

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Diplomová práce

Procesní řízení ve vybraném MSP

Vedoucí diplomové práce
Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor diplomové práce
Bc. Romana Kubíková

2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Romana KUBÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E14657**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Procesní řízení ve vybraném MSP**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a navrhnout možná zlepšení ve vybraných procesech.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíli diplomové práce.
3. Analýza procesů ve vybraném MSP.
4. Návrhy směřující k odstranění případných nedostatků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50-60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Janišová, D. (2013). *Velká kniha o řízení firmy.* Praha: Grada.

Jeston, J. (2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations.* Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace.* Praha: Grada.

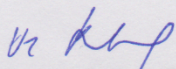
Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.

Katedra řízení

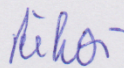
Datum zadání diplomové práce: 9. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2016


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne

.....

Bc. Romana Kubíková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odbornou a technickou podporu při vzniku této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení podniku *****, jeho zaměstnancům a všem ostatním, kteří mi ochotně poskytli veškeré potřebné informace pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Procesní řízení v MSP	5
2.1.1	Vývoj procesního řízení	5
2.1.2	Proces	7
2.1.3	Procesní řízení.....	10
2.1.4	Srovnání funkčního a procesního přístupu	11
2.1.5	Principy procesního řízení	13
2.1.6	Hlavní přínosy procesního řízení	14
2.1.7	Strategické řízení a procesy	16
2.2	Zavádění procesního řízení.....	17
2.2.1	Procesní mapy	19
2.2.2	Proměnné ovlivňující procesní řízení.....	21
2.3	Zlepšování procesů.....	22
2.3.1	Průběžné zlepšování procesu	22
2.3.2	Skokové zlepšování procesu	23
2.3.3	Neustálé zlepšování procesu, metodika FADE.....	25
2.4	Měření a monitorování procesů	26
3	CÍL A METODIKA.....	29
4	VLASTNÍ PRÁCE	31
4.1	Charakteristika podniku.....	31
4.2	Normy a směrnice společnosti	35
4.3	Procesní řízení společnosti	37
4.4	Klíčové procesy v divizi KIaP	40

4.4.1	Úprava vzorků uhlí.....	40
4.4.2	Stanovení obsahu analytické vody a popela	44
4.4.3	Stanovení spalného tepla	46
4.4.4	Stanovení obsahu síry.....	51
4.5	Návrhy na zlepšení	57
4.5.1	Nákup nového analyzátoru a váhy	57
4.5.2	Výpadek elektrického proudu.....	63
4.5.3	Další návrhy na zlepšení.....	65
4.5.4	Shrnutí návrhů na zlepšení	67
5	ZÁVĚR	69
6	SUMMARY	70
7	POUŽITÁ LITERATURA	71
8	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	75
9	PŘÍLOHY	77

1 ÚVOD

Historický vývoj procesního řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního řízení k řízení procesnímu, jehož vznik se datuje k 90. letům minulého století, i když menší náznaky jsou patrné již v dřívějších fázích vývoje myšlenkových směrů řízení. Dnešní organizace jsou pod neustálým tlakem konkurence a zákazníků s důrazem na kvalitu a snižování nákladů. Podstatným krokem je změna přístupu v řízení a změna pohledu na organizaci. Moderní společnost není rozdělena na funkční jednotky, ale nahlíží se na ni jako na sled navzájem závislých procesů, které vytváří přidanou hodnotu podniku. Tímto pohledem se zabývá procesní řízení. Jeho základem je rozpoznání procesů, které jsou představovány jednotlivými kroky, jež na sebe navazují a dochází k nim opakovaně. Procesy existují v každé organizaci, ovšem musí se nalézt, poznat, správně definovat a dokumentovat. Všechny procesy jsou propojené do jednoho celku, který zachycuje pracovní tok napříč celým podnikem. Obrazem tohoto toku je procesní mapa. Procesní řízení představuje postupy a nástroje pro trvalé zajištění maximální výkonnosti a neustálé zlepšování podnikových procesů, které vycházejí z definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

Tato diplomová práce se snaží přiblížit problematiku procesního řízení v malém a středním podnikání a věnuje se jeho analýze v konkrétní firmě. Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a navrhnout možná zlepšení ve vybraných procesech.

Práce bude rozdělena do dvou celků- literární přehled a vlastní práce. V literárním přehledu budou sepsány veškeré definice a důležité informace ohledně procesního řízení. Druhá část představuje mou vlastní práci, ve které se budu zabývat popisem společnosti, analýzou jednotlivých procesů a taktéž bude obsahovat návrhy případných zlepšení ve vybraných procesech.. V počáteční fázi se tedy budu věnovat studiu odborné literatury a internetových zdrojů, které se zabývají procesním řízením, jeho zaváděním, zlepšováním, měřením a monitorováním. Vybrané informace použiju pro sepsání literárního přehledu. V literárním přehledu bude taktéž objasněn rozdíl mezi funkčním a procesním řízením, dále bude podrobněji definován proces, principy a hlavní přínosy procesního řízení. Kapitola vlastní práce bude zpracována na základě informací získaných z internetových stránek společnosti, z interních materiálů společnosti, z nestrukturovaných rozhovorů a ze samotného pozorování jednotlivých procesů včetně dotazování. Tato část se bude

věnovat popisu společnosti a taktéž popisu klíčových procesů. Zjištěné skutečnosti budou použity pro návrh případných zlepšení ve vybraných procesech.

Pro aplikační část bude zvolen podnik *****, a. s. v Mostě. Důvodem pro zvolení tohoto podniku je částečná zkušenost se zkoumaným podnikem, kterou jsem získala již při psaní bakalářské práce, kterou jsem taktéž aplikovala na tento podnik. Společnost *****, a.s. nabízí služby a realizuje dodávky v mnoha specifických oborech elektroenergetiky a tepelné techniky, obecně v procesech přeměny energií paliv a výroby a distribuce elektřiny více než půl století.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Procesní řízení v MSP

Sektor malých a středních podniků představuje pro ekonomiku významné místo, je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací a konkurenceschopnosti. Činnosti MSP jsou velmi pestré a většinou tyto podniky vyplňují okrajové oblasti trhu, které jsou pro velké podniky neatraktivní. Mají rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí, jsou faktorem sociální stability a jelikož většinou působí místně, tak napomáhají rozvoji určitých regionů, menších měst a obcí. MSP jsou vymezeny následovně (Vochozka, Mulač a kol., 2012):

Střední podnikatel

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nepřesahují částku 43 mil. EUR,
- má obrat/příjmy nepřesahující 50 mil. EUR.

Malý podnikatel

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují 10 mil. EUR.

Drobný podnikatel

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují 2 mil. EUR.

2.1.1 Vývoj procesního řízení

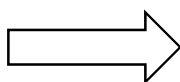
Historický vývoj procesního řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního řízení k řízení procesnímu, jehož vznik se datuje k 90. letům minulého století, i když menší náznaky jsou patrné již v dřívějších fázích vývoje myšlenkových směrů řízení (Rolínek a kol., 2008). Řepa (2012) také říká, že počátky procesního řízení sahají do devadesátých let minulého století, a to v podobě krize manažerského myšlení. Prvním významným okamžikem ve vývoji sociálně-ekonomického systému byla práce Adama Smitha. Rozdělení práce na úkony umožňující úzkou specializaci vede k růstu

kvalifikace. K důležitému mezníku ve vývoji sociálně-ekonomického systému přispěl Henry Ford. Ten zavedl pohyblivý pás a nechal práci přicházet k dělníkům, místo toho, aby dělníci přicházeli k práci. Dalším významným historickým okamžikem byla Sloanova aplikace principu dělby práce Adama Smitha v oblasti managementu, díky které došlo k vytvoření nezávislých divizí. V poválečném období, které Hammer a Champy (1993) nazývají „obdobím růstu“ došlo k zlepšování organizace práce, k růstu průmyslu i k růstu technologií. Obě světové války pomohly udržet nenasycenost poptávky, která byla základním pilířem období růstu. Rozvoj dopravy způsobil zmenšení světa, produkční schopnosti firem byly vyšší a poptávka se nasytila a toto období skončilo (Řepa, 2012).

Historie vývoje řízení podniků (Hammer, Champy, 1993)

1. Dělbba práce (konec 18. století- A. Smith)
 - rozdělení procesu do úkonů,
 - specializace.
2. Pásová výroba (20. léta- H. Ford)
 - organizace výroby podle úkonů,
 - statická role pracovníka.
3. Dělbba řídicí práce (A. Sloan)
 - decentralizace organizace podle produktů,
 - oddělení podstaty práce od řízení (finanční řízení),
 - hierarchická řídicí struktura, význam komunikace (standardy).
4. Období růstu (40.-80. léta)
 - pyramidová organizační struktura,
 - nenasycenost trhu- růst produkčních kapacit- růst podniků,
 - plánování, finanční řízení, koordinace plánů, monitorování produkce,
 - růst složitosti organizačních struktur- mnohaúrovňové pyramidy.
5. Konec období růstu
 - nasycenost poptávky,
 - změny rolí zákazníka, kooperantů, konkurentů,
 - zbytnělé střední úrovně řízení,
 - odtržení řízení od zákazníka,
 - těžko definovatelné cíle,
 - těžkopádné řízení organizace,

- problémy se sladováním dílčích a globálních cílů.



