



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

Bakalářská práce

Procesní řízení ve vybrané společnosti

Vypracoval: Jan Holý

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Jan HOLÝ**
Osobní číslo: **E15423**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Procesní řízení ve vybraném podniku**
Zadávatel 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 popis vybraných procesů v daném podniku, zhodnocení jejich úrovně a případný návrh jejich přeprojektování s využitím metod a postupů procesního řízení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod procesního řízení;
- 2) popis procesů v podniku;
- 3) návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení.

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: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada.
- Ould, M. A. (2005). *Business process management: a rigorous approach*. Swindon: BCS.
- Petřík, T. (2007). *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing / activity-based management)*. Praha: Linde.
- Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání bakalářské práce: **26. ledna 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SLODEČSKÁ 13 200
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

Prohlašuji, že svoji bakalářskou 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 bakalářské 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 Bohunicích dne 13. dubna 2018

.....
Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, náměty, rady a velmi vstřícnou spolupráci a trpělivost při zpracování této práce. Současně děkuji společnosti HOKAR SPEDITION s.r.o. za poskytnutí informací, materiálů a ochotu při jednání a spolupráci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým přátelům za výpomoc po technické stránce zpracování této bakalářské práce.

1	Úvod	7
2	Literární přehled.....	8
2.1	Historie procesního řízení	8
2.2	Podstata procesního řízení	9
2.3	Funkční versus procesní přístup.....	10
2.4	Procesní přístup.....	12
2.4.1	Klasifikace procesů	13
2.5	Proces zavádění procesního řízení	15
2.5.1	Zpracování logického rámce projektu	17
2.5.2	Popis současného stavu procesů	18
2.5.3	Procesní mapy	19
2.6	Reengineering.....	20
2.7	Změna organizační struktury	21
3	Metodika	23
4	VLASTNÍ PRÁCE	25
4.1	Popis vybrané společnosti	25
4.1.1	Přepravy.....	25
4.1.2	Řídící a organizační struktura.....	26
4.2	Procesy v podniku	27
4.3	Proces přepravy zboží	32
4.4	Marketing	36
4.5	Role ve společnosti	37
4.6	Priority strategického řízení	38
4.7	Legislativa.....	45
4.8	Navržení změn.....	46
4.8.1	Přijetí nového zaměstnance dispečera	46
4.9	Zhodnocení procesů	46
5	ZÁVĚR	48
6	Zdroje	50
7	Seznam podpůrných materiálů.....	51

1 Úvod

Procesní řízení je oproti jiným směrům v rámci fungování společností poměrně mladým typem. Vzniklo v devadesátých letech dvacátého století přechodem od funkčního k procesnímu řízení a jeho cílem je zlepšit a zefektivnit procesy v rámci společností.

V současné době je vyvíjen značný nátlak na společnosti z hlediska tlaku konkurence i zákazníků. Zákazník je v dnešní době ten, kdo si určuje, zda a za jakou cenu se budou výstupy společností prodávat nebo spíše, za jakých podmínek bude zákazník ochoten si výstup koupit. Proto se musejí společnosti v dnešní době přizpůsobovat přáním a požadavkům svých zákazníků.

Procesní řízení tak má význam nejen z hlediska vnitropodnikového, tedy zefektivnění jednotlivých procesů a zlepšování jejich výkonnosti, ale má také značný význam pro konečného zákazníka vzniklý přidanou hodnotou výstupu v průběhu jednotlivých činností ve společnosti. Procesní řízení je i mnohem častěji podporováno společnostmi, které vyvíjejí softwary a programy pro mapování procesů.

Pro společnost je důležité nalézt nejoptimálnější řízení společnosti a plány, které jsou následně možné reálně proměnit ve skutečnost. Právě tyto změny, které jsou mnohdy prováděny i ve vedení společností mohou vést k pozitivním změnám.

Pomocí procesního řízení je společnost schopna identifikovat a analyzovat veškeré své procesy. Pokud je analýza provedena kvalitně, může odhalit případné nedostatky a napomoci k jejich odstranění a lepší konkurenci společnosti.

V této bakalářské práci se snažím seznámit a přiblížit problematiku procesního řízení ve vybrané společnosti. Cílem této práce je analýza současného stavu vybrané společnosti a jejich procesů. Po zanalyzování a vyhodnocení této analýzy je cílem navrhnout konkrétní zlepšení, která jsou možná.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části je popsáno procesní řízení z čistě teoretického hlediska. Druhá, vlastní, část práce zahrnuje popis vybrané společnosti, její zanalyzování a jejich procesů včetně následných návrhů na možné zlepšení.

Společnost zvolená pro účely vlastní práce, je z důvodu dlouholeté zkušenosti a znalosti této společnosti a vztahu k ní. Vybraná společnost se zabývá službami přepravy zboží, v rámci tuzemské a mezinárodní kamionové dopravy.

2 Literární přehled

2.1 Historie procesního řízení

Procesní řízení vzniklo v devadesátých letech minulého století v důsledku krize v manažerském myšlení.

S příchodem procesního řízení došlo mnohdy až ke stonásobnému zefektivnění procesů ve společnostech. Důvodem takto vysokého nárůstu zefektivnění byla změna řízení ve společnostech a ústup od principů vycházejících z poznatků Adama Smitha z 18. století. Období změny řízení ve společnostech je označováno také jako přechod z industriální éry do postindustriální éry. V této postindustriální éře dochází k značnému nárůstu konkurence, je zapotřebí častých změn a o úspěchu společnosti rozhoduje především zákazník.

Během posledních dvaceti let se řízení stalo standardním přístupem k řízení podnikových aktivit zaměřených na zvýšení výkonnosti pomocí identifikace, hodnocení a zlepšování podnikových procesů.

Historie vývoje řízení podniků (Hammer, M., Chamoy, J., 1993)

- **Dělbba práce** (konec 18. století – A. Smith)
 - o Rozdělení procesu do úkonů
 - o Specializace
- **Pásová výroba** (20. léta – H. Ford)
 - o Organizace výroby podle úkonů
 - o Statistická role pracovníka
- **Dělbba řídicí práce** (A. Sloan)
 - o Decentralizace organizace podle produktů
 - o Oddělení podstaty práce od řízení (finanční řízení)
 - o Hierarchická řídicí struktura, význam komunikace (standardy)
- **Období růstu** (40. – 80. léta)
 - o Pyramidová organizační struktura
 - o Nenasycenost trhu – růst produkčních kapacit – růst podniků
 - o Plánování, finanční řízení, koordinace plánů, monitorování produkce
 - o Růst složitosti organizační struktury – mnoháúrovňové pyramidy
- **Konec období růstu**
 - o Nasyčenost poptávky
 - o Změny rolí zákazníka, kooperantů, konkurentů

- Zbytečné střední úrovně řízení
- Odtržení řízení od zákazníka
- Těžko definovatelné cíle
- Těžkopádné řízení organizace
- Problémy se sladováním dílčích a globálních cílů

- **Potřeba změnit paradigma**

Mezi další milníky ve vývoji řadíme rozdělení práce na úkony, které umožní specializaci prací, ke kterým je zapotřebí nutná kvalifikace. To v důsledku působí nejen na vnitřní prostředí ve společnosti, ale i na vztahy mezi společnostmi a na celkové utváření trhu.

Do dalších významných milníků řadíme zavedení pohyblivého pásu Henry Fordem či Sloanovu aplikaci dělby práce podle Adama Smitha v oblasti managementu vedoucí ke vzniku samostatných divizí.

V období obou světových válek došlo k obrovskému vývoji a používání technologií a to mělo za následek významné změny ve způsobu práce, organizaci a především v komunikaci. (Řepa, 2012)

2.2 Podstata procesního řízení

Podstata procesního řízení spočívá v orientaci na zefektivnění procesů, které jsou pro společnosti mnohdy ve značné míře specifické. V dnešní době jsou procesy členěny na jednotlivé nebo skupinové procesy, které na sebe postupně navazují, doplňují se nebo si odporují a i my samotní jsme jejich součástí. Svět je v dnešní době tvořen procesy. Buď to jsou to procesy systémové nebo nesystémové. Systémové procesy na sebe navazují, doplňují se, vytvářejí synergický efekt a to vše proto, že jsou řízeny. Jiný přístup k procesům, jejich řízení z hlediska maximálního efektu a užitku nám umožňuje procesní přístup. (Grasseová, 2008)

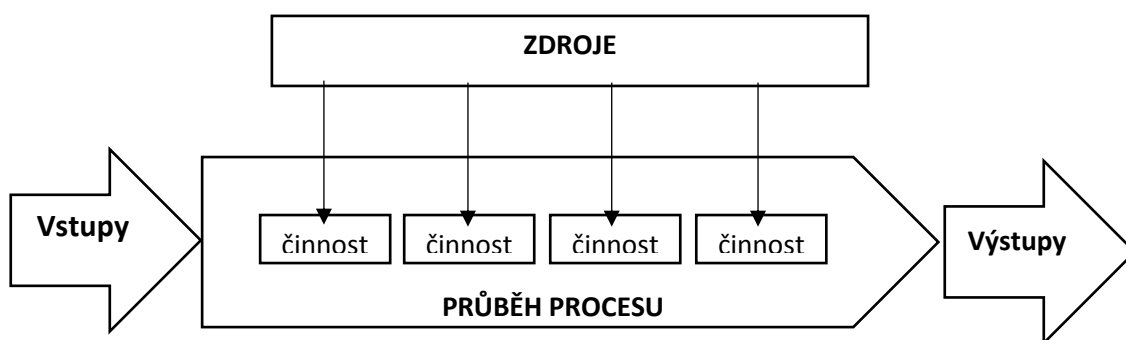
Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním řízení. (Rolínek, 2008)

Proces je soubor vzájemně souvisejících činností, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary ve společnosti, které při využití zdrojů dávají přidanou hodnotu vstupům a přeměňují je na výstupy a vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Přeměnou vstupů na

výstupy dochází ke spotřebě materiálu, lidské práce, energie, financí a informací. Výsledkem této spotřeby a následné přeměny je výstup v podobě výrobku či služby pro interní či externí osoby nebo organizace (viz Obrázek 1).

Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na požadavky zákazníka (Grasseová, 2008)

Obrázek 1: Schéma procesu



Zdroj: Grasseová (2008)

Implementací procesního řízení dochází ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality. Tyto efekty jsou pozitivní a vzniká především díky odstranění bariér mezi jednotlivými útvary, podnikem i partnery.

Procesní řízení se vyznačuje systematickou identifikací, vizualizací, měření, hodnocení a neustálého zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu a směřují k zajišťování výkonnosti podniku (Burlton, 2001; Závadský, 2005).

Hammer (2002) chápe procesí řízení jako ujišťování se, že procesy fungují na nejvyšší možné úrovni jejich potencialu, přičemž dochází k vyhledávání příležitostí vedoucích k jejich potencialu, k jejich zlepšení a k následné implementaci těchto příležitostí do reality.

2.3 Funkční versus procesní přístup

Charakteristickým znakem funkčního přístupu je rozdělení práce mezi jednotky vytvořené podle jejich odbornosti a dovednosti. Činnosti zde nejsou sledovány jako celek i když určité útvary, které odpovídají organizační struktuře, se účastní jen dílčích procesů. Přechody v rámci funkčního proces jsou hodnoceny jako rizikové z hlediska časové ztráty

a informačního šumu. Dalším charakteristickým znakem funkčního přístupu je důraz kladený na dovednosti, které jsou sdružovány do funkčních celků, ale vyžadují koordinační a kontrolní místa. Tím vznikají situace, kdy pracovníci nepřidávají hodnotu produktu a jsou neloajální vůči organizaci jako celku. Důsledkem toho je nevyhovující struktura dávající jen omezené možnosti změn a vytváří možnost vzniknout případným umělým bariérám vytvořenými pracovníky, kteří si jimi chrání svá místa a tím dochází k upřednostňování funkčních míst či celků oproti zájmům celé organizace.

Kdežto procesní přístup je schopen rozdílně reagovat na odlišné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje rozličné přechody mezi jednotlivými požadavky zákazníka. Umožňuje také rozličné přechody mezi množstvím produktu, ať mezi velkým množstvím jednoho produktu nebo velkým množstvím různých produktů. To vše je možné díky zvýšené efektivnosti, hospodárnosti a účelovosti činností a procesů v organizaci.

U funkčního přístupu je tedy základem organizačního dělení dovednost, kdežto u procesní přístup je orientován nejen na produkt, ale také na postup dosažení tohoto produktu (viz. Tabulka 1). Celý systém je řízen potřebami zákazníka. Během procesního přístupu dochází ke zlepšení zejména optimalizací a zjednodušení práce.

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.

Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury	Komunikace v rámci průběhu procesu
Problematické přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí)	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdílány	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdílány
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace

Zdroj: Grasseová (2008)

2.4 Procesní přístup

Procesní přístup je příležitostí, jak sloučením známých metod a postupů rozhodujících způsobem přispět k celkovému úspěchu organizace. „*Myslet a jednat v propojených pracovních postupech*“ (VDA12, 2003) umožňuje všem zúčastněným získat přehled nad celkovým hodnotovým řetězcem a zlepšit chod organizace. (Grasseová, 2008)

Dále se podle Moniky Grasseové dočteme, že procesní přístup vyžaduje důsledné nasazení a prosazení metod známých ve všech pracovních postupech, na neomezenou dobu po vzájemném sladění cílů, se všemi zaměstnanci za podpory top managementu.

