



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Principy procesního řízení a jejich uplatnění v MSP

Vypracovala: Bc. Jana Lánová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana LÁNOVÁ**
Osobní číslo: **E13876**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Principy procesního řízení a jejich uplatnění v 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 vybraný MSP, navrhnout změny v architektuře procesů a doporučit případné zavedení dalších principů procesního řízení.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů, metod a principů procesního řízení;
- 2) analýza vybraného podniku a zmapování úrovně zavedení principů procesního řízení;
- 3) analýza vybraných procesů;
- 4) návrhy směřující ke zlepšení či zavedení procesního řízení zvoleného podniku a změnám v architektuře vybraných procesů.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů.* Praha: Professional Publishing.

Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady.* Brno: Computer Press.

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business process management: practical guidelines to successful implementations.* Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

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

Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty: vědecká monografie.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování.* Praha: Grada.

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

Svozilová, A. (2011). *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty: vědecká monografie.* Praha: Grada.


Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada.

Van Oosten, J. N. A. (2008). *Process management based on SqEME: a horizontal approach to organizing the enterprise.* Amersfoort: Van Haren.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2B)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Ladislava Rolínka, Ph.D., a to na základě vlastních zjištění a materiálů. Použitou literaturu a prameny jsem uvedla 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 nezkrácené podobě/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 16.4.2015

.....

Bc. Jana Lánová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Kenast s.r.o. v Pečkách za poskytnuté informace v oblasti řízení firmy jako takové. Především bych pak chtěla poděkovat jednatelům společnosti Kenast s.r.o. a panu Ing. Milanu Staňkovi, kteří mi poskytli důležité a cenné informace pro zpracování mé diplomové práce.

Obsah

1	ÚVOD.....	11
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	13
2.1	Vymezení funkčního, později procesního řízení	13
2.2	Základní pojmy procesního managementu.....	13
2.2.1	Proces a procesní řízení.....	13
2.3	Strategické řízení a procesy	15
2.3.1	Balanced Scorecard	16
2.3.2	Business model.....	17
2.4	Koncepce procesně řízené organizace	17
2.4.1	Principy procesního řízení.....	18
2.4.2	Postup při zavádění procesního řízení.....	21
2.4.3	Procesní mapy	21
2.4.4	Metoda ARIS (Architecture of Integrated Information systems)	22
2.4.5	TPM – Management produktivity výrobních zařízení	22
2.4.6	Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů	24
2.4.7	Přednosti a přínosy procesního řízení	26
2.5	Zlepšování podnikových procesů	28
2.5.1	Reengineering	29
2.5.2	TQM (Total Quality Management).....	29
2.5.3	Teorie omezení.....	30
2.6	Vymezení malých a středních podniků	30
2.6.1	Přínosy MSP pro národní ekonomiky	31
2.6.2	Omezení malých a středních podniků	31
3	METODIKA	32
4	VLASTNÍ PRÁCE	34
4.1	Profil společnosti	34

4.2	Firemní historie.....	34
4.3	Ekonomická situace ve společnosti	35
4.4	Řídící struktura společnosti	36
5	ANALÝZA PODNIKU Z POHLEDU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	37
5.1	Poslání, vize, cíle a procesy společnosti.....	37
5.2	Analýza míry zavedení principů procesního řízení ve společnosti	38
5.3	Informační systém	40
5.4	Docházkový systém.....	42
5.5	Business model společnosti	43
5.5.1	Key partner (Klíčová partnerství)	44
5.5.2	Key activities (Klíčové aktivity)	44
5.5.3	Value (Hodnotové nabídky).....	45
5.5.4	Relationships (Vztahy se zákazníky)	45
5.5.5	Clients (Trhy)	45
5.5.6	Channels (Distribuční kanály).....	46
5.5.7	Key resources (Klíčové zdroje).....	46
5.5.8	Cost centres (Náklady).....	46
5.5.9	Revenue streams (Příjmy)	46
5.6	Procesní mapy společnosti.....	46
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	53
7	ZÁVĚR.....	57
I.	SUMMARY.....	58
II.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
III.	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	
IV.	SEZNAM ZKRATEK	
V.	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

V současné době existuje na trhu velké množství firem, které mají zaveden systém procesního řízení. Najdeme zde však i podniky, které ho zavedené nemají a třeba ani nevědí, co to obnáší.

Společnosti, jež mají implementované procesní řízení a jeho principy se stávají silnějšími a konkurenceschopnějšími. Procesní řízení také znamená zavedení ISO norem do organizace. ISO normy představují vysokou kvalitu, pozitivní vztah k životnímu prostředí, bezpečnost při práci a další.

Procesní řízení pro firmu představuje lepší udržení pozice na trhu, postupný růst podílu na trhu, delegování pravomocí, rozdělení činností podle procesů a neustálé zlepšování.

Procesní řízení je tu od nepaměti. Dá se předpokládat, že i tlupa pravěkých lovců vznikla z potřeby ulovit společnými silami mamuta. *„Zdravý rozum, na kterém je procesní řízení založeno, říká, že nejdříve je potřeba vědět, CO má být uděláno, a teprve potom uvažovat o tom, JAK a KDO to udělá“* (Fišer, 2014).

Rozmach procesního řízení jako moderního manažerského přístupu však nastal až v první polovině devadesátých let minulého století.

Procesní řízení získalo léty rozvoje nálepkou administrativně náročného přístupu, který lidem detailně předepisuje, jak prožít každou minutu strávenou na pracovišti, který omezuje tvořivost a často také paralyzuje celkovou schopnost firmy pružně reagovat na změny v okolí (Fišer, 2014).

Tématem mé diplomové práce je „Principy procesního řízení a jejich uplatnění v MSP“.

Cílem této práce je analyzovat vybraný podnik a zhodnotit jeho procesní řízení a principy, které jsou ve společnosti uplatňovány. Po zhodnocení analýzy podniku společnosti navrhnout možné změny, které by vedly ke zvýšení výkonnosti celého podniku. Pro teoretickou část bylo využito odborné literatury a odborných článků, které se týkaly daného tématu.

Pro praktickou část pak byly využity určité metody a analýzy, prostřednictvím nichž jsem získala potřebné informace o podniku. Dle výsledků z analýz bylo firmě následně navrženo několik možných řešení na zlepšení řízení podniku a také způsob zavedení procesního řízení.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vymezení funkčního, později procesního řízení

V dřívější době využívala řada podniků na celém světě v rámci systému podnikového řízení funkční management, který vycházel z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem tohoto pojetí byla aplikace principů založených na dělbě práce. V rámci klasického managementu byl tento přístup rozveden hlouběji a zdokonalen aplikací pásové výroby H. Fordem. Současná doba je však jiná a uvedené pojetí již podnikům nezaručuje úspěch, a to z důvodu dramatických změn jejich okolí. *„Tyto změny úzce souvisejí mimo jiné s měnícími se požadavky zákazníků, kteří jsou v mnoha odvětvích individualizované a podniky se jim musí, pokud chtějí uspět, přizpůsobit.“* Oproti minulosti je tlak zákazníků podstatně výraznější, protože ti očekávají takové produkty, které splňují všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťují dostatečnou přidanou hodnotu, za niž jsou zákazníci ochotni zaplatit. *„Dalším aspektem ovlivňujícím změny v řízení podniků je globální konkurence, která je schopná popisovaný produkt dodat na trh“* (Tománek, 2001).

Z výše uvedených důvodů dochází k zavádění nového směru, kterým je procesní řízení. *„Záměrem této změny je zvýšení flexibility firem ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se měnícím podmínkám. Procesní řízení je postaveno na uplatňování integrace činností při řízení firem. Oproti funkčnímu managementu dochází k opačnému postupu, a to sjednocení dílčích operací do podnikových procesů, které jsou ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů je vytvořená hodnota pro zákazníka“* (Vlček, 2002).

2.2 Základní pojmy procesního managementu

2.2.1 Proces a procesní řízení

V současné době existuje mnoho definic pojmu proces a procesního řízení, ale každá se svým způsobem liší.

Šmída (2007) ve své literatuře uvádí, že *„proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více*

organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu externího nebo interního zákazníka.“

Podle Řepy (2012) je podnikový proces objektivně přirozenou posloupností činností, které se konají s úmyslem dosáhnout daného cíle v objektivně daných podmínkách. Procesní řízení pak vysvětluje jako řízení firmy takovým způsobem, kde klíčovou roli hrají podnikové procesy.

Janišová & Křivánek (2013) ve své knize proces popisují jako definovaný sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobrou trvaní a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti.

Proces popisujeme podle následujících atributů:

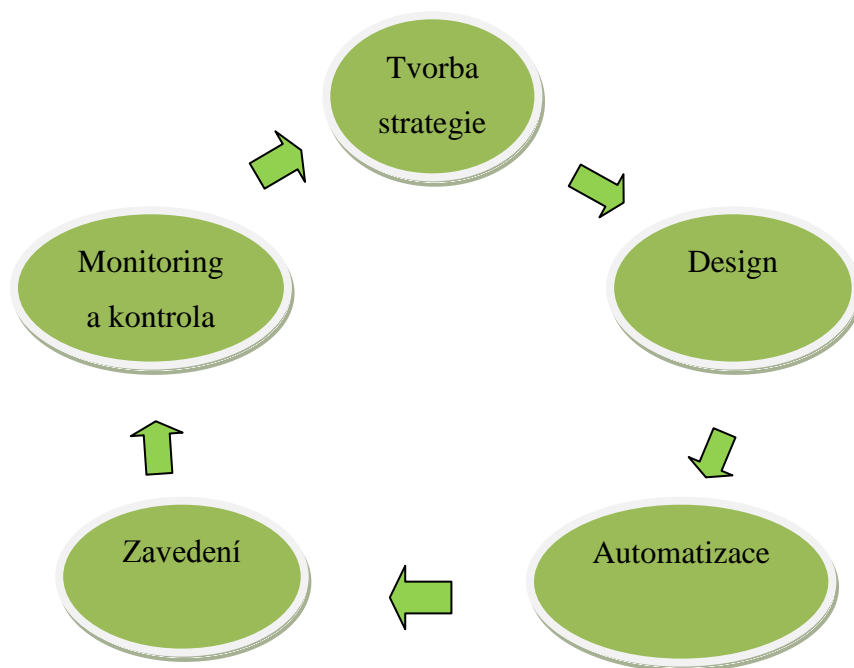
- název a účel procesu,
- cíle a vize procesu,
- vlastník procesu,
- vstupy/dodavatelé,
- výstupy (produkty),
- zákazníci procesu,
- startující a ukončující událost procesu,
- činnosti procesu,
- kritické faktory úspěchu,
- klíčové ukazatele výkonnosti procesu,
- další podle firemních zvyklostí. (Janišová & Křivánek, 2013)

Hammer (2002) vysvětluje *„procesní řízení jako ujišťování se, že procesy fungují na nejvyšší možné úrovni jejich potenciálu, přičemž dochází k vyhledávání příležitostí vedoucích k jejich zlepšení a k následné implementaci těchto příležitostí do reality.“*

Řízení podnikových procesů (BPM) je systematický přístup k tomu, aby pracovní postupy pro své organizace byly efektivnější, účinnější a schopný přizpůsobit se neustále se měnícímu prostředí. Podnikový proces je činnost nebo soubor činností, které budou plnit konkrétní organizační cíle (Techtarget.com).

Procesní řízení lze vyjádřit i pomocí modelu, kde jsou zachyceny jeho jednotlivé fáze.

Obrázek 1 Fáze procesního řízení



Zdroj: Kuppler, M., Klueckmann, J., Heller, Ch., Davis, R., Stoesser, T., Simon, K. ... Buech, P. (2012)

První fází modelu procesního řízení je návrh a výběr vhodné strategie v návaznosti na business model a rozpracování až na úroveň klíčových faktorů úspěchu tak, aby ji bylo možné použít pro řízení procesů. „Druhou fází je samotné 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 určené klíčové faktory úspěchu.“ Součástí je i návrh ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů. „Třetí fází je charakteristická zautomatizováním navržených podnikových procesů.“ Čtvrtou fází je zavedení procesů a poslední fází je monitoring výkonnosti procesů, zjišťování a analýza odchylek a řešení a odstraňování nedostatků (Kuppler, M., Klueckmann, J., Heller, Ch., Davis, R., Stoesser, T., Simon, K. ... Buech, P. (2012).

2.3 Strategické řízení a procesy

Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Strategické řízení lze charakterizovat

jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

„Strategické řízení je zaměřeno na určení klíčových faktorů rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Jeho hlavním výstupem je návrh strategie a určení klíčových faktorů úspěchu. Implementace strategie poté přímo určuje, jakým způsobem budou nastavovány řízeny jednotlivé podnikové procesy“ (Váchal & Vochozka, 2013).