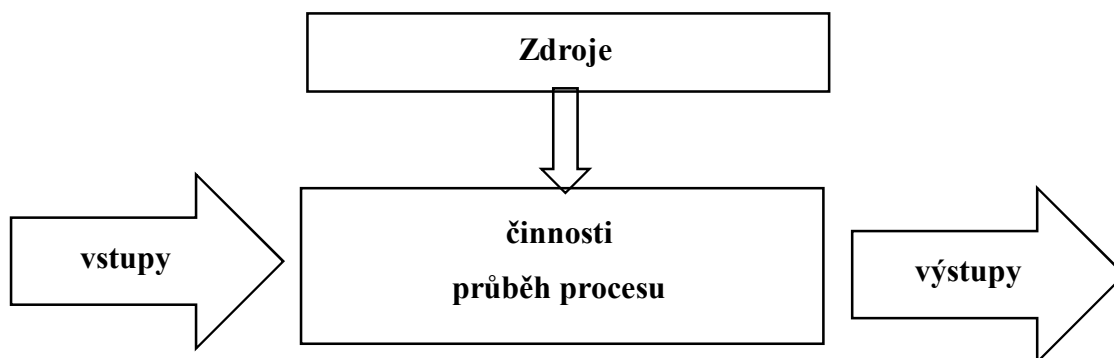
POTŘEBA ZMĚNIT PARADIGMA ŘÍZENÍ

Hammer a Champy (1993) hovoří o třech rozdílech mezi prostředím nenasycené poptávky a mezi dnešním prostředím, a to o třech C- zákazníci, konkurence a změna. Nároky zákazníků rostou a nejsou ochotni kupovat to, co jim firmy nabízejí. Vyžadují individuální přístup, výrobky šité na míru a vysokou kvalitu. Konkurence je stále intenzivnější a všechny firmy musí nejenom sledovat nově vznikající společnosti, ale musí se také přizpůsobovat měnící se situaci na trhu. Změna se stala všudypřítomným jevem. V důsledku globalizace se neustále mění tržní prostředí. Už nestačí pouze vysoká kvalita výrobků, ale daleko větší roli než dříve hraje úroveň služeb, která je s výrobkem spojená (Janišová, Křivánek, 2013). Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se zjistilo, že starý způsob řízení firem je v nových podmínkách neefektivní. Staré paradigma se překonalo. Podnik nelze řídit na základě pevně definované organizační struktury. Základem organizace nového typu jsou podnikové procesy (Řepa, 2012).

2.1.2 Proces

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída, 2007, s. 29). Zjednodušeně tedy můžeme proces definovat jako soubor činností transformujících vstupy na výstupy (zboží nebo služby), které mají pro zákazníka hodnotu (Hammer, Champy, 1996). Vstupy představují jednotlivé zdroje a výstupem jsou výrobky nebo služby určené zákazníkovi. K tomu, aby mohlo dojít k popisované transformaci, musí ještě existovat dostatek energie, podpůrné hmoty (tzn. např. stroje, zařízení, nástroje apod.) a znalostí (Rolínek a kol., 2008). K propojení procesů dochází v důsledku činností lidí, strojů, nástrojů, technik a materiálů (Raturi, Evans, 2005).

Obrázek 1: Průběh procesu a jeho prvky



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 443

Podnikové procesy jsou součástí všech organizací a prostřednictvím fungujících a dobře řízených procesů může organizace pracovat efektivněji (Madison, 2005). V podnicích jsou nejčastěji vymezovány tzv. klíčové, řídicí a podpůrné procesy. Klíčové (hlavní) procesy jsou ty procesy, které vytvářejí přidanou hodnotu směrem k okolí a jejich prostřednictvím se realizují hlavní podnikové aktivity, které souvisí s uspokojováním potřeb zákazníků. Tyto procesy se také podílejí na konečném produktu (Rolínek a kol., 2012). Řídicí procesy slouží k rozvoji a řízení výkonu společnosti. Zabezpečují fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Do této skupiny spadají procesy manažerské, tedy takové, které zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. Podpůrné procesy zajišťují fungování ostatních procesů, kterým dodávají produkty (hmotné / nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů. Zabezpečují tedy chod samotné organizace (Grasseová, 2008).

Vlastník procesu

Vlastník procesu je osoba, která je odpovědná za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobou efektivnost, monitorování procesu, systematické zlepšování, řešení problémů v průběhu procesu a správu procesu. Vlastník procesu má nejen odpovědnost, ale také disponuje dostatečnou pravomocí (Grasseová a kol., 2008). Jeho náplní práce je například řízení motivace a odměňování pracovníků, spolupráce s finančním oddělením, koordinace činností v rámci procesu, analýza a včasná reakce na měřítka procesu apod. (Neumaierová, 2005).

Zákazník procesu

Zákazník procesu je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Může to být organizace, člověk nebo následující proces. Zákazníky dělíme na interní (v rámci dané organizace) nebo externí (veřejnost) (Grasseová a kol., 2008).

Další účastníci procesu

- Dodavatel- subjekt, který zajišťuje vstupy.
- Sponzor- zástupce provozovatele procesu, který má zájem o bezproblémové fungování procesu.
- Manažer- osoba, která se přímo účastní řízení procesu a je za něj zodpovědná.
- Šampión procesu- osoba, která se procesu dlouhodobě účastní a svým chováním a vystupováním podporuje zlepšování procesů. Šampion zdá jak potřeby procesu, tak i všechny vnitřní závislosti jednotlivých procesních elementů. Své znalosti a zkušenosti předává dalším osobám například formou tréninku nebo školení.
- Operátor- osoba, která se procesu přímo účastní. Ovlivňuje pouze výkonnost nebo kvalitu dílčí činnosti, na které se svou prací podílí (Svozilová, 2011).

Produkt procesu

Produkt procesu je hmotný nebo nehmotný výstup, který slouží k uspokojení potřeb nebo přání zákazníka procesu (Svozilová, 2011).

Riziko procesu

Riziko procesu je určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na zajištění výsledku procesu a dosažení cíle procesu (Grasseová a kol., 2008).

Hranice procesu

Určuje se rozmezí pravomocí mezi dodavatelem, vlastníkem procesu a zákazníkem (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Svozilová (2011) tvrdí, že hranice procesu jsou součástí zadání zlepšovateľského projektu. Účelem je vymezení oblasti působení konkrétní iniciativy a zefektivňování komunikace mezi členy týmu a ostatními zájmovými skupinami projektu.

Regulátory řízení

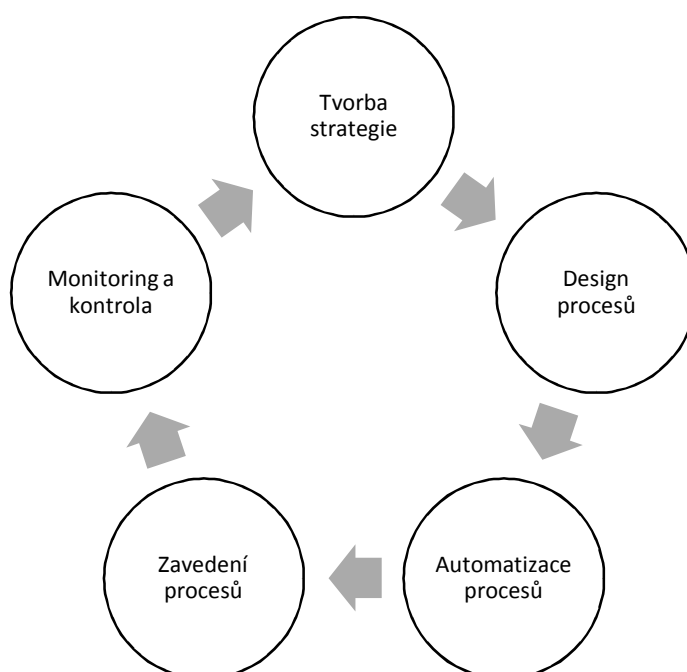
Regulátory řízení neboli dokumentované znalosti jsou závazná pravidla, zákony, vyhlášky, normy, rozkazy apod., které je nezbytné při provádění procesu respektovat. (Grasseová a kol., 2008).

2.1.3 Procesní řízení

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje pro trvalé zajištění maximální výkonnosti a neustálé zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ (Šmída, 2007, s. 30). Představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zefektivňování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu a vedou k zajišťování výkonnosti podniku (Rolínek a kol., 2008). Jedná se o ucelený systém, který uplatňuje celou řadu postupných kroků a to od ručení vize a hodnoty pro zákazníky přes návrh, tvorbu a implementaci strategie až po upravení jednotlivých procesů a měření jejich výkonnosti včetně vymezení kompetencí a hodnocení zaměstnanců. Procesní řízení je vysoce produktivní disciplínou řízení. Podniky, které se řídí jeho pravidly, mají konkurenční výhodu oproti jiným podnikům (McCoy, Sinur a kol., 2007). *„Cílem procesního managementu je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na potřeby zákazníka.“* (Grasseová, 2008, str. 42). Při jeho uplatňování je kladen důraz na dostatečné zajištění informací v potřebném množství a na úroveň lidských zdrojů (Rolínek a kol., 2008). Procesní management musí být čitelný, srozumitelný a na všech úrovních řízení propojený. Organizační struktura musí být navázána na jednotlivé procesní a technologické kroky. Vývoj procesních metod je závislý jak na technologických změnách, tak i na vývoji sociálního prostředí podniku. Všechny procesy musí na sebe navazovat, musí být měřitelné a mít svůj začátek a konec. Mezi nevýhody procesního řízení patří nejenom poměrně velká náročnost na jeho zavedení, ale také nebezpečí, a to v návaznosti na informační systémy, zakotvení určitého stavu řízení organizace a snížení schopnosti provést jeho změnu (Váchal, Vochozka, 2013).

Podstatu procesního managementu lze vyjádřit pomocí následujícího modelu. Uvedené fáze zajišťují nezbytné kroky při návrhu, implementaci, zautomatizování a určování výkonnosti procesů (Buech, Kuppler a kol., 2012)

Obrázek 2: Fáze procesního řízení



Zdroj: Buech, Kuppler a kol., 2012, str. 5

První fází modelu je návrh a výběr vhodné strategie tak, aby se dala použít pro řízení procesů, např. s využitím metody BSC. Druhá fáze představuje definici a návrh podnikových procesů v návaznosti na vnitřní a vnější faktory prostředí, zvolenou strategii a na určené klíčové faktory úspěchu. Součástí je i návrh ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů, to znamená určení jejich způsobu měření a následného nastavení systému hodnocení výkonu pracovníků. Další fází je charakteristická zautomatizováním navržených podnikových procesů. Čtvrtá fáze představuje zavedení procesů s případným využitím IT infrastruktury. V poslední fázi se management zabývá monitoringem výkonnosti procesů, zjišťováním a analýzou odchylek a řešením a odstraňováním problémů (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.1.4 Srovnání funkčního a procesního přístupu

„Oproti funkčnímu přístupu, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní přístup k řízení orientován nejen na výsledek práce (produkt), ale i na postup jeho dosažení.“ (Grasseová a kol., 2008, str. 45). Procesní řízení se na rozdíl od funkčního přístupu nesoustředí na výsledky, ale na příčiny. Příčinou špatných výsledků jsou neefektivní procesy uvnitř podniku, které se musí přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a musí se odstranit všechny činnosti, které nepřinášejí přidanou

hodnotu pro zákazníka (Truneček, 1997). V případě procesního řízení práce „protéká“, oddělenými funkčními jednotkami. Celý systém je řízen potřebami zákazníka a dochází ke zlepšení obvykle formou optimalizace a zjednodušení celého toku práce. Následující tabulka srovnává funkční a procesní přístup k řízení (Grasseová a kol., 2008).