Dříve se společnosti nepotýkaly s nedostatkem zákazníků, ba dokonce nezvládaly uspokojit jejich zájem a nebylo obtížné jej nahradit. Oproti tomu se v dnešní době stává zákazník pánem situace. Z toho vyplývá, že společnost se musí přizpůsobit postupnému

vývoji konkurence. Dnes ji společnosti nekonkurují pouze cenou, ale mnoha dalšími aspekty, kterými mohou být i kvalita, provedení, výhody, přístup nebo služby spojené s výrobkem. Pokud tedy zákazník nezíská jím požadovaný produkt s požadovanými vlastnostmi, má neomezenou možnost obrátit se na konkurenční společnosti. Tento stav nutí společnosti ke zvyšování výkonnosti a produkci značného množství modifikací, které nejen že výrobu učiní složitější, ale také musí dojít k průběžnému zlepšování podnikových procesů. Jedním z nejzřetelnějších faktorů jsou technologie, které neustále přinášejí nespočet nových možností jakým způsobem společnost zlepšovat a posouvat vpřed.

Důležitým krokem je tedy změna základního fungování společnosti. Základem nového, tedy procesního přístupu, je pojetí procesů jako „*souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka*“ (Hammer, M., Champy, J., 1993) namísto původní přesně definované a známé organizační struktury včetně jejich vztahů, procesy a jejich průběh, včetně všech nezbytných charakteristik.

2.4.1 Klasifikace procesů

Existuje celá řada různých procesů, které lze klasifikovat z mnoha odlišných hledisek. Každý proces může být velice odlišný a specifický pro danou společnost. Základní členění procesů je orientováno na jejich co nejefektivnější fungování a jsou členěny hlediska důležitosti a účelu.

- Hlavní procesy
- Řídící procesy
- Podpůrné procesy

Hlavní nebo také klíčové procesy přispívají k naplnění poslání organizace (viz. Obrázek 2). Vytvářejí hodnotu pro zákazníka, ke které jsou během procesu transformace vstupů na výstup připojovány přidané hodnoty zaměstnanci společnosti. (Grasseová, 2008)

Řídící procesy jsou procesy, které zajišťují rozvoj výkonu procesů společnosti a vytváří podmínky k fungování ostatních procesů zajišťováním integrity a fungováním organizace (viz. Tabulka 2).

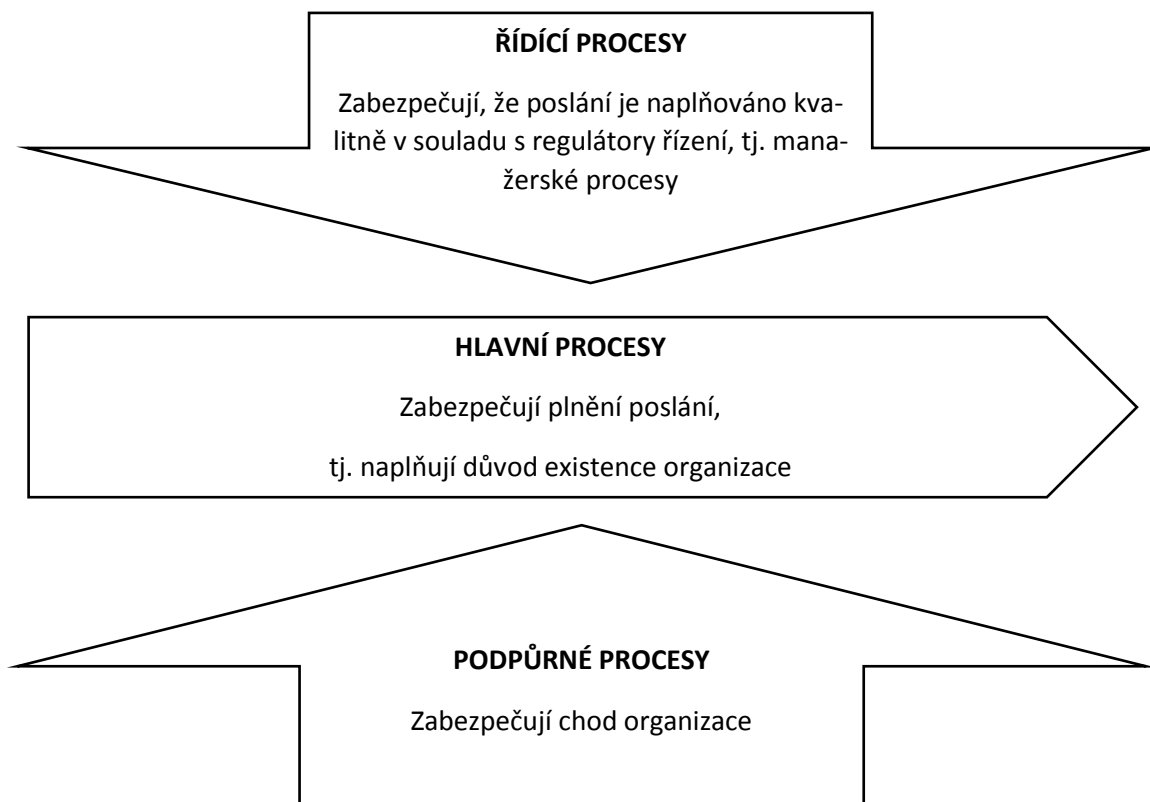
Podpůrné procesy dodávají produkty hmotné i nehmotné, kterými zajišťují především podmínky pro fungování ostatních procesů, ale zároveň nejsou součástí hlavních procesů. (Grasseová, 2008)

Tabulka 2: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
Hlavní	Výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
Řídící	Nákladově	NE	ANO	NE	NE
Podpůrný	Výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Šmída (2007)

Obrázek 2: Základní členění procesů



Zdroj: Grasseová (2008)

2.5 Proces zavádění procesního řízení

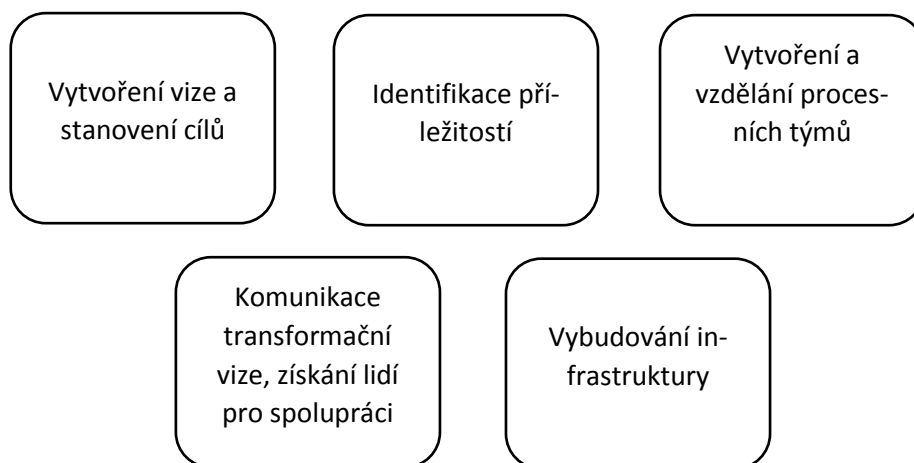
Zvedení procesního řízení ve společnosti lze vyjádřit i zjednodušeně pomocí metodiky 3P, která zahrnuje tyto kroky, a těmi jsou „přepromyšlení“ (rethinking), „přehodnocení“ (redefinition), „přeprojektování“ (redesign).

Během etapy „přepromyšlení“ je zapotřebí nalezení nové podnikové vize, zhodnocení a případná změna podnikové kultury nebo personální změny, mnohdy prováděné v samotném vedení společnosti. Při etapě „přehodnocení“ dochází k vytvoření strategie podniku, zakreslení podnikových map a provedení analýzy na zhodnocení výkonnosti procesů ve společnosti. Etapě „přeprojektování“ náleží změna jednotlivých procesů za využití aplikace jednotlivých principů procesního řízení. (Truneček, 2004)

Podle Filipa Šmída (2007) lze také zavést ve společnosti procesní řízení v pěti fázích.

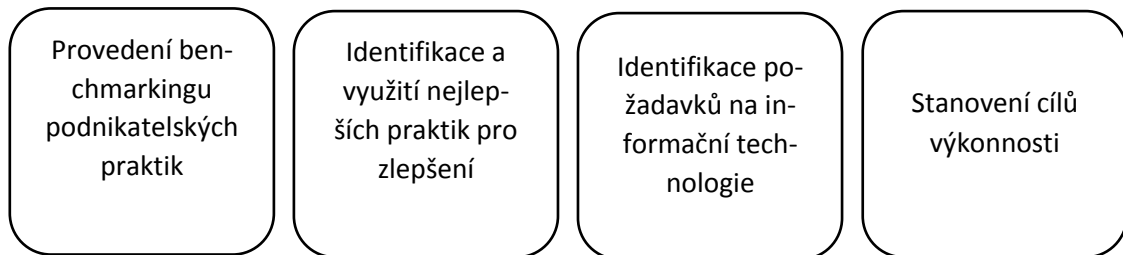
- Vytvoření vize a stanovení cílů
- Benchmarking a definování úspěchu
- Inovace podnikových procesů
- Transformace organizace
- Monitoring a neustálé zlepšování procesů

Obrázek 3: Náplň první fáze implementace procesního řízení



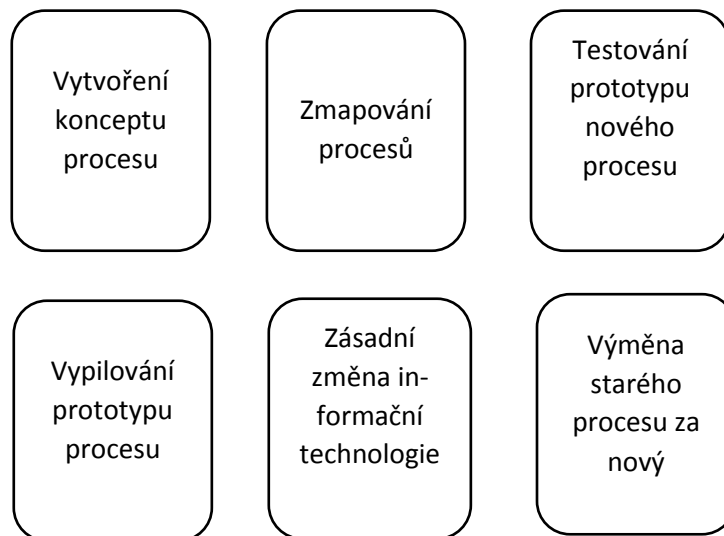
Zdroj: Šmída (2007)

Obrázek 4: Náplň druhé fáze implementace procesního řízení



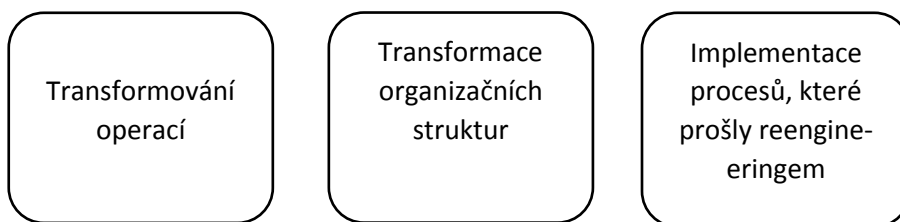
Zdroj: Šmída (2007)

Obrázek 5: Náplň třetí fáze implementace procesního řízení



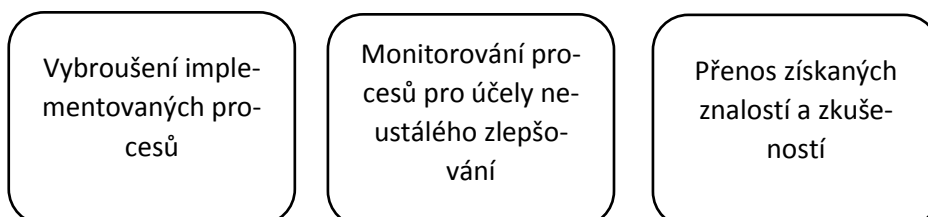
FZdroj: Šmída (2007)

Obrázek 6: Náplň čtvrté fáze implementace procesního řízení



Zdroj: Šmída (2007)

Obrázek 7: Náplň páté fáze implementace procesního řízení



Zdroj: Šmída (2007)

Zpestřením v rámci zavádění procesního řízení je výstup projektu Grantové agentury České republiky, (GAČR), který řešil tým z VŠE Praha v roce 2005 (viz. Tabulka 3). Tento projekt mapoval mimo jiné důvody zavádění procesního řízení. Procentní výsledky vyhodnocené z odpovědí respondentů je sumarizováno v následující tabulce.