Významnými nástroji pro tvorbu strategie jsou například BSC (Balanced Scorecard) nebo Business model.

2.3.1 Balanced Scorecard

Tento koncept byl vyvinut na počátku 90. let 20. století Kaplanem a Nortonem a důvodem jeho vzniku byla snaha o rozšíření systému ukazatelů, pomocí nichž by bylo možné lépe řídit podniky a potažmo i procesy.

„Slovo „balanced“ je možné chápat jako rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi vnějšími a vnitřními faktory výkonnosti.“

Tento manažerský systém zajišťuje funkce vyjasnění, převedení vize a strategie, komunikaci propojení vize a strategie, plánování, stanovení záměrů, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se. Proces vyjasnění a převedení vize je realizován týmovou prací vrcholového managementu, který konkretizuje strategii pomocí vymezení a nadefinování strategických cílů. *„Tyto cíle jsou stanoveny pro základní čtyři oblasti BSC, kterými jsou finance, zákaznická perspektiva, interní podnikové procesy a perspektiva učení se a růstu.“* BSC podporuje dialog mezi zúčastněnými stranami a usnadňuje implementaci strategie a sdílení odpovědnosti zúčastněných.

„Proces definování cílů a následné plánování umožňuje:

- *kvantifikovat dlouhodobé výstupy, kterých chce podnik dosáhnout,*
- *určit mechanismy, poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů a stanovit krátkodobé cíle pro finanční i nefinanční měřítka BSC.“*

Přínosem je také zdokonalení procesu učení se, zlepšení motivace zaměstnanců a dokonalejší zajištění zpětné vazby – BSC umožňuje srovnávat požadované cíle výkonnosti s dosud uskutečněnými (Kaplan, 2007).

2.3.2 Business model

„Business model popisuje základní principy, jak organizace vytváří, předává a získává hodnotu, a to z pohledu např. Ekonomického, sociálního, podnikové kultury apod“ (Osterwalder,2012).

Stavebními prvky business modelu podle Osterwaldera jsou zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů.

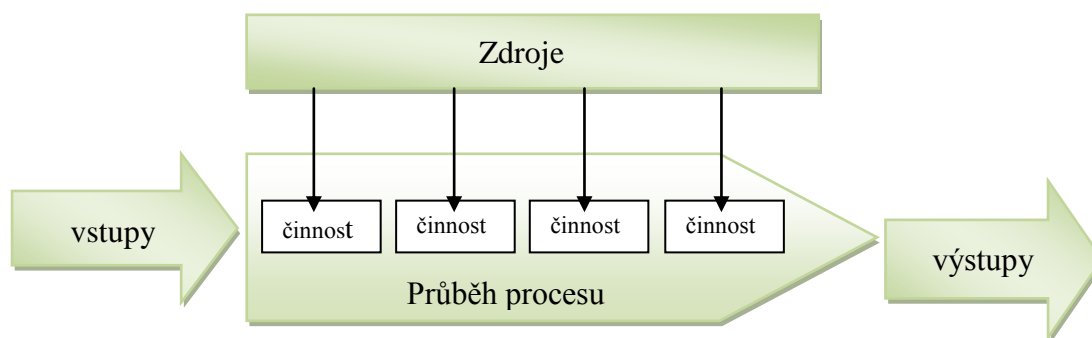
„Proces návrhu modelu se obvykle skládá z následujících pěti fází, a to mobilizace, porozumění kontextu, návrh, realizace a řízení business modelu“ (Váchal & Vochozka, 2013).

2.4 Koncepce procesně řízené organizace

Každá organizace žije v jistém prostředí, které přímo určuje smysl existence organizace. V tomto prostředí existují hodnoty, na něž se organizace upíná, jichž dosahuje nebo je poskytuje. U tržních firem se pro toto prostředí používá pojem trh. *„Trh určuje, co je potřeba produkovat, nabízet, čím si organizace vyslouží právo na existenci. Pokud bude ve fungujícím tržním prostředí nějaká firma nabízet nepotřebné výrobky či služby, dříve či později zanikne, prostředí jí, jako nežádoucí prvek, samo vyloučí tím, že jí neposkytne příslušnou protihodnotu, z níž může být živa.“* Primární funkcí každé organizace je dosahování cílů, jež leží v prostředí, v němž tato organizace existuje (Řepa, 2012).

„Při aplikaci procesních přístupů jsou v podnicích vymezovány tzv. klíčové, pomocné a řídicí procesy.“

Obrázek 2: Průběh procesu a jeho prvky



Zdroj: Grasseová, M., Dubec, R. & Horák, R., 2008

„Klíčové procesy souvisejí obvykle s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníka.“

„Pomocné procesy slouží k podpoře klíčových procesů. Obvykle je možné zejména u těchto procesů jejich zajištění s využitím outsourcingu.“

Řídící procesy mají řadu zvláštností, a to především tu, že u nich nelze stanovit jednoznačně výsledný produkt. Tyto procesy jsou průřezové a často je jejich výstupem stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů (Váchal & Vochozka, 2013).

2.4.1 Principy procesního řízení

Pro vytváření procesů jsou důležité principy, které se mění při změně paradigmatu. Jejich aplikace nemá jednotný postup a neexistuje ani žádná šablona, podle které by se principy aplikovaly. Tyto principy jsou jakýmsi vodítkem a doporučením, zejména při konstrukci procesních map i jednotlivých procesů. *„Principy mohou vázat na práci, proces a podnik jako celek.“*

Klasifikace principů se váže na následující tři části, které se skládají z jednotlivých principů:

- Práci*
- 1. Princip integrace a komprese prací*
 - 2. Princip delinearizace prací*
 - 3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací*

- Proces*
- 4. Princip uplatnění týmové práce*
 - 5. Princip procesního zaměření motivace*
 - 6. Princip odpovědnosti za proces*

7. *Princip variantního pojetí procesu*

8. *Princip 3S – samořízení, samokontroly a samoorganizace*

Podnik 9. Princip pružné autonomie procesních týmů

10. *Princip znalostní a informační bezbariérovosti* (Truneček, 1999).

1. Princip integrace a komprese prací

Samostatné práce se spojují a zhušťují ve směru horizontálním a vertikálním do jednoho procesu tak, aby je byl schopen procesní tým realizovat s cílem maximální hodnoty pro zákazníka. Kompresi se rozumí zhušťování prací nebo napřimování procesů.

„Horizontální integrace prací představuje spojování činností do jednoho procesu.“

Vertikální integrace je rozdělena do tří dimenzí a znamená:

- *„přenášení rozhodovacích aktů z hierarchie řídicí pyramidy do procesů,“*
- *„zapojování specialistů funkčních útvarů do jednotlivých procesů, kteří se stávají součástí těchto týmů,*
- *„nové pojetí strategického řízení, kdy se mění úloha předvídání a tvorba strategie je do jisté míry přenesena na jednotlivé týmy.“*

2. Princip delinearizace prací

Práce je vykonávána v přirozeném sledu a o tom, jak budou jednotlivé činnosti na sebe navazovat, rozhodují členové pracovního týmu.

3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací

„Práce se vykonávají tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku i mimo podnik.“

4. Princip uplatnění týmové práce

Procesy jsou realizovány procesními týmy tak, aby jejich motivace mohla být těsně svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka.

5. Princip procesního zaměření motivace

Motivace pracovníků je přímo vázána na výsledek procesu (přidanou hodnotu pro zákazníka).

6. Princip odpovědnosti za proces

Za proces je odpovědný vlastník procesu, který odpovídá zejména za plnění konečných cílů procesu měřených hodnotovou metrikou. *„Odpovídá za měření a zvyšování efektivnosti celého procesu.“*

7. Princip variantního pojetí procesu

„Prosazuje se variantní pojetí stejného procesu, kdy každá varianta odpovídá nároku jiného trhu, jiné situace nebo vstupu.“

8. Princip 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace

Samořízení, samokontrola a samoorganizace členů procesních týmů je umožněna vysokým stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.

9. Princip pružné autonomie procesních týmů

Struktura procesních týmů je sestavována v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují centralizované – decentralizované operace.

10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti

Systematicky se odstraňují bariéry rozhraní prací (aktivit), bariéry znalostí a bariéry informační, aby se mohl vytvářet tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik (Truneček, 1999).

2.4.2 Postup při zavádění procesního řízení

„Restrukturalizaci řízení podniku a zavedení principů procesního řízení vyjadřuje v zjednodušené podobě základní metodika 3P. Podstatou této metodiky jsou 3 kroky:“

- *„přepromyšlení“ (rethinking),*
- *„přehodnocení“ (redefinition),*
- *„přeprojektování“ (redesign).*

V první fázi „přepromyšlení“ je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu a také provést personální změny.

Ve fázi „přehodnocení“ se provádí vypracování strategií podniku, zakreslení procesních map a provedení procesní analýzy s určením ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů.

V poslední fázi „přeprojektování“ je prováděna změna jednotlivých procesů pomocí aplikace jednotlivých principů procesního řízení. Je zapotřebí zaměřit se na vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících činností, inovaci neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů, integraci dodavatelů a zákazníků do procesů (Truneček, 2004).

Významnou součástí zavádění procesního řízení, která se odlišuje od ostatních přístupů managementu je zejména využití procesních map a procesní analýzy. Jedná se o podpůrné nástroje, které se uplatňují v rámci metodiky 3P ve fázích přehodnocení a přeprojektování procesů (Váchal & Vochozka, 2013).

2.4.3 Procesní mapy

Procesní mapu lze definovat jako diagram, který grafickými znaky zachycuje hlavní činnosti procesu, jejich vzájemné vztahy, souvislosti, sledy, větvení a případné zpětné vazby a je doplněna řadou dalších informativních údajů popisujících chování procesu (Svozilová, 2011).

Řepa (2007) popisuje procesní mapu jako nástroj k zaznamenávání procesů, které v podniku probíhají. Při znázornění průběhu procesů je důležitá jednoduchost, přehlednost a úplnost. Pro zakreslení procesů a zaznamenání jejich charakteristik lze využít řadu nástrojů, které tvoří v řadě případů i ucelené systémy modelování procesů. Těmito nástroji jsou například ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer (Řepa, 2007).

2.4.4 Metoda ARIS (Architecture of Integrated Information systems)

Metodika ARIS profesora Scheera je referenční architektura informačního systému, která vychází z následujících skutečností (Janíček & Marek, 2013):

- 1) z pohledu podnikového,
- 2) z pohledu na podnik „očima“ IS,
- 3) z informačního a datového modelu podniku (Janíček & Marek, 2013)

Podle Vymětala (2009) je tento nástroj poměrně rozsáhlý a finančně náročný. Používá se především ve velkých, zejména nadnárodních firmách.

2.4.5 TPM – Management produktivity výrobních zařízení

Procesní analýza navazuje na konstrukci procesních map a je primárně zaměřena na zjištění úrovně výkonnosti jednotlivých procesů. Zjišťuje tedy, jakým způsobem proces přidává hodnotu pro zákazníka, jak spotřebovává náklady, jak je časově náročná apod. Dílčím výstupem analýzy je rovněž vytvoření dokumentace, která slouží k podrobnější analýze jednotlivých procesů.

