

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Procesní management ve vybrané zemědělské společnosti

Vypracovala: Marie Hubičková

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

České Budějovice

2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marie HUBIČKOVÁ
Osobní číslo: E19180
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Procesní management ve vybrané zemědělské společnosti
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je popis procesů v daném podniku jako celku, konkrétní popis jednotlivých procesů a zhodnocení jejich úrovně s využitím metod a postupů procesního řízení.

Metodika práce:

1. Vymezení základních pojmů a metod procesního řízení.
2. Popis procesů v podniku jako celku a následný konkrétní popis jednotlivých procesů s podrobnějším zaměřením na proces řízení lidských zdrojů.
3. Návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení procesního řízení.

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 pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2018). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada.
- Jeston, J. (2018). *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Routledge: Taylor & Francis Group.
- Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada.
Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
Šafránková, J. M., & Šikýř, M. (2017). *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Brno: Key Publishing.
Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
Vyskočil, V. K., & Kuda, F. (2011). *Management podpůrných procesů: facility management*. Praha: Professional Publishing.

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

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

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


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

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 14. 04. 2022

Marie Hubičková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho čas, užitečné odborné informace a cenné konzultace. Dále bych chtěla poděkovat zemědělskému podniku ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Literární řešerše	13
2.1	Podnikové procesy	13
2.2	Procesní řízení.....	13
2.2.1	Identifikace, atributy procesu	15
2.3	Rozdělení procesů	16
2.3.1	Řídící procesy	17
2.3.2	Hlavní klíčové procesy	18
2.3.3	Podpůrný proces řízení lidských zdrojů:	18
2.4	Řízení procesu a účastníci procesního řízení	20
2.4.1	Procesní diagram SIPOC	20
2.5	Procesní mapa	21
2.5.1	Procesní modelování.....	22
2.6	Přístup metodiky ARIS	23
2.7	Vývojový diagram.....	23
2.7.1	Symboly vývojového diagramu	24
2.8	BPMN 2.0	24
2.9	Měření procesu a výkonnost procesů.....	25
2.10	Podniková strategie	25
2.11	Zlepšování procesů	26
2.12	Etapy procesu zavádění procesního řízení	27
2.13	Procesní analýza	28
2.14	Ovlivňování procesního řízení	28
2.15	Pyramida procesní maturity.....	29
3	Cíl práce a metodický postup.....	30

3.1	Cíl práce	30
3.2	Metodický postup.....	30
4	Vlastní práce	31
4.1	Charakteristika podniku	31
4.2	Organizační struktura	32
4.3	Zaměstnanci	33
4.4	Strategie společnosti.....	34
4.5	Identifikace procesů, procesní mapa	34
4.6	Procesní analýza.....	35
4.6.1	Řídící procesy	35
4.6.2	Hlavní procesy	40
4.6.3	Podpůrný proces	42
4.7	Konkrétní popis vybraných subprocessů procesu výroba	42
4.7.1	Proces výroba mléka:.....	42
4.7.2	Proces výroba krmivové základny pro skot.....	45
4.7.3	Výrobní proces bioplynová stanice:	49
4.7.4	Proces dotace	51
4.7.5	Podpůrný proces Personální řízení	51
4.8	Návrhy na změny vybraných procesů	56
5	Závěr	58
6	Summary.....	59
7	Bibliografie	60
8	Seznam podpůrných materiálů.....	62
8.1	Seznam obrázků	62
8.2	Seznam tabulek	62
8.3	Seznam grafů.....	62
	Seznam zkratk	63

1 Úvod

V procesním řízení hrají velkou roli podnikové procesy a jejich zefektivňování s cílem pokrytí potřeb zákazníka procesu. Je založený na týmovém vedení řídicích a výrobních procesů k dosažení cíle za určitých podmínek a efektivním využití zdrojů. Pokud jsou činnosti dobře poskládané a postupně na sebe navazující, vedou k stabilitě a růstu podniku.