Tabulka 3: Důvody pro zavádění procesního řízení

Důvod k přechodu na procesní řízení	Procento respondentů
Zvyšování kvality služeb	19 %
Zvyšování kvality výrobků	18 %
Snižování nákladů	18 %
Využití moderních technologií	13 %
Zavedení managementu kvality do organizace	11 %
Snížení časové náročnosti procesů	9 %
Snaha odhalit vlastní slabé stránky	7 %
Tlak konkurence	5 %

Zdroj: Cienciala a kol. (2011)

2.5.1 Zpracování logického rámce projektu

Metodika logického rámce je základem pro řízení projektového cyklu (viz. Tabulka 4). Jedná se o vysoce účinný, plánovací a pracovní nástroj vhodný pro identifikaci a analýzu problému na straně jedné a definování cílů a stanovení konkrétních činností k řešení těchto problémů na straně druhé. Touto metodou se testuje připravený projekt z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení problému, ale také z hlediska pravidelnosti a trvalé udržitelnosti. Dále by měl být logický rámec použit také pro přípravu, realizaci a vyhodnocení projektu. (Grasseová, 2008)

Tabulka 4: Logický rámec projektu

Název projektu	Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověřování – zdroje dat	Vnější předpoklady a rizika
Obecný cíl (strategický)	Vyšší stupeň cíle, ke kterému projekt přispívá	Měření k ověření dosažení obecného cíle	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice ukazatelů na úrovni cíle	Důležité vnější faktory potřebné pro dosažení cíle
Specifický cíl / Účel projektu	Efekt nebo vliv projektu	Měření k ověření spec. cíle / účelu	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice ukazatelů na úrovni účelu	Důležité vnější faktory potřebné pro dosažení účelu
Operační cíle / Konkrétní výstupy projektu	Co má být vytvořeno, aby byl splněn účel	Měření k ověření dosažení výstupů	Zdroje dat potřebných pro ověření pozice ukazatelů na úrovni výstupů	Důležité vnější faktory potřebné pro dosažení výstupů
Klíčové činnosti projektu	Co musí být provedeno pro dosažení výstupů	Souhrn rozpočtu projektu	Zdroje dat potřebných pro ověřování pozice činností	Důležité vnější faktory potřebné pro provedení činností v plánovaném čase a nákladech

Zdroj: Grasseová (2008)

2.5.2 Popis současného stavu procesů

K popisu současného stavu procesů nám poslouží zmapování procesů, zjištění základních informací o procesech, jejich průběhu a vzájemné návaznosti. Procesy lze popsat několika

možnými způsoby, ať textově, v tabulce, matici, vývojovým diagramem nebo mnoha dalšími. Budeme-li vycházet z předpokladu, jednoznačnosti a srozumitelnosti popisu procesů, se jako nejméně vhodný a nejméně přehledný jeví slovní popis. Nejvíce je v praxi užíváno k popisu procesů pomocí vývojových grafů nebo modelů s doplňujícími informacemi uváděnými zpravidla v tabulce či matici. Cíl popisu současného stavu procesů je zjistit, jaké v organizaci probíhají procesy a kdo zodpovídá za jejich průběh a výstup kterého je dosaženo. (Glasseová, 2008)

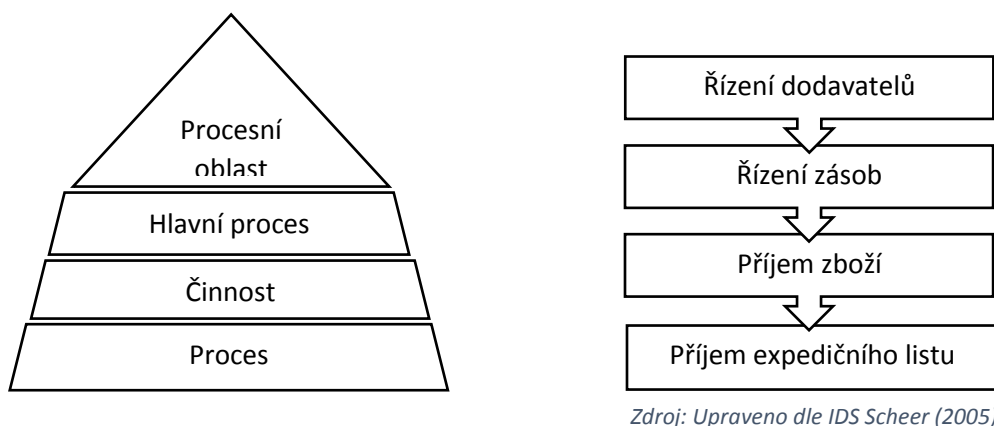
2.5.3 Procesní mapy

Procesní mapy slouží k zaznamenání procesů, které v podniku probíhají. Hlavními požadavky při znázornění jejich průběhu je jednoduchost, přehlednost a úplnost. Pro zakreslení procesů a zaznamenání jejich charakteristik lze využít celou řadu nástrojů, které tvoří v řadě případů i ucelené systémy modelování procesů, jako je například ARIS. (Řepa, 2006)

Namísto termínu procesní mapy lze najít také termíny jako je procesní model či model podnikání. Obecně lze říci, že procesní mapy ukazují desing procesů, jak bude práce organizována a jaké bude zapojení personálu a technologií, včetně zahrnutí okolí podniku. (Šmída, 2007)

Autorem již zmíněné metody ARIS je profesor A. W. Scheer. Přístup k této metodice nahlíží na společnost z několika pohledů. Jsou jimi organizační pohled, datový pohled, funkční pohled, procesní pohled a výkonový pohled. Na dodržování konceptu úrovní je založena celá podstata aplikace při tvorbě procesních map. Přístup k záznamu je veden od obecného k detailnímu.

Obrázek 8: Koncept úrovní dle ARIS, Zdroj: Upraveno dle IDS Scheer, 2005



Zdroj: Upraveno dle IDS Scheer (2005)

Při sestavování procesních map v systému ARIS zaznamenává procesy do takzvaných procesní mapy s hlavními procesy MPTH, která je složena třemi základními typy procesů, tedy řídicími, klíčovými a podpůrnými. Každý s těchto procesů je dále rozveden v takzvané úrovni hlavních procesů. Při zápisu musí být dodržován princip zápisu stejného názvu procesu u rozdílných úrovni záznamu. Vypracování takzvaného EPC (Event-driven Process Chain) neboli řetězce procesů řízeného událostmi je nejdetailnější úrovni záznamu. V EPC jsou znázorněny pracovní postupy, kde řetězce procesů popisují tak, jak jsou vzájemně provázány data, procesní kroky, informační systémy, prvky organizační struktury a produkty (IDS Scheer, 2005)

2.6 Reengineering

Reengineering přinesl v devadesátých letech změnu v rámci procesního zlepšování a byl považovaný za všespasitelné řešení. Očekávalo se, že v rámci procesního přístupu k organizaci budou odstraněny veškeré nedostatky a nepodstatné či nedomyšlené kroky. Měření byla soustředěna nejen na kvalitu výrobků, ale především na komplexní hodnoty, kterými jsou získávání nových pracovníků nebo včasná dodávka produktů ve vysoké kvalitě. Kritickým faktorem bylo inovativní užití informačních technologií, zlepšení toku pracovních úkonů, měření směřující ke zvyšování výkonnosti, organizační pravidla a další faktory zprůchodňující procesy. (Svozilová, 2011)

Reengineerig znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. (Hammer, Champy, 2000)

Hammer přirovnal reengineering podnikových procesů k „zamítnutí průmyslové revoluce“, protože hlásá ústup od nadměrné specializace a vybízel ke sloučení úkolů do smysluplně postupujících viditelných procesů. Hammer se stal duchovním otcem komplexních procesů jdoucích napříč organizační strukturou společnosti. Reengineering, který světu představil, přinesl do moderních manažerských přístupů takovou bouři, jakou tato teoretická oblast předtím nezažila. (Svozilová, 2011)

Základní fáze reengineeringového projektu lze dle Václava Řepy (2006) rozdělit do šesti základních fází projektu.

- Plánování a spuštění projektu
- Zhodnocení současného stavu a poznání v oboru
- Globální návrh procesů

- Případová studie chystané změny
- Detailní návrh systému procesů
- Zavedení systému procesů

2.7 Změna organizační struktury

Organizační struktura v tradičním pojetí řízení společností je vždy hierarchická. Jednotliví zaměstnanci mají své nadřízené, ti mají také své nařízené a takto to pokračuje až k samotnému vedení společnosti. Toto členění vymezuje přesné pravomoci nadřízených vůči zaměstnancům, ale zároveň určuje, že musí jejich plnění kontrolovat. Taková organizace je vysoce efektivní, ale zároveň tato organizace znamená zdlouhavou komunikaci, což u složitějších struktur může vést až k neporozumění náplně práce jak pracovníky, tak vedoucími. Efektivnost výkonů bývá v důsledku tohoto převážena neefektivností podniku jako celku díky nedostatkům v řízení. (Řepa, 2006)

V souvislosti s procesní změnou se organizační struktura zplošťuje, tím dochází k redukci mezistupňů řízení na pouhé dva stupně a to na strategické vedení podniku a podnik samotný. Tato organizace je neslučitelná s víceúrovňovou hierarchií. Dochází k přesunu místa rozhodování co nejbližší k místu zjištění události, z důvodu požadavků na rychlou reakci a redukci cesty od informace k reakci a tím dochází k delegování pravomocí na co nejnižší stupeň. Kvůli požadavkům na co největší přizpůsobivost organizace, vyvolává potřebu distribuovat velení zaměřené dovnitř organizace i mimo ni ve smyslu dodavatelско-odběratelsko-zákaznických řetězců. (Řepa, 2006)

Podle Filipa Šmída (2007) přeměna organizačních struktur zahrnuje zplnomocnění zaměstnanců a vytvoření plošší a pružnější společnosti. Slouží ke zproduktivnění práce a je přirozeným výsledkem požadavků nového způsobu práce. Tento proces přeměny organizační struktury je složen ze tří kroků:

- Návrh podoby nové organizační struktury
- Provedení komparativní analýzy současných možností existující organizace a požadavků zcela nového modelu podnikání
- Vytvoření plánu řízení změn, vedoucích k transformaci organizačních struktur

Návrh podoby nové organizační struktury obsahuje radikální změnu způsobu řízení, aby podporoval nový model podnikání. Pro podporu nové organizace slouží vzniklé výkonnostní cíle a měřítko. Navrhován je nejen plán, ale i fyzické modely ukazující nové uspořádání společnosti.

Provedení komparativní analýzy současných možností existující organizace a požadavků zcela nového modelu podnikání. Po navržení nové organizační struktury je zapotřebí provést komplexní zhodnocení schopností existující organizační struktury, aby byly zajištěny a uspokojeny nové plánované požadavky. Účelem této analýzy je identifikace rozdílů mezi současnými schopnostmi organizačních struktur.

Vytvoření plánu řízení změn, vedoucích k transformaci organizačních struktur. Plán řízení je detailním plánem akcí vedoucích k provedení transformace organizační struktury společnosti.

3 Metodika

Cílem této bakalářské práce je popis vybraných procesů v dané společnosti, zhodnocení jejich úrovně a případný návrh jejich přeprojektování s využitím metod a postupů procesního řízení. Dále je cílem práce popis nejen procesního řízení jako celku, ale především vybraných procesů v daném podniku.

K dosažení a uskutečnění této práce a jejich cílů je nejprve zapotřebí prostudování odborné literatury, které se vztahuje k danému tématu. Poznatky získané ze studia odborné literatury k tématu procesního řízení je zapotřebí nejprve uvést v teoretické části této práce. Následně tyto získané poznatky z odborné literatury aplikovat na vybranou společnost. U vybrané společnosti nejprve identifikujeme a následně analyzujeme získané údaje pomocí metod a postupů využívaných v procesním řízení. Dalšími cíli jsou popis procesů ve společnosti, její struktura a klasifikace procesů.

Procesy, které jsou předmět zkoumání v rámci této práce, se uskutečňují ve společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. zabývající se přepravou zboží v rámci mezinárodní a tuzemské silniční kamionové dopravy. Jedná se o rodinnou společnost s bezmála třicetiletou tradicí. K dispozici jsou jednotlivé procesy, ale i celkový náhled na chod společnosti.

V úvodu vlastní práce je představena vybraná společnost HOKAR SPEDITION s. r. o., ve které bude následně docházet k hodnocení jednotlivých procesů, jejich analýza a návrhy na jejich možné zlepšení. Dále budou v úvodu shrnuty jednotlivé procesy v této společnosti a to zejména proces přepravy zboží včetně legislativy, která se v daném oboru vyskytuje a musí být dodržována.

V další části vlastní práce bude uvedeno jednotlivé rozdělení pozic, kompetencí a pravomocí v rámci vybrané společnosti. Kdo se jak chová a co je předmětem co pracovní náplně. Seznámení s jednotlivými pozicemi ve společnosti, co představují a co je od nich očekáváno včetně popsání organizační struktury, která se v této společnosti vyskytuje.

