro ně podpůrný a stanovuje se jako poslední. (Basl, Tůma a Glasl, 2002)

Obrázek níže znázorňuje model systému řízení Balanced Scorecard

Obrázek 8: Model Balanced Scorecard



Zdroj: Basl, Tůma a Glasl (2002, s. 87)

4 CÍL A METODIKA

Cílem této práce je popsat a analyzovat procesní řízení ve vybraném podniku Škoda Transportation a. s., a následně navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu vybraného procesu.

Prvním krokem k dosažení požadovaného cíle bylo prostudování odborné literatury zabývající se tématy, která se týkají managementu, procesů a procesního řízení v podniku, jeho významu, zavádění a zlepšování. Získané informace o dané problematice jsem vypsala v teoretické části práce, kde jsou definovány základní pojmy vztahující se k procesnímu řízení, měření výkonnosti a optimalizaci procesů.

Praktická část práce obsahuje představení společnosti, popis její činnosti a základní charakteristiku procesů. Stručně je zde uvedena historie společnosti, jakými se řídí normami, cíle, kterých by chtěla dosáhnout nebo také opatření proti rizikům, která by mohla nastat. Procesy, které ve firmě probíhají a provázejí vznik konečného výrobku jsou zde nejdříve obecně popsány a následně je vybrán jeden, který je podrobněji rozebrán. Tohoto procesu se týká problematika, kterou se budu blíže zabývat. K podrobnému popisu jsou zde využity také procesní mapy, které znázorňují celý průběh procesů. V kapitole jsem popsala, s jakými problémy se v této oblasti společnost potýká, jak zde momentálně tento proces funguje a následně navrhla řešení, které by mohlo vést k celkovému zlepšení stávajícího stavu.

Pro získání potřebných informací jsem využila různých zdrojů, které mi měly zajistit vypracování praktické části práce. Prvním zdrojem informací pro mě byl osobní rozhovor například s projektovým manažerem společnosti, nebo manažerkou nákupu. Ze začátku mi byl stručně vysvětlen samotný chod a fungování společnosti. Dozvěděla jsem se především o tom, čím se firma zabývá, jaké produkty vyrábí a na jaké trhy se zaměřuje. Podrobnější informace jsem se poté dovídala na základě mnou kladených otázek, které byly předem připravené jen orientačně a přizpůsobovaly se spíše směru hovoru.





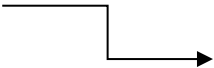

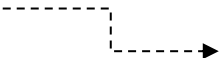
Byla mi také poskytnuta možnost osobně si prohlédnout areál společnosti, jejích úseků a nahlédnout na zaměstnanci vykonávané procesy. Tato metoda mi umožnila snáze pochopit chod výroby a lépe porozumět problematice také prostřednictvím dotazů pokládaných pracovníkům, které by mě při pouhém rozhovoru nenapadly.

Po osobní zkušenosti s firmou mi byly hlavním a velmi přínosným zdrojem pro vypracování praktické části práce interní dokumenty společnosti. Komunikace poté probíhala především elektronicky pomocí emailu, kde mi byly poskytovány materiály jako směrnice týkající se procesů vedoucí ke vzniku nového produktu, mapa těchto procesů nebo dokumenty pro nahlédnutí do podnikatelského plánu společnosti.

Dokumenty jsem prostudovala a snažila se v nich zachytit to nejdůležitější, co bude použito do mé práce a zároveň bude také dostatečně podrobné pro pochopení vybrané problematiky. Proces, na který jsem se zde zaměřila je popsán pomocí dráhových diagramů, které usnadňují pochopení průběhu činností, které proces provází. Cílem práce bylo odhalit a popsat případné chyby a nedostatky v daném procesu a navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu. Navržené změny jsem na závěr zkonzultovala s pracovníky, se kterými jsem měla možnost osobního rozhovoru a vyslechla si případné připomínky ohledně realizace.

Níže uvedená tabulka znázorňuje některé ze základních prvků užívaných v dráhových diagramech.

Tabulka 5: Základní prvky dráhového diagramu

	Proces
	Začátek/konec
	Rozhodnutí
	Odkaz/událost
	Pracovní tok
	Dokument
	Tok informace

Zdroj: Svozilová 2011

5 VLASTNÍ PRÁCE

V této části práce se již zaměřím na vlastní šetření a analýzu procesů ve vybrané společnosti Škoda Transportation a. s.

5.1. Představení společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s.



Jen málokterá značka proslavila Českou republiku ve světě tak, jako ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Tato společnost je předním evropským výrobcem vozidel pro městskou a železniční dopravu s rozsáhlou tradicí výroby, která přesahuje více než 150 let. Do obchodního rejstříku byla zapsána 1. března 1995 jako Škoda dopravní technika s. r. o., akciovou společností se současným názvem se stala až v roce 2009. Sídlí v Plzni, v ulici Emila Škody 2922/1 na Jižním Předměstí. Hlavním předmětem činnosti je výroba, montáž, rekonstrukce, instalace, zámečnictví, nástrojářství a opravy dopravních prostředků.

Dnes se soustředí především na vozidla pro městskou hromadnou dopravu a železnici. Působí také jako mateřská společnost zastřešující a spravující skupinu společností, do které spadají další firmy věnující se strojírenství a elektrotechnice jako například ŠKODA ELECTRIC a. s., ŠKODA VAGONKA a. s., Pars nova a. s., ŠKODA TRANSTECH Oy

a další. V současnosti zaměstnává tedy téměř pět tisíc lidí v Plzni, Praze, Ostravě nebo Šumperku. Na jednotlivých projektech pracuje také kromě mateřské společnosti Škoda Transportation i několik společných podniků fungujících vedle České republiky

i v Německu, Finsku, Maďarsku nebo Rusku.

Kromě své hlavní činnosti také v roce 2005 ve spolupráci se Západočeskou univerzitou založila v Plzni science center Techmania, a to s cílem zvýšit povědomí veřejnosti o vědě

a oživit zájem mládeže o studium techniky.

Díky špičkové práci konstruktérů, projektantů a designérů a stovkám milionů korun ročně investovaným do vlastního výzkumu a vývoje může tato firma přicházet pravidelně na trh s novými moderními produkty, které si nacházejí místo na světových trzích. Inovace a vývoj nových produktů je totiž nutnou podmínkou pro udržení a posílení konkurenceschopnosti. Jako přední společnost v tomto oboru v České republice Škoda Transportation a.s. nemá konkurenční firmu. Ze zahraničních společností to jsou však: Bombardier Transportation (Německo), Siemens (Německo), Stadler (Švýcarsko), Alstom (Itálie), Pesa (Polsko) a Rawag (Polsko).

Do výrobků, které společnost Škoda Transportation produkuje, se řadí:

- tramvaje;
- metro;
- trolejbusy;
- elektrické lokomotivy;
- jednopodlažní i dvoupodlažní elektrické jednotky;
- osobní vozy;
- soupravy push-pull;
- elektrické autobusy a trolejbusy.

5.1.1. Certifikáty a normy

Pro dosahování co nejvyšší možné kvality svých výrobků se společnost řídí postupy dle několika norem. Níže jsou uvedené některé z nich.

Patří mezi ně norma **ISO/TS 22163:2017**, která se zaměřuje na odvětví železniční dopravy a jejím cílem je zajištění vyšší úrovně kvality a spolehlivosti kolejových vozidel, které společnost vyrábí, a to pomocí zlepšení celého dodavatelského řetězce.

Dále se firma řídí normou **ČSN EN ISO 9001:2016**. Certifikát dle této mezinárodně platné normy je určen pro všechny obory podnikání a podporuje užívání procesního přístupu ve firmě při zavádění systému managementu kvality. Významnou roli zde hrají zákazníci, plnění jejich požadavků a monitorování jejich spokojenosti. Dále se tento

system řízení se zaměřuje neustálé sledování a zlepšování výkonnosti procesů za účelem dosažení požadovaných výsledků. Organizace držením certifikátu řízení dle této normy deklaruje, že umí odhalit a následně vhodným způsobem řídit a omezovat možná rizika a tím snížit ztrátovost podniku. Tak se stává méně zranitelná a tím více spolehlivá a preferovaná pro své obchodní partnery.

Jednou z nejvyšších priorit pro společnost Škoda Transportation je společenská odpovědnost. Firma usiluje o poskytování inovativních řešení pro dopravu, která podporují udržitelný rozvoj, a proto vyrábí produkty, které vyhovují požadavkům zákazníků, ale zároveň také odpovídají přísným standardům. Jedním z důležitých pilířů společenské odpovědnosti je vliv na životní prostředí. Firma je od roku 2010 držitelem certifikátu dle mezinárodní normy **ISO 14001:2004**, která stanovuje požadavky pro fungování podniku v souladu s ochranou životního prostředí, aby dopady výrobní činnosti na přírodu byly co nejmenší.

Důležitou součástí řízení společnosti je také bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP). Certifikát dle normy **ČSN OHSAS 18001:2008** svou strukturou navazuje na předchozí dvě již zmíněné normy, aby bylo možné vést systém managementu BOZP souběžně se systémem managementu kvality a systémem environmentálního managementu. Cílem normy je zvýšení ochrany zdraví zaměstnanců a jejich celkové povědomí o BOZP. Organizaci vede k tomu, aby zavedla opatření, která odstraní nebo co nejvíce omezí nebezpečí, která mohou zaměstnance ohrozit, a to všude, kde je to možné.