Procesní analýza se zaměřuje na tyto oblasti:

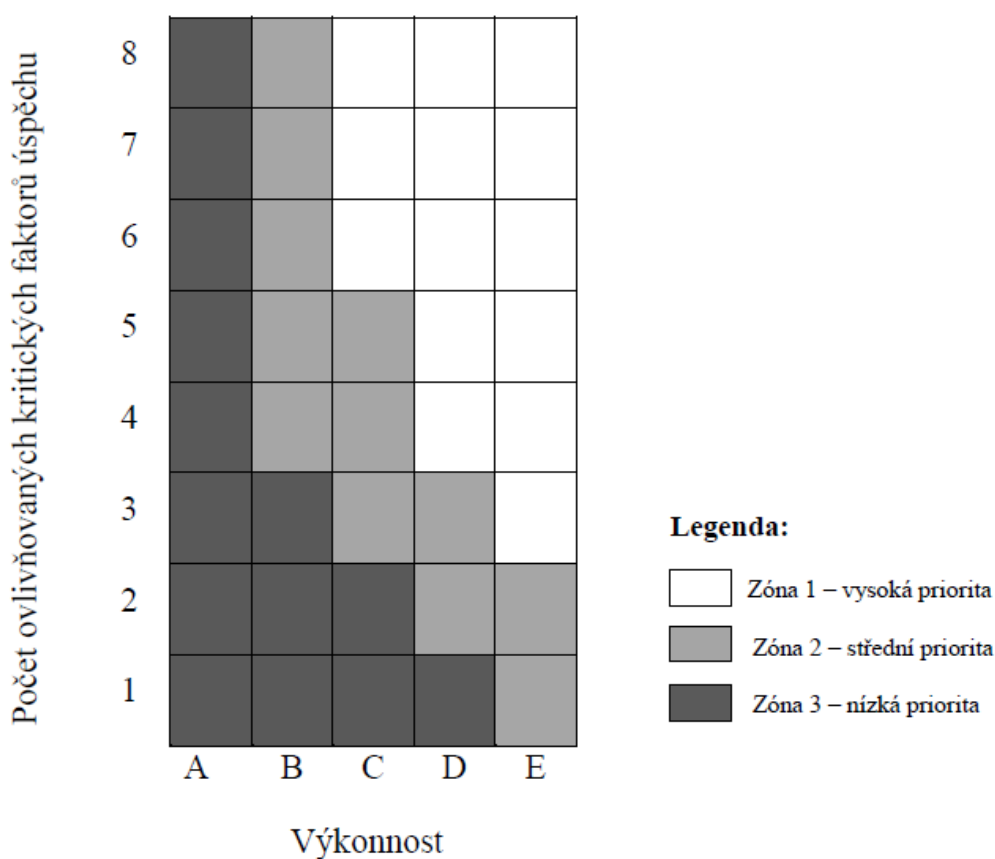
- **popis vstupů** – vstupem jsou výrobky nebo služby, které jsou následně transformovány do podoby výstupu,
- **vlastník procesů** – ten kdo je zodpovědný za proces,
- **zákazník** – interní nebo externí zákazník výstupu procesu,
- **hranice procesu** – identifikuje se rozmezí pravomocí mezi vlastníkem procesu, dodavatelem a zákazníkem,
- **činnosti** – popis posloupností aktivit, pomocí nichž se transformují vstupy na výstupy,
- **přidaná hodnota** – provádí se specifikace toho, co je poskytováno zákazníkovi,
- **zdroje** – vyjádření spotřeby jednotlivých zdrojů v souvislosti s procesem,
- **doba cyklu** – čas od zaregistrování požadavků zákazníka k jejich uspokojení,
- **kritické faktory úspěchu** – určení faktorů, které ovlivňují přidanou hodnotu zákazníka,
- **popis výstupů** – realizovaný výrobek nebo služba.

„V rámci procesní analýzy je nutné posoudit výkonnost každého procesu samostatně.“ Jako shrnutí a vymezení nejproblematictějších procesů lze využít mapu priorit a určit tak, které procesy budou z hlediska jejich přeprojektování primárně upřednostněny. Jednotlivé procesy jsou klasifikovány podle jejich výkonnosti:

- třída A – vynikající výkonnost,
- třída B – dobrá výkonnost,
- třída C – ucházející výkonnost,
- třída D – neodpovídající výkonnost,
- třída E – špatná výkonnost.

„Kromě výkonnosti se hodnotí ještě počet procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu.“ Výstupem je poté zaznamenání procesů do mapy priorit.

Obrázek 3 Stanovení priorit procesů



Zdroj: Truneček, 2004

Jak můžeme vidět z obrázku, mapa priorit zaznamenává procesy ve třech zónách, a to s vysokou, střední a nízkou prioritou. V zóně s vysokou prioritou (nejdůležitější) jsou

procesy, které mají nízkou výkonnost (třída C až E) a přitom ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu. „*Čím mají procesy větší prioritu, tím vzrůstá nutnost jejich přeprojektování, které je prováděno s cílem naplnit poslání a strategie podniku*“ (Váchal & Vochozka, 2013).

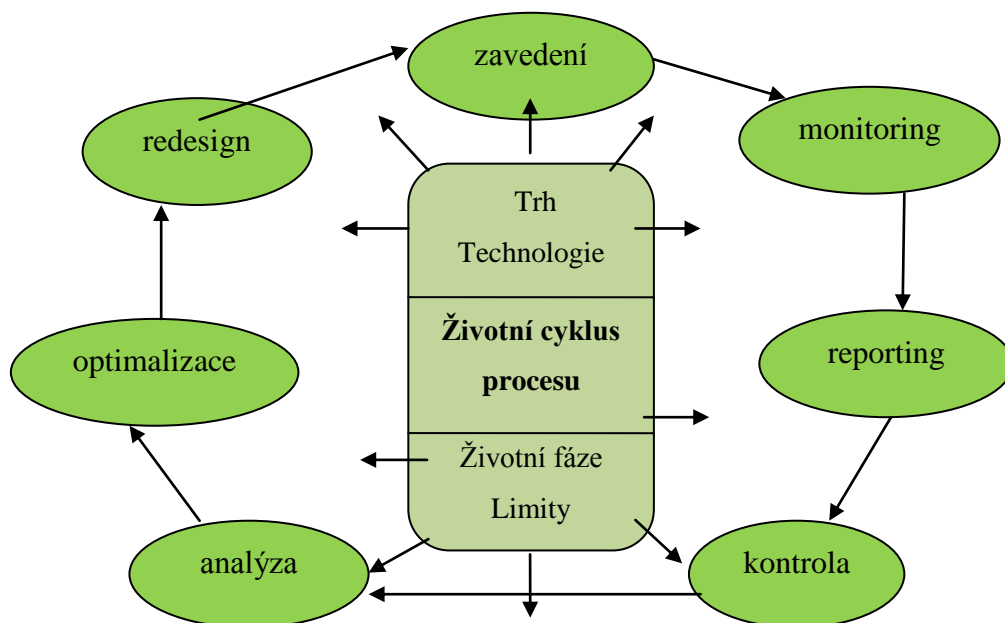
2.4.6 Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů

V současné době je nutné všechny procesy měřit a monitorovat, a to z důvodu, aby byla společností zajištěna její konkurenceschopnost. Je nezbytné neustálé vylepšování a přizpůsobování procesů požadavkům firmy a zákazníků. „*Obecný vývoj procesů lze znázornit do sedmi základních fází, které jsou ovlivněny čtyřmi hlavními elementy:*

- *trh – tempo vývoje trhu, modifikace konkurence a měnící se požadavky zákazníků,*
- *technologie – dostupnost nových technologií a vývoj substitutů,*
- *životní fáze firmy – vývoj organizační struktury společně s firemní kulturou,*
- *limity – různá omezení zdrojů a legislativní restrikce“ (Grasseová, M., Dubec, R. & Horák, R., 2008).*

Z hlediska jednotlivých fází vývoje procesu lze jako první fázi označit již vytvořený nový proces, který vzešel z úpravy předchozí verze procesu. Je přesně definován, jsou u něho nastaveny monitorovací ukazatele, vlastník procesu, aktuální stav, priorita a další.“

Obrázek 4: Životní cyklus procesu



Zdroj: Váchal & Vochozka, 2013

Monitoring je ve většině společností zajišťován pomocí tabulkových procesorů spojených s monitorovacím softwarem, který kromě monitoringu oproti předchozím verzím umí pracovat se systémy pro modelování a upravování procesů napříč organizací.

V rámci reportingu je nutné, aby nebyla exportována pouze data, ale aby byla data, která se ve většině případů odchyľují např. o více jak 10% od normálu, opatřena stručným komentářem řadových zaměstnanců.

„Kontrolování již probíhá v závislosti na dalších procesech a je prováděno manažerem, který hodnotí jednotlivé procesy v rámci svého organizačního celku. Pokud v této fázi dochází k odchýlení ukazatelů procesu od plánovaných hodnot, je týmem vytvářena podrobná analýza, která má za úkol odhalit případné nesrovnalosti a navrhnout případnou optimalizaci procesu. Následná optimalizace procesu by měla být schválena manažerem a mělo by dojít k redesignu procesu. V této fázi se cyklus uzavírá a dochází opět k zavedení upraveného procesu“ (Váchal & Vochozka, 2013).

Jednotlivé procesy je nutné monitorovat pomocí specializovaných softwarů nebo pomocí procesních karet.

Procesní karty by měly obsahovat stručný název, kódové označení, aktuální stav plnění procesu, stručný popis procesu a definování podprocesů a procesů nadřazených, rizika, rozšíření, spolupracující subjekty a projekty. Důležitou částí procesních karet jsou měřítka. Doporučuje se stanovit více měřítek a použít barevné rozlišení stavu měřítka. *„Automaticky se poté doplňuje procentuální stupeň plnění ukazatele na základě optimální hodnoty. Z důvodu velké proměnlivosti měřítek a poměrně složitého dodržení přesné hodnoty bývá u měřítek přípustná odchylka.“* Zároveň se uvádí váha jednotlivých měřítek, neboť rozdílná data mívají jinou prioritu pro proces. V procesních kartách se dále značí zodpovědná osoba za měření zároveň s osobou zodpovídající za proces. Uvádí se také případná data kontrol, která bývají v papírových verzích signována, společně s datem poslední změny v rámci procesu (Váchal & Vochozka, 2013).

2.4.7 Přednosti a přínosy procesního řízení

Procesní řízení je vyznačováno několika přednostmi, které nám naznačují, proč je dobré mít v organizaci zavedeno procesní řízení. Následně se pak můžeme dočíst jaké konkrétní přínosy pro naši společnost má právě procesní řízení.

Přednosti a přínosy procesního řízení

- **Definovaná zodpovědnost** – z procesní mapy podnikových procesů je možno definovat konkrétní odpovědnost za jednotlivé procesy a delegovat ji konkrétním pracovníkům; zodpovědnost je zpětně kontrolovatelná.
- **Uchování know-how** v dokumentaci procesů a jejich výstupů – pracovní týmy jsou vysoce autonomní, mají delegované pravomoci a zodpovědnost, takže je opodstatněné, aby byli i majiteli příslušných know-how.
- **Otevřenost a dynamičnost** – podnikové procesy jsou otevřenými dynamickými soustavami, takže mohou bezprostředně reagovat na změny v okolí podniku.
- **Možnost optimalizace** – vlastnictví know-how v pracovních týmech, existence otevřenosti a dynamičnosti podnikových procesů, motivace pracovníků zainteresovaností na výstupech procesu, to vše jsou podmínky a motivace pro optimalizaci procesů.

- **Zprůhlednění organizace** – procení řízení umožňuje díky zmapování aktivit zprůhlednit činnosti a chování firmy uvnitř i navenek ve vztahu ke svým partnerům (Janíček & Marek, 2013).

„Procesní řízení znamená přínos do všech oblastí organizace. Míra přínosu v jednotlivých oblastech může být různá podle typu, vnitřního členění a velikosti organizace.“

- Oblast řízení organizace:
 - *„Vytváření systémových a srozumitelných strategií celého podniku, hlavních i podpůrných procesů.“*
 - *„Existence podmínek pro trvalý monitoring plánovaných cílů organizace.“*
 - *„Možnosti snadné odhalitelnosti příčin neplnění plánovaných cílů organizace a přijímání takových opatření, která zlepšují nepříznivé situace.“*
 - Možnost jednoduchého a rychlého řízení potřebných změn vstupů do procesů a v jejich realizaci.
- Oblast personálních zdrojů organizace:
 - *„Poskytuje možnost pro jednoduché, přehledné a jasné určení pracovních pozic jednotlivých pracovníků v procesech, umožňuje snadné vytváření profesiogramů a pracovních rolí v procesním modelu.“*
 - Umožňuje trvalý monitoring výkonnosti, efektivnosti a účinnosti dílčích procesů a činností, jehož výsledky se používají při řízení lidských zdrojů.
- Oblast finančního plánování:
 - *„Umožňuje snadnou parametrizaci procesů, na níž navazuje přiřazování zdrojů pro procesy, což dává možnost nákladového plánování na úrovni hlavních procesů v organizaci a využití metody ABC.“*
 - Umožňuje ocenění hlavních procesů organizace.

- Oblast logistiky:
 - „Umožňuje odhalit pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.“
 - Odhalení a odstranění úzkých míst v procesech.
 - Možnost realizovat na vytvořeném modelu procesu analýzy a simulace.
 - „Možnost vytvořit na základě provedené procesní analýzy základní podklad pro rozhodnutí o optimální koncepci zásobování.“

- Oblast informačních technologií:
 - Přispívá ke snadnému a rychlému formulování požadavků na funkčnost informačních systémů.