V další kapitole budou podrobně popsány jednotlivé procesy uskutečňující se ve vybrané společnosti, ale i jejich dělení z hlediska účelu a důležitosti, tedy rozdělení na řídicí hlavní a podpůrné procesy.

Poté samotné procesní řízení v rámci vybrané společnosti, do kterého budou procesy probíhající v této společnosti zařazeny v pěti fázích.

Po vypracování všech těchto kapitol bude následovat zhodnocení veškerých činností a procesů ve vybrané společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. Na zhodnocení bude navázáno navržením změn či případných změn v rámci vybrané společnosti.

Poslední částí vlastní práce bude vypracování závěru této bakalářské práce, ve kterém bude celá tato práce shrnuta.

..

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Popis vybrané společnosti

Společnost HOKAR SPEDITION s.r.o. se zabývá vnitrostátní a mezinárodní silniční motorovou dopravou tak, jak je vymezeno v živnostenském zákoně. Činnost byla zahájena v roce 1990 jako rodinná společnost pod názvem Autodoprava HOKAR. Pod tímto názvem byla společnost provozována do roku 2011, kdy došlo ke změně právní formy z fyzické na právnickou osobu. Společnost v roce 1990 disponovala pouze jedním nákladním vozem, jímž bylo zboží přepravováno a přepravu vykonával sám majitel. Postupem času došlo k postupnému rozšiřování vozového parku a tudíž i k přijímání zaměstnanců. V této době, tedy spíše v době od vzniku společnosti do roku 2001 společnost disponovala pouze vozidly o celkové hmotnosti do 12 tun s valníkovou nástavnou s plachtou. Přeprava zboží byla prováděna pomocí těchto vozidel samostatně, tzv. „sólo“ nebo také v soupravě, tedy vozidlo s přívěsem. Kromě těchto nákladních vozidel byla přeprava uskutečňována i pomocí užitkových vozidel. V roce 2001 došlo ke koupi prvního tahače s návěsem s následným postupným přechodem od malých nákladních vozidel a užitkových vozidel na soupravy tahačů s návěsy. Jak je již zmíněno výše, v roce 2011 došlo ke změně právní formy z fyzické na právnickou osobu. Od roku 2012 docházelo k postupné obměně vozového parku a sjednocení značky jak vozidel, tak návěsů. Dříve vozový park čítal různé značky vozidel. V roce 2017 došlo ke změně loga a celkovému designu vozidel.

4.1.1 Přepravy

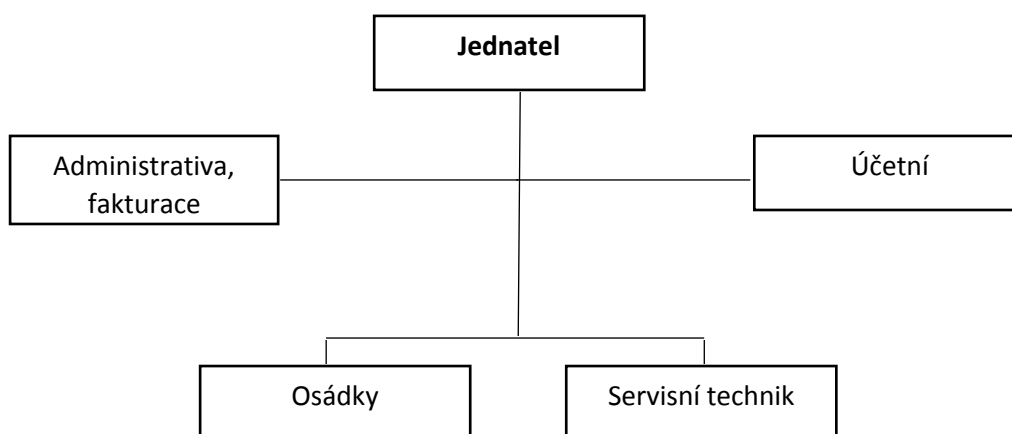
Jak bylo již zmíněno, společnost se zabývá nákladní silniční dopravou, jak mezinárodní, tak tuzemskou. Ovšem ve značné míře převažuje přeprava mezinárodní. Ta je uskutečňována v rámci zemí Evropské unie a Švýcarska. Jmenovitě se jedná o přepravu zboží do států: Německo, Belgie, Nizozemsko, Francie, Španělsko, Maďarsko a Švýcarsko. Většinu přeprav tvoří přepravy, které jsou sjednány, objednány, společnostmi se kterými společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. dlouhodobě spolupracuje. Značná část těchto přeprav je tvořena sjednanými přepravami od jedné společnosti na pravidelných linkách. Na tyto pravidelné linky jsou nasazeny celkem čtyři soupravy (tahač + návěs). Osádka každé jedné z těchto souprav je tvořena dvěma řidiči, kteří jezdí na té dané lince, na které jsou nasazeni. Každá osádka má předem dané termíny a místa nakládek a vykládek, které se cyklicky opakují. Zboží přepravované na těchto pravidelných linkách je přepravováno z České republiky do Německa a z Německa zpět do České republiky. Další část přeprav

tvorí přepravy, které jsou uskutečňovány v rámci ve spolupráci s další, jinou, společností než s tou, se kterou uskutečňuje již zmiňované linkové přepravy. V rámci těchto přeprav, bývá zboží naloženo v České republice, mnohdy i na více různých místech, nakládkách, a je přepravováno dle požadavků v objednávce. Toto zboží je přepravováno do Španělska, ale také do Francie nebo Maďarska, kde dochází k vykládce tohoto zboží a nakládce jiného, které je přepravováno do České republiky. Na těchto přepravách jsou nasazeny dvě soupravy (tahač + návěs) a i zde, stejně jako u předchozích, linkových přeprav, osádka jedné soupravy tvoří dva řidiči. Jako další a poslední část přeprav, lze zařadit přepravy, které jsou uskutečňovány také se společnostmi, se kterými společnost HOKAR SPEDITION dlouhodobě spolupracuje. Tyto přepravy probíhají dle smluvených podmínek, uvedených v objednávce přepravy. Na tyto přepravy jsou nasazeny dvě soupravy (tahač + návěs), zde ovšem osádka soupravy tvoří pouze jeden řidič.

4.1.2 Řídící a organizační struktura

Vybraná společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. je rodinná firma, která momentálně v současné době zaměstnává 17 zaměstnanců. U takové to společnosti s takovým to předmětem podnikání je organizační struktura předem jasně dána nebo aspoň předvídatelná. Je zde jasně vymezené postavení pracovníků, řidičů, kteří jsou jasně delegováni pokyny, které jsou jim uděleny. Pokyny jsou delegovány jednatelem a zároveň dispečerem v jedné osobě (viz. Schéma 2).

Schéma 1: Řídící a organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

Zaměstnanci mají předem rozděleny pravomoci a náplň jejich činnosti. Z převážné většiny si jedná a pozice řidiče, kde je činnost jasně dána. Pokud osádka jednoho vozidla

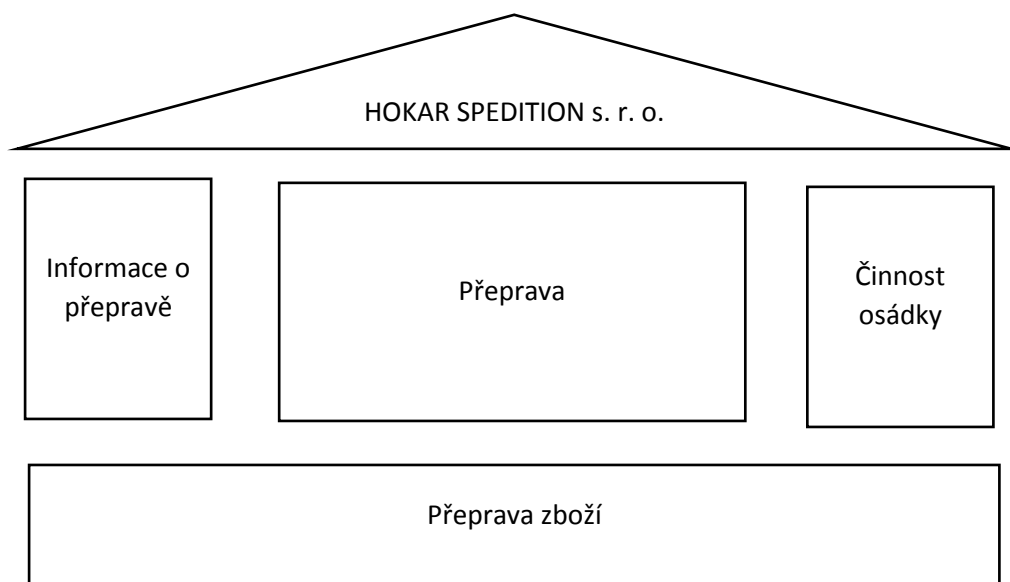
tvoří dva řidiči, je zcela na domluvě mezi nimi, kdo z nich nebo jakým způsobem budou jeden či druhý například vést potřebnou dokumentaci, vyplňování dokladů a další.

4.2 Procesy v podniku

Procesní mapy, o kterých bylo pojednáváno již v teoretické části této bakalářské práce, se dělí na tři typy z hlediska účelu a důležitosti a to procesy řídicí, hlavní a podpůrné.

Ve vybrané společnosti nejsou procesy přímo rozdělovány na řídicí, hlavní a podpůrné, nicméně v rámci této bakalářské práce budou procesy probíhající v rámci této společnosti rozčleněny do těchto tří typů procesů. (viz. Obrázek 9)

Obrázek 9: ARIS



Zdroj: Vlastní zpracování

Řídicí procesy

Řídicí procesy ve vybrané společnosti jsou řízeny především jednatelem společnosti, který zastává současně více pozic. Mezi řídicí procesy v této společnosti lze zařadit například:

- Plánování
- Řízení
- Krizové řízení
- Řízení zdrojů

Plánování

Plánování je založeno na událostech, respektive na nasmlouvaných přepravách, které jsou objednané na určité datum. Přepravy jsou objednány po předchozí domluvě dispečera společnosti a zadavatelem přepravy. Ve chvíli, kdy je přeprava domluvena a je zaslána objednávka, musí ji dispečer zaevidovat a uskutečnění dotyčné přepravy naplánovat. Je teda zapotřebí, aby rozplánoval i dle dalších nasmlouvaných přeprav, která osádka se svým vozidlem v příslušném datu vykoná.

Řízení

Řízení v této společnosti spadá do širšího portfolia jedné jediné osoby, vzhledem k již výše zmíněné skutečnosti, že majitel společnosti je současně jednatelem přičemž zároveň vykonává mnoho činností, jakými jsou kupříkladu dispečer či koordinátor. Veškeré tyto činnosti jsou vykonávány současně a denně. Do řízení spadá veškeré řízení společnosti od zastupování firmy a vyřizování záležitostí na příslušných úřadech, tak především každodenní řízení chodu společnosti, komunikace s řidiči, servisním technikem, zákazníky a dalšími.

Krizové řízení

Do krizového řízení spadá především ta část, ve které dochází ke komunikaci s řidiči a to z důvodu, pokud nastane náhlá událost či situace, ve které se řidič ocitne, okamžitě telefonicky informuje dispečera. Ten musí ihned tuto situaci řešit. Mnohdy záleží na druhu vzniklé situace, zda je nastalá situace v rámci možností ne příliš závažná či zda je velmi závažná. Pro příklad lze uvést situace od těch méně závažných, po situace velmi závažné. Může se jednat kupříkladu o naložení většího či menšího množství zboží, v této situaci dispečer kontaktuje objednavatele přepravy o nastalé skutečnosti a dále řeší, zda je to v pořádku či nikoliv a následný postup, o kterém poté informuje dispečer řidiče. Ze závažnějších situací lze uvést jako příklad poruchu vozidla. Zde mimo jiné záleží, zda k poruše došlo na území České republiky nebo v zahraničí a zda vozidlo momentálně převáží náklad či nikoli a tzv. „jede po prázdnou“. V případě, že vozidlo převáží zboží, musí být vyřešen nejen následující postup ohledně porouchaného vozidla, ale také, jakým způsobem převážené zboží dopravit včas na místo určení. Vozidlo je buďto odtaženo na nejbližší odstavnou plochu nebo do nejbližšího servisu. Pokud je odtaženo na odstavnou plochu, musí být dále řešena doprava do servisu a oprava. To lze vyřešit zapůjčením návesu uzpůsobenému na odvoz nákladních vozidel, který je na místo vypraven zapřažený

za jiným tahačem společnosti a současně dochází buďto k výměně návěsů s jinou soupravou či vypravením dalšího tahače, pro tento návěs.