Postupně společnost získala a pravidelně obhájí certifikáty procesu svařování, certifikát **ČSN EN ISO 3834-2** a **DIN EN 15085-2** a procesu lepení, certifikát dle **DIN 6701-2**.

5.1.2. Cíle společnosti

Společnost Škoda Transportation si je dobře vědoma toho, že obor, ve kterém podniká a ve kterém se hodlá nadále rozvíjet, je založen na dlouhodobých, seriózních vztazích mezi subjekty na trhu, a proto chce nadále směřovat své činnosti k poctivému a serióznímu způsobu jednání a chování, aby si zasloužila o trvalou důvěryhodnost u svých obchodních partnerů. Vedení společnosti stanovuje roční cíle kvality společnosti, které směřují k dlouhodobé spokojenosti zákazníků, která je zajištěna vysokou kvalitou, bezpečností a spolehlivostí dodaných vozidel. Plánování dosažení stanovených cílů je rozpracováno do

programů a cíle kvality jsou vyhodnocovány v rámci Přezkoumání systému managementu.

Podnikatelské cíle společnosti:

- Upevnění a rozšíření pozic na domácích trzích v oblasti produktů a služeb;
- Cílené zaměření jednotlivých produktů na vybraná teritoria;
- Zviditelnění a odlišení značky ŠKODA od konkurence;
- Zaměření se na vývoj, inovace a servis;
- Na základě dobrého jména budovat a upevňovat dobré vztahy se zákazníky.

5.1.3. Odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace

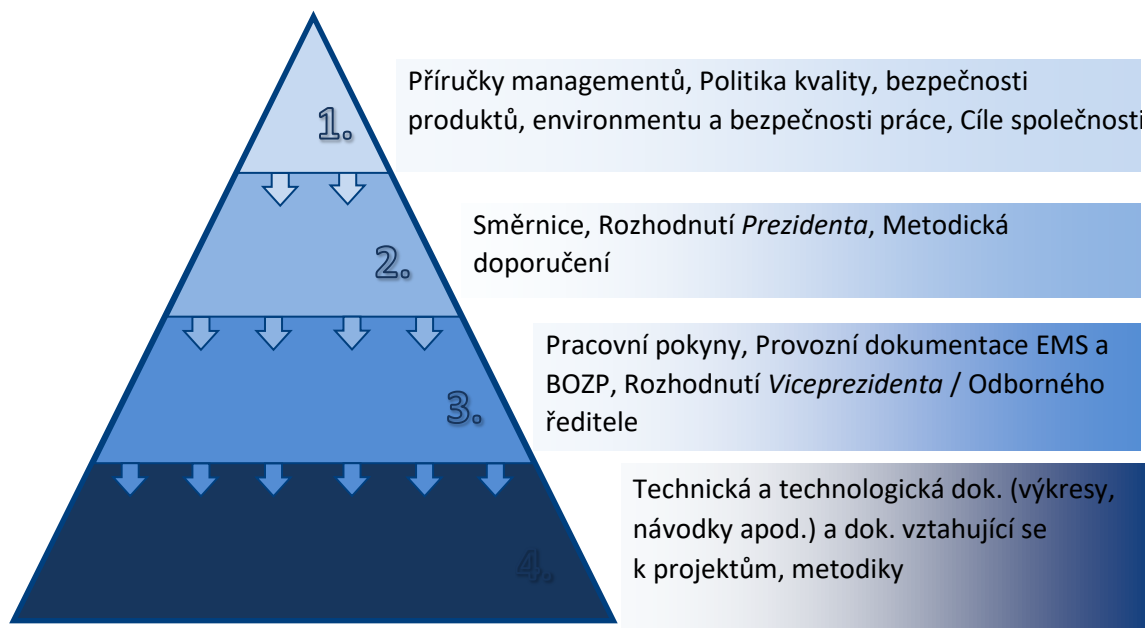
Vrcholové vedení přiděluje pracovníkům odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené se zajištěním efektivního řízení systému managementu kvality a za zajištění jeho správného fungování při plánování změn. Definiuje také vlastníky jednotlivých procesů, kteří jsou zodpovědní za plnění požadovaných výstupů procesů a jejich měřitelných parametrů.

Dále vrcholové vedení jmenuje Představitel vedení pro kvalitu, environment a bezpečnost práce. Ten má mimo jiné pravomoc k zastavení procesu, produktu nebo poskytování služeb v případě neplnění požadavků na kvalitu či bezpečnost.

5.1.4. Dokumentace

Pro řízení všech procesů, které mají přímý vliv na fungování systému managementu kvality, jsou ve společnosti vypracovány a udržovány dokumentované postupy. Pravidla pro vznik, změny, identifikaci, distribuci či ukončení platnosti jsou zaznamenány v příslušných směrnících. Dokumentace 1., 2. a 3. úrovně je řízena v elektronické podobě v programu Easy Archiv (EA). Dokumentace 4. úrovně je uložena v systému SmarTeam. Řídící dokumentace firmy je závazná pro všechny úseky a je zpracována ve čtyřech níže uvedených úrovních:

Obrázek 9: Dokumentace firmy



Zdroj: interní dokumenty společnosti

5.1.5. Rizika

Podniková rizika jsou taková, která mohou mít vliv na celý podnik, nejsou závislá přímo na jednom projektu, ale obvykle se jedná o vlivy více projektů a běžného provozu podniku.

Hlavními riziky, která si společnost vytyčuje jsou:

- Nevhodné zaměření podniku na trhy, což by mělo za následek pokles konkurenční pozice a finančních výsledků,
- Nepřizpůsobení vývoje vozidel skutečným potřebám a prioritám zákazníků,
- Nedostatečné příjmy z projektu vlivem zpoždění projektů nebo plateb zákazníků,
- Kolísání směnného kurzu, což by zapříčinilo snížení tržeb projektu při posílení Kč nebo zvýšení nákladů na nákup v cizí měně,
- Nesplnění podmínek investičních pobídek
- Překročení předepsaných emisních nebo hlukových limitů vně i uvnitř výrobních hal,
- Nedodržení bezpečnosti na pracovišti, které vede k vzniku pracovních úrazů,
- Předání citlivých údajů v podniku v oblasti návrhu výrobku, citlivých dat ohledně výroby a nabídkových cen, kdy následkem je oslabení konkurenční pozice,

- Škody na majetku, či výpadek výroby a tržeb zapříčiněné působením živlu, poruch nebo havárií,
- Nestabilita, nedostatečná kvalita či plnění termínů dodavatelů, což má za následek negativní vliv na projekty z hlediska kvality, nákladů a termínů,
- Nedostatečná kvalita výroby daná nekvalitou práce nebo nedostatečným vybavením.

5.1.6. Opatření pro řešení rizik a příležitostí

System managementu kvality je plánován především na základě požadavků zákazníků a norem, přezkoumání systému vedením, z předchozích zkušeností či interních auditů, hodnocení rizik a příležitostí nebo dalších údajů o společnosti a zainteresovaných stranách. Důležitá je zde také identifikace a přidělení potřebných zdrojů k realizaci termínovaných úkolů. Ty jsou výstupem plánování managementu kvality a zaměřují se obvykle na:

- odstranění zjištěných nedostatků;
- zlepšení struktury a vzájemné provázanosti procesů ve společnosti (kompetence, specifikace, dokumentace)
- určení rizik a příležitostí, které mohou ovlivnit dosažení požadovaných výsledků;
- zdokonalení procesů měření, analýzy a hodnocení procesů;
- inovace produktu i procesů k němu vedoucích, počínaje zjištěním potřeb zákazníka;
- zvýšení schopností pracovníků jako jsou znalosti, dovednosti i vzájemné komunikace.

Řízení rizik je jedním z řídicích procesů společnosti. V rámci zodpovědnosti za řízení procesů stanovují vlastníci procesů rizika a příležitosti, která mohou ovlivnit dosažení plánovaných výsledků procesů, požadovaných produktů či spokojenost zákazníka. Společnost si stanovila způsob hodnocení rizik. Hodnotí se z hlediska četnosti a dopadu a podle jejich výsledné hodnoty jsou poté stanovována vhodná opatření k eliminaci rizik, případně ke snížení jejich dopadu. Původně se hodnocení rizik provádělo s pololetní frekvencí, během roku 2018 ale se souhlasem vedení společnosti došlo ke změně na roční.

Mimořádné situace a případné reakce na ně jsou definovány v Havarijním plánu společnosti, který je minimálně jednou ročně přezkoumáván a aktualizován dle aktuálních podnikatelských rizik. Jde například o následující mimořádné případy:

- přerušeni dodávek energii (elektřina, voda, plyn);
- přerušeni dodávek v dodavatelském řetězci;
- nedostatek pracovních sil;
- porucha klíčového zařízení;
- vrácení produktu z provozu;
- environmentální dopady na životní prostředí
- havarijní situace z hlediska bezpečnosti práce;
- výpadek IT techniky.

5.1.7. Monitorování a měření procesů

Jednotlivé skupiny procesů (řídící, hlavní, podpůrné) jsou navzájem ovlivňovány jako celek. Pro podrobnější znázornění obsahují mapy procesů vývojové diagramy procesů, ve kterých bývá uveden vlastník procesu, měřitelný parametr KPI, řídící dokumentace, vstupy, zdroj, dodavatel, činnosti, výstupy a zákazník.