- Oblast provozu odborných útvarů:
 - „Umožňuje vygenerovat celý model procesu na podnikovou intranetovou síť, která umožňuje aktivní dynamické procházení všech struktur modelu.“ To přispívá k významnému zvýšení informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních.
 - Umožňuje vyhledávání a připomínkování jednotlivých procesů.
 - Poskytuje možnosti připojení a provázání jakýchkoliv existujících podnikových směrnic a dokumentů v elektronické podobě, včetně možnosti jejich spuštění přímo z modelu procesu (Janíček & Marek, 2013).

2.5 Zlepšování podnikových procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů“ (Svozilová, 2011).

2.5.1 Reengineering

Hammer, M. & Champy, J. (1993) ve své knize uvádějí, že reengineering je radikální rekonstrukce podnikových procesů za účelem dosažení dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost.

Dle Váchala & Vochozky (2013) reengineering znamená „*radikální změnu či přehodnocení systému tak, aby došlo k významnému posunu v kvalitě nebo ve výkonnosti společnosti, nejčastěji díky zavedení nových služeb, zlepšení vztahů se zákazníkem, zavedením nového produktu nebo snížením nákladů.*“

Reengineering lze rozdělit do tří úrovní:

- **Total business reengineering (TBR)** – neovlivňuje jen organizaci, ale také celý trh s důrazem na dodavatele a následně přes odběratele také konkurenci;
- **Business proces reengineering (BPR)** – jedná se o změny, které zasahují celý podnik, týkají se hlavních produktů a na ně nastavených procesů;
- **Work process reengineering (WPR)** – zde se jedná jen o změnu části firmy (Váchal & Vochozka, 2013).

2.5.2 TQM (Total Quality Management)

TQM (Total Quality Management) „*je systémový přístup k managementu, který má za cíl neustálé zlepšování hodnoty pro zákazníka, návrhem a neustálých zlepšováním organizačních postupů a systémů.*“ TQM se zaměřuje na řízení celého systému.

TQM je způsob přemýšlení o cílech, organizacích a lidech, s cílem zabezpečit dosahování správných věcí. „*Tento myšlenkový proces dokáže změnit postoje, chování a tedy i zlepšit výsledky*“ (Ipacech.cz).

Znaky TQM:

- „*důsledná orientace na přání, názory a požadavky zákazníka,*“
- „*zapojení všech podnikových útvarů a všech pracovníků,*“
- „*vytváření systému „vnitřních“ zákazníků,*“
- „*soustavné úsilí o optimální, účelné a hospodárné uskutečňování všech činností porovnatelné s nejvyspělejšími konkurenty*“ (Ipacech.cz).

2.5.3 Teorie omezení

Teorie omezení patří mezi přístupy trvalého zlepšování a jejím autorem je Eli Goldratta. Tento přístup je zaměřen na základní dva elementy, a to na náklady a výkony podniku.

„Klíčovou myšlenkou teorie omezení je skutečnost, že každý reálný systém v sobě zahrnuje minimálně jedno úzké místo (omezení). Každou organizaci je třeba chápat jako řetěz, pro zvýšení její pevnosti je pak důležité posílit její nejslabší článek. Posílení kteréhokoliv jiného článku bez posílení nejslabšího článku je naopak zbytečné a představuje ztrátu“ (Veber & kolektiv, 2007).

2.6 Vymezení malých a středních podniků

V dnešní době existuje několik pohledů a vymezení, která definují a upřesňují malé a střední podniky (MSP).

„Malé a střední podnikání v České republice upravuje zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Tento typ podnikání je definován na základě počtu zaměstnanců, ekonomické nezávislosti a celkovém obratu firmy či hodnoty aktiv“ (Ipodnikatel.cz).

Tabulka 1: Vymezení podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Ec.europa.eu

Uvedené rozdělení podniku v tabulce můžeme označit jako „**Členění podniků podle doporučení Evropské komise**“. Dalším členěním je „**Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie**“ nebo „**Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení**“ (Srpková, Řehoř & kolektiv, 2010).

2.6.1 Přínosy MSP pro národní ekonomiky

Malé a střední podniky (MSP) mají svou existenci podstatný význam i pro národní ekonomiku. Přínosy, které malé a střední podniky přináší, jsou následující:

- **MSP přispívají k tvorbě pracovních míst** – nové malé firmy, které jsou hlavními tvůrci nových pracovních míst,
- **MSP přispívají k hospodářskému růstu** – dalším přínosem jsou MSP založené na základě identifikace podnikatelské příležitosti, a to zejména podniky rychle rostoucí,
- **Podnikání je klíčové pro konkurenceschopnost** – nové podnikatelské iniciativy zvyšují produktivitu, zvětšují konkurenční tlak a nutí ostatní firmy reagovat zlepšením činnosti nebo zavedením inovací,
- **Podnikání umožňuje využít lidský potenciál** – vedle hmotné motivace se lidé rozhodují pro podnikání z důvodů seberealizace,
- **Podnikání a zájmy společnosti** – podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky a jejich úspěchy poskytují společnosti blahobyt, pracovní příležitosti i nabídku pro spotřebitele (Kislingerová, Nový & kolektiv, 2005).

2.6.2 Omezení malých a středních podniků

Malé a střední firmy mají určitá omezení, která jim brání ve vývoji:

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, obtížnější přístup ke kapitálu, a tím i omezující možnost rozvojových kapacit;
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky;
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat odborníky ve svých oborech;
- inovace v malých a středních podnicích většinou probíhají na nižších úrovních,
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti;
- nemohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny;
- změny právních předpisů a dodržování určitých správních aktů klade na podnikatele velké požadavky (Veber & Srpová, 2012).

3 METODIKA

Cílem diplomové práce je analyzovat vybraný podnik, navrhnout změny v architektuře procesů a doporučit případné zavedení dalších principů procesního řízení. V případě, že firma nebude mít zavedeno procesní řízení, nebo jen částečně, přizpůsobit návrhy změn postupu, jak principy procesního řízení zavést.

V teoretické části byla rozebírána problematika týkající se procesního řízení a jeho zavedení, zlepšování podnikových procesů a vymezení malých a středních podniků. K získání těchto informací bylo využito odborné literatury.

Pro vypracování praktické části je nutné seznámit se s vybraným podnikem a zjistit potřebné údaje, které budou zpracovány do jednotlivých analýz. Vybranou firmou pro tuto práci je společnost Kenast s.r.o., Pečky.

Informace o společnosti jsou čerpány z podkladů získaných od vedení a z webových stránek. Ostatní údaje jsou zjišťovány z vlastních pozorování a rozhovorů se zaměstnanci a jednateli firmy.

Analýza podniku je založena na rozhovoru s jednateli a ekonomem společnosti, pomocí něhož je zjištěno, jak organizace funguje a na jakých si zakládá cílích. Firma je zkoumána z pohledu procesů a dílčím cílem tohoto bodu je navržení jednoduchých procesních map, na kterých by mohla být společnost založena. Jednotlivé procesní mapy jsou vytvořeny pomocí programu Microsoft Vision, kromě Mapy základních procesů. Do analýzy podniku je zahrnut i informační a docházkový systém podniku. Tyto systémy zajišťují průběh fungování firmy.

Na základě ukazatele Míry zavedení principů procesního řízení (MPP) (Rolínek & kolektiv, 2012) je zkoumáno, zda je v podniku zaveden princip procesního řízení. V případě zjištění, že ve firmě není zavedeno procesní řízení nebo jen z části, jsou společnosti předloženy návrhy na způsob transformace na procesně řízenou organizaci a na její zlepšení.

V práci je použit i Business model (Osterwalder, 2012) pro zpřehlednění údajů o podniku, jeho zákaznících, dodavatelích, hodnotách, příjmech, výdajích a o komunikaci se zákazníky.

Po ukončení analýz a zjištění všech potřebných údajů, jsou podniku podány návrhy změn, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu a také zavedení procesního řízení.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Profil společnosti

Společnost Kenast s.r.o. se nachází ve městě Pečky nedaleko Kolína a Prahy. Předmětem podnikání této společnosti je:

- „*Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,*“
- „*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,*“
- „*Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Justice.cz).*“

Podnik vlastní zrekonstruovanou patrovou budovu, ve které podniká. V budově se nachází kamenná prodejna, sklad papíru, sklad zboží, servisní oddělení, obchodní a fakturační oddělení. Společnost vlastní ještě dvě garáže, které pronajímá zaměstnancům.

V roce 2014 společnost otevřela novou kancelář v Praze – Holešovicích, kde se uskutečňují obchodní jednání a uzavírají obchody se zákazníky.

Společnost spolupracuje s mnoha dodavateli, mezi nejvýznamnější dodavatele patří společnost Janus spol. s r.o., která nám dodává tiskárny, digitální kopírovací stroje a multifunkční zařízení značky Kyocera. Od této společnosti firma Kenast s.r.o. získala již několik ocenění za nejlepší umístění v TOP 5 a TOP 10 v prodeji tiskových, kopírovacích a multifunkčních zařízení značky Kyocera. Mezi další přední dodavatele patří firma OFFICE PRO s.r.o. – kancelářský a manažerský nábytek, Univox spol. s r.o. – kancelářská technika, eD² system Czech, a.s. – výpočetní technika, PAS s.r.o. – kancelářské potřeby a mnoho dalších dodavatelů.

4.2 Firemní historie

Společnost Kenast s.r.o. vznikla v roce 1994 jako obchodní firma, která se zabývala kopírovacími stroji a jejich servisem. Postupem času se začal sortiment rozšiřovat o faxy, tiskárny, skartovačky a další techniku. O pár let později došlo o další rozšíření programu, a to o počítače, scannery, PC sítě, prezentační techniku a mobilní telefony.

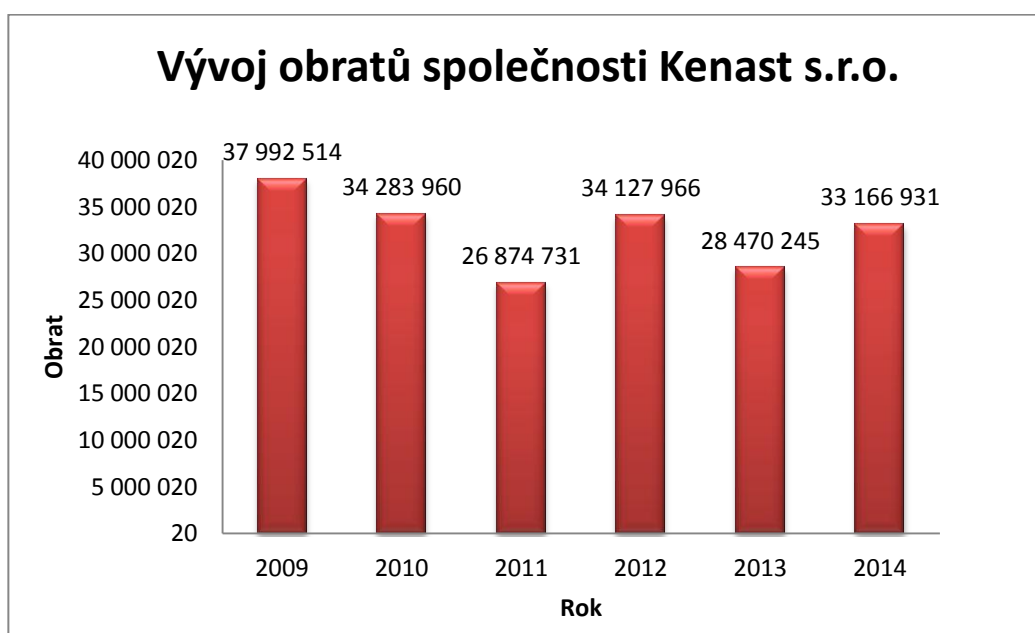
Firma byla založena dvěma zakladateli, kteří jsou současně majiteli i jednateli společnosti. V roce 2005 se firma přetransformovala na společnost s ručením omezeným a rozšířila svůj sortiment o kancelářský a školní nábytek.

4.3 Ekonomická situace ve společnosti

Ekonomická situace ve společnosti Kenast s.r.o. byla od roku 2007 rostoucího charakteru. Rostoucí trend trval do doby, než přišla ekonomická krize v roce 2009. Vlivem ekonomické krize od roku 2009 tržby začaly postupně klesat, došlo k propouštění zaměstnanců a zvyšovala se konkurence v odvětví. V roce 2012 se ekonomická situace podniku zlepšila, ale nemůžeme říci, že v následujícím roce pokračovala.

V následujícím grafu můžeme vidět, jakých obrátů firma dosahovala v letech 2009 až 2014.

Graf 1: Přehled vývoje obrátů společnosti



Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

V roce 2009 firma dosahovala nejvyšších tržeb za sledované období. Oproti tomu rok 2011 byl pro firmu nejhorším rokem a značně se tento pokles tržeb projevil na chodu společnosti. Rok 2012 byl už úspěšnější a situace se v podniku začala zlepšovat.