Vlivem konkurenčního prostředí, politického rozhodování, zvyšování efektivity a spokojenosti zákazníků jsou společnosti neustále nuceny koordinovat a zlepšovat jednotlivé podnikové procesy. Pro úspěšné zavedení procesního řízení je potřeba nejdříve stanovit priority procesů s využitím modelování procesů, které je možné dále analyzovat.

Cílem práce je popis procesů v daném podniku jako celku, konkrétní popis jednotlivých procesů a zhodnocení jejich úrovně s využitím metod a postupů procesního řízení.

Zhodnotit úroveň procesního řízení a jednotlivých procesů v zemědělské společnosti, případně navrhnout změny vedoucích zaměstnanců ke zlepšování procesního řízení a jejich odpovědnosti.

V teoretické části jsem vymezila popis a metody procesního řízení. Ve vlastní části jsem následně popsala vybranou společnost, provedla jsem její procesní analýzu společnosti, popsala nejhlavnější procesy a zaměřila jsem se na personální řízení společnosti.

Zemědělskou společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. jsem si pro zhodnocení podnikových procesů vybrala proto, že k ní mám vazbu jako akcionář, člen dozorčí rady a především jako zaměstnanec v oblasti personální a mzdové agendy. V průběhu mé bakalářské práce dochází ke změně manažera společnosti, který by mohl mé zhodnocení úrovně procesů ve společnosti využít jako nástroj pro manažerský start a pro eventuální změny a zlepšení podnikových procesů.

2 Literární rešerše

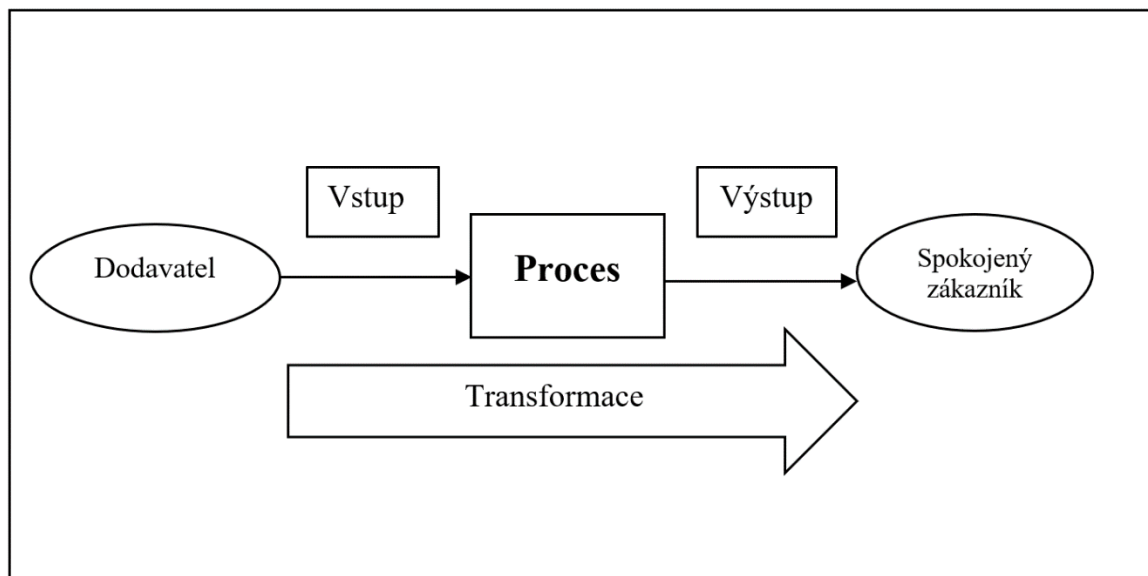
2.1 Podnikové procesy

Cíl procesu je přeměna (transformace) vstupů na požadované výstupy, kde se spotřebovávají zdroje. Z pohledu zákazníka proces přidává hodnotu. Schéma procesního řízení znázorňuje obrázek 1 (Fišer, 2014).

Řepa (2012) uvádí, že podnikové procesy jsou takové činnosti, které na sebe postupně navazují v určitém sledu, kde čas je hlavní rolí. K podnikovému procesu patří cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky. Přirozená posloupnost činností k dosažení cílů při daných podmínkách.