Míra dosahování požadovaných výsledků procesu je sledována na základě vyhodnocení ukazatelů KPI, mezi které patří např.:

- hodnocení spokojenosti zákazníka;
- provozní dostupnost během garančního provozu;
- dodržení termínů projektu;
- dodržení marže projektu;
- zákaznické reklamace;
- počet reklamací (cizí i vlastní);
- doba řešení (cizí i vlastní);
- zpoždění dodávek;

- náklady na (ne)kvalitu;

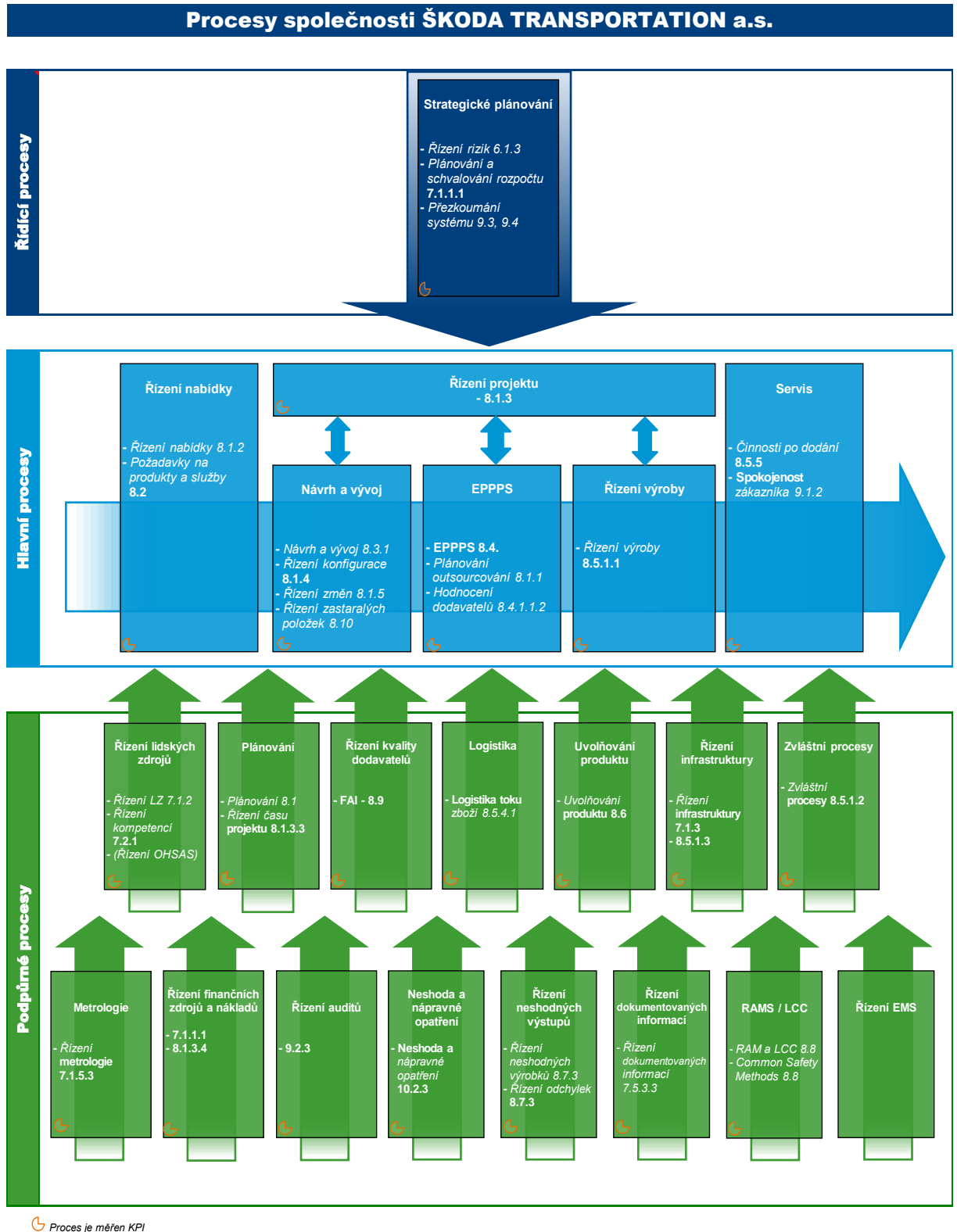
Informace jsou od zákazníků získávány prostřednictvím reklamací, námětů na zlepšení nebo externích zpráv souvisejících s produkty firmy. Tyto podklady jsou analyzovány za účelem navržení vhodných opatření ke zlepšení, také co se týče bezpečnosti finálního produktu.

Získané podklady pro hodnocení výkonnosti předávají vlastníci procesů Představiteli vedení pro kvalitu a environmenty, a ty jsou dále použity jako vstup pro Přezkoumání systému managementu kvality vedením. Zjistí-li se, že není dosaženo plánovaných výsledků, je navrženo vhodné řešení a provedeno nápravné opatření směřující k dosažení požadovaných hodnot a ke zlepšení průběhu daného procesu. Jako hlavní nástroj pro ovlivňování efektivnosti a účinnosti procesů slouží důsledné dodržování předepsaných postupů, technologické kázně a pravidelné ověřování kvalifikace pracovníků.

Jedním z hlavních nástrojů prověřování stavu účinnosti a míry dodržování systému managementu kvality jsou také interní audity, kterými se ověřuje shoda nastavení procesů s požadavky příslušných certifikovaných norem, legislativními požadavky a požadavky zákazníků. Jsou plánovány tak, aby pokrývaly všechny výrobní směny.

Níže uvedené schéma znázorňuje hlavní, podpůrné a řídicí procesy společnosti.

Obrázek 10: Procesy společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti

5.1.8. Průběh výroby produktu

V této kapitole si stručně popíšeme kroky, kterými je provázen vznik nového výrobku ve společnosti Škoda Transportation a. s.

Vše začíná na **Obchodním oddělení**. Hlavním úkolem tohoto oddělení je navrhování a příprava koncepce obchodní politiky společnosti a prezentací týkajících se produktů. Práce také zahrnuje mimo jiné komunikaci týkající se přípravy nabídky nejen se zákazníky, ale i s kolegy z jiných oddělení. Dále má na starosti sledování potřeb trhu a trendů, jednání s klienty za účelem obdržení poptávky, sestavení a podání nabídky, a poté případně specifikace smluvních podmínek. Výsledkem je uzavření smlouvy.

Tím začíná hlavní práce pro oddělení **Nákupu**, jehož hlavním úkolem je příprava a navrhování koncepce nákupní politiky společnosti. Nákup vstupuje do projektu na jeho počátku a má na starost přípravu podkladů pro nabídky. Podkladem je především kalkulace materiálu pro daný produkt. Úkolem pracovníků oddělení nákupu je především navrhování výběru a ověření kvalifikace dodavatelů klíčových celků, předobjednání položek s dlouhými dodacími lhůtami a strategických položek. V průběhu projektu dále zodpovídají za objednávání jednotlivých položek dle časového harmonogramu.

Poté, co je smlouva uzavřena, obchodní oddělení předá projekt do oddělení **Realizace projektového manažerovi**, který je odpovědný za jeho koordinaci. Aby k realizaci mohlo dojít, je třeba sestavit projektový tým, který je tvořen ze zástupců oddělení:

- Výzkum a vývoj
- Technický úsek
- Nákup
- Ekonomický úsek
- Technologie
- Výroba
- Kvalita
- Servis

S projektovým týmem je zpracován plán projektu z hlediska dokumentace a nákladů. Projektový manažer poté celý projekt řídí, sleduje jeho plnění, hodnotí dosažené cíle, jako splnění termínu, obsahu a rozpočtu a na závěr zhodnotí celkový výsledek projektu.

Produkt se dostává do **technického oddělení a oddělení výzkumu a vývoje**. Technické oddělení dohlíží na procesy:

- zpracování plánů jakosti;
- projekty kolejových vozidel a jejich komponent;
- průmyslový design;
- konstrukční vývoj;
- tvorba konstrukční dokumentace;
- specifikace náhradních dílů;
- překladatelská činnost (německý a anglický jazyk);
- normalizace pro společnost;
- vedení příručního archivu;
- archivace technické dokumentace;
- průmyslová práva (licence, patenty, zlepšovací návrhy) pro společnost;
- technické zpracování poptávek a nabídek.

Technické oddělení a oddělení výzkumu a vývoje spolupracují na finální podobě produktu a určují z čeho bude vozidlo sestaveno, jaká bude jeho softwarová část a další parametry. Tyto parametry projektanti společně s produkt manažery navrhnu, výpočtáři propočítají a konstruktéři následně vše zakreslí do výkresové dokumentace, která se dále předává úseku **Technologie**.

Technologové jsou zde od toho, aby zajistili a organizovali přípravu výroby. Také navrhují nejvhodnější nástroje k realizaci, návaznost pracovišť a další podmínky. Pokud zjistí, že za daných podmínek není produkt vyrobitelný, je třeba, aby konstruktéři navrhli jiné řešení. Dále je jejich úkolem vypracování technologických předpisů, norem využití práce, vyhodnocení technologičnosti konstrukce a příprava podkladů pro cenové kalkulace, kdy mohou navrhnout možné úspory. Ověřují nové postupy výroby a navrhují technologické změny.