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu

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.	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, str. 46

2.1.5 Principy procesního řízení

K zabezpečení správného a celistvého uplatňování procesního managementu je nutné dodržovat následující základní principy vážící se na:

- práci
 - Princip integrace a komprese prací.
 - Princip delinearizace prací.
 - Princip nejvýhodnějšího místa pro práci.
- proces
 - Princip uplatnění týmové práce.
 - Princip zaměření motivace.
 - Princip odpovědnosti za proces.
 - Princip variantního pojetí procesu.
 - Princip 3S- samořízení, samokontroly a samoorganizace.
- podnik
 - Princip pružné autonomie procesních týmů.
 - Princip znalostní a informační bezbariérovosti.

Podstata principu integrace a komprese prací spočívá ve spojení dříve odlišných a samostatných prací v jeden proces. Spojování probíhá směrem horizontálním i vertikálním. Smyslem delinearizace prací je vykonávání prací souběžně, nikoli v lineárním pořadí. Dochází ke zkrácení času mezi začátkem a koncem procesu. Tento princip je možné docílit týmovou prací. Pro naplnění principu nejvýhodnějšího místa realizace prací je práce vykonávána tam, kde je to nejvhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků. Princip uplatnění týmové práce spočívá v přípravě procesních týmů, které disponují vlastní pravomocí a výsledek jejich činnosti je hodnocen na základě maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka. Zásada principu procesně zaměřené motivace je postavena na tom, že motivace pracovníků v týmech je vázána na výsledek procesu a taktéž na výši přidané hodnoty pro zákazníka. V principu odpovědnosti nese odpovědnost za proces jeho vlastník, který má za úkol vést proces a odpovídat za plnění konečných cílů. Princip variantního pojetí procesu spočívá v uspokojování individuálních potřeb a požadavků zákazníků. Při práci jednotlivých členů týmů lze uplatnit princip 3S- samořízení, samokontrola a samoorganizace. Důležité je školení pracovníků a zvyšování jejich znalostí. Každý člen týmu je odpovědný za svou

práci a existuje zde motivační vazba na výsledek procesu. Aby mohlo docházet k samořízení, musí být pracovníci samostatní. Samokontrola probíhá na základě hodnotové metriky přidávané zákazníkovi. Samoorganizování je uplatňováno v podnicích, ve kterých jsou zavedeny specifické organizační struktury. Princip pružné autonomie procesních týmů spočívá v snižování nákladů na jednotlivé operace optimálním využitím centralizovaných a decentralizovaných přístupů k jejich řízení. Tým je sestaven na základě požadavků zákazníka a činnosti jsou řízeny centrálně. K realizaci tohoto přístupu jsou zapotřebí informační technologie s jednotnou databází, do které mohou vstupovat všechny týmy. V principu znalostní a informační bezbariérovosti má každý v podniku právo na všechny informace a každý sám rozhoduje, které z nich bude pro svou vlastní práci potřebovat. Důležité je odstranit bariéry rozhraní prací (body rozpojení), bariéry znalostí a bariéry informací (Rolínek a kol., 2008).

2.1.6 Hlavní přínosy procesního řízení

„Procesní řízení představuje ucelený systém řízení zahrnující řadu postupných kroků od určení vize a hodnoty pro zákazníky přes návrh, tvorbu a implementaci strategie až po nastavení jednotlivých procesů a měření jejich výkonnosti včetně vymezení kompetenčních modelů a hodnocení pracovníků.“ (Váchal, Vochozka a kol, 2013, str. 455). Mezi hlavní přínosy procesního řízení patří zejména zvýšení celkové výkonnosti podniku a zároveň dochází ke snížení potřeb zdrojů (Drahotský, Řezníček, 2003). Váchal a kol. (2013) poukazuje na tyto přínosy procesního managementu: určení priorit pro řízení a rozvoj konkurenceschopnosti podniku vycházejících z hodnoty pro zákazníky, zvýšení motivace zaměstnanců, zpřehlednění činností, zpřesnění systému monitoringu, možnost optimalizace a modelování procesů a zajištění uchování know-how a jeho dalšího rozvoje. Grasseová (2008) uvádí, že přínosy procesního managementu se projevují ve všech oblastech organizace. Tyto přínosy se ale mohou lišit v závislosti na charakteru, velikosti organizace nebo na vnitřním členění. Autorka uvádí v jednotlivých oblastech následující přínosy:

Přínosy v oblasti řízení společnosti

- Trvalé monitorování dosahovaných cílů podniku.
- Odhalování příčin stavu plnění, případně neplnění cílových ukazatelů.
- Trvalé zlepšování procesů.

- Definice strategie podpůrných činností podniku, stanovení konkrétních a měřitelných cílů pro její plnění.
- Rychlé a jednoduché řízení změn.

Přínosy v oblasti personálních zdrojů organizace

- Trvalé monitorování výkonnosti dílčích procesů a činností společně s motivací v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Jednoduché, přehledné a jasné definice pracovních míst, příslušných profesiogramů a pracovních rolí v procením modelu.

Přínosy v oblasti finančního plánování

- Detailní popis procesů a jejich parametrizace (přiřazení zdrojů), což umožňuje nákladové plánování na úrovni hlavních procesů v podniku a využití metody ABC (Activity Based Costing).
- Ocenění hlavních procesů podniku umožňující využití benchmarkingu.

Přínosy v oblasti logistiky

- Pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.
- Odhalení a eliminování úzkých míst v procesech.
- Provádění v procesním modelu analýzy a simulace umožňující optimalizaci logistických procesů.
- Možnost vytvoření podkladu pro rozhodnutí o optimální koncepci zásobování.

Přínosy v oblasti IT

- Snadné a rychlé definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů.

Přínosy v oblasti provozu odborných útvarů

- Podstatné zvýšení informovanosti zaměstnanců na všech organizačních úrovních.
- Zapojení všech zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování procesů.
- Provázání podnikových dokumentů a směrnic v elektronické podobě s možností jejich otevření přímo z modelu, což zrychluje a zkvalitňuje práci v celém podniku.

2.1.7 Strategické řízení a procesy

„Strategické řízení lze charakterizovat jako proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.“ (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 439). Strategické řízení lze také chápat jako zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a proměnlivým vnějším prostředím. (Hron a kol., 2000). Hlavním výstupem strategického řízení je návrh strategie a stanovení klíčových faktorů úspěchu. Implementace strategie určuje, jak budou nastavovány a řízeny jednotlivé podnikové procesy.

Základní principy strategického řízení lze zaznamenat pomocí řady modelů. Jedním z nich je integrovaný model strategického řízení, jehož výhodou je znázornění procesu strategického řízení jako souběh jednotlivých aktivit (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Moderním nástrojem současnosti je tvorba tzv. business modelů (George, Bock, 2011). Tento model popisuje základní principy vytváření, předávání a získávání hodnot. Základními prvky jsou klíčová partnerství, klíčové činnosti, klíčové zdroje, hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky, zákaznické segmenty, kanály, struktura nákladů a zdroje příjmů (Osterwalder, 2012). Druhým významným nástrojem, který je v dnešní době uplatňován, je systém balanced scorecard, který můžeme přeložit jako vyváženou tabuli ukazatelů (Lang, 2007). Tento nástroj byl objevený v devadesátých letech a je to jeden z nejznámějších a nejpropracovanějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje na problematiku měření výkonnosti a na její zakotvení do celého systému řízení firemní výkonnosti (Wagner, 2009). Vzájemně propojuje podnikovou strategii s operativními činnostmi s důrazem na jejich měření a řízení (Kaplan, Norton, 1996). BSC napomáhá systémové integraci různých firemních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další (Fotr, Vacík a kol., 2012). Je metodou, jak vyrovnaně převést misi a vizi do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně postihovaly jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů (Učeň, 2008). Obsahuje čtyři rozdílné dimenze:

- finanční perspektiva- představuje klasický manažerský pohled na organizaci jako producenta finančních přínosů,
- zákaznická perspektiva- představuje organizaci jako tvůrce hodnot pro zákazníky. Základní metrikou je uspokojení zákazníků,

- perspektiva business procesů- představuje poměřování technických a lokálních aspektů činností a sleduje, jakým způsobem naplňují cíle perspektivy zákaznické- tedy uspokojování jejich potřeb,
- perspektiva učení se a růstu- sleduje hlavní zdroj výkonu podniku- lidské zdroje. Důležitá je schopnost učení se a týmová spolupráce.

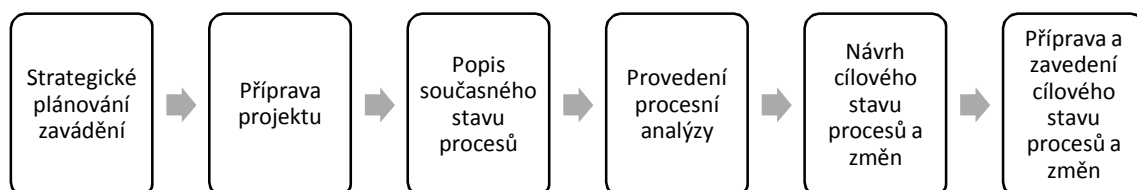
Balanced Scorecard je soustava čtyř skupin strategických cílů z výše uvedených čtyř základních perspektiv. Každá z těchto perspektiv je popsána tabulkou, ve které ke každému jednotlivému cíli v této perspektivě je přiřazena metrika a realizační akce, jež jsou nutné k naplnění cíle (Řepa, 2012). Označení *balanced scorecard* upozorňuje na to, že mezi dimenzemi by měla být určitá vyváženost (Lang, 2007). Niven (2005) uvádí čtyři základní bariéry implementace BSC a těmi jsou: bariéra vize (pouze 5% zaměstnanců pochopí zamýšlenou strategii), bariéra lidí (pouze 25% manažerů je motivováno v souvislosti se strategií společnosti), bariéra řízení (problém zachytit podstatu věci) a bariéra zdrojů (nepopulární tvorba rozpočtů).