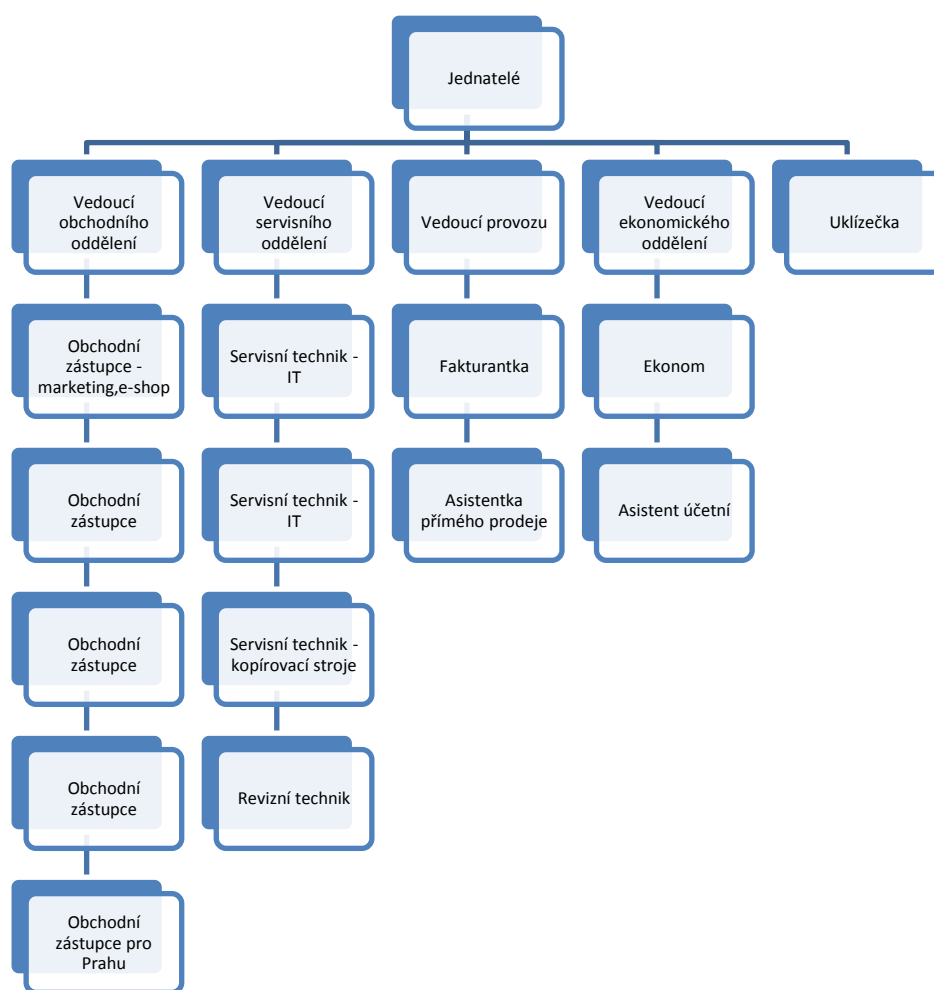
V roce 2013 tržby ještě klesly, ale dalo by se předpokládat, že od následujícího roku nastane opět rostoucí trend a bude pokračovat v dalších letech.

4.4 Řídící struktura společnosti

Společnost Kenast s.r.o. zaměstnává v současné době 18 zaměstnanců, z toho 16 na hlavní pracovní poměr a 2 na dohodu o provedení práce.

Na obrázku č. 5 můžete vidět vyobrazenou řídicí strukturu společnosti.

Obrázek 5 Řídící struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5 ANALÝZA PODNIKU Z POHLEDU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

V této kapitole se budu zabírat danou problematikou ve vybrané společnosti. Bude se jednat o jednotlivé analýzy a zjištění, jak je firma vedena a zda má zpracovanou nějakou dokumentaci o řízení.

5.1 Poslání, vize, cíle a procesy společnosti

Pro zjištění potřebných údajů o společnosti jsem vytvořila jednoduché otázky, které byly pokládány ekonomovi a jednateři společnosti.

Poslání, vize, cíle a procesy společnost nemá nikde zdokumentované, nikde tedy není přesně stanoveno, jakých cílů se má dosáhnout a za jakou dobu nebo jaké procesy v podniku probíhají a kdo je za ně zodpovědný.

- **Jakou má organizace vizi a poslání?**

Vizí této společnosti je proniknout na zahraniční trhy. Proniknutím do zahraničí podnik získá nové zákazníky a otevřenou se nové možnosti jak zvýšit výkonnost firmy.

- **Jaké má organizace poslání?**

Posláním společnosti je tvořit kapitálovou nadhodnotu.

- **Jaké má organizace cíle?**

- Rozšiřovat portfolio zákazníků,
- Rozšiřovat portfolio výrobků,
- Získat větší podíl na trhu,
- Důkladně prověřovat dodavatele a s tím souvisejících služeb pro rychlé plnění dodávek,
- Zefektivnit a urychlit vnitrofiremní procesy,
- Optimalizovat nákladovou politiku podniku, navyšovat výnosové oblasti a tím přispět k navýšení ziskovosti firmy,
- Snažit se o rostoucí flexibilitu k požadavkům zákazníků (zakázka na míru),
- Permanentně inovovat produkty a technologie,
- Vzdělávat a školit zaměstnance.

- **Má organizace zavedené ISO?**

Společnost nemá zavedené ISO normy.

- **Jaké má organizace procesy?**

Procesy organizace se skládají z hlavních, řídicích a podpůrných (rozpracované v kapitole 5.6)

- **Je vytvořena procesní mapa?**

Společnost nemá vytvořenou procesní mapu.

- **Je prováděn v organizaci benchmarking?**

Spíše ne, jednatelé a vedoucí oddělení zlepšují chod společnosti dle vlastního uvážení v průběhu fungování.

5.2 Analýza míry zavedení principů procesního řízení ve společnosti

Pro tuto analýzu byl použit ukazatel vyjadřující míru zavedení principů procesního řízení, který ve své literatuře uvádí Rolínek & kolektiv, 2012.

Tabulka 2 Míra zavedení principů procesního řízení ve společnosti

Princip procesního řízení	Body
Podnik má vypracovanou strategii	2
Strategie je písemně formulována	0
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	0
Je zpracována procesní mapa	0
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	0
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	3
Je zaveden systém ISO	0
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2
Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroby (nebo poskytování služeb)	2

Zdroj: Rolínek & kolektiv, 2012

„Ukazatel Míra zavedení principů procesního řízení (MPP) je tvořen součtem bodů, které byly přiřazeny jednotlivým principům dle jejich významu v rámci procesního řízení.“ Jestliže je daný princip v podniku zaveden, je přidělen určitý počet bodů. Podnik může získat maximálně 21 bodů, aby byl považován za firmu s procesním řízením. Pokud podnik získá 6 až 15 bodů, je pokládán za firmu, která má částečně zavedený procesní management. V případě, že podnik získá menší počet bodů, je považován za takový, který neuplatňuje procesní řízení (Rolínek & kolektiv, 2012).

Z následující tabulky je patrné, že se jedná o podnik, který částečně uplatňuje principy procesního řízení, a to proto, že získal 11 bodů.

U zkoumaného podniku tento výsledek znamená, že ačkoli dle daného ukazatele má částečně zavedené procesní řízení, nemá postupy ani procesy nikde zdokumentované.

5.3 Informační systém

Společnost Kenast s.r.o. využívá při svém podnikání informační systém, který se nazývá KTKw.

Informační systém KTKw představuje moderní progresivní ERP řízení, které nabízí komplexní, modulární, otevřený a graficky přehledný systém. Informační systém KTKw nabízí možnost postupného budování a zavedení uceleného a integrovaného informačního systému. *„IS KTKw se vyznačuje modulární strukturou, zajímavými vlastnostmi, promyšlenou a propracovanou funkcí a architekturou systému“* (Ktksoftware.cz).

„Informační systém KTKw je určen jak pro malé, tak i střední a větší podnikatelské subjekty, společnosti a organizace s nejrůznějším předmětem činnosti“ (Ktksoftware.cz).

Informační systém KTKw je možné sestavit z několika modulů, a to:

- Ekonomika a finance,
- Obchod,
- Výroba,
- Manažerské výstupy,
- Další moduly a funkčnosti,
- Internetové aplikace (Ktksoftware.cz).

Každý z modulů je upravován dle požadavků společnosti.

Společnost Kenast s.r.o. má informační systém KTKw sestaven z následujících modulů:

- Fakturace,
- Evidence majetku,
- Řízení vztahů se zákazníky,
- Poptávky a nabídky,
- Logistika – sklad, prodej,
- Servis.

Modul **Fakturace** obsahuje vydané faktury, vydané zálohové faktury, vydané dobropisy, došlé faktury, došlé zálohové faktury, došlé dobropisy, vydané objednávky, pošta, přehled prodejů za období – prodejní doklady, vyhodnocení zákazníka – přehled

fakturace a platební morálky, přehled fakturovaných služeb, přehled fakturace – EKO-KOM, bonus program a faktoring.

S tímto modulem pracuje provozní oddělení – fakturantka a ekonomické oddělení.

Modul **Evidence majetku** je záležitostí účetní, která je zároveň jednatelkou společnosti. Do tohoto modulu se zaznamená veškerý majetek společnosti.

Modul **Řízení vztahů se zákazníky** obsahuje kartu zákazníka, kontakty, zápis kontaktu, plánování hromadných akcí, tiskové sestavy.

S tímto modulem pracuje celá společnost. Pomocí karty zákazníka si najde každý svého zákazníka, kterého potřebuje, zjistí si o něm kontaktní údaje a např., které zboží mu bylo dodáváno naposledy. Nejvíce je modul využíván obchodním oddělením, kde si každý obchodní zástupce sepisuje potřebné informace o zákazníkovi (např. co mu bylo nabídnuto a kdy byl naposledy kontaktován) a nastaví si připomenutí o kontaktování daného zákazníka v průběhu roku.

Modul **Poptávky a Nabídky** obsahuje číselníky, poptávky, cenové nabídky a přehled akcí a jejich stavů. Zaznamenávají se sem poptávky od zákazníků anebo zpracované nabídky pro zákazníky.

V modulu **Logistika** – sklad, prodej najdeme číselníky, obchodní případy, objednávky, příjem na sklad, výdej ze skladu – prodej, převod mezi sklady, záměry/montáže/demontáže, inventura, sestavy a přehledy, skladní karta, grafy, správa rezervací, finanční pokladna, fakturace konsignace, řezné plány a obalové konto.

Modul je využíván nejvíce provozním oddělením, především v kamenné prodejně.

Modul **Servis** je určen pro servisní oddělení a částečně pro provozní oddělení – kamennou prodejnu, která využívá složku zápis opravy a knihu oprav. Zbylým obsahem tohoto modulu je karta zákazníka, karta stroje, zápis typizované opravy, kniha typizovaných oprav, zápis plánované opravy, kniha plánovaných oprav, tiskové sestavy, finanční pokladna, faktura a kniha zásahů.

Většina složek, ze kterých se moduly skládají, obsahují ještě další detailní podsložky.

5.4 Docházkový systém

Docházkový systém, který společnost využívá, byl vytvořen pouze pro Kenast s.r.o. a žádná jiná společnost ho nevyužívá.

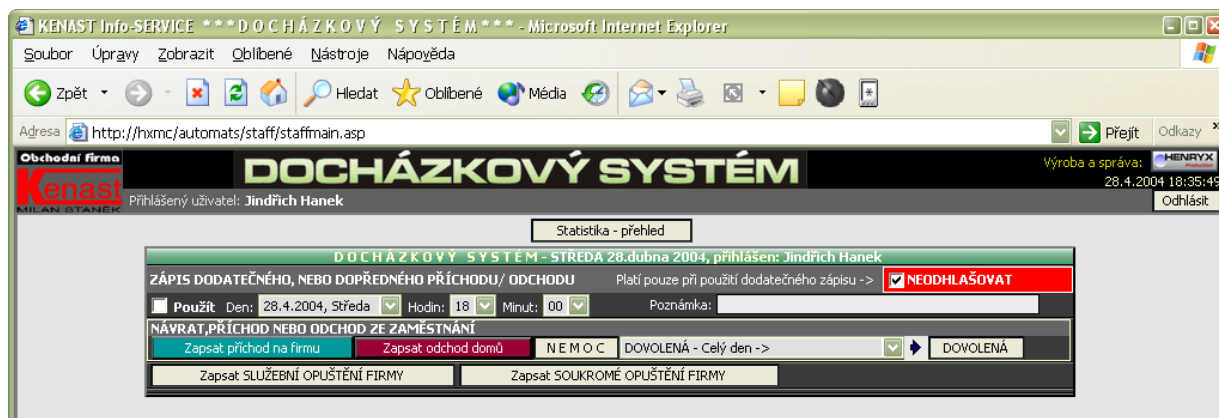
Systém podává jednatelům společnosti přehledné zobrazení pohybu zaměstnanců ve firmě a o jejich výjezdech na služební cesty. Ze systému lze také vyčíst, zda si pracovníci své odchody a příchody zapisují pravdivě, to znamená, zapíší se ihned po příchodu nebo těsně před odchodem, nebo zda své zápisy dopisují později. Pozdější zápisy nejsou příliš důvěryhodné a dávají podnět vedoucím, aby své podřízené více kontrolovaly a dohlídli na jejich pracovitost.