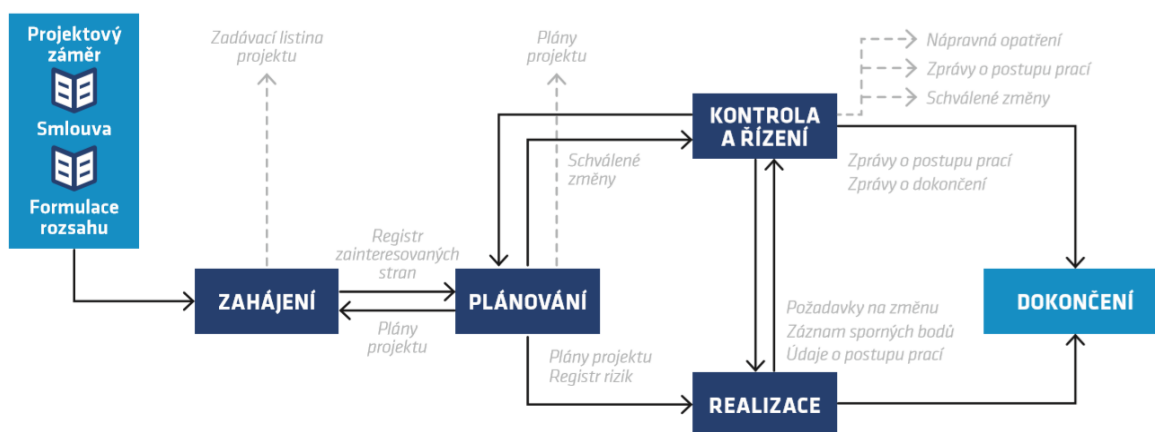
Výroba začíná tehdy, když je podepsaná smlouva se zákazníkem, vyřešená technická dokumentace a technologické návody a veškeré potřebné položky jsou nakoupené a k dispozici ve skladech.

Oddělení kvality má v rámci útvaru **Technická kontrola** na starosti:

- dohlížení na technickou kontrolu;
- navrhování a příprava koncepce politiky společnosti v oblasti technické kontroly;
- řízení neshodných produktů;
- dohled nad procesem;
- zajišťování vstupní, mezioperační a výstupní kontroly;
- dohled nad procesy:
 - Kontrola přípravků a speciálního nářadí
 - Zkoušení materiálu a výrobků
 - Zkoušky a měření pro oblast výroby
 - Oživení a funkční zkoušky vozidel, vážení vozidel
 - Tvorba zkušebních postupů a návodů
 - Uvádění výrobků do provozu u zákazníka

Na níže uvedeném obrázku je znázorněno schéma procesů vedoucí ke vzniku nového výrobku.

Obrázek 11: Interakce procesů při vzniku nového výrobku



Zdroj: interní dokumenty společnosti

5.2. Řízení neshodných výrobků

Pro podrobnější popis jsem si vybrala problematiku procesu řízení neshodných produktů.

Neshodný produkt je takový, který nesplňuje požadavky, potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, nebo ho nelze z jakýchkoliv důvodů použít k zamýšlenému účelu. Záznam o neshodě se označuje **NCR (non-conformity report)** a je řízen v aplikaci Easy Archiv.

Neshodné produkty se člení na:

- 1) Neshodné produkty identifikované od vstupu materiálu do společnosti do předání finálního produktu zákazníkovi. Ty jsou řízeny pomocí workflow v aplikaci NCR v Easy Archivu a dále se dělí na:
 - Neshodné produkty vlastní – produkty, u kterých byla neshoda způsobena zaměstnanci společnosti, a to v kterékoli fázi realizačního procesu (při skladování, manipulaci, výrobě, zkoušení či nevhodném použití).
 - Neshodné produkty cizí – produkty, u kterých byla neshoda zaviněna dodavatelem a byla zjištěna při vstupu do společnosti, ve výrobním procesu, či při zkouškách celků. Jedná se o dodané produkty, které nejsou v souladu s objednávkou, nebo vykazují vadu, která způsobuje nefunkčnost části nebo vyšších celků.
- 2) Neshodné produkty identifikované po předání finálního produktu zákazníkovi. V případě, kdy je předmětem neshodného produktu identifikovaného u zákazníka nakupovaný produkt, je řízení rovněž v Easy Archivu pod označením SC (service claims). SC zakládá úsek Servis, řízení pak přebírá úsek Nákup a Sourcing stejně jako v případech NCR cizích.

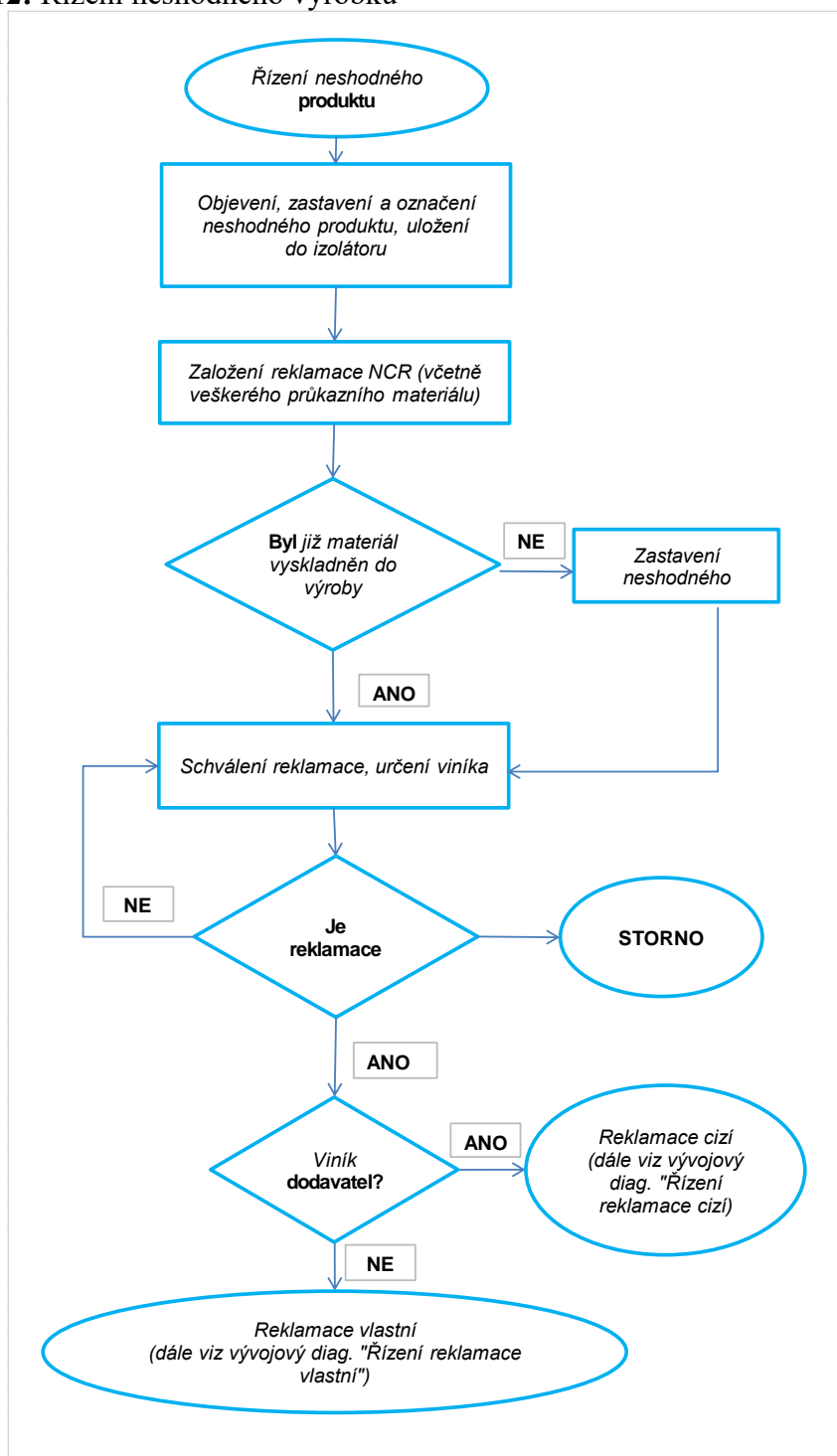
5.2.1. Zjištění a zaevidování neshody

Každý zaměstnanec společnosti, který zjistí, že u materiálu nebo výrobku nevyšla jakákoli kontrola (kontrola produktu, nebo souvisejícího procesu), je povinen příslušný produkt označit štítkem „Zastaveno“ a oznámit vedoucímu příslušného pracoviště potřebu přemístění neshodného produktu do vymezeného prostoru nebo na palety

neshodných produktů střediska. Dále musí zajistit posouzení Technické kontroly, která určí, zda se skutečně jedná o neshodný produkt. V případě, že Technická kontrola neshodu potvrdí, produkt je nutné označit v souladu s pravidly uvedenými v příslušné směrnici a zajistit vystavení protokolu o neshodě (NCR) v Easy Archivu.

Řízení neshodného výrobku je vyobrazeno na níže uvedené procesní mapě.