2.2 Zavádění procesního řízení

Zavedení procesního managementu spočívá v restrukturalizaci systému řízení podniku, kterou lze realizovat s využitím metody 3P- rethinking (přemyslení), redefinition (přehodnocení) a redesign (přeprojektování) (Bělohlávek a kol., 2001). V rámci prvního kroku je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu, provést personální změny, určit kritické faktory úspěchu a stanovit hodnoty pro zákazníka (Rolínek a kol., 2008). Je vytvořena nová mapa existujících procesů, zachycující aktuální tok práce skrz různými organizačními útvary, včetně bariér a třecích ploch (Malach, 2005). Druhá etapa spočívá ve vypracování strategií podniku, v aplikaci procesní analýzy se zakreslením procesních map a v návrhu nové organizační struktury. V posledním kroku provádíme změnu jednotlivých procesů s využitím aplikace jednotlivých principů procesního řízení a soustředíme se zejména na odstranění zbytečných činností, zavedení chybějících činností, inovaci neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů a integraci zákazníků a dodavatelů do jednotlivých procesů. Na základě uvedených principů a podstaty zavedení dle metody 3P představuje procesní management ucelený komplex činností, prvků a vazeb, které přinášejí nový pohled na řízení podniku. V procesním řízení jsou klíčovými

prvky úspěchu firmy poznání hodnot významných pro zákazníka, vymezení poslání a volba strategie. Dále je důležitá snaha o vytvoření vztahů a to jak uvnitř tak i navenek podniku, což nelze provést bez rozvoje podnikové kultury a zavedení spolupráce prostřednictvím týmů. Pro fungování firem je nezbytnost zajišťování informací, nalezení inovací a zefektivňování procesů. Smyslem celého systému je na základě potřeb zákazníků vytvořit produkt, který zajistí koupěschopnou poptávku (Rolínek a kol, 2008).

Obrázek 3: Fáze zavádění procesního řízení do organizace



Zdroj: Grasseová, 2008, str. 49

Strategické plánování obsahuje soubor strategických cílů a požadavků vyjádřených v rámci potřeb zákazníků, které jsou v kontextu s posláním a vizemi podniku. Strategické plánování zavádění procesního řízení obsahuje pět činností: definice nebo stvrzení poslání podniku; stanovení vizí procesního řízení pro podnik; analýza východisek; stanovení kritických faktorů úspěchu změny a strategických cílů a zabezpečení podpory u vedení podniku.

Příprava projektu s využitím metodiky logického rámce je základem pro řízení projektového cyklu. „*Jedná se o vysoce účinný, plánovací a pracovní nástroj vhodný pro identifikaci a analýzu problémů na straně jedné a definování cílů a stanovení konkrétních činností k řešení těchto problémů na straně druhé. Metodou logického rámce se připravovaný projekt testuje jak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení daného problému, tak z hlediska jeho proveditelnosti a trvalé udržitelnosti.*“ (Grasseová, 2008, s. 55). Logický rámec se používá pro přípravu, realizaci a vyhodnocení projektu. Obsahuje ukazatele, kterými se měří dosažení cílů a efektivně se monitoruje.

Popis současného stavu procesů slouží k zmapování procesů, k stanovení základních informací o procesech, jejich průběhu a návaznosti. Procesy můžeme popisovat různými způsoby, ovšem popis by měl být jasný a srozumitelný, proto se slovní popis jeví jako nevhodný. V praxi se nejčastěji k popisu používají matice, grafy nebo tabulky. Cílem popisu současného stavu procesů je zjistit, jaké procesy v organizaci probíhají a kdo je za jejich průběh a výstup zodpovědný.

Smyslem procesní analýzy je zjistit nedostatky v procesech a možnosti jejich odstranění. Dále identifikace a analýza činností nepřidávající hodnotu, analýza ztrátových časů v procesech a identifikace možností rychlých změn. Cílem analýzy a vyhodnocení současných procesů je zjistit, jaké změny a proč jsou nezbytné.

Návrh cílového stavu procesů a organizačních změn slouží k definování optimalizované struktury procesů, definování produktů procesů, vytvoření detailního popisu optimalizovaných procesů a stanovení měřitelných cílů procesů a způsobu jejich měření, včetně ukazatelů a parametrů. Návrh cílového stavu procesů musí mít stanovenou odpovědnost, vstupy a výstupy. Zahrnuje definování změn organizační struktury a detailní popis nové organizační struktury na základě procesů.

Fáze příprava a zavedení cílového stavu procesů a organizačních změn probíhá tak, že se s novou procesní organizací seznámí všichni zaměstnanci. Poté se začnou jednotlivé změny zavádět do „života“ organizace. Pro naplánování a zavedení cílového stavu procesů je možné využít metodu Demingův cyklus (PDCA cyklus). Tato metoda obsahuje čtyři fáze (Grasseová, 2008):

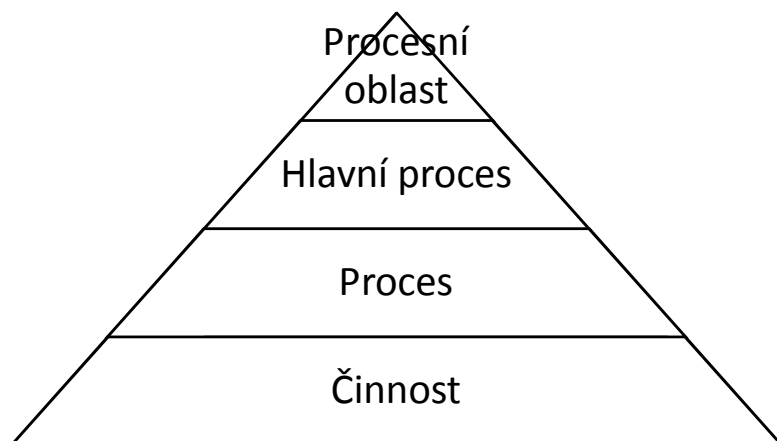
- plan (plánuj)- sestavíme plán,
- do (udělej)- zavedeme plán do praxe,
- check (ověř)- provedeme prozkoumání, sestavíme kontrolní plán a realizujeme jej,
- act (reaguj)- provedeme opatření.

2.2.1 Procesní mapy

Významnou součástí zavádění procesního řízení je využívání procesní analýzy, enterprise modelů a zejména procesních map (Rolínek a kol., 2008). Procesní mapa je určena k znázornění výrobních a řídicích procesů. Lze ji definovat jako diagram zachycující grafickými znaky hlavní činnosti procesů, jejich vzájemné vztahy, souvislosti, sledy, větvení a eventuální zpětné vazby. Součástí procesních map jsou také informativní údaje, které vystihují chování procesů a další informace nepostradatelné pro komunikaci vlastností vykresleného procesu (Svozilová, 2011). Pro řízení procesů je naprostou nezbytností přehledné a přesné zmapování procesů. Východiskem pochopení a identifikování procesů jsou procesní mapy, které umožňují správně pochopit, jak podnikové procesy fungují a kde dochází k předávání výstupu procesu mezi odděleními (Page, 2010). Mezi hlavní požadavky procesních map patří jednoduchost a úplnost.

Pro grafický záznam lze použít celou řadu nástrojů nebo ucelené systémy modelování procesů, jako je např. ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer (Řepa, 2007). Podstatou systému ARIS je využití přístupu založeného na dodržování konceptu úrovní. Procesy jsou zachyceny v procesní oblasti, dále jsou rozváděny v detailech v úrovni hlavních procesů, podprocesů a v nejdělnějším pohledu až v oblasti činností, viz obrázek 4 (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Obrázek 4: Koncept úrovní dle ARIS



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 445

Přístup metodiky ARIS je založen na pěti základních pohledech na podnik: organizační pohled (popisuje pracovníky a organizační jednotky), datový pohled (tvořený stavy a událostmi), funkční pohled (tvoří funkce systému a jejich vztahy), procesní pohled (zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy) a výkonový pohled (realizuje průběžné zlepšování procesů) (Řepa, 2007).

Dle principů procesní analýzy lze provést vlastní popis procesů a jejich členění od obecného k detailnímu. Výstupem je zaznamenávání procesů do mapy priorit v níž se nacházejí procesy ve třech zónách a to s vysokou, střední a nízkou prioritou. Nejdůležitější zóna je s vysokou prioritou, kde se nacházejí procesy s nízkou výkonností, které ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu. Pro zhotovení procesní mapy je nutné posouzení výkonnosti každého procesu zvlášť. K tomu nám může sloužit klasifikace procesů podle jejich výkonnosti, při které je zařazujeme do pěti tříd (vynikající výkonnost až špatná výkonnost). Kromě výkonnosti se dále hodnotí počet procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Jsou to všechny skutečnosti, které mají rozhodující vliv pro úspěch podniku (Rolínek a kol., 2008). Zmapování procesů je

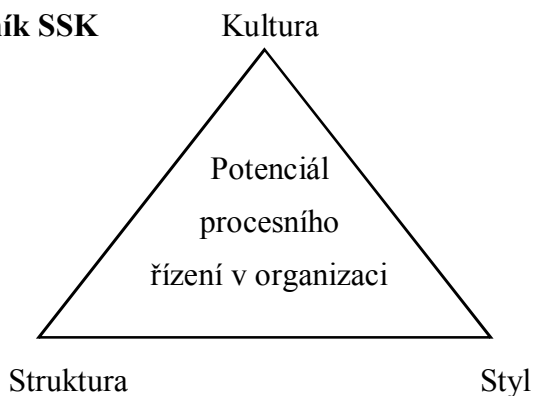
velice důležitým krokem, protože řídit můžeme pouze to, co známe (Conger, 2011). Fiala a Ministr (2003) uvádí tyto základní zásady mapování procesů:

- pomocí procesní mapy musí dojít k porozumění procesu,
- z procesní mapy musí být jasné, jaké činnosti proces vykonává,
- procesní mapa musí být strukturovaná hierarchicky s hlavními činnostmi na nejvyšší úrovni s nejmenší úrovní detailů a na nižší úrovni s popisem detailů,
- procesní mapa by měla být vnitřně konzistentní.