Svozilová (2011) definuje procesy jako činnosti které jsou pevně stanoveny a určeny, jsou zde informace k dosažení cíle za určitých podmínek jak časových, tak výkonných a kvalitních s využitím zdrojů, které vedou uvnitř podniku až k zákazníkům nebo dodavatelům.

Obrázek 1: Schéma procesního řízení



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Procesní řízení

Procesní řízení je nepřetržité sledování podnikových procesů k dosažení strategických cílů organizace, zefektivnění procesů, odstranění plýtvání a lepšímu využití zdrojů (Řepa, 2012).

Podle Fischera (2014) v mnoha organizacích převládá **funkční přístup řízení**, který je založen především na organizační struktuře podniku, zařazený vedoucí pro jednotlivý úsek má přiřazenou pracovní náplň. Organizační struktura je naplněna managementem, který má přiřazenou odpovědnost a pravomoc a tím pádem i nároky na zdroje (auta, notebooky, telefony). Většinou se ztrácí mezi konkurenčním bojem uvnitř organizace. Nedochází ke zlepšování podniku jako celku, schází koordinace mezi jednotlivými útvary.

Procesní řízení vnímá organizační strukturu jako nástroj nejvhodnějšího seřídění zdrojů pro neefektivnější seřazení činností, které nazýváme **proces**. Nejdříve je třeba naplánovat ty činnosti, které mají být vykonány a seřadit tak, aby byly plynule uspořádány bez zbytečných úkonů a pak teprve zařadit k určité pozici organizační jednotky. Řízení procesů probíhá přirozenou cestou, potřebou procesu, a ne manažerskou soutěživostí. Při přechodu na procesní řízení může být problém v lidech, kteří špatně opouštějí své stereotypy v chování, zvyky a rituály, které mají zakotveny. Závisí i na kultuře organizace a cesta ke změně chování lidí je zdlouhavá (Fišer, 2014).

Tureček (2004) uvádí, že procesní řízení preferuje zájmy zákazníka. To znamená, že by podnik měl pružně reagovat na změny vnějšího prostředí, a to především přizpůsobením výroby požadavkům zákazníka. Funkční přístup je zaměřován na výstupy, výsledky, orientuje se na důsledky, ale ne na příčiny.

Přechod z funkčního na procesní řízení bude možné jen tehdy, až bude mít podporu od všech manažerů a ti budou podrobně proškoleni s novým systémem procesního řízení. Jinak nelze přechod na procesní řízení správně realizovat. Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením je uveden v tabulce 1 (Mašín, 2020).

Tabulka 1: Porovnání základních odlišností funkčního a procesního řízení (Mašín, 2020)

	Funkční řízení	Procesní řízení
Princip	dělba práce	integrované činnosti
Dopad zájmu na	činnost	výsledek
Klíčové aktivum	kapitál	znalosti, dovednosti
Znak efektivity	produktivita výroby	pružnost výroby k požadavkům zákazníka
Parametry úspěšnosti	ekonomické ukazatele	přidaná hodnota pro zákazníka
Firemní organigram	strmý	plochý
Podnikové ukazatele	ekonomické ukazatele	parametry procesních nastavení
Interní podnikové prostředí	konkurence	kooperace
Prvky managementu	tvrdé	měkké, koučing, tutoring, mentoring
Podniková priorita	výroba	marketing
Zaměření managementu na	zaměstnance	tým
Kvalifikace zaměstnanců	zručnost, dovednost	Náročná kvalifikace, samostatné rozhodování
Typ managementu	operační	procesní
Charakter činností	specializace	integrace
Odpovědnost managementu za	operaci	proces
Cíle podniku	efektivita, produktivita	spokojený zákazník

Zdroj: (Mašín, 2020)

2.2.1 Identifikace, atributy procesu

Procesy, které se vyskytují v podniku, poskytují souhrn ukazatelů jako je cíl procesu, výkonnost procesu, určují vlastníka procesu, předpisy, vstupy a výstupy určitého procesu (Jurová, 2016).