Obrázek 12: Řízení neshodného výrobku



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Pokud lze neshodu zdokumentovat (rozměrové nedostatky, chybné provedení, poškození povrchové úpravy a jiné vady), je zaměstnanec povinen zhotovit fotografický záznam nebo videozáznam, nebo o zdokumentování požádat mistra či Technickou kontrolu a důkazní materiál vložit do EA k příslušnému NCR. Požadovaná reakční doba k vyjádření se k obdržnému NCR je stanovena na 24 hodin po oznámení v elektronické poště. Po vystavení NCR a vyplnění vstupních údajů o neshodě následuje krok schválení. NCR vlastní schvaluje manažer kvality příslušného projektu (MKP), NCR cizí schvaluje pověřený pracovník Kvality.

5.2.2. Analýza příčiny a stanovení řešení NCR

NCR vlastní

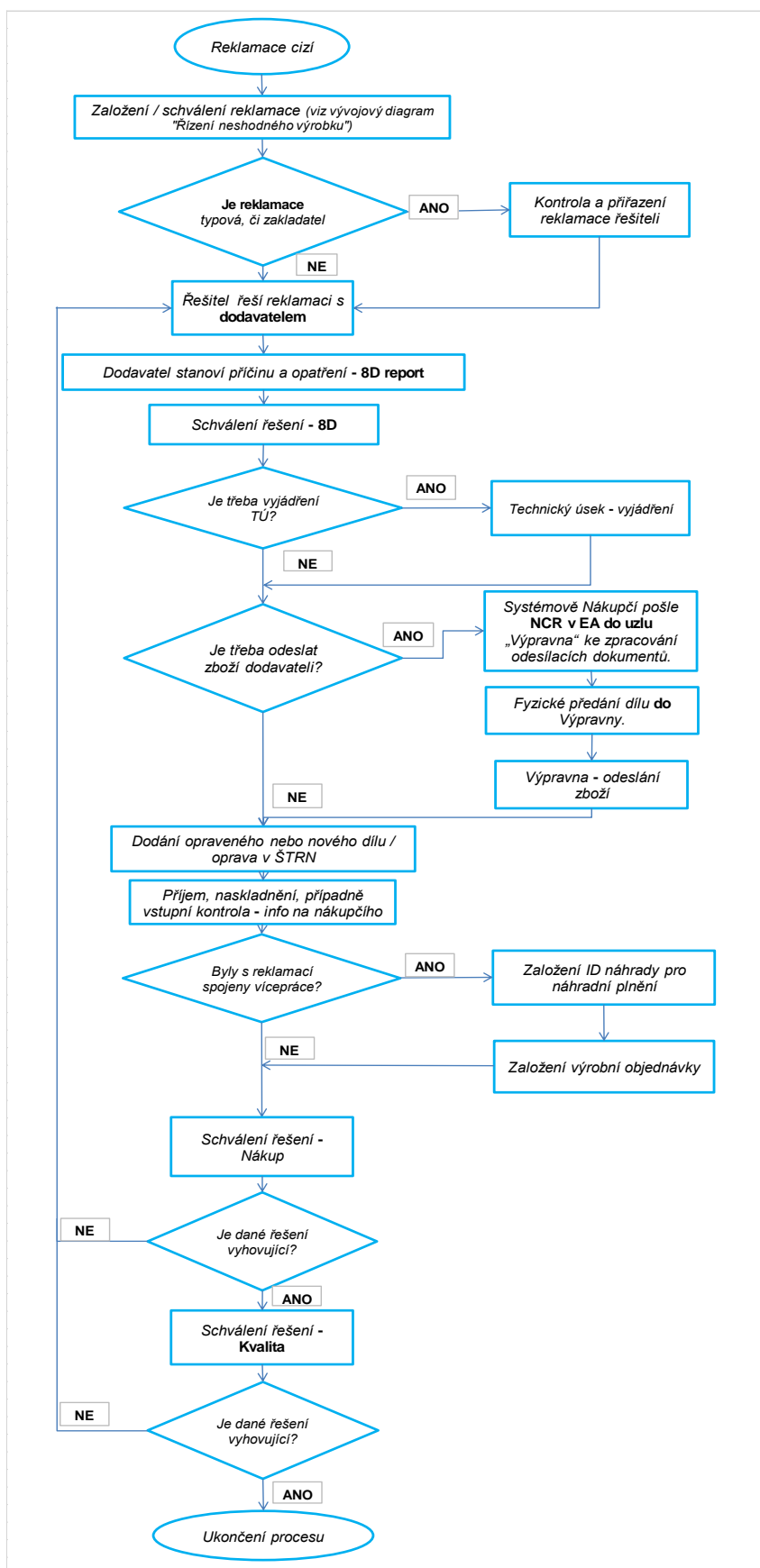
Vystavovatel NCR je povinen určit středisko, které zapříčinilo vznik neshodného produktu. Ve sporných případech, kdy nedojde k dohodě o určení odpovědného střediska, rozhodne po prošetření případu o středisku odpovědném za neshodný produkt MKP nebo Vedoucí Technické kontroly (TK). Řešitel provede analýzu NCR, určí příčinu neshody a stanoví opatření k odstranění neshody a NCR odešle k realizaci. V případě nejasnosti při analýze příčiny, svolá řešitel řešitelský tým složený ze zástupců příslušných úseků. MKP dohlíží na správnost a smysluplnost informací uváděných k NCR a v případě potřeby si vyžádá doplnění či opravu. Každý zaměstnanec, který se účastní řešení NCR, je povinen řádně vykazovat náklady vzniklé touto činností, a to přímo v aplikaci EA u příslušného NCR. Realizované opatření je odsouhlaseno schvalovatelem a NCR je v EA ukončeno.

NCR cizí

Pokud je při založení NCR neshoda identifikována jako „cizí“, po jejím schválení pokračuje do uzlu „Realizace nákup“ či „Nákupčí“. Nákupčí informuje emailem příslušného dodavatele o NCR zasláním „Oznámení vady“ s takzvaným „Reportem 8D“, jehož vzhled vyobrazuje Příloha C, popřípadě důkazním materiálem reklamace. Dodavatel vyplní příčiny a opatření neshody do 8D Reportu a zašle informace zpět nákupčímu, který zaznamenává veškeré aktuální informace o průběhu řešení NCR, jako odeslání Oznámení vady, odeslání na opravu, předpokládaný návrat po opravě či odsouhlasení nákladů. Lhůta pro řešení reklamace u dodavatele je stanovena smluvním vztahem a plnění této lhůty sleduje a urguje příslušný Nákupčí.

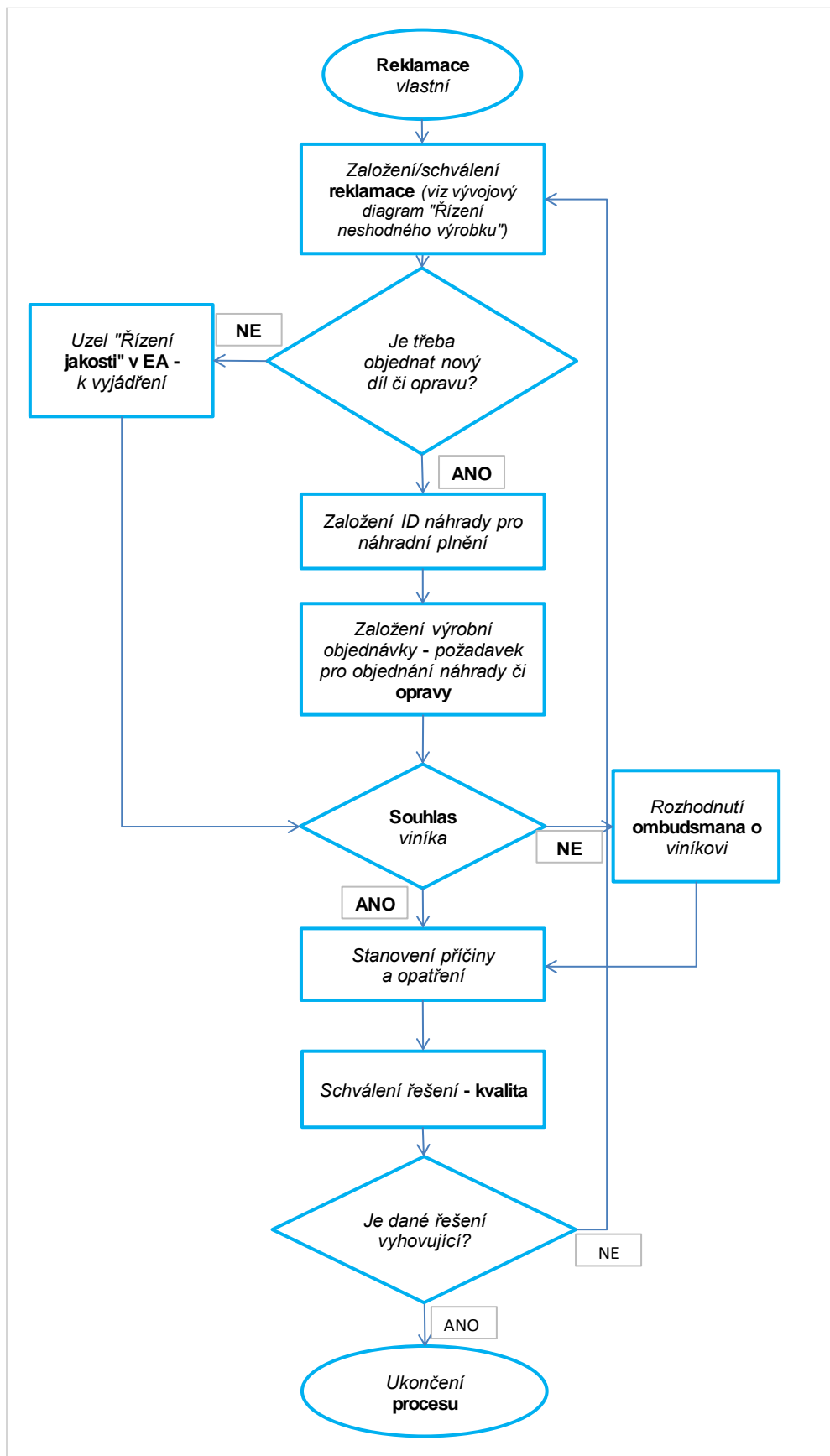
Postup reklamace cizí a reklamace vlastní je vyobrazen na procesních mapách níže.