2.2.2 Proměnné ovlivňující procesní řízení

Fišer (2014) poukazuje na tři klíčové proměnné, které ovlivňují úspěšnost zavádění procesního řízení v podniku: způsob organizování (struktura), způsob vykonávání úloh (kultura) a způsob řízení (styl). Všechny tyto tři proměnné se vzájemně ovlivňují (viz obrázek 5) a vytváří v podniku podmínky, které umožní, aby procesní řízení přineslo užitek nebo naopak, aby se ještě zvýšila neefektivita a nepružnost podniku. Pokud se teda podnik rozhodne pro procesní řízení, měl by pochopit, jak tyto tři proměnné fungují, jak je analyzovat a jak je ovlivňovat.

Obrázek 5: Trojúhelník SSK



Zdroj: Fišer, 2014, str. 45

Struktura spočívá v tom, jakým způsobem dochází k distribuci odpovědností a pravomocí na konkrétní pracovní místa a jejich zařazení v celkové organizační struktuře podniku. Funkční přístup začíná vytvářením pozic a přechází k jejich plnění povinnostmi a pravomocemi. V procesním přístupu nejdříve dochází k identifikaci procesů a činností, které mají být vykonávány, a pokračuje k jejich přiřazení organizačním jednotkám, pozicím a konkrétním lidem. Tato změna je sice pracná, ale do jisté míry se jedná o mechanický úkol. **Styl** řízení vyjadřuje převládající způsob zadávání a hodnocení úkolů. V případě zavádění procesního řízení existují tři styly: formální- zaměřený na dodržování

formálních pravidel a postupů, direktivní- zaměřený na dosahování výsledků bez ohledu na zapojení a spokojenost pracovníků a týmový- zaměřený na lidi. Tento styl je žádoucí, ovšem změna stylu řízení je složitější. Vyžaduje změnu postojů a rozvoj dovedností. **Kultura** organizace ukazuje na to, jak se lidé při plnění úkolů chovají. V kultuře funkcí se soustředí na dodržování pravidel a na funkční hierarchii, v kultuře moci lidé vyžadují příkazy a pečlivou kontrolu a v kultuře výsledků dbají na spolupráci při dosahování výsledků. V případě změny podnikové kultury by měl podnik definovat, jak se bude změna projevovat v každodenním chování lidí, jak se budou projevy měřit a hodnotit. Také je důležité, aby pracovníci byli motivováni k aktivní spolupráci na změně podnikové kultury. Jedním z motivů mohou být přitažlivé firemní cíle a hodnoty.

Podnik může skutečně ovládat a měnit pouze strukturu a styl. Kultura se mění pozvolna na základě změn ve způsobu organizování a způsobu řízení. Posuny v podnikové kultuře se dají očekávat v horizontu měsíců až let.

2.3 Zlepšování procesů

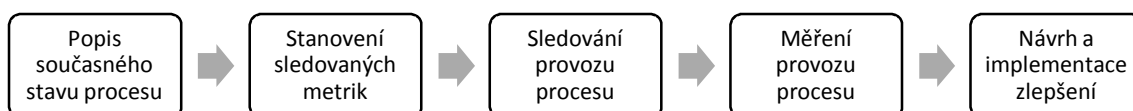
Strategickým cílem organizace je neustálé zlepšování jednotlivých procesů, což vede ke zvyšování výkonnosti konkrétních procesů a také k zvyšování celé organizace. Prvním způsobem neustálého zlepšování procesů je průběžné zlepšování po malých krocích. Jedná se o průběžnou optimalizaci procesů. Druhým způsobem jsou skokové změny projektů, které vedou k radikálnímu zlepšování existujících procesů nebo k zavedení nových procesů.

2.3.1 Průběžné zlepšování procesu

Průběžné zlepšování procesu je takové zlepšování, které může podnik provést s minimálním dopadem na externí dodavatele, zákazníky a ostatní zainteresované strany. Hlavní důraz je kladen na snižování režijních nákladů souvisejících s přijatými regulátory a omezeními, na odstranění činností nepřinášejících hodnotu, snižování nákladů nepřinášejících hodnotu, optimalizaci dostupných zdrojů s ohledem na výstupní požadavky procesu a činností a na další zlepšení, která je možné provádět. Průběžné zlepšování procesů se vztahuje k odstranění zjištěných nedostatků nebo ho provádíme jako reakci na změny, jako jsou například změněné požadavky zákazníků nebo jejich nespokojenost. Jedná se o nikdy nekončící a dynamický rozvoj procesů. Nejlepším

zdrojem myšlenek pro toto zlepšování jsou zaměstnanci. Zaměstnanci by měli chápat jeho účinek a musí být zainteresováni, vybaveni odpovídajícími pravomocemi a měli by znát možnosti a způsoby zlepšování. Dalším podnětem pro zlepšování procesu můžou být výsledky benchmarkingu organizace. Může jít například o zlepšování kvalifikace zaměstnanců, zavedení výkonnější technologie, změna postojů atd. (Grasseová, 2008).

Obrázek 6: Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Řepa, 2007, str. 16

Tabulka 2: Příklad průběžného zlepšování výkonnosti procesu

Zlepšení výkonnosti procesu- cíl	Ukazatel výkonnosti procesu	Cílová hodnota rok 2018	Plánovaná hodnota v jednotlivých letech	Výchozí hodnota rok 2015
Zlepšení spokojenosti zákazníka	bodová stupnice	1,9	rok 2016- 2,9 rok 2017- 2,3	3,2
Zlepšování dodržování dodacích termínů	procento včas dodaných výrobků	98%	rok 2016- 80 % rok 2017- 90 %	72 %
Zkrácení průběžné doby procesu	doba procesu ve dnech	21 dnů	rok 2016- 50 dnů rok 2017- 32 dnů	58 dnů

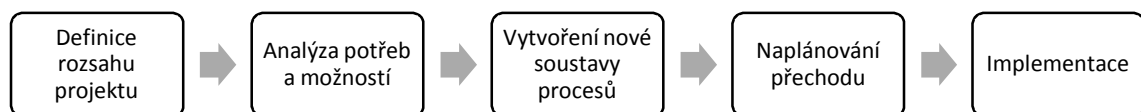
Zdroj: Grasseová, 2008, str. 95

2.3.2 Skokové zlepšování procesu

Reengineering můžeme definovat jako zásadní přehodnocení a radikální přestavbu podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost (Hammer, Champy, 2000). Tento termín vznikl v roce 1984 (Bettley, Mayle, 2005). Bennis a Mische (1997) chápou reengineering jako zásadní obnovu podnikání, kterou je optimalizace konkurenční

pozice organizace, hodnoty, kterou poskytuje jejím vlastníkům, a jejího přínosu pro společnost. Manganeli a Klein (1996) vysvětlují reengineering jako rychlý a radikální redesign strategických hodnototvorných podnikových procesů. Nový návrh procesu (reengineering procesu) provádíme v případě zásadní změny. Tato změna se může týkat regulátorů řízení a strategických dokumentů (Grasseová, 2008). Reengineering je časově a kapacitně náročný. Lze ho rozdělit do tří úrovní. Nejvýznamnějším je total business reengineering (TBR), který ovlivňuje nejenom organizaci, ale také celý trh s důrazem na dodavatele, odběratele a konkurenci. Druhou úrovní je business proces reengineering (BPR), jehož změny zasahují celý podnik. Poslední úrovní je work proces reengineering (WPR), který je nejčastější u MSP, kde jde o změnu jen části firmy. Jedná se především o administrativu a postupný přechod na elektronickou komunikaci a administrativu (Váchal, Vochozka, 2013). Franz a Kirchmer (2012) popisují čtyři typy procesních změn, a to: top-down (změna hlavních procesů), bottom-up (zlepšování subprocesů), people-centric (změna pracovní činnosti) a IT-centric (změna v automatizaci).

Obrázek 7: Model zásadního reengineeringu



Zdroj: Řepa, 2007, str. 17

Při přípravě reengineeringového projektu je důležité: získat aktivní podporu vrcholového vedení; důkladně a úplně projekt připravit a naplánovat; efektivně a správně komunikovat; vybudovat silný reengineeringový tým a zjistit vysokou míru zapojení lidí do projektu. Při přípravě reengineeringového projektu je nezbytné se vyvarovat: tříštění řešitelských kapacit; zanedbávání komunikace; zastavování se a zpomalování projektu; zapomínání na cíl změny; rozjetí projektu bez důkladné přípravy a naplánování bez jakéhokoliv „samozřejmého“ předpokladu (Řepa, 2007).

O přetvoření procesu (redesign) uvažujeme v případě změny ve výstupním produktu a v požadavcích zákazníků na služby, změny v regulátorech řízení, jež mají na proces zásadní vliv nebo na základě radikální změny technologické platformy, která provádění procesu podporuje. Přetvoření procesu může také vyvolat podstatná změna v dostupnosti finančních zdrojů. Dopad přetvoření procesu prochází napříč hranicemi organizace, působí na externí dodavatele a zákazníky a může ovlivnit organizační struktury (Grasseová, 2008).

2.3.3 Neustálé zlepšování procesu, metodika FADE

Neustálé zlepšování procesu jak v malých krocích, tak i skokově musí obsahovat následující činnosti: zjištění důvodu pro zlepšování; popis současné situace; provedení analýzy; identifikování možných řešení; vyhodnocení vlivů; uplatňování a standardizace nového řešení; hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu s ukončeným opatřením pro zlepšování (Grasseová, 2008). Proces neustálého zlepšování lze realizovat jako reakci na těchto deset výzev (Tague, 2004):

- Co chceme dosáhnout?
- Kdo je na změně zainteresován a co chce?
- Jak dobře to nyní děláme?
- Co brání tomu, abychom to dělali lépe?
- Jaké změny jsou nutno k dosažení lepšího stavu?
- Udělejme to!
- Jak jsme to realizovali?
- Pokud to nefunguje, zkusme to znovu.
- Jestliže to funguje, jak to máme udělat, aby to fungovalo vždycky?
- Co jsme se naučili?