Řepa (2012) uvádí faktory určené k plnění funkcí procesu:

- **Cíl a účel procesu:** účel existence procesu, specifikace procesu.
- **Vykonavatelé procesu:** je oblast lidí, kteří vykonávají procesy, jejich vztah k procesu, dovednost, schopnost.

- **Vlastník:** kdo je odpovědný za procesy, pozice vlastníka, vztah k procesu, jeho pravomoci, rozsah práce při řízení.
- **Infrastruktura:** informační a organizační systém společnosti, systém lidských zdrojů.
- **Metriky:** ukazatele k vyhodnocování výkonnosti procesu, jejich definice a způsob použití metrik v organizaci.

Tabulka 2 vyjadřuje charakteristiku celého procesu, kde je uveden obecný obsah.

Tabulka 2: Popisná tabulka procesů

Id	Identifikace procesu
Název procesu	Výrobní proces-výroba.
Strategické cíle	Strategické cíle, resp. primární funkce, které proces podporuje.
Produkt/služba	Základní výstupy procesu.
Specifikace procesu	Stručný popis smyslu a obsahu procesu.
Vlastník procesu	Charakteristika, případně jméno vlastníka procesu.
Zákazník(ci) procesu	Zákazník procesu (konkrétní či abstraktní role zákazníka procesu).
Oblasti zlepšení/problémy	Oblasti možného (či nutného) zlepšení změn procesu.
Metriky	Měřítko výkonu procesu.
Startovací událost	Základní/primární podnět, který vede ke spuštění celého procesu.
Podmínky	Obecné podmínky spuštění/běhu/ukončení procesu.
Informační systémy	Seznam IS aplikací, které podporují proces (resp. činnosti procesu)
Dokumenty	Řídící dokumenty organizace a další předpisy týkající se procesu.

Zdroj: (Řepa, 2012)

2.3 Rozdělení procesů

Jurová (2016) dělí procesy na 3 skupiny podle funkcí a podle toho, jakou mají důležitost:

- Hlavní klíčové procesy, které přinášejí společností zisk, finance a jsou hlavním důvodem existence organizace, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky.
- Řídící procesy jsou důležité manažerské procesy pro fungování organizace a ostatních procesů. Zajišťují organizaci řízení a stabilizaci.

- Podpůrné procesy zajišťující chod organizace, služby procesům. Obstarávají určité podmínky pro výkon procesů

Šperka (2019) popisuje rozdělení procesů podle Portera:

- Logistika vstupů – vztah s dodavateli a aktivity příjmu;
- Operativa-transformace vstupů na výstupy;
- Logistika výstupů-distribuce výstupů;
- Marketing a prodej-aktivity, které dávají informace zákazníkům o službách, podpora prodeje;
- Služby-aktivity k zákazníkovi.

Podpůrné procesy podle Portera, které uvádí Šperka (2019):

- Nákup;
- Řízení lidských zdrojů;
- Technologický vývoj;
- Infrastruktura (finance, právo, vztahy s veřejností, úřady, účetnictví, plánování, řízení kvality).

2.3.1 Řídící procesy

Hučka (2017) Kompetence k řízení procesů je v kompetenci managementu korporace, kde je zájem vlastníků korporace. Zpravidla mají právní formu akciové společnosti, která určí orgány, Valná hromada a správní orgán je tvořen podle systému:

Dualistický systém, kde je představenstvo a dozorčí rada.

Monistický systém, který tvoří správní rada a statutární ředitel.

Procesy: správní funkce-zajišťuje různé řídicí a administrativní typy pro chod organizace.

Procesní mapa vrcholových řídicích procesů podle Hučka (2017):

- **Vlastnická kontrola korporace**-péče o vlastnické podíly, hodnocení úrovně správy korporace, opatření proti hrozbám nepřátelského převzetí.
- **Organizování správy korporace**-činnosti jako jsou tvorby stanov, organizace valných hromad, komunikace s vlastníky, zveřejňování informací.

- **Strategický management korporace**-strategické plány za dané období
- **Management integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit**-činnosti, které rozhodují o právní formě korporace, partnerských vztazích, inovace v kooperaci.