Obrázek 13: Řízení reklamací cizí



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Obrázek 14: Řízení reklamace vlastní



Zdroj: interní dokumenty společnosti

5.2.3. Opravitelné neshodné produkty

Neshodné produkty vlastní

U opravitelných neshodných produktů způsobených vlastním zaviněním se rozhodnutí o provedení opravy provede podle rozhodnutí útvarů TK, Technika, Výroba a Technologie. Zaměstnanec TK je po opravě povinen produkt opět překontrolovat dle původní platné technické dokumentace. Po ukončení NCR v aplikaci Easy Archiv se náklady spojené s řešením NCR účtují jako náklady střediska viníka.

Neshodné produkty cizí

U neshodných produktů cizích Nákup zajistí odeslání reklamace vč. neshodné dodávky dodavateli. Fyzické odeslání neshodné dodávky zajišťuje Výpravna. Nákupčí pošle NCR do uzlu „Výpravna“ ke zpracování odesílacích dokumentů, které se po odeslání vyplní a NCR se odesílá zpět do uzlu „Nákupčí“. V případě vzájemné dohody s dodavatelem může být oprava provedena dodavatelem ve společnosti Škoda Transportation na náklady dodavatele.

Odchylka od výrobní dokumentace

Neshodné produkty ve výrobě lze použít bez opravy pouze v těch případech, kdy je vystavena Odchylka od výrobní dokumentace a vyjádření odborných útvarů je kladné s tím, že produkt s danou odchylkou je způsobilý plnit svoji funkci Vystavení příslušného tiskopisu zajišťuje TK a řízení odchylky a evidenci zajišťuje manažer kvality příslušného projektu.

5.2.4. Neopravitelné neshodné produkty

U neopravitelných neshodných produktů způsobených **vlastním zaviněním** se rozhodnutí o provedení odpisu, likvidace provede v součinnosti útvarů TK, Technika, Technologie a Výroba s finálním schválením projektového manažera příslušného projektu. Způsob zajištění náhradního produktu (nákup, výroba) je uveden v NCR.

U neshodných produktů **cizích** Nákup zajistí odeslání reklamace včetně neshodné dodávky zpět dodavateli k výměně. Fyzické odeslání neshodné dodávky zajišťuje Výpravna. Systémově Nákupčí pošle NCR do uzlu „Výpravna“ ke zpracování odesílacích dokumentů.

5.2.5. Nestandardní průběh procesu

V mimořádných případech může projektový manažer ze závažných důvodů rozhodnout o zahájení výrobních operací na neshodných dodávkách. Tato možnost se týká nekompletních dodávek, případně neshodných dodávek opravitelných. Vstupní technická kontrola informuje o nekompletní dodávce úsek Nákup. V případě, kdy je předmětem NCR chybějící technická dokumentace, produkt je však ze závažných důvodů potřeba uvolnit do Výroby, je o této skutečnosti manažer projektu informován od Nákupčího, který následně vystaví tiskopis Rozhodnutí o podmíněném vydání neshodné dodávky do výroby. Materiál zůstává nadále v EA vyreklamován. Po dodání a kontrole chybějící části dodávky je celková dodávka od Vstupní technické kontroly uvolněna a Nákupčí pošle NCR k ukončení.

5.3. Problematika řízení neshodných produktů

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na výrobní reklamace, což je řešení neshodných produktů, které jdou do výroby.

Neshodný produkt může být zachycen ve dvou fázích procesu. Buď je zachycen na příjmu, kde je předepsaná technická kontrola dílů zboží, kterou provádí technik vstupní kontroly. Nebo může být zjištěno, že je produkt neshodný až při použití ve výrobě. V obou případech kontrolu provádí oddělení Kvality. V případě, že se na neshodný produkt přijde již ve skladu, jsou zde jasně dané postupy dle směrnic, které jsou systémově nastaveny. Produkt je označen jako neshodný výrobek a pracovník Kvality, který ho odhalil, nechá produkt umístit do prostoru určeného pro neshodné výrobky ve skladu a vystaví reklamaci (NCR). Vystavená reklamační je odeslána v programu Easy Archiv do uzlu Nákupčího, který tento výrobek nakoupil. Ten reklamaci zpracuje a odešle dodavateli spolu s požadavkem na vyplnění 8D reportu. Po odeslání reklamace dodavateli nákupčí přešle v Easy Archivu do uzly Výpravny, aby mohlo být zboží vyexpedováno ze společnosti Škoda Transportation zpět dodavateli. Odesláním reklamace do uzlu Výpravny je současně automaticky odeslán email na stanoveného pracovníka skladu, který neprodleně zajistí převezení neshodného produktu ze skladu na Výpravnu. Na výpravně je zboží připraveno k odeslání nebo vyzvednutí dodavatelem.

Problém nastává tehdy, když se na neshodný produkt přijde až ve Výrobě. Zpočátku je postup reklamace stejný, jako když se na neshodný produkt přijde již při příjmu do skladu.

K problematickému dílu je přizván technik Kvality, který zkontroluje produkt a podle dokumentace vyhodnotí, jestli je chyba ve výrobku. Pokud se ukáže, že chybný je skutečně výrobek, je v programu Easy Archiv vystavena reklamace a opět odeslána do uzlu Nákupčímu. Ten opět reklamaci zpracuje, odešle dodavateli a poté do uzlu Výpravny.

V tuto chvíli nastává problém. Vzhledem k tomu, že Výroba je rozdělena na mnoho pracovišť, není určena konkrétní osoba, která by zodpovídala za předání vadného dílu do Výpravny. V diagramu, který znázorňuje řešení reklamace cizí (Obrázek 13) je v případě kladné odpovědi v uzlu „je třeba odeslat zboží dodavateli?“ uvedeno, že je nutné fyzické předání dílu do Výpravny. Samotná směrnice však nespecifikuje, kdo z oddělení Výroby je zodpovědný za to, aby se díl do Výpravny dostal včas. Někdy se pak stane, že díl odeslán dodavateli k opravě až s několikátýdenním zpožděním.

Dalším problémem je, že Výpravna má jen omezený prostor, kam lze neshodné produkty ukládat. Tento prostor je nazván Izolátor. Protože jde o pouze omezený prostor bez dalších úložných míst, do kterých by bylo možné například produkty třídít, jsou zde ale ukládány pouze díly do určité velikosti. Velké díly, jako například laminátové čelo tramvaje do Izolátoru být ukládány nemohou a zůstávají proto ve výrobě tam, kde momentálně nebrání v provozu. Může se stát, že jeden den je na jednom místě a další den je převezen jinam, kde se zrovna uvolnilo místo pro uložení tak velkého dílu.

Výše popsané situace pak mohou mít za následek to, že díl není včas opraven, případně vyměněn a ve výrobě chybí, což může způsobit zpoždění výroby. Při nedokončení výroby včas hrozí společnosti nemalé sankce ze strany finálního zákazníka, což jsou například České dráhy nebo dopravní podniky. Tyto penalizace mohou šplhat až do statisíců korun za jediný den zpoždění, což pro podnik znamená nezanedbatelné ztráty.

5.3.1. Návrhy na opatření

Na výše uvedené problematické situace v řízení neshodných produktů jsem se snažila nalézt vhodné řešení, které by pro společnost nebylo výrazně nákladné a zároveň by posloužilo pro účel zlepšení chodu procesu. Toto zlepšení by podniku mohlo zajistit snížení nákladů a ztrát spojených se zpožděnými dodávkami, které mají za následek vysoké sankce podepisující se na výsledném zisku společnosti.