Metodika FADE se využívá k hledání nových možností pro zlepšování procesů a je vhodná pro skupinové řešení problémů. Lze ji rozdělit do čtyř následujících kroků (Grasseová, 2008): **Focus** = nalezení a vymezení problému. V rámci této fáze se provede sestavení seznamu problémů. Z vytvořeného seznamu se vybere jeden problém, který zapříčiňuje existenci celé řady problémů. Tímto zásadním problémem se bude podnik nadále zabývat. Výstupem z této fáze je písemná formulace tohoto problému. **Analysis** = analýza problému. V této fázi podnik shromažďuje nezbytné informace o daném problému. Určí se faktory, které mají vliv na jeho vznik a existenci. Výstupem jsou základní informace o problému a seznam zásadních příčin a vlivů. Základem této fáze je i poučení se o problému. **Development** = návrh řešení problému. Prvotním krokem je vytvoření seznamu možných variant řešení problému a určení kritérií, podle kterých se budou varianty řešení posuzovat. Vybere se jedno řešení se zpracuje se plán realizace. **Execution** = provedení plánu a sledování výsledků řešení problému. Před zahájením plánu realizace je nutné získat podporu zaměstnanců, až poté se může přistoupit

k provedení plánu. Po vyřešení problému nastupuje fáze monitorování a měření dopadů praktického řešení problému.

2.4 Měření a monitorování procesů

K hodnocení výkonnosti procesů slouží jejich monitorování (sledování) a měření (Grasseová, 2008). „*Organizace musí využívat vhodné metody monitorování a je-li to vhodné, měření výkonnosti procesů. Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosáhnout plánovaných výsledků. Není-li plánovaných výsledků dosaženo, musí se učinit náprava, popřípadě provést opatření k nápravě, aby se zajistila tzv. shoda výrobku.*“ (ČSN EN ISO 9004, 2002). Je nezbytné neustále vylepšování a přizpůsobování procesů požadavkům firmy a zákazníkům. Obecný vývoj procesů je ovlivněn trhem (tempo vývoje trhu, modifikace konkurence a měnící se požadavky zákazníků), technologií (dostupnost nových technologií a vývoj substitutů), životní fází firmy (vývoj organizační struktury společně s firemní kulturou) a limity (různá omezení zdrojů a legislativní restrikce). I stabilní proces je nutné kontrolovat a upravovat. (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Důležitým okamžikem je definování vhodných metrik výkonnosti jednotlivých procesů, stanovení výchozích a omezujících hodnot a určení vah použitých metrik (Rolínek a kol., 2012). Efektivnost procesů měříme ukazateli zohledňující úroveň konečné hodnoty, která je poskytována zákazníkovi. Truneček (2003) uvádí, že tuto hodnotovou metriku nelze sice použít obecně pro všechny procesy, jedná se však zpravidla o výběr z následujících čtyř skupin ukazatelů důležitých zejména pro řízení, kontrolování a následné zlepšování procesů: zákazník vnímaná kvalita, poskytované služby zákazníkům, náklady a časové parametry dodávky.

Monitoring je u většiny společností zajišťován pomocí tabulkových procesorů spojených s monitorovacím softwarem (Aris, BPM, Concorde), který umí pracovat se systémy pro modelování a upravování procesů napříč společnostmi. Tento software je v dnešní době nejvíce využíván v MSP a označujeme ho také jako workflow (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Workflow ve své podstatě automatizuje procesy; podporuje tok dokumentů, informací a úkolů; zprůhledňuje existující procesy a vede k jejich zjednodušení, zvýšení efektivnosti a zkrácení průběhu (Carda, Kunstová, 2003). Jednotlivé procesy je nezbytné sledovat a dodržovat zásadu maximálně dvaceti měřítek v rámci jednoho oddělení, aby nedocházelo k zahlcování personálu administrativou.

K monitorování procesů se ve většině případů používá software, který pomáhá při modelování, historických přehledech a benchmarkingu. U podniků, které tento specializovaný software nevyužívají, pracují se sdílenými tabulkovými procesory. V tomto případě je nutné vydefinovat karty s měřítky a nastavit propočty a propojení zdrojových a výstupních dokumentů (Váchal, Vochozka a kol, 2013).

Výkonnost je míra neboli stupeň dosahovaných výsledků. Jestliže chceme výkonnost procesů měřit, musíme si stanovit cílovou hodnotu výsledku, kterou charakterizujeme jako parametr výkonnosti. Dalším důležitým pojmem je ukazatel výkonnosti, který stanovuje na základě čeho bude výkonnost hodnocena. Výkonnost měříme ve třech úrovních, kterými jsou úroveň organizace, úroveň procesů a úroveň výkonná (personál a jím prováděné činnosti). Dále rozeznáváme devět faktorů výkonnosti (viz tabulka 3) (Grasseová, 2008).

Tabulka 3: Faktory výkonnosti

		Tři faktory vlivu na výkonnost		
		Cíle	Struktura	Řízení
Tři úrovně řízení výkonnosti	Úroveň organizace	Cíle organizace	Struktura organizace	Řízení organizace
	Úroveň procesů	Cíle procesů	Struktura procesů	Řízení procesů
	Úroveň výkonná	Cíle pracovníků	Struktura výkonné úrovně	Řízení pracovníků

Zdroj: Grasseová, 2008, str. 105

Je důležité měřit správné věci a nastavit ucelený systém měření, který umožňuje měření výkonnosti a zjišťování nedostatků na všech třech úrovních. Efektivnost organizace můžeme zajistit tehdy, jsou-li organizace, procesy a činnosti řízeny a poměřovány na základy jednoho společného cíle. Výkonnost je možné měřit dvěma způsoby. Buď měřením ukazatelů výstupů, které procesy produkují, anebo měřením ukazatelů samotných procesů. Jestliže se ukazatele výkonnosti mění v čase nepravidelně, je proces neřízený a bez kontroly. Proces monitorování a měření výkonnosti procesů můžeme rozdělit do dvou subprocesů (Grasseová, 2008).

Subproces A: plánování a příprava procesu monitorování a měření výkonnosti procesů

- Zpracování nebo aktualizace popisu procesu.
- Ověření vazby procesu na konkrétní cíl organizace.
- Volba ukazatelů výkonnosti procesů.
- Zjištění výchozích hodnot ukazatelů.
- Definování cílových hodnot ukazatelů.
- Analýza stávajícího způsobu měření procesu.
- Integrace ukazatelů s měřeným procesem.

Subproces B: provedení monitorování a měření výkonnosti procesů

- Sběr a ukládání dat.
- Analýza dat.
- Vyhodnocení výkonnosti procesu.
- Opatření na základě výsledků- zlepšování.

3 CÍL A METODIKA

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a navrhnout možná zlepšení ve vybraných procesech.

V počáteční fázi jsem se věnovala studiu odborné literatury českých i zahraničních autorů, kteří se zabývají procesním řízením, jeho zaváděním, zlepšováním, měřením a monitorováním. Vybrané informace jsem použila pro sepsání literárního přehledu. V literárním přehledu je taktéž objasněn rozdíl mezi funkčním a procesním řízením, dále je podrobněji definován proces, principy a hlavní přínosy procesního řízení.

Část vlastní práce se věnuje popisu společnosti a taktéž popisu klíčových procesů. Informace o společnosti a procesech jsou získány z internetových stránek podniku, z interních podnikových dokumentů, z nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku a taktéž ze samotného pozorování jednotlivých procesů včetně dotazování.

Zjištěné skutečnosti dávají možnost komplexního pohledu na danou problematiku a jsou použity pro vytvoření návrhu možných zlepšení ve vybraných procesech.

Rozhovor

Pro získání informací o procesním řízení a podnikových procesech ve vybrané společnosti posloužil nestrukturovaný rozhovor s ředitelem divize. Počáteční fáze rozhovoru probíhala na základě přednášky o společnosti, díky které jsem se dozvěděla nejenom bližší informace o samotném fungování organizace, ale taktéž jsem si mohla prostudovat normy, směrnice a příručku jakosti. Dále z mé strany následovaly otázky týkající se jednotlivých procesů, které byly připraveny pouze okrajově a byly přizpůsobeny podle aktuální situace. Prostřednictvím otázek byl vedený dialog s ředitelem divize, který mi popsal klíčové procesy. Rozhovory probíhaly přímo i se zaměstnanci podniku, kteří jednotlivé procesy sami vykonávají a jsou za ně zodpovědní.

Pozorování a dotazování

Další metodou pro získání informací o procesním řízení a podnikových procesech bylo samotné pozorování zaměstnanců při provádění jednotlivých procesů. Metoda pozorování zaměstnanců spojená s dotazováním byla pro mě nejužitečnější a nepřínosnější. Prostřednictvím této metody jsem mohla osobně nahlédnout na samotné procesy a dozvědět se o nich klíčové informace.

Popis a analýza

U každého klíčového procesu je uvedena jeho definice. Dále jsou procesy zanalyzovány a popsány z pohledu základních charakteristik- vstup procesu, výstup procesu, cíl procesu, vlastník procesu, rizika spojená s procesem, sledovaná kritéria, IS/IT, komunikační kanály a dokumenty spojené s procesem. Následuje schéma procesu, které zachycuje návaznost jednotlivých činností v procesu a detailní popis těchto činností. Veškeré tyto informace jsou získány z rozhovorů a z pozorování jednotlivých procesů.

Měření

Po zmapování a popsání všech klíčových procesů včetně činností následuje samotné měření jednotlivých činností z pohledu času. Toto měření bude potřebné pro další část této práce.

Komunikace

Komunikace probíhala prostřednictvím osobního kontaktu, e-mailu a telefonování a to zejména s ředitelem vybraného podniku, se zaměstnanci a s dodavateli přístrojů a zařízení pro tento podnik.

Konzultace návrhu

Na závěr jsem navržená zlepšení prokonzultovala na základě rozhovoru přímo s jedním ze zaměstnanců podniku, který vybrané klíčové procesy sám vykonává.