2.3.2 Hlavní klíčové procesy

Mašín (2020) rozděluje procesy do tří skupin:

- Hlavní proces týkající se obchodní činnosti. Nezbytnou podporou je marketing, který zajišťuje zákaznické potřeby, požadavky a jejich uspokojování.
- Procesy, které souvisejí s plánováním realizací procesů. Zahrnuje především určení cílů jakosti a požadavků na produkt.
- Procesy související s realizací procesů. Organizace zajišťuje odpovídající podmínky, služby, měření apod.

2.3.3 Podpůrný proces řízení lidských zdrojů:

Personální práci, „personalistu“, obvykle najdeme ve velkých firmách. V malých a středních firmách personální práci zastávají linioví manažeři jako každodenní manažerskou roli vedoucích pracovníků. Společně se zaměstnanci vytvářejí vztahy na pracovišti, správné fungování, přizpůsobování, osobní, personální a sociální rozvoj zaměstnance. Personální administrativu pak v podnicích zastávají zpravidla mzdové účetní (Koubek, 2011).

Mužík a Krpálek (2017) uvádějí, že podnikové cíle by měly být známy pro všechny zaměstnance, aby mohli přizpůsobit své chování, znalosti a schopnosti k dosažení cílů podniku, kterým je maximalizace zisku a tržní hodnota podniku. K stanovení dalších cílů patří například zvyšování podílu firmy na trhu, rozvoj technologií výroby a služeb, podpora rozvoje zaměstnanců, zaměstnanost v místě působení podniku. Vysoké zisky jsou důležité i pro výši mezd a sociálních programy pro zaměstnance.

Hlavním úkolem personálního řízení je, aby bylo dosaženo stanovených cílů, být výkonný a úspěšný na trhu a nepřetržitá snaha o další zlepšování v různých oblastech:

- Propojení vhodného zaměstnance s pracovními úkony, nejen najít zaměstnance s potřebnými znalostmi, zkušenostmi, ale docílit toho, aby zaměstnanci přinášela práce radost, uspokojení z dobře odvedené práce, což ovlivňuje pozitivně jeho výkon.

- Využívání optimální pracovní doby a pracovního fondu. Nástroje k řešení i rodinných problémů a různých potřeb, například pružná pracovní doba, home office.
- Vytváření pracovních týmů s ohledem na odbornost, dobré vztahy, které vedou k lepším výkonům, vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.
- Rozvíjení personálního a sociálního rozvoje, který se odráží od jejich výkonu a vztahu k zaměstnavateli. Respektování vlastních potřeb, zájmů, životních a pracovních cílů zaměstnanců.
- Důsledné dodržování platných zákonů v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí souvisí s budováním dobrých pracovních vztahů, spokojeností zaměstnanců a tím se snižuje i fluktuace pracovníků (Mužik & Krpálek, 2017).

Strategie řízení lidských zdrojů se stává jedním z důvodů, kdy je řízení lidských zdrojů rovnocenným zdrojem s ostatními podnikovými zdroji (finance, technologie, technika apod.). Vytvářejí oblast lidského činitele, které směřují k vytváření důležitých kompetencí firmy a její konkurenční výhody na trhu (Mužik & Krpálek, 2017).

Personální práce tvoří základ pro firemní strategii, protože hlavním zdrojem pro firmu je právě pracovní síla. Pokud firma nemá dostatek pracovníků, jsou pracovníci přetěžováni, neplní úkoly, nemají dostatek času na promyšlení pracovních postupů, vyskytují se úrazy, začínají mít negativní vztah k firmě. Jeli naopak více zaměstnanců ve firmě, než je potřeba, může být důsledkem menší produktivity práce, plýtvání mzdovými prostředky, obavy z propuštění, nedostatek možností k personálnímu růstu. Nejlepší zaměstnanci najdou uplatnění jinde, u konkurence (Koubek, 2011).

Koubek (2011) rozlišuje tyto specifické personální činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Personální plánování;
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- Odměňování;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Pracovní vztahy;

- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém.