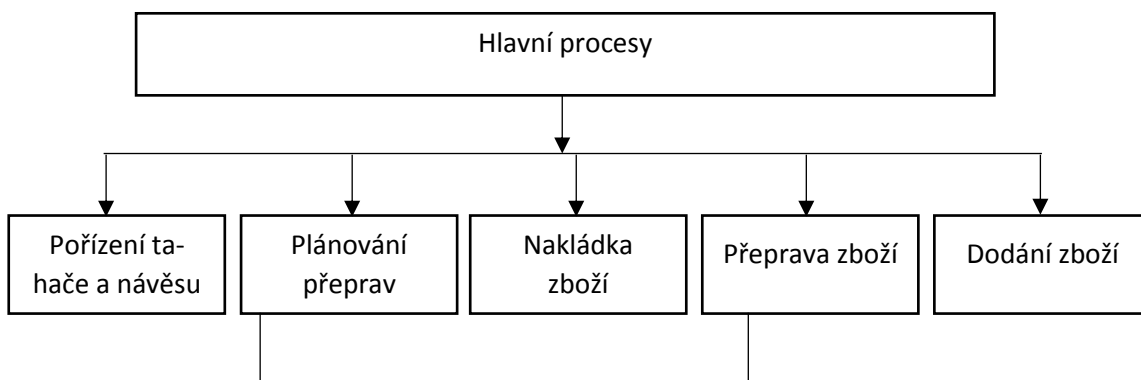
Řízení zdrojů

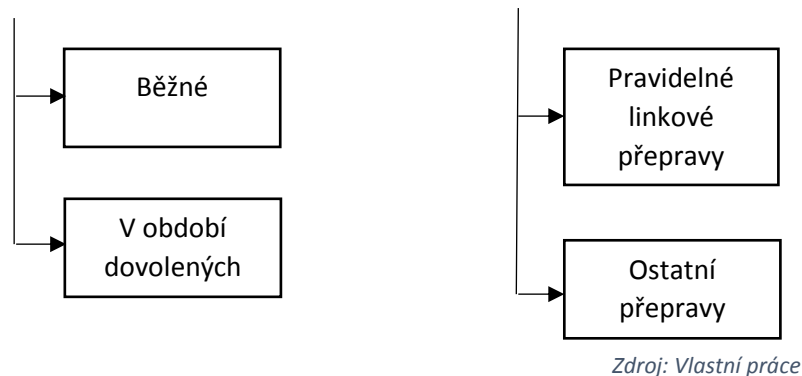
Ze zdrojů jsou pokryty veškeré potřebné oblasti. Zlepšení pracovního prostředí, do kterého spadají i úpravy, opravy a celková správa areálu ve kterém podnik působí. Údržba, servis, opravy, vylepšení vozidel ve vozovém parku. Prohlubování odborné způsobilosti zaměstnanců v rámci povinného školení řidičů, které se koná jednou ročně. Vybavení. Systémy a programy potřebné k chodu společnosti a dodržování veškerých nařízení o vedení a uchovávání údajů. Pro příklad systémy na vedení účetnictví, vystavování faktur, vyčítání dat z karet řidičů a záznamových tachografů ve vozidlech a jejich uchovávání. Uhrazení poplatku u lékaře za zaměstnance za povinnou vstupní či pravidelnou lékařskou prohlídku. Odměny zaměstnanců.

Hlavní procesy

Jako hlavní proces (Schéma 2) je nutné uvést samozřejmě přepravu zboží v rámci nákladní silniční dopravy na území České republiky i zahraničních států. Na rozdíl od jiných odvětví, u nákladní silniční dopravy v této společnosti není vypracován například technologický postup či vývoj výrobku. Odvětví nákladní silniční dopravy se řídí především stanovenými podmínkami, vyhláškami a nařízeními. Na samotném procesu přepravy zboží, velmi zjednodušeně řečeno přeprava zboží z bodu A do bodu B, nenaskytuje se příliš možností určité inovace, zásadní změny či značné diferenciaci od konkurence na rozdíl od jiných odvětví. Dále samozřejmě do hlavních procesů patří pořízení tahače a návěsu, či servis a údržba vozového parku.

Schéma 2: Hlavní procesy





Pořízení tahače a návěsu

Bod pořízení tahače a návěsu představuje, že je zapotřebí pořízení nové soupravy. Vzhledem k velmi vysoké pořizovací ceně soupravy, tedy tahač plus návěs, která je rozdílná dle různých specifikací a vybavení. Pro vybranou společnost budeme vycházet jen pro představu z velmi zjednodušené specifikace. Specifikace tahače 4x2, s vysokou kabinou, dvěma lůžky. Specifikace návěsu představuje valníkový návěs s plachtou a třemi nápravami. Pořizovací cena tahače představuje částku 85 000 Eur, tedy částku převyšující dva miliony korun pouze za tahač. Pořizovací cena návěsu představuje částku 23 000 Eur, tedy částku dosahující téměř šest set tisíc korun. Částka za soupravu tedy dosahuje cena třech milionů korun. Z důvodu takto vysoké pořizovací ceny jsou tahač a návěs pořízeny prostřednictvím financování formou operativního leasingu nebo úvěru.

Plánování přeprav

Plánování zahrnuje též širší spektrum činností. Plánování přeprav po obdržení objednávky od zadavatele, které vozidlo danou přepravu uskuteční, zda bude daná osádka schopna přepravu vykonat v požadovaném čase. Mimo plánování přeprav za běžných okolností, které bylo zmíněno již výše, lze přiřadit plánování přeprav například v době letních dovolených, kdy mají jednotliví řidiči dovolenou a musí jim být uzpůsobeno plánování a rozvržení přeprav. Výpadek řidiče či řidičů v rámci dovolené představuje obtíže zejména u osádek, které čítají dva řidiče z důvodu časové náročnosti přepravy a pokud jeden řidič z této osádky čerpá dovolenou, musí být zastoupen jiným řidičem, aby mohla být standardně provedena. Tento zástup může být vykonán například řidičem, který tvoří osádku jiného vozidla sám. Další součástí plánování je do plánu zahrnout pravidelnou údržbu či servis nebo technickou kontrolu.

Nakládka zboží

Po zpracování objednávky a předání potřebných údajů osádce vozidla, je vozidlo vypravěno na příslušné místo nakládky. Po příjezdu na nakládku učiní řidič nahlášení, že je již na místě a obdrží další pokyny. Poté řidič vozidlo přistaví k nakládací rampě, kde je mu zboží naloženo. Záleží na druhu zboží, od kterého se odvíjí i způsob naložení. Zboží může být naloženo ze zadní části návěsu po otevření vrat návěsu. Další možností představuje boční nakládka, kdy musí řidič otevřít takzvaně rozplachtovat, boční stranu návěsu, odebrat bezpečnostní zábrany a až poté může být zboží naloženo. Po té, co je zboží naloženo, řidič naložené zboží zajistí proti pohybu, zkontroluje, zda zboží není poškozeno, uzavře návěs, obdrží doklady od nákladu, zjistí, zda údaje v dokladech odpovídají skutečnosti a odjíždí z nakládky.

Přeprava zboží

K přepravě zboží dochází ve chvíli, kdy vozidlo vyjíždí z nakládky na místo vykládky. V případě vybrané společnosti zde dochází k dělení dle výše uvedeného schématu na běžné a pravidelné linkové přepravy. V případě pravidelných linkových přeprav společnost samozřejmě obdrží objednávku přepravy, ale tyto přepravy se uskutečňují pravidelně, opakovaně a na každé lince je nasazeno vozidlo se stabilní osádkou, která tento cyklus zná z hlediska času, míst nakládek a vykládek i druhu přepravovaného zboží. V důsledku toho jsou v podstatě samostatnou jednotkou a obejdou se prakticky bez nutnosti pravidelného řízení. Kdežto v případě běžných přeprav je zapotřebí po obdržení objednávky osádce vždy předat potřebné údaje o místech nakládky a vykládky zboží, termínech, druhu zboží, množství. Následně s touto osádkou udržovat intenzivnější kontakt než s osádkou na pravidelných linkových přepravách. Vyskytuje se zde i vyšší pravděpodobnost nutnosti operativního řízení. V průběhu přepravy zboží musí samozřejmě osádka vozidla dodržovat veškeré stanovené předpisy včetně bezpečnostních přestávek, které trvají čtyřicet pět minut a dobu odpočinku, která trvá osm hodin.

Dodání zboží

Po příjezdu na místo vykládky se jde řidič ohlásit a obdrží další pokyny. Poté stejně jako tomu bylo v případě nakládky, přistaví vozidlo k vykládací rampě a opět dle druhu zboží, je vyloženo buďto ze zadní nebo boční části návěsu po té, co jej řidič uzpůsobí vykládce. Po vyložení zboží a uzavření návěsu řidič obdrží potvrzené doklady, že zboží bylo vyloženo v místě určení, v odpovídajícím množství a nepoškozené. Pokud by nastala situace,

že dojde k poškození zboží či určitým neshodám, řidič o vzniklé situaci informuje dispečera, který vzniklou situaci dále řeší se zadavatelem přepravy. V případě že zboží nebylo poškozeno, ale i přes tuto skutečnost s pracovníky na místě vykládky panují neshody, lze do dokladu CMR napsat takzvanou výhradu a nechat tento zápis potvrdit příslušnou osobou na místě vykládky. Po dodání zboží a tedy dokončení přepravy má osádka vozidla potřebné doklady od vykonané přepravy včetně Záznamu o provozu vozidla, tzv. stazka, kde řidič zapisuje údaje o uskutečněné přepravě, respektive jízdě. Uvádí se zde registrační značka vozidla, stav tachometru na počátku a na konci přepravy, jednotlivá místa nakládek a vykládek, včetně časových údajů z těchto míst, ale i časové údaje o prováděných bezpečnostních přestávkách a dobách odpočinku. Po příjezdu do areálu společnosti řidič odevzdá veškeré tyto doklady od provedených přeprav k dalšímu zpracování.

Podpůrné procesy

Mezi podpůrné procesy je zapotřebí přiřadit pravidelné školení řidičů. Toto školení musí absolvovat každý řidič, který je držitelem profesního průkazu, který je. Pokud by řidič toto školení neabsolvoval, profesní průkaz mu propadá a nemůže nadále vykonávat činnost řidiče z povolání či nesmí řídit nákladní vozidlo za jiným účelem, než soukromým. Řidiči tedy podstupují pravidelné školení jednou do roka, které poskytuje Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA. Školení jsou prováděna na různá témata týkající se nákladní silniční dopravy a s tím související skutečnosti. V rámci těchto povinných školení jsou prohlubovány znalosti řidičů, ale jsou také seznamováni s novými nařízeními a předpisy, které se v dané oblasti změnily. Jako další podpůrné procesy v rámci vybrané společnosti představují zajisté údržby a servis. Servis je prováděn v pravidelných intervalech v autorizovaném servisu v rámci tříleté záruky. Stejně tak i servis, který nespadá do pravidelných intervalů, ale například i výskyt závad je řešen výhradně v autorizovaném servisu. Pravidelná údržba, do které by bylo možné zařadit například výměnu pneumatik v případě potřeby, tak i mytí a udržování zejména vozidla v čistotě, ale rovněž i návěs.

4.3 Proces přepravy zboží

Samotnou podstatou, smyslem a náplní práce vybrané společnosti je přeprava zboží v rámci nákladní silniční dopravy pomocí nákladních vozidel. Z tohoto důvodu tento

proces, tedy proces přepravy zboží je proces, na který je zaměřena tato práce a tedy veškeré analýzy, hodnocení a navrzení změn se týká právě tohoto procesu. V rámci případného navrzení změn je optimalizovat přepravy.

V prvé řadě je přeprava zboží sjednána se zadavatelem přepravy. Zadavatelem bývají společnosti, se kterými společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. dlouhodobě spolupracuje nebo přepravy mohou být sjednány pomocí spediční banky RAALTRANS, kde mohou jednotlivé společnosti nejen spediční, ale například i výrobní nebo služby poskytující společnosti nejen nabízet určité jimi nabízené přepravy, ale mohou zde zároveň přepravy dle svých potřeb i poptávat. Ať už je tedy přeprava sjednána se společností se kterou je dlouhodobě spolupracováni či nikoli, po vzájemné domluvě, společnost objedávající přepravu zašle objednávku se všemi náležitostmi a potřebnými údaji.

Po obdržení objednávky s potřebnými údaji, je vysláno vozidlo na místo nakládky, které je uvedené v objednávce. Vozidlo přijíždí na místo v požadovaném čase, mnohdy má na určitý čas rezervované tzv. nakládkové okno. Po příjezdu na místo nakládky jde mnohdy řidič oznámit, že je již na místě a jsou mu uděleny další pokyny. Poté řidič najíždí na rampu, kde musí otevřít návěs kvůli nakládce zboží a poté je mu zboží naloženo. Po naložení zboží jej řidič zkontroluje, upevní proti pohybu, obdrží doklady od zboží, uvedené údaje v dokladech porovná, zda odpovídají skutečnosti a odjíždí na místo vykládky (viz. Schéma 3).