Elektronický docházkový systém nahrazuje papírovou docházkovou evidenci, používanou v minulosti, do které zaměstnanci zapisovali své příchody a odchody. Veškerá data zapsaná do docházkového systému zpracovává počítač.

Pro zapisování údajů do docházkového systému je určený samostatný počítač umístěný na stojanu na provozním oddělení, které se nachází ihned po vstupu do firmy. Počítač je nastaven tak, že se každý den v 6:30 (tedy ráno) automaticky zapne a v pracovní dny se v 18:30 také sám vypne. O víkendech se počítač taktéž v 6:30 sám zapne, ale v 7:05 se zase sám vypne.

Každý ze zaměstnanců se do docházkového systému dostane pomocí přihlašovacího PINu, který získá po založení jeho údajů do systému. Po přihlášení do systému se zaměstnanec dostane titulní stranu, která je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 6 Titulní strana po přihlášení



Zdroj: Interní zdroje společnosti

Při příchodu do zaměstnání si dá Zapsat příchod na firmu a poté bude automaticky odhlášen a při odchodu ze zaměstnání si dá Zapsat odchod domů a opět bude automaticky odhlášen.

Zaměstnanec si přes tuto titulní stranu zapisuje i dovolenou a nemoc. Zapisuje zde také služební opuštění firmy (servis, rozvoz zboží, jednání, školení, lékařská prohlídka) nebo soukromé opuštění firmy (oběd, soukromé, lékař, rodinné důvody). Při služebním opuštění firmy zaměstnanec zadává i směr cesty, aby byl jasný přehled o jeho jízdě.

Do systému je možné se přihlásit kdykoliv během dne a zpětně zapsat údaje o jeho opuštění firmy.







Na konci měsíce si jednatelé z docházkového systému vyjíždí sestavy o docházce všech zaměstnanců. Tyto sestavy se dokládají k pokladům ke mzdám.

5.5 Business model společnosti

Pro ucelený přehled o společnosti a jejich zákaznících, dodavatelích, příjmech, výdajích a způsobech komunikace se zákazníky byl sestaven Business model, kde je vše přehledně zobrazeno.

Význam Business modelu je blíže popsán v literárním přehledu v podkapitole 2.3.2.

Obrázek 7 Business model společnosti

 <p>KEY PARTNER</p> <p>Banka Dodavatelé kancel. a škol. nábytku Dodavatelé kopírovací tech. Dodavatelé kancel. zboží a elektra</p>	 <p>KEY ACTIVITIES</p> <p>Obchod Získání zákazníka Dodávka, Montáž, Instalace Fakturace Prodej</p>	 <p>VALUE</p> <p>Přesnost Pružné reakce na požadavky zák. Záruka na dodané zboží Kompletní servis pro zákazníka Sladění kancel. a škol. nábytku s interiérem Zajištění outsourcingových služeb</p>	 <p>RELATIONSHIPS</p> <p>Individuální přístup ke každému zákazníkovi</p>	 <p>CLIENTS</p> <p>Malé, střední a velké společnosti Základní školy Mateřské školy Ministerstva Úřady Individuální zákazníci</p>
 <p>COST CENTRES</p> <p>Spotřeba materiálu a energií Mzdové náklady, Opravy a údržba Marketing - tisk propag. letáků Náklady na pronájem autobusů</p>		 <p>REVENUE STREAMS</p> <p>Prodej nabízených produktů společnosti Pronájem kopírovacích strojů Servis a instalace</p>		

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé prvky Business modelu.

5.5.1 Key partner (Klíčová partnerství)

Mezi klíčové partnery firmy Kenast s.r.o. patří především banka, která podniku spravuje bankovní účty a upravuje smlouvy dle stávajících změn. Přes bankovní účty probíhají veškeré platební transakce s odběrateli a dodavateli. Do banky společnost vkládá i peníze, které utrží z přímého prodeje zboží v kamenné prodejně.

Dalšími klíčovými partnery firmy jsou dodavatelé kancelářského a školního nábytku, dodavatelé kopírovací techniky a dodavatelé kancelářského zboží a elektrotechniky. Bez těchto dodavatelů by podnik nemohl uskutečňovat své obchody.

5.5.2 Key activities (Klíčové aktivity)

Klíčovými aktivitami je obchod, získání zákazníka, dodávka, montáž, instalace, fakturace a prodej. Získání zákazníka je důležitá aktivita, protože nemít zákazníky, nebylo by komu prodávat. S touto aktivitou souvisí i obchod. Uzavíráním obchodů se získávají, podnik získává finanční prostředky pro jeho fungování a také na nákup dalšího zboží.

Jelikož se firma zabývá prodejem kancelářského a školního nábytku, je nutná aktivita dodávka a montáž. Nábytek se od dodavatelů dováží v demontovaném stavu, a proto je potřeba ho pak dovést a namontovat na požadované místo zákazníkem. Instalace se týká především kopírovacích strojů, počítačové a promítací techniky.

Fakturace probíhá na základě objednaného zboží odběrateli. Po přijetí zboží na sklad, se vystaví faktura a přiloží se ke zboží. Následně se pak objednávka zaveze zákazníkovi. Klíčová aktivita prodej se uskutečňuje v kamenné prodejně. Na tomto místě se provádí přímý prodej zboží a služeb, který je společností nabízen.

5.5.3 Value (Hodnotové nabídky)

Mezi hodnoty společnosti patří přesnost, pružné reakce na požadavky zákazníka, záruka na dodané zboží, kompletní servis pro zákazníka, skladování kancelářského a školního nábytku s interiérem a zajištění outsourcingových služeb.

Bez přesnosti a pružných reakcí na požadavky by podnik těžko prodal své produkty a získal zákazníky. Kompletní servis a zajištění outsourcingových služeb bychom mohli spojit dohromady. Společnost dokáže zajistit celkovou rekonstrukci místností, od podlahy, přes výměnu oken, výmalby až po vybavení nábytkem a technikou.

5.5.4 Relationships (Vztahy se zákazníky)

Důležitou roli zde hraje individuální přístup ke každému zákazníkovi. Jednotlivé zákazníci mají různorodá přání a firma se snaží vyhovět všem. S každým zákazníkem se individuálně domlouvají platební podmínky a lhůta splatnosti faktur, závoz zboží apod.

5.5.5 Clients (Trhy)

Klienty tohoto podniku jsou malé, střední a velké společnosti, základní školy, mateřské školy, ministerstva, úřady a také individuální zákazníci.

5.5.6 Channels (Distribuční kanály)

Nejpoužívanějšími distribučními kanály je telefon, email, letáky, katalogy, polepené autobusy, facebook, stálí zákazníci a kamenná prodejna.

Prostřednictvím telefonu a emailu podnik dokáže oslovit velké množství zákazníků, kteří se pak sami ozývají a mají zájem o naše produkty.

5.5.7 Key resources (Klíčové zdroje)

Klíčovými zdroj jsou certifikáty a osvědčení, které firmě umožňují prodávat určité zboží. Pro podnik jsou důležitá i odborná školení zaměstnanců týkající se např. promítací techniky, kopírovací techniky nebo také herních doplňků na dětská hřiště. Jsou zde zahrnuty i elektrické zkoušky podle vyhlášky 50 opravňující servisní techniky vykonávat revizní kontroly elektrických zařízení.

5.5.8 Cost centres (Náklady)

Do nákladové položky společnost zahrnuje spotřebu materiálu a energií, mzdové náklady, opravy a údržbu, marketing – tisk propagačních letáků a náklady na pronájem autobusů. Tyto náklady jsou běžné pro každodenní provoz firmy.

5.5.9 Revenue streams (Příjmy)

Příjmy podnik získává prodejem nabízených produktů, pronájemem kopírovacích strojů zákazníkům, servisem a instalací počítačové, kopírovací a promítací techniky.

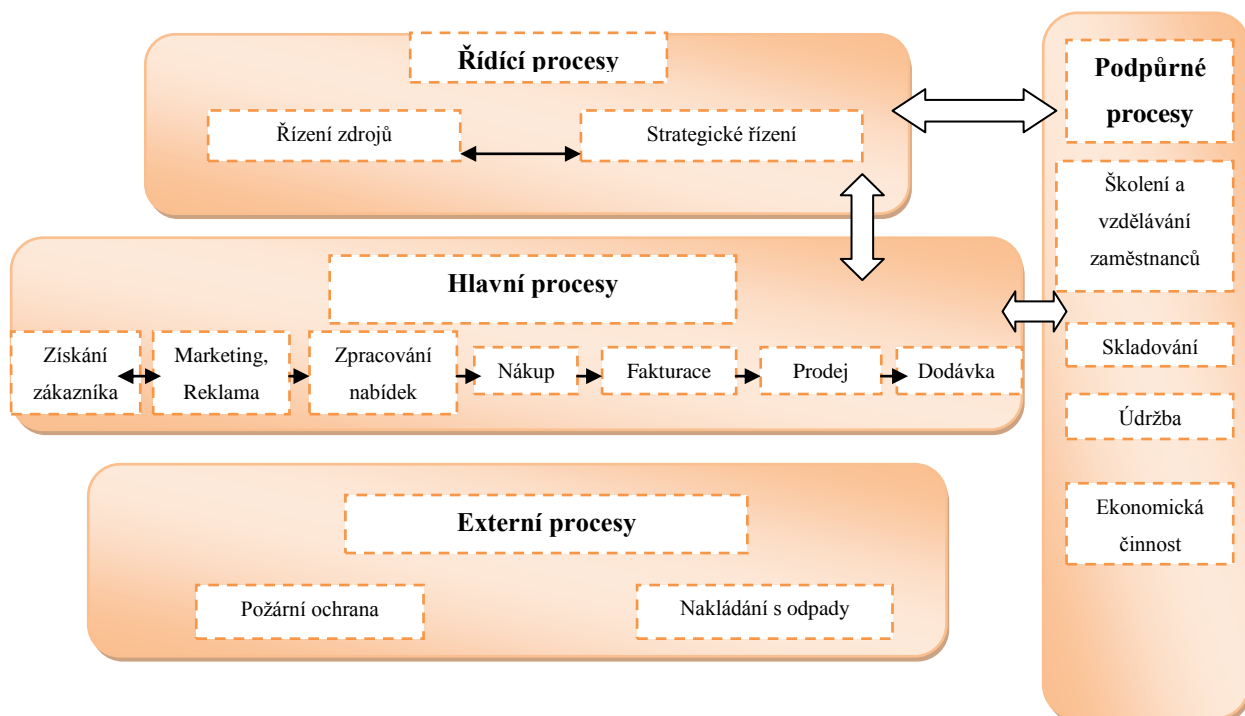
5.6 Procesní mapy společnosti

Společnost Kenast s.r.o. nemá zmapované a zdokumentované jednotlivé procesy podniku, a proto byla vytvořena mapa základních procesů a jednotlivé procesní mapy. Podnikové procesy jsou v následujících kapitolách zanalyzovány a detailně popsány.

Procesní mapy řídicích, hlavních, podpůrných a externích procesů jsou zpracovány pomocí programu Microsoft Visio.

Na následujícím obrázku můžeme vidět vytvořenou procesní mapu základních procesů.