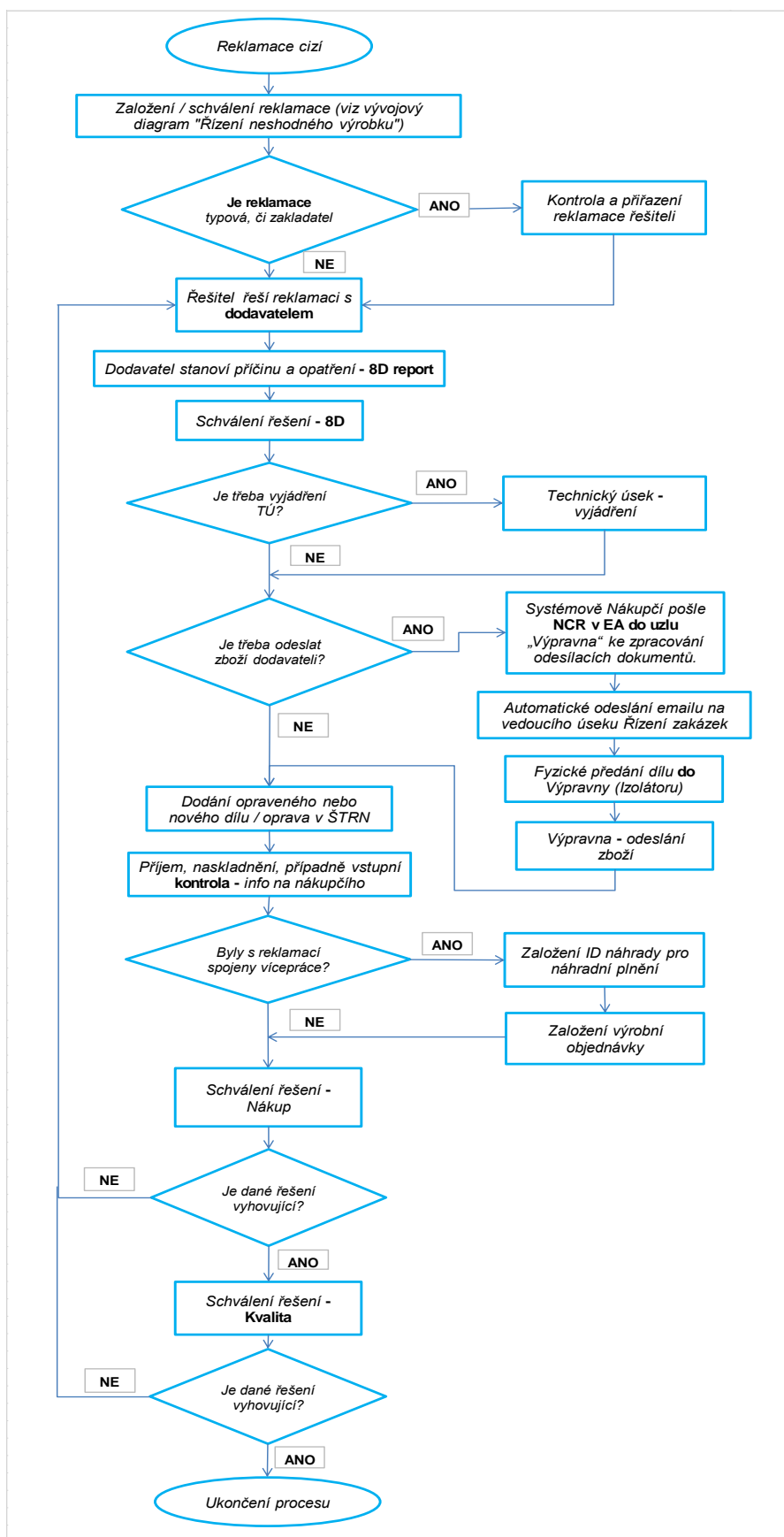
V prvním případě, kdy jde o to, že neshodné produkty před odesláním i několik týdnů leží ve skladu, čímž se může výrazně zpožďovat výroba, je návrh na zlepšení následující. Tak jako při dílech zachycených ve skladu, se automaticky odesílá email na pracovníka skladu, v tomto případě vedoucího útvaru Inventory, by se v případě neshodných dílů ve výrobě odesílal email na pracovníka Výroby. Prostudovala jsem si organizační strukturu oddělení Výroby Škody Transportation, jež vyobrazuje Příloha B, a pro tento úkol se mi jako nejvhodnější zdá vedoucí úseku Řízení zakázek. Ten by zajistil a dohlédl na to, aby byl díl co nejdříve předán na Výpravnu. Jeho úkolem by bylo pověření pracovníků ze svého úseku odpovědných za daný projekt, kteří by se o předání produktu na Výpravnu postarali. Úsek Řízení zakázek by tedy odpovídal za fyzické předání neshodného výrobku do Výpravny a celá tato záležitost by byla zanesena do příslušných směrnic, kde doteď chybí. Toto opatření by podnik nestálo prakticky žádné náklady a zároveň by mohlo zabránit případným nechtěným ztrátám. Postup je znázorněn níže na dráhovém diagramu (Obrázek 15).

Můj další návrh by mohl vyřešit problém s nedostatkem místa, které se týká velkých, neskladných položek. Ty jsou často přemísťovány nesystematicky z místa na místo, a nachází se obvykle tam, kde momentálně nebrání běžnému provozu. Tím, že nemají jasně určeno umístění, může docházet ke komplikacím a zmatečnosti. Dle mého návrhu by bylo zřízeno místo, nebo byla určena hala, která by sloužila jako Izolátor. Do tohoto prostoru by se přemístila Výpravna. V těchto prostorech bude dostatek místa i pro největší neshodné produkty, aby bylo možné je skladovat pohromadě i s díly menšími. Místo by bylo vybaveno označenými regály, které v současném Izolátoru chybí, kde by byly menší díly systematicky uloženy, aby se zamezilo jejich poškození či ztrátě.

Toto řešení by podnik stálo zhruba půl milionu korun. Díky případným úsporám na sankcích zapříčiněných výše uvedenými nedostatky, peníze investované do toho opatření by se dle optimistického odhadu měly společnosti vrátit během půl roku. Opatření by zajistilo svižnější průběh reklamací neshodných produktů a bylo by zamezeno nechtěnému zpožďování výroby a dalším nákladům s tím spojených.

Po předání návrhu společnosti a rozhovorem s projektovým manažerem mi bylo sděleno, že mnou navržené opatření by skutečně mohlo vylepšit současný stav procesu a stojí za zvážení. Při nejbližší příležitosti tak bude návrh zařazen do příslušného jednání, kde bude prostor se jím zabývat a projednat případné detaily. Realizace by případně mohla být kompletně hotová do konce příštího roku.

Obrázek 15: Řízení reklamace cizí po navržené změně



Zdroj: interní dokumenty společnosti, zpracováno autorkou

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat procesy ve vybraném podniku a navrhnout možná opatření, která by přispěla ke zlepšení současného stavu vybraného procesu. Vybraná společnost Škoda Transportation a. s. se v současné době věnuje především výrobě dopravních prostředků pro hromadnou a železniční dopravu.

K vyhotovení teoretické části práce jsem si využila poznatky, které jsem nastudovala z literatury zabývající se managementem, procesním řízením a jeho základními pojmy. Jsou zde obsaženy informace napomáhající porozumění celé problematice, které se v této práci věnuji.

Samotná praktická část práce se zabývá popisem procesů, které probíhají ve vybrané společnosti a jejichž fungování zajišťuje vznik nového výrobku. Následně jsem vybrala jeden, kterému jsem se hlouběji věnovala.

Vybraná problematika se týká řízení neshodných produktů. Jde o takový produkt, který nesplňuje určité požadavky potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny nebo očekávány, a proto ho nelze použít k zamýšlenému účelu. Záznam o neshodě se označuje NCR (non-conformity report). V podstatě jde o řešení reklamací, týkajících se těchto produktů. Fungování toho procesu jsem podrobně popsala a k jeho snazšímu pochopení přiložila příslušné diagramy znázorňující zmapování jeho průběhu. Po seznámení s procesem jsem jako nedostatek shledala zbytečné prostoje ve výrobě, při níž dojde k odhalení neshodného produktu. V této situaci, kdy je odhalen vadný díl až v úseku Výroba, nikoli již při příjmu na sklad, není určena osoba odpovídající za jeho předání do úseku Výpravna, odkud je odeslán zpět dodavateli na opravu. Ve Výpravně je také vyhrazeno místo pro tyto vadné díly, které se nazývá Izolátor, jehož rozloha však není dostatečná pro uskladnění velkých výrobních dílů a ty jsou tedy odkládány nesystematicky tam, kde momentálně nebrání v provozu. V důsledku výše uvedených nedostatků se stává, že je díl odložen a odeslán až s několikátýdenním zpožděním, kdy už je potřebný k výrobě. Tímto způsobem se může zpozdít výroba a tím i dodání produktu oproti stanoveným termínům o několik týdnů až měsíců. Hrozí tak nemalé sankce ze strany finálního zákazníka, které mohou šplhat až ke statisícům korun za jediný den zpoždění. To se samozřejmě nežádoucím způsobem podepisuje na konečném zisku společnosti.

Mým návrhem na opatření je pověření osoby, která bude odpovědná za předání dílu ze skladu do úseku Výpravna. Po prostudování organizační struktury oddělení Výroby se mi pro tento úkol jako nejvhodnější zdá vedoucí úseku Řízení zakázek. Ten by zajistil a dohlédl na to, aby byl díl co nejdříve předán na Výpravnu. Celá tato záležitost by byla zanesena do příslušné směrnice, ve které bohužel do této chvíle chybí. Tento krok by společnost nestál téměř žádné náklady.