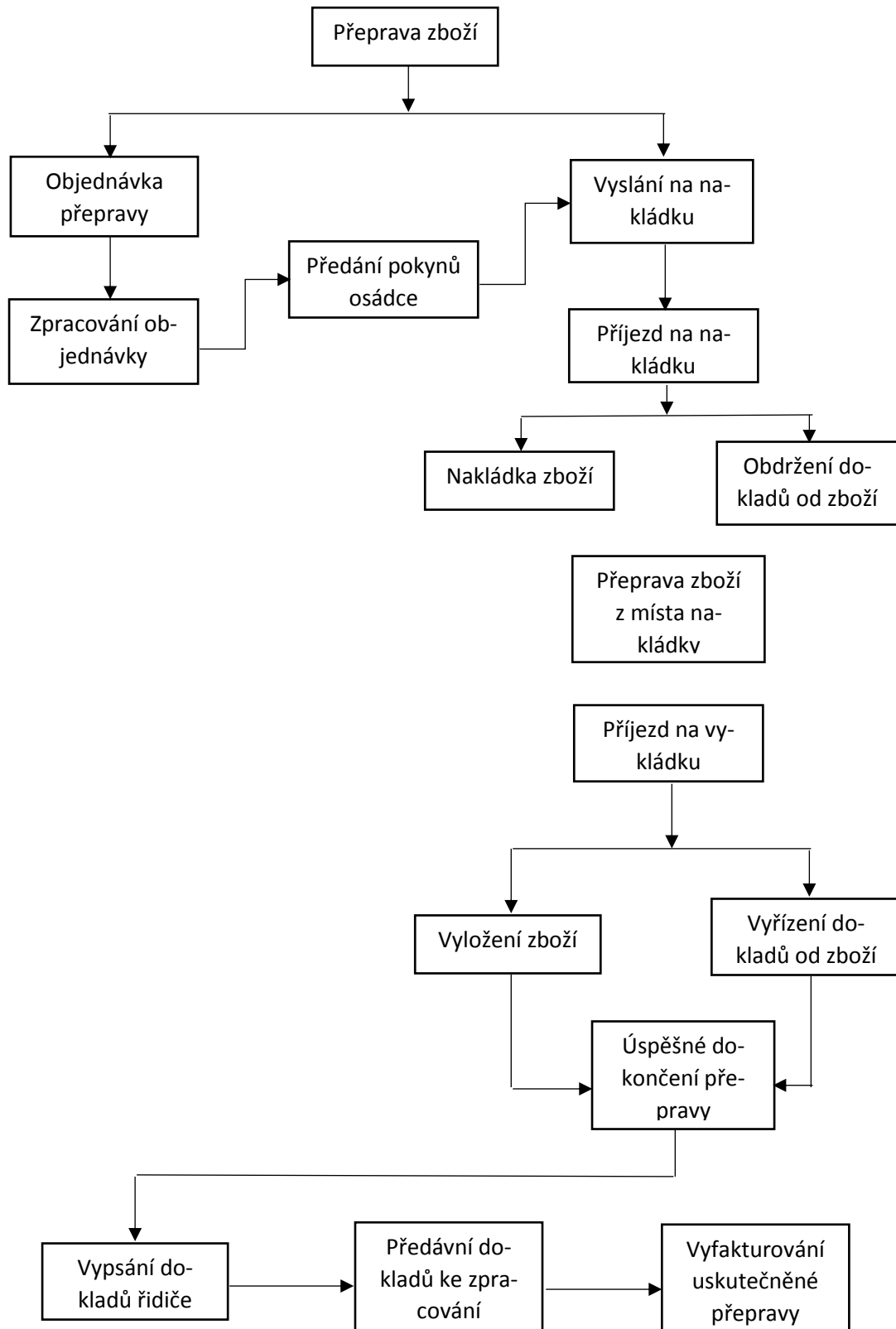
Osádka vozidla musí v průběhu přepravy dodržovat veškeré předpisy. A to nejen předpisy týkající se provozu na pozemních komunikacích, ale již výše zmíněných nařízení AETR, která zahrnují kupříkladu bezpečnosti přestávky a doby odpočinku.

Po příjezdu na místo vykládky jde řidič oznámit, že je již na místě a obdrží další pokyny týkající se vykládky zboží. Po té v určitý čas nebo v případě tzv. vykládkového okna, řidič najíždí k vykládací rampě, kde otevře návěs a je mu zboží vyloženo. Následně jsou mu potvrzeny doklady, že zboží bylo vyloženo, nebylo poškozeno a bylo ve správném množství.

Po té, co je zboží vyloženo, buďto osádka s vozidlem zamíří na nakládku nebo zaparkovat vozidlo na místo určení. Pokud osádka s vozidlem zamíří do areálu společnosti, odevzdá veškeré doklady související s již vykonanými přepravami k jejich následnému zpracování.

Tyto procesy jsou hodnoceny z hlediska jejich efektivity, časové náročnosti z čehož plyne náročnost na obsazení osádky vozidla, množství přeprav a souprav na přepravu zboží.

Schéma 3: Proces přepravy zboží



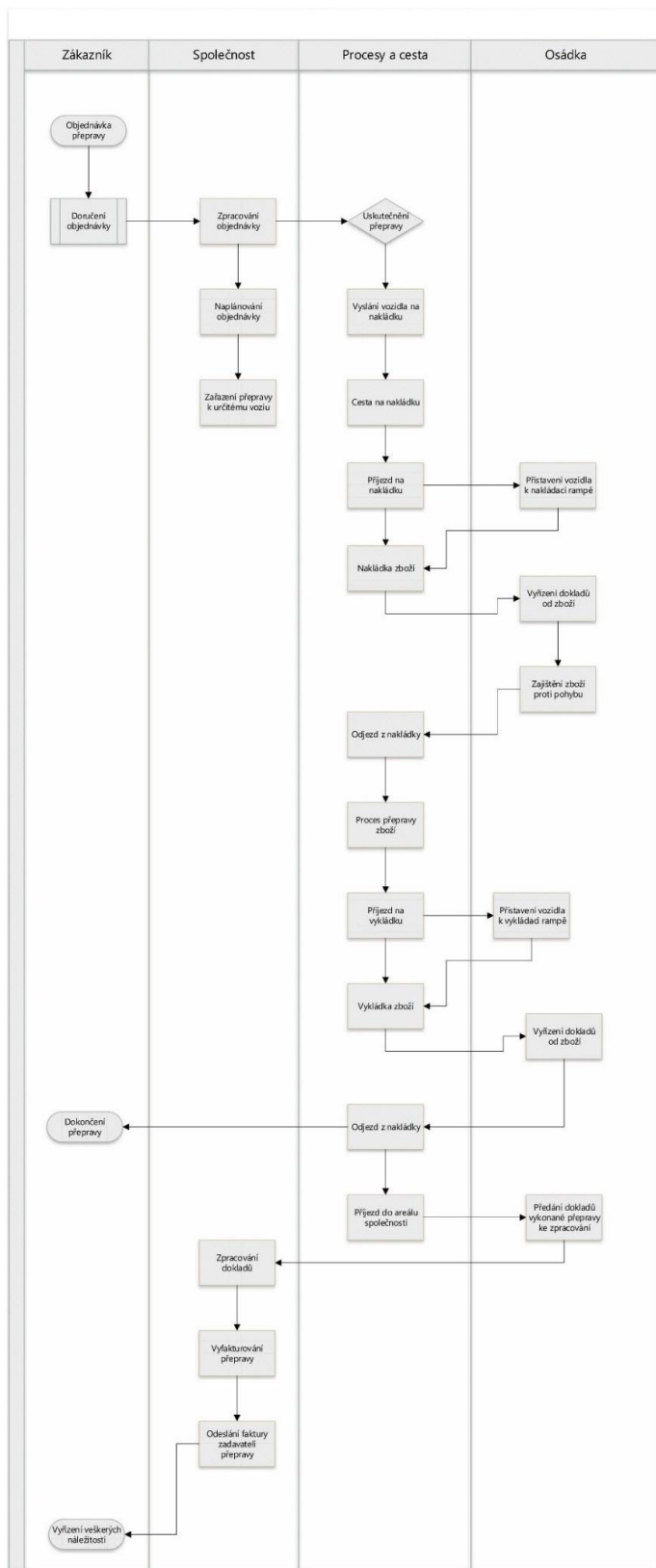
4.3.1 Dráhový diagram

Tabulka 5: Provedení přepravy zboží

Název procesu	Provedení přepravy zboží
Definice	Proces přepravy zboží v rámci tuzemské a mezinárodní nákladní silniční dopravy
Název subprocesů	Zpracování objednávky Administrativa
Cíl	Uskutečnění přepravy zboží
Procesní vlastník	Jednatel
Role	Zadavatel Dopravce Osádka
Vstup	Objednávka přepravy
Výstup	Dodání zboží a úspěšné dokončení přepravy
IT/IS	GPS
Komunikační kanály	Telefon
Hlavní dokumenty	Objednávka CMR Stazka Dodací list Faktura
Omezující faktory	Nepředvídatelné situace vzniklé na trase Prostoje na nakládkách a vykládkách

Zdroj: Vlastní práce

Schéma 4: Model procesu přepravy zboží



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Marketing

V případě vybrané společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. je zaměření v rámci této práce především z hlediska propagace společnosti. Propagace je zamýšlena především na zviditelnění firmy, vstup do povědomí osob, které jí neznají a především zaujetí či případné oslovení potenciálních zaměstnanců. Právě v současné době je zapotřebí neustále oslovovat především potenciální zaměstnance a vstupovat do jejich povědomí. Společnost v současné době využívá především sociálních sítí. Stěžejním proudem marketingu je momentálně Facebook, na kterém má společnost firemní profil pod svým názvem a aktualizovaným obsahem a fotografiemi. Pro doplnění v rámci sociálních sítí je účet na Instagramu. Dále je využíváno různých informačních kanálů především k oslovování potenciálních zákazníků prostřednictvím podání inzerátu v tištěné formě i online. Jako součást marketingu či propagace lze považovat i vizuální stránku flotily. Vozy společnosti v roce 2017 prošly změnou po vizuální stránce. Došlo ke změně provedení umístění loga na vozidlech včetně dalších designových doplňků. Návrh změn v rámci marketingu je především založen na vlastních webových stránkách pro vybranou společnost a jejich postupné upravování.

4.5 Role ve společnosti

Jednatel

Jednatel společnosti je zároveň jejím jednatelem. Krom toho současně vykonává činnost dispečera. Komunikuje tedy se zákazníky, se kterými sjednává přepravy, s řidiči, ale samozřejmě komunikuje i se spoustou dalších, což mnohdy odvisí i od momentální situace tj. prodejci, účetní, mechanik, uchazeči o zaměstnání a mnoho dalších. Samozřejmě dále řídí a organizuje chod společnosti a jednotlivých činností, zajišťuje přepravy, v případě potřeby komunikuje s úřady, spravuje propagaci.

Administrativa

O veškeré administrativní záležitosti, které jsou potřebné vykonávat v rámci běžného chodu společnosti se stará tato pracovnice. Jedná se například o fakturaci již uskutečněných přeprav, správu dokladů, načítání dat z karet řidičů a tachografů umístěných ve vozidle.

Účetní

Účetnictví spravuje externí firma, se kterou je uzavřena smlouva. Tato účetní firma kontroluje a zajišťuje správnost vedení účetnictví, správné zpravování veškerých účetních

údajů a dokladů, vede mzdovou agendu, zpracovává účetní výsledky za uplynulé období, zpracovává daňová přiznání a zodpovídá za jejich včasné podání. A samozřejmě komunikuje se společností a projednávají jednotlivé záležitosti, které jsou nutné.

Osádky

Osádky nákladních vozidel jsou tvořeny jedním nebo dvěma řidiči podle potřeby a časové náročnosti přepravy. Řidiči vykonávají činnost řidiče z povolání, musejí splňovat veškeré podmínky pro řízení nákladních vozidel a během procesu přepravy zboží musejí dodržovat veškeré předpisy s tím související. Tedy dodržování předpisů, bezpečnostních přestávek, dob odpočinku, víkendových přestávek, kontrolovat a vyplňovat příslušné doklady k nákladu i jejich činnosti.

Servisní technik

Servisní technik v případě potřeby vykonává potřebné činnosti týkající se oprav, výměny pneumatik, údržby či dalších potřebných úkonů. V případě potřeby, je zde také možnost po předchozí domluvě, že technik například usedne to vozidla a zamíří na nakládku či vykládku, pokud osádka tohoto vozidla již nemůže pokračovat v jízdě z důvodu nutnosti dodržení doby odpočinku. Technik disponuje veškerými potřebnými doklady a oprávněními pro řízení nákladního vozidla a přepravu zboží, dříve pracoval jako řidič z povolání.

4.6 Priority strategického řízení

Ve vybrané společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. není využíván systém procesního řízení i když některé znaky procesně řízené organizace tato společnost splňuje. Následně v této kapitole bude vybraná společnost zařazena do procesního řízení pomocí pěti fází.

V rámci těchto priorit je stanovena vize do budoucna zakoupit dvě soupravy, tahač plus návěs. Tyto soupravy by byly o standartních rozměrech a ve specifikaci dle potřeb vybrané společnosti. Náklady na pořízení těchto souprav čítají pořizovací cenu tahače a pořizovací cenu návěsu. Pořizovací cena tahače činí osmdesát pět tisíc euro, v přepočtu tedy dva miliony sto padesát tisíc korun. Pořizovací cena plachtového návěsu představuje částku dvacet tři tisíc pět set euro, v přepočtu tedy šest set tisíc korun. Celkové náklady na pořízení dvou takových to souprav činí pět milionů pět set tisíc korun.