Obrázek 8 Mapa základních procesů



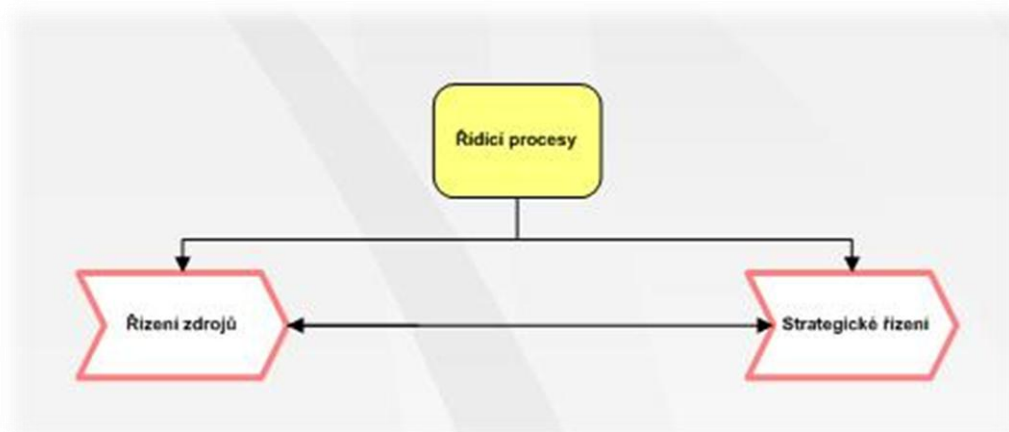
Zdroj: Vlastní zpracování

Řídicí procesy

Řídicí procesy podniku zajišťují jednatelé společnosti, kteří jsou zároveň i majiteli společnosti. Mezi řídicí procesy podniku patří:

- Řízení zdrojů,
- Strategické řízení.

Obrázek 9 Řídící procesy



Zdroj: Vlastní zpracování

Řízení zdrojů

Proces řízení zdrojů řídí v podniku finanční, materiálové a lidské zdroje. Vlastníkem tohoto procesu jsou jednatelé společnosti. Cílem procesu je koordinovat a řídit procesy tak, aby jich bylo dosaženo co nejefektivněji. Tohoto cíle může být dosaženo, pokud firma bude zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, správně spolupracovat mezi sebou a kvalitně zpracovávat zakázky. Proces je zajišťován především prostřednictvím finančních plánů, sledováním počtu zaměstnanců, zakázek a plánováním potřeby zboží. Rizikem procesu mohou být prostoje v čekání na objednané zboží nebo nekvalifikovaní zaměstnanci.

Strategické řízení

Tento proces je řízen jednateli a vedoucími jednotlivých oddělení společnosti. Cílem tohoto procesu je dosáhnout stanových cílů během určité doby a dospět požadovaných výsledků. Zadané cíle nemají papírovou podobu.

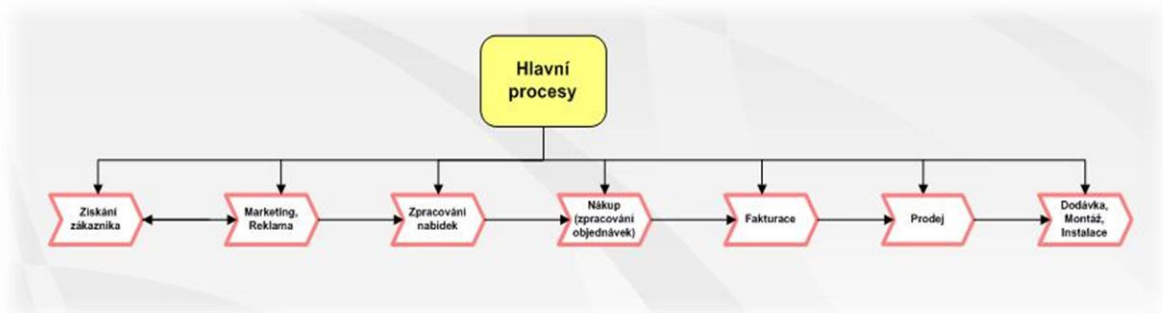
Hlavní procesy

Hlavní procesy jsou řízeny vedoucími jednotlivých oddělení a mají na starosti jejich funkčnost a správný běh. Mezi hlavní procesy patří:

- Získání zákazníka,
- Marketing, reklama,

- Zpracování nabídek,
- Nákup (zpracování objednávek),
- Fakturace,
- Prodej,
- Dodávka, montáž, instalace.

Obrázek 10 Hlavní procesy



Zdroj: Vlastní zpracování

Získání zákazníka

V odvětví, do kterého spadá společnost Kenast s.r.o. se objevuje velká konkurence, a proto se každý podnik snaží získat co nejvíce zákazníka pro sebe a například i přebrat zákazníky konkurenci. Cílem tohoto procesu je tedy získání co nejvíce zákazníků a nabídnout jim naše služby. Tento proces je řízen obchodním oddělením.

Marketing, reklama

Vlastníkem tohoto procesu je obchodní oddělení, které vytváří propagační materiály a rozesílá je mezi zákazníky. Spolupracuje s odborníky v oblasti e-shopu, reklamy v rádiu a reklamních spotů na internetu. Cílem procesu je zaujmout zákazníky a prostřednictvím zakázek přinést podniku co nejvyšší zisk.

Nabídka

Tento proces zahrnuje zpracování nabídek zákazníkům, kteří projeví zájem o naše produkty. Nabídky zpracovávají jednotliví obchodní zástupci, kteří si pak svého zákazníka zanesou do informačního systému a pravidelně ho kontaktují. Nabídky jsou

často postaveny i na přesných požadavcích zákazníků, to znamená, že obchodní zástupce pouze vyhledá zboží a nabídne za tu nejlepší cenu.

Nákup (zpracování objednávek)

Proces Nákup (zpracování objednávek) probíhá na základě objednávek od zákazníků. Po přijetí objednávky obchodní oddělení objedná požadované zboží u dodavatelů, vypíše potřebné tiskopisy a v případě, že se jedná o kancelářský nábytek, informuje servisní oddělení o závozu nábytku zákazníkovi a jeho montáži na určené místo. Zpracovanou objednávku poté předá na provozní oddělení, kde se dále zpracovává. Součástí procesu je i nákup zboží do kamenné prodejny, který provádí vedoucí provozního oddělení.

Fakturace

Proces Fakturace probíhá v oddělení provozním a vlastníkem procesu je fakturantka a vedoucí provozního oddělení. Cílem procesu je správné vystavení faktur na objednané zboží danému zákazníkovi, ve správném množství a za správnou cenu. Fakturační údaje o zákazníkovi fakturantka najde v informačním systému podniku.

Prodej

Proces Prodej se nejvíce vyskytuje přímo v kamenné prodejně firmy. Vlastníkem procesu je asistent přímého prodeje, který se věnuje zákazníkům a poskytuje jim nabízené služby. Cílem procesu je prodat co nejvíce zboží a vyhovět většině zákazníků. Nejběžnější službou v kamenné prodejně je kopírování a skenování dokumentů, laminace dokumentů, tvorba vizitek, pozvánek a plakátů v programu Corel Draw, potisk triček, polštářků, a hrnků a prodej náplní do tiskáren.

Dodávka, montáž, instalace

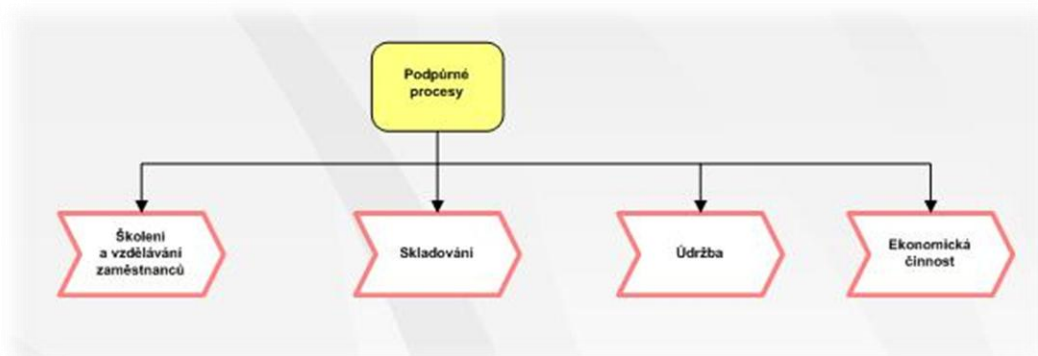
Tento proces se týká servisního oddělení, které se skládá z několika techniků a každý den vyráží na cesty. Cílem procesu je zavést zboží zákazníkovi, smontovat kancelářský nábytek, nainstalovat počítačové sítě, udělat revize a rozvody elektřiny. Za tento proces je zodpovědný vedoucí servisního oddělení.

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy zajišťují chod řídicích a hlavních procesů. Mezi podpůrné procesy společnosti patří:

- Školení a vzdělávání zaměstnanců,
- Skladování,
- Údržba,
- Ekonomická činnost.

Obrázek 11 Podpůrné procesy



Zdroj: Vlastní zpracování

Školení a vzdělávání zaměstnanců

Cílem tohoto procesu je podrobit všechny zaměstnance firmy odborným školením, která jsou nutná pro obchod a servis. Vlastníkem procesu je vedení firmy.

Skladování

Skladování zboží má na starosti vedoucí provozního oddělení. Cílem je převzít a uskladnit veškeré přijaté zboží na sklad.

Údržba

Údržba se týká celého podniku, od údržby aut, kopírovací a počítačové techniky až po údržbu čistoty na pracovišti. Vlastníkem procesu jsou všichni zaměstnanci.

Ekonomická činnost

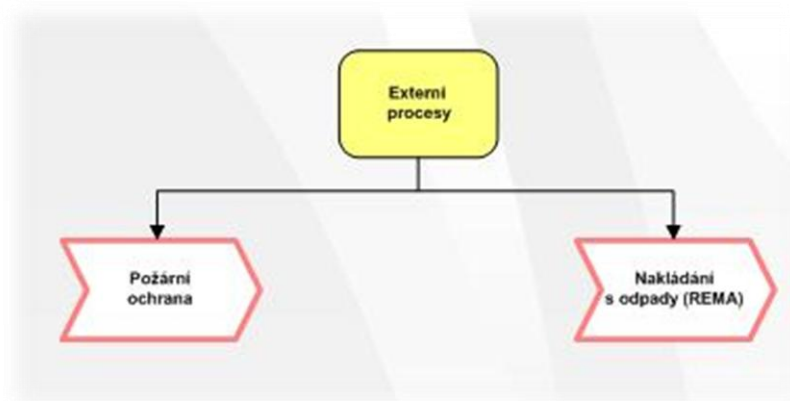
Proces Ekonomická činnost představuje vedení účetnictví, zpracovávání výkazů pro externí subjekty a zajištění pojištění jako celé společnosti, tak zaměstnanců. Za tento proces zodpovídá účetní a ekonom společnosti, kteří evidují veškeré doklady potřebné ke zpracování účetních výkazů. Cílem procesu je efektivní hospodaření podniku. Rizikem procesu může být špatné zaúčtování dokladů, které nám bude generovat chybu při sestavování účetních výkazů, nebo opožděné platby od odběratelů, které způsobí, že firma nebude mít dostatek finančních prostředků na zaplacení dodavatelům.

Externí procesy

Společnost Kenast s.r.o. využívá i outsourcingových služeb, to znamená, přenechává některé činnosti externím společnostem, aby se mohl zaměřit pouze na svou činnost. Mezi externí procesy patří:

- Požární ochrana,
- Nakládání s odpady (REMA - odvoz použitých tonerů z tiskáren).

Obrázek 12 Externí procesy



Zdroj: Vlastní zpracování

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Společnost Kenast s.r.o. dle zjištění má zavedené procesní řízení pouze částečně, a proto bych ráda v této kapitole uvedla nějaké možné návrhy na kompletní zavedení procesního řízení a možný postup řešení, který firmě pomůže zlepšit výkonnost a kvalitu.

Podniku bych doporučila, aby na základě vypracované procesní mapy nulté úrovně blíže specifikovala jednotlivé procesy a jejich činnost a vytvořila tak dokument, který bude obsahovat veškeré informace o procesech a činnostech. Jednotlivé procesy a subprocessy by měly mít svého vlastníka, který bude dohlížet na správnost. Vlastníci procesů a subprocessů by měli být též zaznamenáni v daném dokumentu. Vzor vazby mezi pracovní pozicí, pracovním místem, rolí, procesem a jeho subprocessy je přiložen v příloze.

Pro neustálé zlepšování procesů a subprocessů by měl podnik také sledovat klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Tyto ukazatele nám vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost). Jedná se například o ekonomické ukazatele, ukazatele kvality, ukazatele zásob nebo systém provázaných ukazatelů (Managementmania.com).

Jednatelé a vedoucí pracovníci by měli zároveň stanovovat cíle, kterých má být za dané období dosaženo a sledovat vývoj všech ukazatelů.