2.4 Řízení procesu a účastníci procesního řízení

Nejdříve je potřeba stanovit procesy v organizaci, určit procesní role a odpovědnost vlastníka procesu, procesním tokem vymezit řízení (zapojení automatizace, vytěsnit plýtvání a neproduktivní činnost), vyhodnocení procesní výkonnosti a navrhnout případné změny. Účastníkem procesu podle jejich role, odpovědnosti a vztahu k procesu se stává zákazník, dodavatel, sponzor, vlastník podniku, manažer (Svozilová, 2011).

2.4.1 Procesní diagram SIPOC

SIPOC procesní diagram je pojmenování procesu, ve kterém se určí, kdo je zákazníkem a kdo vlastníkem, jaké vstupy a výstupy proces vytváří. Kdo je dodavatelem i odběratelem, vztahy procesu s okolím, hledání a analyzování příčin, problémů, kvality, výkonnosti (Svozilová, 2011). V tabulce 3 je příklad SIPOC diagramu.

Mapování procesu probíhá na pracovišti s daným účastníkem nebo vlastníkem procesu pomocí lepících papírků, následně pak lze použít software.

Tabulka 2: Příklad SIPOC diagramu, (Svozilová, 2011)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Odběratel
S	I	P	O	C
Supplier	Inputs	Process	Outputs	Customers
<p>Velkosklad výpočetní techniky</p>	<p>Díly podle seznamu položek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dodávka podle specifikace do 10 pracovních dnů • Všechny díly ve specifikovaných parametrech • Technologický support při implementaci do systému • Záruka 36 měsíců 	<p>Objednávka zařízení</p> <p>↓</p> <p>Sestavování a úpravy podle požadavku</p> <p>↓</p> <p>Instalace a testování</p> <p>↓</p> <p>Akceptace</p>	<p>Zařízení pro call centrum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dodávka podle specifikace do 10 pracovních dnů • Integrace s provozním a obchodním systémem • Kapacita přijmout nejméně 16 hovorů současně • Podpora pro online komunikaci • Záruka 36 měsíců 	<p>Oddělení pro styk se zákazníkem</p>

Zdroj: (Svozilová, 2011)

2.5 Procesní mapa

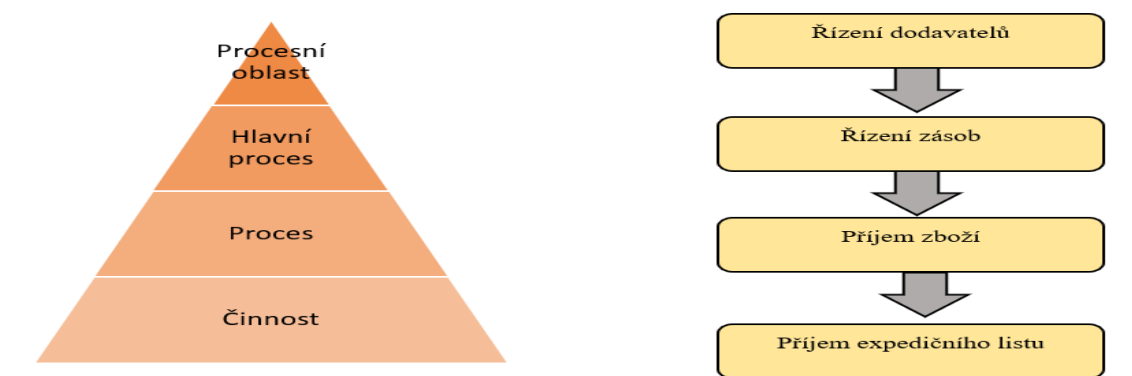
V procesní mapě se pomocí softwaru graficky znázorní procesy. Procesní mapa slouží k analýze aktivit a jednoduše znázorní vztahy mezi jednotlivými procesy v podniku (Rolínek, 2008).

Procesní mapa podle Hučka (2017) zobrazuje pořadí a působení procesů, jejich vazbu na zákazníky a dodavatele. Tak, jak pro funkční organizaci důležitá organizační struktura, tak pro procesně řízenou organizaci má procesní mapa stejnou důležitost.