Následující pasáž o rozsahu 31-68 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na ekonomické fakultě

5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat procesy ve vybraném MSP a navrhnout možná zlepšení ve vybraných procesech. Práce se tedy zabývá analýzou klíčových procesů ve vybraném podniku, který nabízí služby a realizuje dodávky v mnoha specifických oborech elektroenergetiky a tepelné techniky, obecně v procesech přeměny energií paliv a výroby a distribuce elektřiny.

V počáteční fázi jsem se věnovala studiu odborné literatury českých i zahraničních autorů, kteří se zabývají procesním řízením, jeho zaváděním, zlepšováním, měřením a monitorováním. Vybrané informace jsem použila pro sepsání literárního přehledu. V literárním přehledu je taktéž objasněn rozdíl mezi funkčním a procesním řízením, dále je podrobněji definován proces, principy a hlavní přínosy procesního řízení. Část vlastní práce se věnuje popisu společnosti a taktéž popisu klíčových procesů. Informace o společnosti a procesech jsou získány z internetových stránek podniku, z interních podnikových dokumentů, z nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku a taktéž ze samotného pozorování jednotlivých procesů včetně dotazování. Zjištěné skutečnosti mi daly možnost komplexního pohledu na danou problematiku a byly použity pro vytvoření návrhu možných zlepšení ve vybraných procesech.

Navrhla jsem výměnu zastaralého analyzátoru za nový, který vede k usnadnění práce obsluhy a ke zkvalitnění procesu stanovení obsahu síry. Nový analyzátor umožní zrychlení práce, což má za následek ušetření času, zvýšení příjmů a snížení nákladů. V tomto procesu navíc hrozí i riziko poruchy přístroje. V případě, že firma zakoupí nový analyzátor, může v budoucnu v případě poruchy využít starší analyzátor, který používá právě teď a tím se toto riziko eliminuje. K analyzátoru jsem navrhla zakoupit i laboratorní analytickou váhu, díky které by zaměstnanec nemusel chodit navažovat vzorky do vedlejší místnosti, ale navažoval by je přímo u analyzátoru. Dále jsem se rozhodla řešit riziko výpadku elektrického proudu, které vede k ekonomickým ztrátám. Mezi mé další návrhy na zlepšení jednotlivých procesů patří nákup automatického homogenizačního kvartovače poháněného elektřinou, častější kontroly zařízení a přístrojů, akreditace mlýnu na mletí biomasy, častější školení zaměstnanců a zabezpečení kvalitnějšího certifikovaného referenčního materiálu.

Celkově je podnik na vysoké úrovni. Návrhy na zlepšení, které jsou v této práci uvedeny, mohou posloužit k ještě efektivnějšímu řízení procesů.

6 SUMMARY

The aim was to analyze processes selected SMEs (small and medium enterprises) and to suggest possible improvements in the selection processes. The task analysis deals of key processes in selected business, which provides services and realizes supplies in many specific department of electricity and thermal technology, generally in the processes of energy conversion and fuel production and distribution of electricity.

In the initial stage, I deal with study of professional Czech and foreign authors, who deal with process management, its implementation, the improvement, the measurement and the monitoring. I used the information to write a review of the literature. The literature review is also explained the difference between functional and process management. There is further defined process, the principles and benefits of process management. The Part of my work is devoted to the description of the company also describe the key processes. The information about the company and the processes are obtained from the website of the company, from internal company documents, from unstructured interviews with company employees also from the actual observation of processes including querying. The findings gave me the possibility of a comprehensive perspective on the issue and used to create a design of the possible improvements in selected processes.

I suggested replacing obsolete analyzer for new that leads to ease of operation and work to improve the process of determination of sulfur content. The new analyzer allows acceleration work, which results in time savings, increased revenue, and reduces costs. In this process, threatens the danger and the risk of apparatus. In case the company buys a new analyzer, may be used in case of failure of older analyzer in the future that uses now and thereby eliminates this risk. I proposed to buy a laboratory and analytical scale. This scale would make it possible to weigh samples near the analyzer and the employees wouldn't have to go into another room to weigh. Next, I decided to tackle the risk of electricity which leads to economic damages. My other proposal to improve the individual processes includes automated purchase of homogenization quartering which is powered by electricity, more frequent inspections of equipment and appliances, accreditation grinder to grind biomass, frequent employee training and security better quality of certified reference material.

Overall, the company is at a high level. Suggestions for improvement are given in this thesis, could be used for more efficient management processes.

7 POUŽITÁ LITERATURA

- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bennis, W., Mische, M. (1997). *The 21st Century Organization: Reinventing Through Reengineering*. USA: Jossey- Bass Publishers.
- Bettley, A., Mayle, D. a kol. (2005). *Operations Management: A Strategic Approach*. London: SAGE Publications.
- Buech, P., Kuppler, M. a kol. (2012). *Intelligent Guide To Enterprise Bpm: Remove Silos To Unleash Process Power*. Darmstadt: Software AG.
- Carda, A., Kunstová, R. (2003). *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
- Conger, S. (2011). *Process mapping and management*. New York: Business Expert Press.
- Drahotský, I., Řezníček, B. (2003). *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press.
- Fiala, J., Ministr, J. (2003). *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček M., Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Franz, P., Kirchmer, M. (2012). *Value-Driven Business Process Management: The Value-Switch for Lasting Competitive Advantage*. Maidenhead: McGraw Hill.
- George, G., Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOPLNIT
- Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering- radikální proměna firmy*. Praha: Management Press.
- Hammer, M., Champy, J. (2000). *Reengineering- manifest revoluce v podnikání, radikální proměna firmy*. Praha: Management Press.

Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. (2000). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze.

Idnes (28.1.2016). *Ekonomika*. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/vypadek-elekriny-zpusobuje-velike-skody-jak-se-proti-tomu-branit-1di-/eko-sdeleni.aspx?c=A140624_122945_eko-sdeleni_ahr

Interní materiály společnosti *****, a.s.

Janišová, D., Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.

Justice (13.1.2016). *Výroční zpráva*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41499556&subjektId=713508&spis=683205>

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press

Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck

Leco (28.1.2016a). *Analyzátor*. Dostupné z: <http://cz.leco-europe.com/product/832-series-sulfur-carbon/>

Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: A Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow*. Chico: Paton Press.

Malach, A. a kol. (2005). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing.

Manganeli, R., Klein, M. (1996). *The Reengineering Handbook: A Step-by-step Guide to Business Transformation*. New York: Amacom.

McCoy, D., Sinur J. a kol. (2007). *Key Issues for Business Process Management*. Dostupné z: http://www.gartnerinfo.com/bpmresearch/BPM_KeyIssuesNote.pdf

Mettler Toledo (2.2.2016). *Analytické váhy*. Dostupné z: http://cs.mt.com/cz/cs/home/products/Laboratory_Weighing_Solutions/Analytical.html

MIP (3.2.2016). *Homogenizační kvartovač*. Dostupné z: <http://www.mipsro.cz/products/homogenizacni-kvartovac-typ-hk-/>

Neumaierová, I. a kol. (2005). *Řízení hodnoty podniku: nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting.

- Niven, P.R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- ***** (9.10.2015a). O společnosti. Dostupné z: http://www.*****.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/
- ***** (9.10.2015b). Organizační struktura. Dostupné z: http://www.*****.cz/o-spolecnosti/organizacni-struktura/
- ***** (9.10.2015c). Služby. Dostupné z: http://www.*****.cz/sluzby/
- Osterwalder, A. (2012). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks.
- Page, S. (2010). *The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, and adaptability*. New York: American Management Association.
- Příručka jakosti společnosti *****, a.s.
- Raturi, A., Evans, J. (2005). *Principles of Operations Management*. Mason: Thomson Corporation.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Směrnice Řízení procesů společnosti *****, a.s.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- Tague, N. (2004). *The Quality Toolbox*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Truneček, J. (1997). Restrukturalizace: funkční kontra procesní přístup. In: *Moderní řízení*. Praha.
- Truneček, J. (2003). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck.
- Učeň, P. (2008). *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing
- Vochozka, M., Mulač, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Výroční zpráva společnosti *****, a.s. za rok 2014

Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh procesu a jeho prvky.....	8
Obrázek 2: Fáze procesního řízení.....	11
Obrázek 3: Fáze zavádění procesního řízení do organizace.....	18
Obrázek 4: Koncept úrovní dle ARIS.....	20
Obrázek 5: Trojúhelník SSK.....	21
Obrázek 6: Průběžné zlepšování procesu.....	23
Obrázek 7: Model zásadního reengineeringu.....	24
Obrázek 8: Mapa jednotlivých divizí.....	32
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti ***** , a.s.....	33
Obrázek 10: Organizační struktura divize kontroly imisí a paliv.....	34
Obrázek 11: Řízení procesů ve společnosti.....	39
Obrázek 12: Klíčové procesy v divizi KIaP.....	40
Obrázek 13: Návaznost činností v procesu úprava vzorků uhlí.....	41
Obrázek 14: Návaznost činností v procesu stanovení analytické vody a popela.....	45
Obrázek 15: Návaznost činností v procesu stanovení spalného tepla.....	48
Obrázek 16: Návaznost činností v procesu stanovení síry.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu.....	12
Tabulka 2: Příklad průběžného zlepšování výkonnosti procesu.....	23
Tabulka 3: Faktory výkonnosti.....	27
Tabulka 4: Přehled základních údajů o podniku.....	31
Tabulka 5: Základní charakteristiky procesu úprava vzorků uhlí.....	40
Tabulka 6: Činnosti v procesu úprava vzorků uhlí, jejich vlastník a čas.....	44
Tabulka 7: Základní charakteristiky procesu stanovení analytické vody a popela.....	45
Tabulka 8: Činnosti v procesu stanovení analytické vody a popela, jejich vlastník a čas.....	46
Tabulka 9: Základní charakteristiky procesu stanovení spalného tepla.....	47
Tabulka 10: Činnosti v procesu stanovení spalného tepla, jejich vlastník a čas.....	50
Tabulka 11: Základní charakteristiky procesu stanovení obsahu síry.....	51
Tabulka 12: Činnosti v procesu stanovení obsahu síry, jejich vlastník a čas.....	56
Tabulka 13: Časy jednotlivých činností pro stanovení jednoho vzorku a dvaceti tří vzorků s využitím starého analyzátoru.....	59
Tabulka 14: Roční příjmy, roční úspora času a roční náklady na spotřebu elektrické energie s využitím starého a nového analyzátoru.....	60
Tabulka 15: Pořizovací náklady na nákup analyzátoru SC832.....	62
Tabulka 16: Celková ztráta v minutách a v Kč v případě výpadku elektrického proudu...64	64