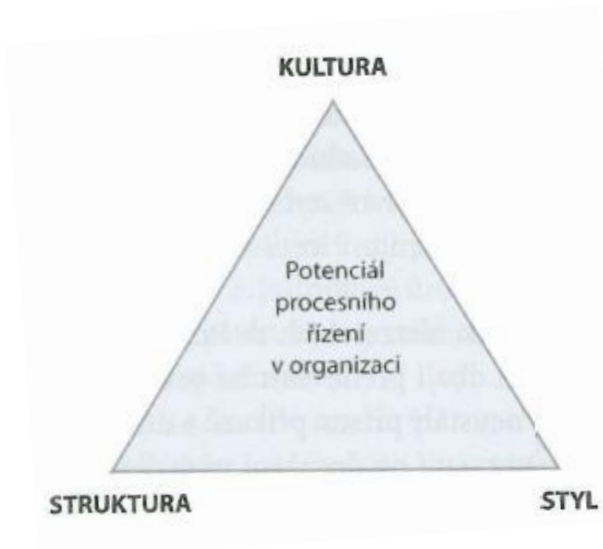
Firmě by mohla pomoci i teorie omezení, která hledá úzká místa v podniku a postupným odstraňováním úzkých míst se zlepšuje fungování organizace a zvyšuje se zisk.

Úzké místo v podniku firma zjistí pomocí 5 kroků:

- 1) Identifikuje omezení – interní (např. výrobní zařízení) nebo externí (např. trh, dodavatel),
- 2) Rozhodne jak omezení řešit – zamezit plýtvání a neefektivitě v úzkém místě,
- 3) Postaví řešení omezení na první místo a podřídí všechno ostatní tomuto řešení,
- 4) Zvýší průtok procesu v místě omezení,
- 5) Navrátí se ke kroku 1, protože odstraněním původního omezení, nám vznikne omezení nové. Celý cyklus tedy znovu budeme opakovat a řešit nová omezení (Fišer, 2014).

Pro zavedení procesního řízení do organizace, bych společnosti dále doporučila, aby se zaměřila na tři proměnné, které ovlivňují úspěšnost procesního řízení. Tyto tři proměnné popisuje ve své knize Fišer (2014) situované do trojúhelníku SSK (struktura – styl – kultura).

Obrázek 13 Trojúhelník SSK



Zdroj: Fišer, 2014

„STRUKTURA vyjadřuje způsob distribuce odpovědností a pravomocí na konkrétní pracovní pozice a jejich zařazení v celkové organizační struktuře firmy.“

Společnost Kenast s.r.o. má nastaven funkční přístup, což znamená vytváření pozic k jejich plnění povinnostmi a pravomocemi. Oproti tomu procesní řízení začíná na úrovni identifikace procesů a činností, které mají být vykonávány, a pokračuje k jejich následnému přiřazení organizačním jednotkám, pozicím a konkrétním lidem (Fišer, 2014).

„STYL řízení označuje převládající způsob zadávání a hodnocení úkolů.“ Při zavádění procesního řízení se používají tři styly: formální, direktivní a týmový (Fišer, 2014).

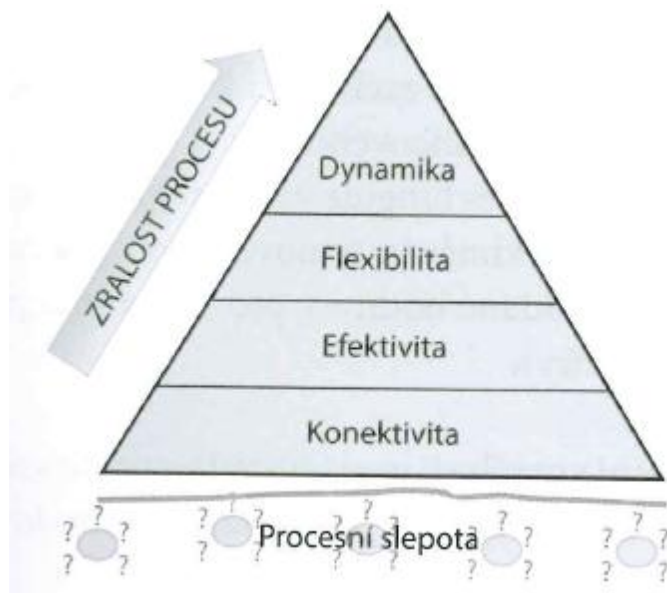
„KULTURA organizace pak ukazuje, jak se lidé při plnění úkolů skutečně chovají (Fišer, 2014).“

Pokud podnik změní strukturu a styl, bude se pozvolna měnit i způsob organizování a způsob řízení. Změna se však nepromítne hned, ale až postupem času.

Společnosti bych navrhovala zavádění procesního řízení po etapách, které lze řídit podle dosažené úrovně zralosti procesu.

Fišer (2014) uvádí ve své literatuře jednotlivé úrovně zralosti, které slouží k postupnému zavedení procesního řízení.

Obrázek 14 Pyramida procesní maturity



Zdroj: Fišer, 2014

Firma Kenast s.r.o., která byla vybrána pro mou práci, se nyní nachází ve fázi „Procesní slepoty“. Podnik nemá stanovené žádné procesy, funguje na základě přidělení práce jednotlivým oddělením a jednotlivým zaměstnancům. Aby se společnost dostala z procesní slepoty, měl by se zaměřit na stanovení a vymezení procesů a jejich vstupů a výstupů. Pokud si firma definuje procesy, může utvořit procesní mapu. Návrh procesní mapy je zobrazen v kapitole 5.6.

Společnosti bych doporučila postupem času dospět i do fáze „Efektivity.“ V této fázi společnost procesům stanoví jednotlivé úrovně činností a také přiřadí organizačním jednotkám. Každý pak je zodpovědný za určitý proces nebo činnost. Ostatní fáze v současné době nejsou pro firmu nutné. Do začátku společnosti vystačí první tři fáze.

V případě, že by se firma rozhodla implementovat procesní řízení do organizace, navrhovala bych zavedení certifikace systému managementu dle normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Získání certifikace by podniku pomohlo získat více zákazníků a zlepšit výkonnost firmy.

Ve spolupráci s certifikačním orgánem CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti jsem společností zpracovala cenovou nabídku na zavedení ISO norem do organizace.

Předmět certifikace by byl Kancelářský nábytek a zařízení pro školy, školky. Norma pro certifikaci by byla ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Požadovaný termín pro získání certifikace byl stanoven na měsíc červenec 2015.

V následující tabulce je uveden přehled cen za certifikační cyklus.

Tabulka 3 Cena za certifikační cyklus

ISO 9001 a ISO 14001	Cena v Kč bez DPH:	Předpokládaný počet auditodnů:
Certifikační audit 2015	44.500,-	4
Dozorový audit 2016	24.500,-	1,5
Dozorový audit 2017	24.500,-	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování

V ceně certifikace je zahrnuto:

- Registrační poplatek,
- Přezkoumání dokumentace + audity,
- Vypracování zpráv z auditu,
- Přezkoumání zpráv z auditu a rozhodnutí o certifikaci,
- Náklady, spojené s vydáním certifikátů (CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti).

Certifikát, který firma získá, je platný tři roky. Během tříletého období je nutné pro udržení certifikátu, aby podnik realizoval i roční dozorové audity.

Podrobnosti o certifikačním procesu jsou k dispozici na internetových stránkách certifikačního orgánu nebo na vyžádání u příslušných osob CQS.

7 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo ve vybrané společnosti analyzovat procesní řízení, jeho principy a navrhnout možná řešení na zlepšení, popřípadě postupy jak procesní řízení zavést. V práci se mi podařilo zpracovat informace, týkající se určité problematiky, které mi poskytla odborná literatura, internet a zaměstnanci pracující v dané firmě.

V teoretické části jsem charakterizovala několik pojmů souvisejících s procesním řízením a jeho principy, zlepšování podnikových procesů, monitorování procesů a také vše co spadá do koncepce procesně řízené organizace. Získané informace jsou odkazovány na odbornou literaturu. V praktické části byl zkoumán vybraný podnik a jeho postavení k procesnímu řízení.

Na základě pozorování, rozhovorů a za pomoci ukazatele Míry zavedení principů procesního řízení (MPP) (Rolínek a kolektiv, 2012), bylo zjištěno, že společnost Kenast s.r.o. má částečně zavedené procesní řízení, ale není příliš propracované a podnik se podle něj neřídí.

Dalším vyhodnocením práce bylo vytvoření Business modelu, který zobrazuje přehledné informace o společnosti, jejich zákaznících, dodavatelích, odběratelích, příjmech, výdajích a dalších.

Byla vytvořena i Mapa základních procesů a s ní jednotlivé procesní mapy, které byly rozděleny na řídicí, hlavní, podpůrné a externí procesy. Každý z procesů je podrobně rozepsán.

V závěru práce je navrženo několik možných řešení, které by podniku pomohly zlepšit stávající situaci. Jednalo by se o využití teorie omezení, stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti, zavedení dokumentu, který by obsahoval vše potřebné pro řízení procesů nebo také návrh na kompletní postup zavedení procesního řízení do organizace a s ním související aplikace ISO norem.

I. SUMMARY

The main goal of this diploma thesis is analysed of the process management and its principles in the selected company. The theoretical part is divided into few chapters where basic parts like the process, process management, monitoring, business process improvement and others are described. The practical part includes study of process control implementation in particular company. During the analysis process management are applied analysis, observations and interviews with employees and with leadership.

According to the survey, it was found that the company has only partially established process management.

Based on those findings several possible solutions for the company that its would help to improve the current situation were suggested. It was the use of the theory of constraints, the establishment of key performance indicators, the introduction of a document that would contain everything needed for process control or a proposal for the complete procedure for the introduction of the process management in the organization and related applicable ISO standards.

Key words: process, process management, business process improvement, theory of constraints, key performance indicators, ISO standards

II. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Ec.europa.eu (2014). *Evropská komise: Podniky a průmysl: Všechna témata: Malé a střední podniky (MSP): Fakta a čísla: Definice MSP*. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing.

Grasseová, M., Dubec, R. & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press.

Hammer, M. & Champy, J. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání (3.vyd.)*. Praha: Management Press.

Hammer, M. (2002). *Agenda 2: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press.

Ipazech.cz (2012). *IPA slovník: TQM – totální řízení kvality*. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/tqm-totalni-řízení-kvality>

Ipodnikatel.cz (2014). *O podnikání: Role malého a středního podnikání ve společnosti*. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/role-maleho-a-stredniho-podnikani-ve-spolecnosti.html>

Janíček, P., Máchal, P., Marek, J. & Mareček, J. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing.

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

Justice.cz (2015). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Kenast s.r.o.*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=309562&typ=PLATNY>

Kaplan, R. S.. (2007). *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.

Kislingerová, E., Nový, I. & kolektiv. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.

- Kuppler, M., Klueckmann, J., Heller, Ch., Davis, R., Stoesser, T., Simon, K. ... Buech, P. (2012). *Intelligent Guide to Enterprise BPM: Remove Silos to Unleash Process Power*. Darmstadt, Germany: Software AG.
- Osterwalder, A. (2012). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks.
- Rolínek, L. & kolektiv. (2012). *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty* (1.vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2.vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J., Řehoř, V. & kolektiv. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
- Techtarget.com. *Definition: business process management (BPM)*. Dostupné z: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management>
- Tománek, J. (2001). *Sborník managementu změn a reengineeringu: sborník článků, přednášek a studií*. Praha: Computer Press.
- Truneček, J. (1999). *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press.
- Vymětal, D. (2009). *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada Publishing.

III. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze procesního řízení	15
Obrázek 2: Průběh procesu a jeho prvky.....	18
Obrázek 3 Stanovení priorit procesů	23
Obrázek 4: Životní cyklus procesu.....	25
Obrázek 5 Řídící struktura společnosti	36
Obrázek 6 Titulní strana po přihlášení	42
Obrázek 7 Business model společnosti	44
Obrázek 8 Mapa základních procesů.....	47
Obrázek 9 Řídící procesy	48
Obrázek 10 Hlavní procesy	49
Obrázek 11 Podpůrné procesy.....	51
Obrázek 12 Externí procesy	52
Obrázek 13 Trojúhelník SSK	54
Obrázek 14 Pyramida procesní maturity	55

Seznam grafů

Graf 1: Přehled vývoje obrátů společnosti	35
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vymezení podniků	30
Tabulka 2 Míra zavedení principů procesního řízení ve společnosti	39
Tabulka 3 Cena za certifikační cyklus	56

IV. SEZNAM ZKRATEK

MSP – Malé a střední podniky,

MPP – Míra zavedení principů procesního řízení,

SSK – struktura – styl - kultura

V. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vzor vazby pracovní pozice, pracovního místa, role, procesů a subprocesů

Příloha č. 1

Vzor vazby pracovní pozice, pracovního místa, role, procesu a subprocesů