Obrázek 10: Náplň první fáze implementace procesního řízení



Zvýšení počtu souprav a nákup přípojného vleku za užitkové vozidlo

V rámci vytvoření vize a stanovení cílů k tomuto bodu bylo určeno zvýšení počtu souprav a pořízení vleku. Tato vize by byla naplňována postupně v průběhu času. Nebylo by možné tuto vizi realizovat v jeden okamžik, nejen z hlediska značné finanční náročnosti, ale též z důvodu nutnosti zajištění přeprav pro tyto soupravy a především získání zaměstnanců, kteří by tvořili osádky nových souprav.

Uskutečnění většího množství přeprav

Za předpokladu navýšení počtu souprav a pořízení přívěsu za užitkové vozidlo by docházelo k většímu množství přeprav a přepraveného zboží. Což by představovalo i rozšíření spolupráce ať se stávajícími či novými potencionálními zákazníky.

Přijmout více zaměstnanců a dalšího dispečera

Jak plyne z podstaty věci, při navýšení počtu souprav by bylo zajisté zapotřebí získat nové zaměstnance, kteří by tvořili osádku těchto nově pořízených souprav. Počet potřebných nových zaměstnanců by zaležel na uvažovaném počtu pořízení souprav, dále také na druhu a náročnosti přeprav, které by tyto nově pořízené soupravy zajišťovaly. Pokud by přepravy nebyly příliš náročné, jejich uskutečnění by zajistil pouze jeden řidič. V případě že dané přepravy budou časově náročné, bude nutné, aby je zajišťovali řidiči dva. Pokud by byl nárůst přeprav značný a vyžadoval neustálý dohled a kontakt s osádkami, bylo by na místě zvážit přijetí dalšího dispečera.

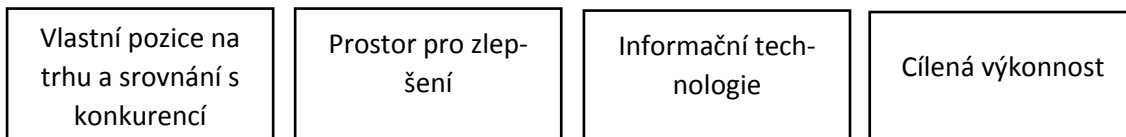
Navázání nových kontaktů v rámci spolupráce

Při rozšíření vozového parku a tudíž nutnosti většího počtu přeprav by mohlo docházet nejen k rozšíření spolupráce se stávajícími zákazníky, ale té se zde vyskytuje možnost navázání kontaktů a případné budoucí spolupráce s novými zákazníky.

Pořízení souprav a přípojného přívěsu

Nejprve je potřebné naplnění či alespoň určité zajištění předchozích bodů, především zajištění zaměstnanců a přeprav na nově pořízené soupravy, aby bylo vůbec možné nad jejich pořízením uvažovat či k jejich pořízení přistoupit. Pokud by byly tyto body zajištěny je zapotřebí zakoupení soupravy. V ten moment je nutné sjednat schůzku s prodejci tahače i návěsu. S prodejci je zapotřebí projednání a sestavení požadované specifikace. Po sestavení požadované specifikaci a domluvě s prodejci je tahač i návěs objednan a zadán do výroby, pokud není v dané specifikaci skladem. Dodací doba záleží na zvolené specifikaci a vytíženosti výroby. Po té co je tahač a návěs dodány, jsou s jednotlivými prodejci dohodnuty předání a podpis smlouvy.

Obrázek 11: Náplň druhé fáze implementace procesního řízení



Vlastní pozice na trhu a srovnání s konkurencí

Pozice vybrané společnosti na trhu představuje pozici malé rodinné firmy, která je známá ve svém okolí a přirozeně v místech bydliště zaměstnanců. Dále je známa v určitém okruhu zákazníků, především těch, se kterými spolupracuje. Vybraná společnost má tedy na trhu pozici stabilní spolehlivé rodinné firmy s bezmála třicetiletou tradicí. Zboží přepravující pomocí tahačů s plachtovými návěsy v rámci států Německa, Belgie, Švýcarska, Nizozemska, Španělska a Maďarska. Konkurence je zde široká, ale nedá se přímo určit. Každá společnost pohybující se v nákladní silniční dopravě je odlišná nejen svým přístupem, ale samozřejmě také svou velikostí a svým rozsahem. Dále také ale vozovým parkem, jaká vozidla pro svou činnost využívají a především jaké druhy zboží přepravují a do jakých destinací. Když pomineme výčet obrovského množství možného druhu zboží

pro přepravu, jsou společnosti, které provádí přepravu zboží v rámci jižní Evropy, severní Evropy, Velké Británie, mnoha dalších, celé Evropy, ale též například Ukrajiny či Ruska.

Prostor pro zlepšení

V tomto směru není možno příliš činností ke zlepšení. Jsou prováděny co nejlepším možným způsobem a co nejefektivněji tak, aby byly náklady co nejnižší. Na procesu přepravy zboží není bohužel v dané situaci možnost cokoliv vylepšovat. Možnost či prostor pro proces určitého zlepšení, inovace bude uskutečňován průběžně s časem.

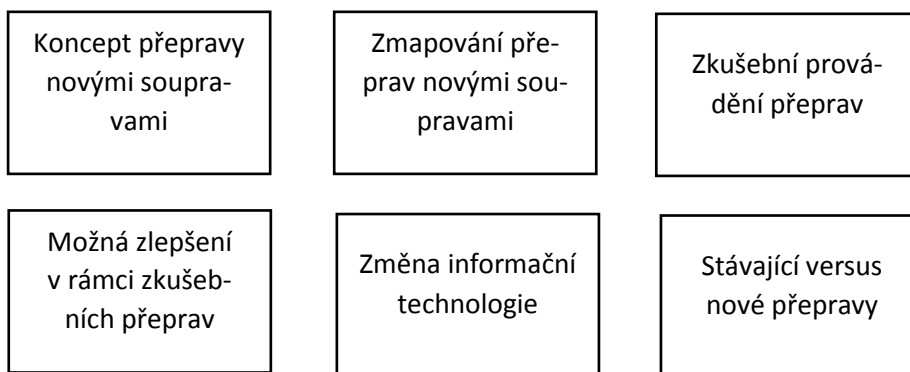
Informační technologie

Informační technologie v rámci silniční nákladní dopravy jsou různé. Pro příklad lze uvést technologie využívané vybranou společností. Mohou to být technologie využívané v rámci získávání či poskytování přeprav pomocí programu RAALTRANS. Další využití technologií lze nalézt například ve sledovacích zařízeních. Zařízení jsou zabudována ve vozidlech, přes GPS přenáší signál a umožňují sledování aktuální polohy vozidla z počítače či mobilního telefonu.

Cílená výkonnost

Požadovaná výkonnost, respektive v případě nákladní silniční dopravy vytiženost soupravy, aby přepravy zboží byly co nejefektivnější. Tedy aby bylo co nejvyšší měrou využita přepravní kapacita návěsu, což lze zajistit případnými dokládkami zboží, pokud bude možno na návěs možno další zboží doložit. Samozřejmě aby místo dokládky nebo příliš vzdálené trase vozidla a tím se příliš nezvyšovaly náklady a snižovala efektivita.

Obrázek 12: Náplň třetí fáze implementace procesního řízení



Koncept přepravy novými soupravami

V rámci rozšiřování vozového parku, lze vytvořit koncept, jak by byly uskutečňovány přepravy nově pořízenými soupravami. Ty by mohli rozšířit spolupráci se stávajícími zákazníky a stálé přepravy v jednom konceptu. V druhém konceptu by nově pořízené soupravy umožnili navázání nových kontaktů a případné nové spolupráce s novými společnostmi.

Zmapování přeprav novými soupravami

Tento bod úzce souvisí s předchozím. Lze uvažovat dvě, již v předchozím bodě zmíněné, situace. Přepravy uskutečňované v rámci spolupráce se stávajícími zákazníky, kde by se přepravy pro nově pořízené soupravy odlišovali jen minimálně od těch, které jsou uskutečňovány soupravami stávajícími. V případě druhé situace, tedy navázání nové spolupráce, je nejprve zapotřebí dohodnout podmínky spolupráce, zjistit požadavky na přepravy od této společnosti a vypočítat časovou a nákladovou náročnost těchto přeprav.

Zkušební provádění přeprav

U odvětví, kterým je nákladní silniční doprava bohužel není možnost čistě zkušebního provozu na rozdíl od výrobních či jiných odvětví. Přesto za zkušební provoz lze považovat první týdny uskutečňování nových přeprav. Tyto přepravy jsou naplánovány časově i složením osádek a počtu řidičů v osádce, přesto až samotné uskutečňování přeprav v praxi ukáže, zda není zapotřebí na procesu nic měnit nebo zda jsou potřeba provést určité úpravy ať v osádkách či trasách vozidel.

Možná zlepšení v rámci zkušebních přeprav

Jak již bylo zmíněno výše. Přepravy jsou nejprve podrobně naplánovány, avšak až z průběhu jejich provádění vyplyne, zda jsou bezchybně naplánovány a není zapotřebí provádnout jakékoliv změny, či zda je zapotřebí provedení určitých změn. Případné změny mohou být drobné, ale taktéž i podstatné a rozsáhlé. V případě drobných změn by dostačovalo například jen pozměnit část trasy nebo změnit pořadí nakládek či vykládek pokud jich bude více. Do podstatnějších změn by mohla spadat celková změna trasy, změna osádky

nebo doplnění osádky z jednočlenné na dvoučlennou či rozdělení přepravy mezi více souprav.

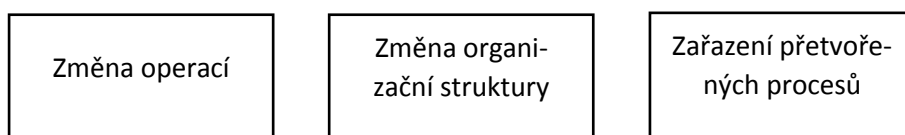
Změna informační technologie

Využívané informační technologie ve vybrané společnosti jsou především technologie využívané v rámci získávání a nabízení přeprav či nových vozidel RAALTRANS a monitorování pohybu vozidel pomocí GPS zabudované ve vozidlech. V nákladní silniční dopravě není příliš mnoho možností na využívání různých informačních technologií na rozdíl od jiných oborů.

Stávající versus nové přepravy

Stávající přepravy jsou zadávány od zákazníků, se kterými je dlouhodobě spolupracováno. Tyto přepravy jsou již zaběhlé, jsou na nich nasazena vozidla se stálými osádkami, které mají každá výhradně své vozidlo a druh přepravy, především na pravidelných linkových přepravách. Není tedy zapotřebí na vykonání těchto stálých přeprav nakoupení nových souprav či přijetí nových zaměstnanců. Oproti tomu na nové přepravy je zapotřebí nejen přijmout nové zaměstnance, ale především zakoupení nových souprav. Dále dohodnutí, propočítání a případné vylepšení těchto přeprav.

Obrázek 13: Náplň čtvrté fáze implementace procesního řízení



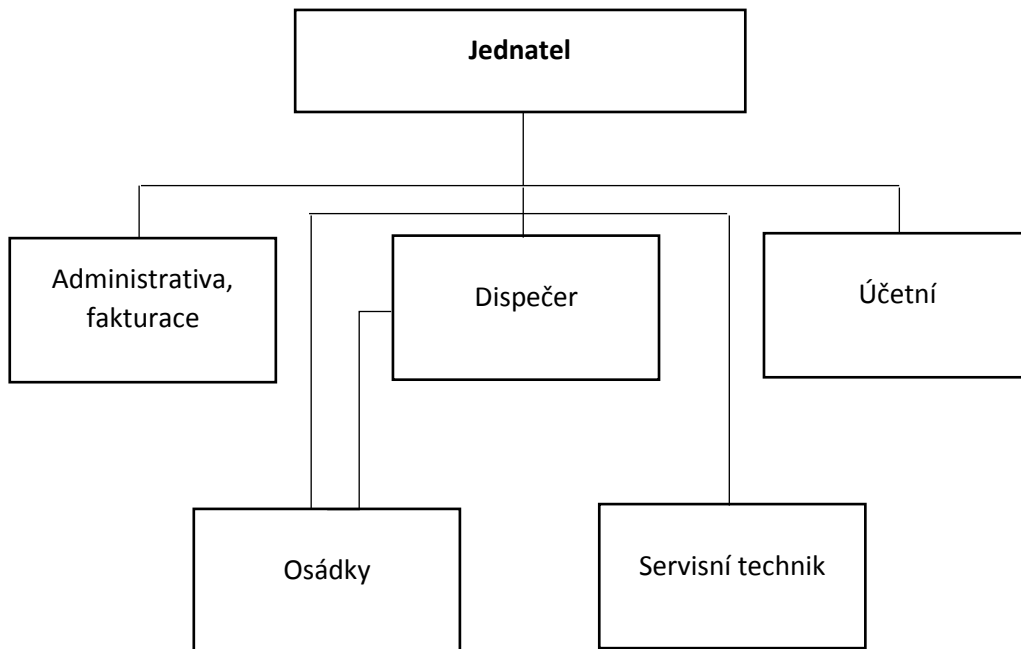
Změna operací

Operace respektive procesy v rámci vybrané společnosti není možné příliš měnit. Na procesu přeprav zboží v rámci nákladní silniční dopravy není mnoho možností ke změnám zvláště u vybrané společnosti, kde jsou veškeré procesy dané a nastavené tak, aby co nejefektivněji fungovali.