Můj další návrh zahrnuje vymezení místa, či zřízení haly, kam by se přesunula Výpravna současně s Izolátorem. Na tomto místě by byl dostatek prostoru pro umístění jak malých, tak i velkých neskladných dílů pohromadě. Byly by zde také regály pro systematické uložení malých dílů, aby se zabránilo jejich ztrátě či poškození. Opatření by společnost mohlo stát okolo půl milionu korun, zároveň by ale mohlo být schopno jí ušetřit statisíce až miliony korun na nákladech za sankce vzniklé zbytečnými prostoji ve výrobě.

Jako důležité zdroje a materiály pro výzkum mi posloužily osobní rozhovory a interní dokumentace podniku, které mi velmi ochotně poskytli někteří ze zástupců společnosti. Obecně bych podnik zhodnotila jako úspěšnou, rychle rostoucí společnost na vysoké úrovni, která zde nemá konkurenci. Navržená opatření, která jsem podniku poskytla by mohla podpořit společnost ve své snaze o neustálé zlepšování svých procesů za účelem udržení postavení na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura:

- BASL Josef, GLASL Vít, TŮMA Miroslav, 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082-936-2
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2
- DAVENPORT H. Thomas, 1993. *Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. USA: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-366-2.
- GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.
- KASSAY Štefan, 1999. *Reinžiniering podnikateľských procesov*. Nové Zámky: Strateg. ISBN 80-88988-01-2
- KOVÁCS Jan, 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KRYŠPÍN, Luděk, 2005. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0965-2.
- PITRA, Zbyněk, 2008. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer. ISBN 978-7357-379-9.
- PITRA Zbyněk, 2007. *Základy managementu*. Praha: Professional. ISBN 978-80-86946-33-7.
- ROBSON Mike, ULLAH Philip, 1998. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*, Praha: Management Press. ISBN 80-85943-64-6.
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování 2. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

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

TUČEK, David, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.

VÁCHAL Jan, VOCHOZKA Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-247-4642-5.

Internetové zdroje:

Balanced Scorecard, 2017. *Management mania*. [Online] [Citace: 13. březen 2020]

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

SMART, 2019. *Management mania*. [Online] [Citace: 13. březen 2020] Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/smart>

WORKFLOW, 2018. *Management mania*. [Online] [Citace: 29. březen 2020] Dostupné

z: <https://managementmania.com/cs/workflow>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením	11
Tabulka 2: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů	16
Tabulka 3: Srovnání funkčního a procesního přístupu je uvedeno v tabulce níže	21
Tabulka 4: Zlepšení versus inovace procesu dle Davenporta	26
Tabulka 5: Základní prvky dráhového diagramu	34

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průběh procesu a jeho prvky	14
Obrázek 2: Životní cyklus procesu	17
Obrázek 3: Fáze procesního řízení	19
Obrázek 4: Průběžné zlepšování procesu	25
Obrázek 5: Model zásadního reengineeringu	26
Obrázek 6: Příklad jednoduché procesní mapy	28
Obrázek 7: Koncept úrovní dle ARIS	29
Obrázek 8: Model Balanced Scorecard	32
Obrázek 9: Dokumentace firmy.....	38
Obrázek 10: Procesy společnosti	42
Obrázek 11: Interakce procesů při vzniku nového výrobku	45
Obrázek 12: Řízení neshodného výrobku.....	47
Obrázek 13: Řízení reklamace cizí	49
Obrázek 14: Řízení reklamace vlastní	50
Obrázek 15: Řízení reklamace cizí po navržené změně	55

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EA = Easy Archiv

MKP = Manažer kvality projektu

NCR = Non-conformity report

SC = Service Claims

TK = Technická kontrola

SEZNAM PŘÍLOH

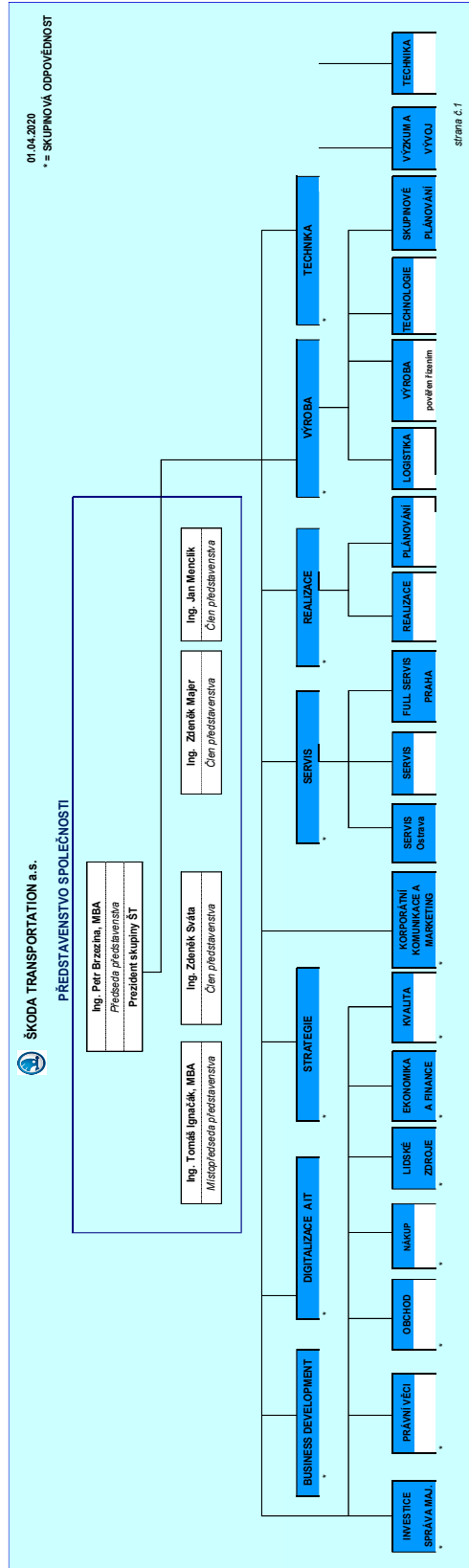
Příloha A: Funkční schéma společnosti

Příloha B: Funkční schéma úseku Výroba

Příloha C: 8D report

PŘÍLOHY

Příloha A: Funkční schéma společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnost

Příloha C: 8D report



8D REPORT

Report nápravného a preventivního opatření/Corrective-preventive action report

Číslo neshody/Claim No.

Dodavatel/Supplier:

Název Položky,ID/Part name,ID:

1D - Řešitelský tým/Investigation team

Jméno/Name	Společnost/Company	Úsek/Department	Kontakt/Contact
Vedoucí týmu/Team leader			

2D - Popis problému/Failure description

Počet kusů/
No. of pcs :

3D - Okamžitá akce, návrh řešení (stanovení do 24 hod)/Immediate action, proposed solution (within 24 hrs):

Popis/Description	Odpovědnost/Responsibility	Termín/Date

4D - Analýza problému - stanovení hlavní příčiny neshody (stanovení do 14 dní)/Failure analysis - root causes (within 14 days):

Uznaná reklamacce/Claim accepted:

Ano/Yes

Ne/No

Důvod neuznání reklamacce/ Reason for rejection:

5D - Navrhovaná nápravná opatření (stanovení do 14 dní)/Suggested corrective action (within 14 days):

Popis opatření/Action description	Odpověd./Respons.	Termín/Date

6D - Zrealizovaná nápravná opatření/Realised corrective action

Popis opatření/Action description	Odpověd./Respons.	Termín/Date	Účinnost/Efficiency

7D - Preventivní nápravná opatření/Preventive action

Popis opatření/Action description	Odpověd./Respons.	Termín/Date

8D - Vyhodnocení a uzavření reklamacce/Evaluation and closure of claim

Popis/Description	Odpověd./Respons.	Status/Status

Legenda

--	--

Datum ukončení/Date of termination:

Zdroj: interní dokumenty společnosti

ABSTRAKT

Moškořová, M. (2020). *Procesní management ve vybraném podniku* (Bakalářská práce),
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická

Klíčová slova: proces, řízení, procesní management, společnost, reengineering

Tato bakalářská práce se zabývá procesním řízením ve vybraném podniku. Jejím cílem je analýza procesů probíhajících ve společnosti, odhalení jejich nedostatků a následně navržení změn za účelem zlepšení současného stavu. Na úvod jsou v teoretické části definovány základní pojmy související s daným tématem, pro objasnění této problematiky. Samotná praktická část zahrnuje výzkum, který byl prováděn prostřednictvím pozorování, osobních rozhovorů a prostudování materiálů poskytnutých zástupci společnosti. Výsledkem šetření bylo odhalení a popis slabých míst ve vybraném procesu. Na tyto nedostatky byla navržena adekvátní opatření, která by mohla vést ke zlepšení dosavadního stavu a úspoře zbytečných nákladů podniku. Návrh byl předán společnosti, která se jím bude nadále zabývat.

ABSTRACT

Moškořová, M. (2020). *Process Management in the Selected Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: process, management, process management, reengineering

This bachelor thesis deals with the process management in a selected company. It aims to analyse the processes taking place in said company, uncover their deficiencies and subsequently offer alterations in order to improve the current situation. To begin with, the theoretical part defines the basic terms related to this topic for a better understanding of the issue. The practical part itself consists of research done by observing, personal conversations and a study of materials provided by the company. The result of the research was an uncovering and a description of weak spots in a chosen process. Appropriate measures were suggested for these deficiencies, which could lead to an improvement of the current situation and savings in needless expenses for the company. The proposal was presented to the company which will deal with it further.