9 PŘÍLOHY

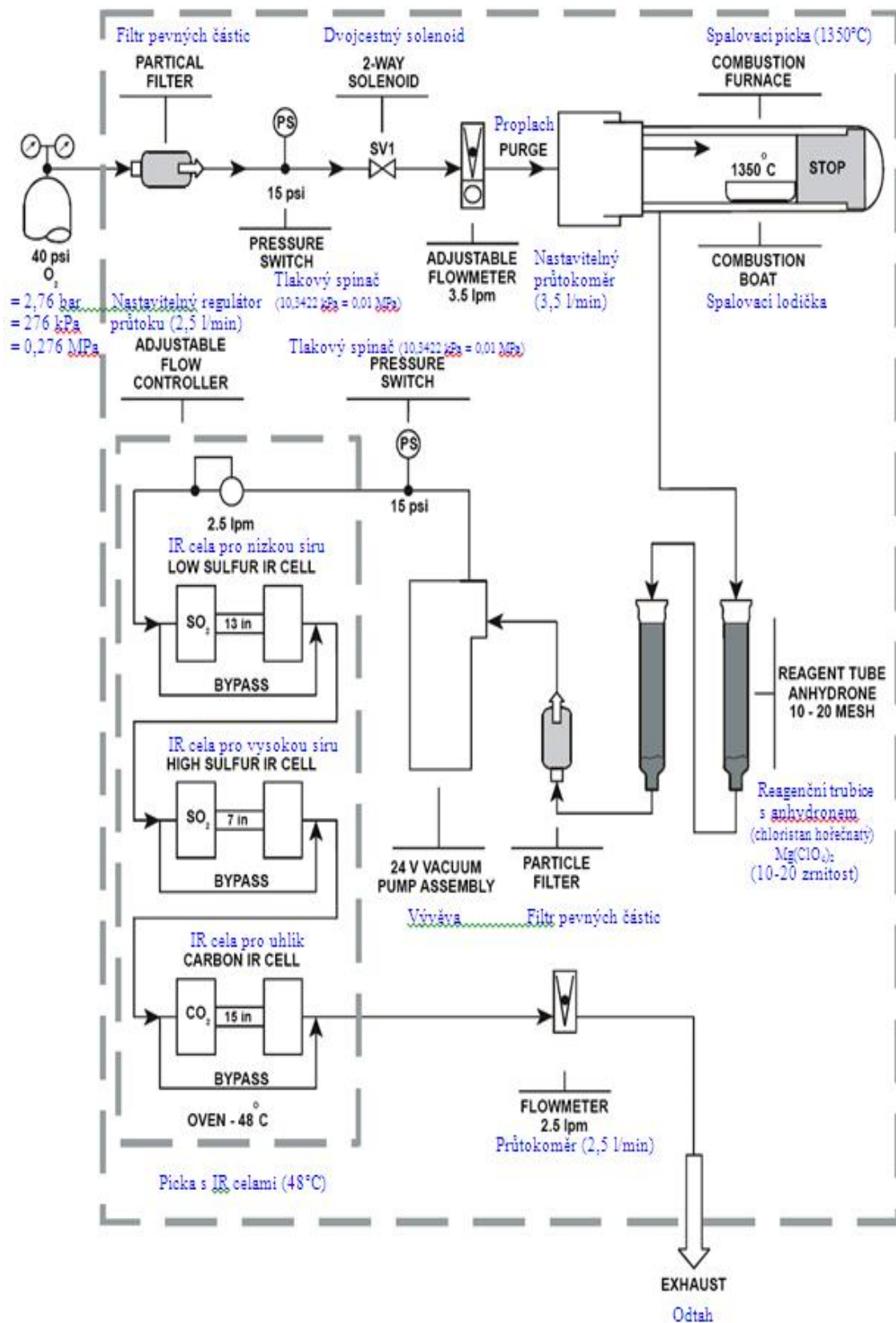
Příloha 1: Schéma analyzátoru SC

Příloha 2: Schéma pracovního postupu stanovení na analyzátoru SC

Příloha 3: Analyzátor SC832

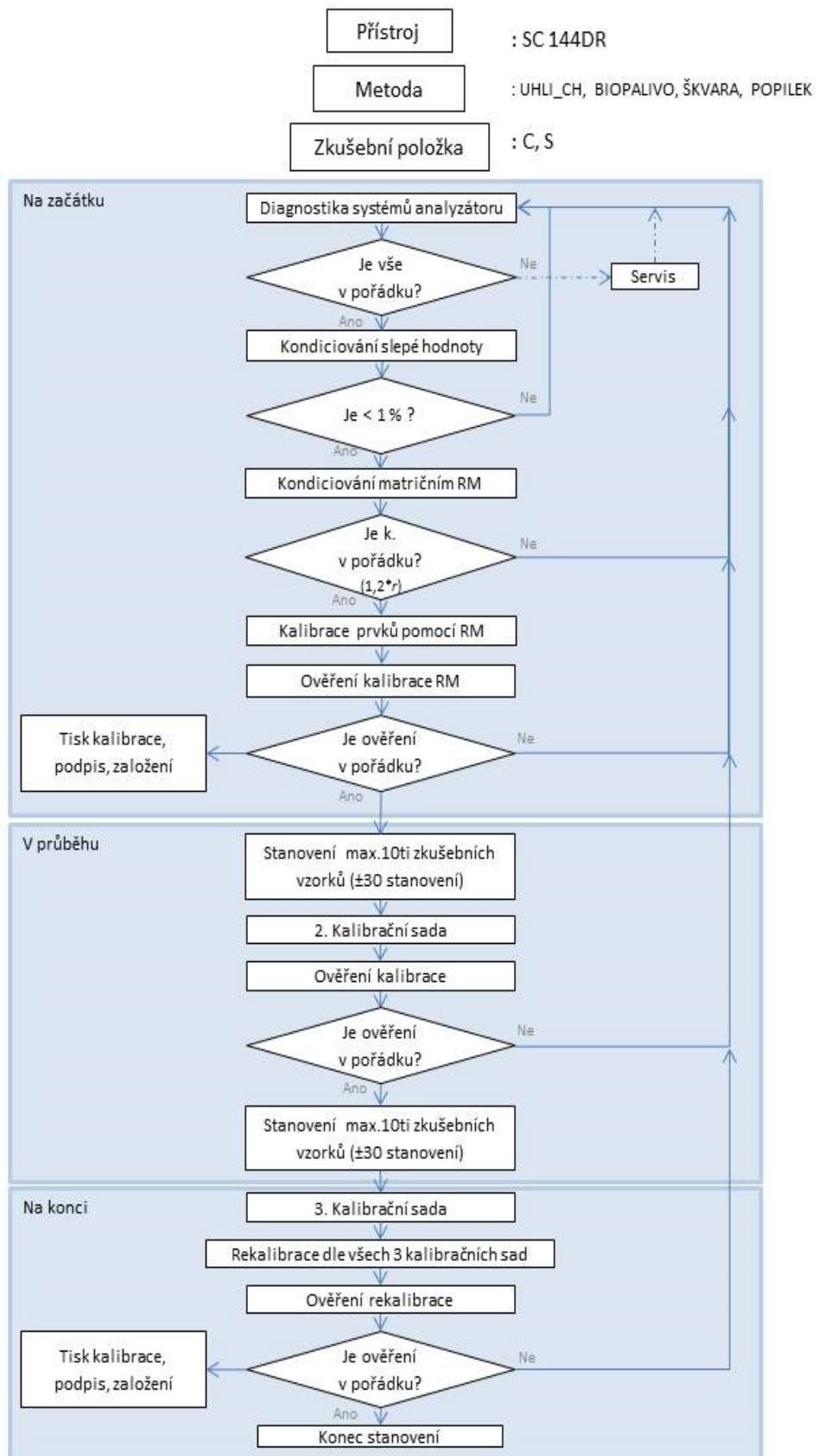
Příloha 4: Obrázky

Příloha 1: Schéma analyzátoru SC



Zdroj: interní materiály firmy

Příloha 2: Schéma pracovního postupu stanovení na analyzátoru SC



Zdroj: interní materiály firmy

Příloha 3: Analyzátor SC832

Analyzátor SC832 s dotykovou obrazovkou



Automatický podavač vzorků



Opakovaně použitelné lodičky



Zdroj: www.cz.leco-europe.com (2016)

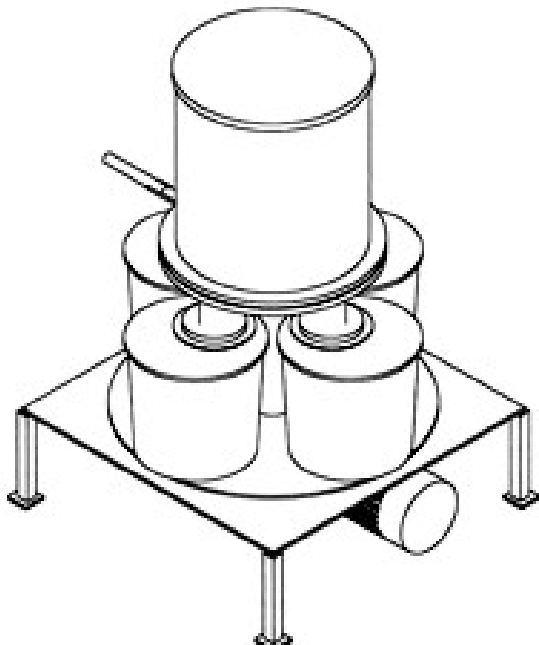
Příloha 4: Obrázky

Laboratorní analytická váha



Zdroj: www.cs.mt.com

Homogenizační kvartovač



Zdroj: www.mipsro.cz