Změna organizační struktury

Hlavní změnou v organizační struktuře by mohlo být, že by ve vybrané společnosti došlo k přijetí nového, dalšího, zaměstnance na pozici dispečera v případě rozšíření flotily vozidel a zvýšení počtu přeprav. Organizační struktura by po změně mohla vypadat nějak takto (viz. Schéma 4).

Schéma 4: Změna organizační struktury

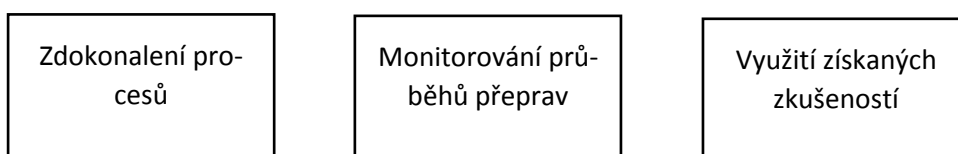


Zdroj: Vlastní práce

Zařazení přetvořených procesů

Jak bylo zmíněno již výše u bodu „Změna operací“ v tomto odvětví není možno příliš procesy měnit. Proto zůstávají procesy beze změny případně pouze se začlenění jen drobné úpravy týkající se nových přeprav.

Obrázek 14: Náplň páté fáze implementace procesního řízení



Zdokonalení procesů

V tomto případě spíše udržení procesů na hladině současných standardů a zdokonalení až v případě nutnosti či potřeby, kdy to bude situace vyžadovat.

Monitorování průběhů přeprav

Veškeré přepravy a pohyby vozidel jsou monitorovány prostřednictvím GPS zařízení zabudovaných ve vozidlech. Dále jsou přepravy monitorovány průběžně, prostřednictvím textových zpráv či telefonních hovorů s osádkami vozidel.

Využití získaných zkušeností

Získané zkušenosti a znalosti jsou vybranou společností využívány nepřetržitě v průběhu bezmála třiceti let, po které společnost funguje.

4.7 Legislativa

I když se tato kapitola může zdát jako samozřejmost, dovolím si ji rozvést, protože legislativa a veškeré předpisy a nařízení, které musí být v tomto oboru dodržovány, jsou velice rozsáhlé a specifické. Zmíněny budou veškeré zákony a nařízení, které musí být dodržovány v rámci zákonů, jak z hlediska chodu a činnosti firmy administrativní, tak z hlediska praktického, tedy přepravy zboží. Právě část týkající se procesu přepravy bude rozebrána více.

Legislativu z hlediska silniční dopravy lze rozdělit do na vnitrostátní a evropskou. Legislativa v první řadě zahrnuje nařízení zákona o silniční dopravě. Následně většina nařízení, převážně těch evropských, vymezuje pravidla pro provozování a vykonávání přeprav zboží na území jednotlivých států Evropské unie a mezi nimi. Tyto nařízení upravují společná pravidla například pro: přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy, harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti v oboru silniční dopravy, záznamové zařízení, pravidla ohledně dokladů pro přepravu zboží, stanovení maximálních časových úseků pro stahování příslušných údajů z přístroje ve vozidle a karty řidiče a další.

Jako další část legislativy je možné uvést Mezinárodní dohody. Jako první z příkladů dokladů mezinárodní dohody lze uvést například Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR). Doklad CMR je mimo jiné využíván také jako

přepravní doklad právě přepravovaného zboží. Jako další a velmi důležitý bod mezinárodních dohod je dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, tedy AETR. Tato dohoda vymezuje nejen rozsah její platnosti, ale především stanovuje věkové a profesní požadavky na osádky vozidel, maximální možnou dobu řízení, délku a četnost povinných přestávek, doby odpočinku a možnosti, ve kterých případech a jak dalece je možné se od těchto limitů odchýlit. Dále vymezuje kooperaci se zařízením, které automaticky zaznamenává průběh jízdy a veškerá sledovaná data, které tato dohoda vymezuje. Nejen pro záznamy dat z jízd, ale také upravuje podmínky pro jejich schvalování, montáže, používání, požadavky na funkci zařízení, možné odchylky, které může zařízení vykazovat, požadavky na umístění ve vozidle, jeho montáž, plombování a periodické kontroly tohoto zařízení.

4.8 Navržení změn

Jako nejproblematičtější či nejnútnejší oblastí, která v této vybrané společnosti je zapotřebí upravit či změnit v rámci stávající situace či případných nových cílů stanovených v předchozí kapitole je možnost přijetí nového zaměstnance na pozici dispečera a rozsáhlejší marketing.

4.8.1 Přijetí nového zaměstnance dispečera

Přijetí nového zaměstnance na pozici dispečera. Tuto pozici v současné době vykonává majitel a jednatel v jedné osobě. Krom těchto činností vykonává i řadu dalších. Přijetí nového zaměstnance na pozici dispečera v této společnosti by přineslo především značné uvolnění a úbytek současného dispečera a jednatele v jedné osobě. Ten by se po přijetí tohoto zaměstnance mohl více věnovat chodu společnosti, řešení záležitostí, které jsou potřebné. Dále by bylo možné vzhledem k vzniklému většího množství času prostor pro další důležité činnosti či uvažování nad případnými změnami v rámci společnosti či procesů. Další možnou variantou jak využít vzniklý časový prostor je uvažování nad směřováním společnosti, hledáním nových potencionálních příležitostí nejen v rámci nákladní silniční dopravy, ale také kupříkladu využití určitých prostor v areálu společnosti.

4.9 Zhodnocení procesů

Společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. se zabývá přepravou zboží v rámci nákladní silniční dopravy.

Po obdržení objednávky od zadavatele přepravy, kterými jsou společnosti, se kterými je dlouhodobě spolupracováno zpracovány. Po jejich zpracování a naplánování jsou potřebná data k přepravě předána osádce vozidla. Poté se osádka s vozidlem vydá na místo nakládky, kde je jim naloženo zboží, které poté přepravují na určené místo vykládky.

Během procesu přepravy zboží musí osádka vozidla dodržovat veškeré předpisy, které se v rámci nákladní silniční dopravy vyskytují. Nejen předpisy vztahující se na provoz po pozemních komunikacích, ale také na dodržování bezpečnostních přestávek, dob odpočinku a dalších v rámci nařízení AETR. Dále musí mít v pořádku veškeré doklady od přepravovaného či již vyloženého zboží a také doklady do kterých zaznamenávají jejich činnost, stav tachografu a dalších údajů v průběhu přepravy. Mimo jiné též musejí správně používat záznamové zařízení instalované ve vozidle v podobě tachografu, ve kterém je vložena karta řidiče, na kterou jsou zaznamenávány veškeré údaje o jízdě vozidla.

Administrativních procesů je v rámci tohoto oboru nespočet. Zařazení objednávek k příslušným přepravám, vozidlům a osádkám, které již byly uskutečněny. Poté co jsou přepravy uskutečněny a jsou k dalšímu zpracování předány doklady od těchto přeprav, musejí se dále zpracovat. Vykonaná přeprava je vyfakturována a faktura je odeslána zadavateli. Veškeré tyto doklady musejí být uchovávány pro případ kontroly. Dále musejí být řidičů a záznamová zařízení ve vozidlech. Karty řidiče musejí být načítány pravidelně jednou do měsíce načteny karty řidiče a stažená data musejí být též uchovávána pro případ kontroly.

Všechny osádky vozidel jsou řízeny prostřednictvím dispečera, se kterým komunikují prostřednictvím mobilních telefonů. Řidiči se průběžně nahlašují a oznamují, zda již vykonaly nakládku či vykládku. Pokud nastanou nenadále situace či komplikace, jsou operativně řešeny s dispečerem, který nastalou situaci ihned řeší a udává další pokyny osádce vozidla.

Veškeré účetnictví a účetní záznamy vede externí účetní firma, která zodpovídá za vedení účetnictví, mzdy zaměstnanců, vyplnění daňového přiznání a jeho správnost a mnoho dalších.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma Procesní řízení ve vybraném společnosti.

Vybranou společností pro vypracování této bakalářské práce je společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. Jedná se o společnost, jejímž předmětem podnikání je nákladní silniční doprava. Společnost fungující bezmála třicet let je po celou dobu své existence čistě rodinnou společností. Společnost poskytuje služby v rámci tuzemských i mezinárodních přeprav zboží za využití nákladních vozidel, respektive tahačů s návěsy a užitkovým vozidlem. Většina přeprav je uskutečňována v rámci spolupráce s dlouhodobými zákazníky.

Cílem této bakalářské práce bylo seznámení, popsání a zhodnocení procesního managementu jako jednoho z nejmladších směrů v rámci managementu a řízení podniku. První část této bakalářské práce je zaměřena a zpracována z čistě teoretického hlediska. V této části práce obsahuje nejprve informace o samotné historii procesního řízení, které vzniklo v devadesátých letech dvacátého století, ale i jeho první rysy a postupné směřování a vývoj k němu samotnému. Dále uvádí informace o samotné podstatě a smyslu procesního řízení. K dalším kapitolám informujících o procesním řízení jsou procesní přístupy a jejich kvalifikace, které se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné a dále proces zavádění procesního řízení do společností, reengineering i změny organizačních struktur.

Dalším cílem této bakalářské práce bylo ve vybrané společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. zhodnocení jejích procesů, které probíhají v této společnosti. Jedná se nejen o proces přepravy zboží, ale také jeho nakládky, přepravy a vykládky, ale též administrativní procesy před uskutečněním i po dokončení přepravy. Seznámení se společností. Personálními oblastmi jako jsou role ve společnosti, kompetence a výkon jednotlivých činností zaměstnanci. Tedy že většinu zaměstnanců společnosti tvoří řidiči z povolání, kteří vykonávají přepravu zboží, každoročně dochází pravidelně na povinné školení a musejí dodržovat veškeré předpisy a nařízení. Činností jednatele a dalších. Dále začlenění společnosti do procesního řízení a využití procesního řízení v rámci vize do budoucna. Srovnání společnosti s ostatními, konkurenčními, společnostmi.

Další částí práce bylo navržení případných změn ve vybrané společnosti. Jako možné změny byly navrženy přijetí dalšího zaměstnance na pozici dispečera a zlepšení marketingu. V případě prvního návrhu změny, tedy přijetí dalšího zaměstnance na pozici dispečera bylo především v případě, že by společnost rozšířila svůj vozový park a vykonávala větší množství přeprav než doposud. Druhý návrh na zlepšení týkající se marketingu. Návrh se zabývá zviditelněním a vstoupením společnosti do širšího povědomí společnosti, tedy především cílových skupin osob, kterými jsou například potencionální zaměstnanci. Návrh dále pokračuje založením vlastních webových stránek a širší využitím všech dostupných propagačních toků.

Již ze samotné podstaty činnosti a jejího provádění vyplývá vykonávání a pořadí procesů v rámci přepravy zboží a celkově nákladní silniční dopravy.

6 Zdroje

- 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.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press.
- Jeston, J., & Nelis, J. (c2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ould, M. A. (c2005). *Business process management: a rigorous approach*. Swindon: BCS.
- Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty : vědecká monografie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2., aktual. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- Vaněček, D., Friebeľ, L., & Štípek, V. (2010). *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

7 SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma procesu.....	10
Obrázek 2: Základní členění procesů.....	14
Obrázek 3: Náplň první fáze implementace procesního řízení.....	15
Obrázek 4: Náplň druhé fáze implementace procesního řízení.....	16
Obrázek 5: Náplň třetí fáze implementace procesního řízení	16
Obrázek 6: Náplň čtvrté fáze implementace procesního řízení	16
Obrázek 7: Náplň páté fáze implementace procesního řízení	16
Obrázek 8: Koncept úrovně dle ARIS, Zdroj: Upraveno dle IDS Scheer, 2005.....	19
Obrázek 9: ARIS.....	27
Obrázek 10: Náplň první fáze implementace procesního řízení.....	39
Obrázek 11: Náplň druhé fáze implementace procesního řízení.....	40
Obrázek 12: Náplň třetí fáze implementace procesního řízení.....	41
Obrázek 13: Náplň čtvrté fáze implementace procesního řízení.....	43
Obrázek 14: Náplň páté fáze implementace procesního řízení	44

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly...	11
Tabulka 2: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika procesů.....	14
Tabulka 3: Důvody pro zavádění procesního řízení	17
Tabulka 4: Logický rámec projektu	18
Tabulka 5: Provedení přepravy zboží.....	35

7.3 Seznam schémat

Schéma 1: Řídící a organizační struktura.....	26
Schéma 2: Hlavní procesy.....	29
Schéma 3: Proces přepravy zboží.....	34
Schéma 4: Model procesu přepravy zboží.....	36
Schéma 4: Změna organizační struktury.....	44