Slouží jako přehled, kde jsou procesy jasně definovány. Důležité je zobrazit významné procesy jako činnost podniku a pravidelně se opakující procesy. Koncept úrovní viz obrázek 2.

Pro stavbu procesní mapy je důležité, aby byla přehledná a jednoduchá, dbát na požadavky zákazníka, vzájemná provázanost mezi procesy. Důležitá je její tvorba, vztahy mezi procesy a práce managementu (Mašín, 2020).

Obrázek 2: Koncept úrovní zdroj: upraveno IDS Scheer, (Rolínek, 2018)



Zdroj: upraveno IDS Scheer, (Rolínek, 2018)

2.5.1 Procesní modelování

Některé podniky využívají modelování podnikových procesů neformálně, tzn. při diskuzích, dokumentaci postupů a pravidel. Na operativní úrovni je vhodné využití BPM na vyšší úrovni, kde se už analyzují procesní modely na operativní míře. Informační systémy musí být vytvořeny dle zadaných pokynů a určených pravidel, aby jejich správnost a realizace podporovala podnikovou strategii a cíle. Lze použít mnoho notací, např.: UML, BPMN, Petriho síť a EPC (Šperka, 2019).

Hučka (2017) definuje modelování jako celkové zachycení chování daného objektu, základní fáze činností ke zlepšení podnikových aktivit.

Model vystihuje vlastnosti a popis subjektů a jejich vzájemné vazby v grafickém tvaru. Cílem modelování je identifikace procesního modelu, popsat a shromáždit informace o fungování, zdrojů, vstupech a výstupech, službách, produktech, dokumentace, cílů a plánů organizace (Mašín, 2020).

K automatizování a optimalizaci firemních procesů a jejich vazeb patří **procesní modelování**, nejčastěji používané nástroje pro modelování a analýzu procesů je ARIS (Architecture of Integrated Information Systems). **Metodika ARIS prof. Scheera**

obsahuje mnoho nástrojů a technik pro procesní řízení. Jejich realizování je počítačovou technikou **ARISoolset**.

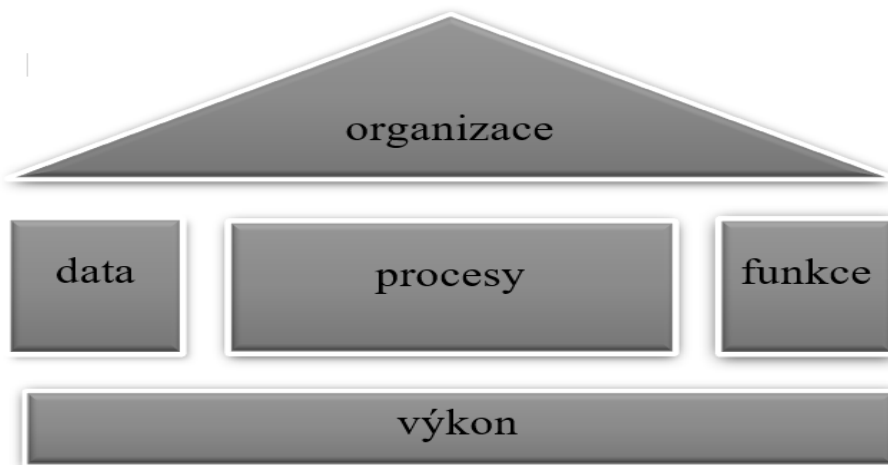
2.6 Přístup metodiky ARIS

ARIS je systém, který se používá k vytváření procesní map a je postaven na pěti základních pohledech na podnik (ARIS house), kterými jsou:

- **Organizační pohled** popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi.
- **Datový pohled** je podle metodiky ARIS tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také reprezentovány daty.
- **Funkční pohled** tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy.
- **Procesní pohled** jako pohled centrální zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy.
- **Výkonný pohled**. Tento pohled slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů.

Obrázek 3 znázorňuje Pohledy ARIS a uvádí postup metodiky ARIS (Řepa, 2007).

Obrázek 3: Pohledy ARIS (Řepa, 2007)



Zdroj: (Řepa, 2007)

2.7 Vývojový diagram

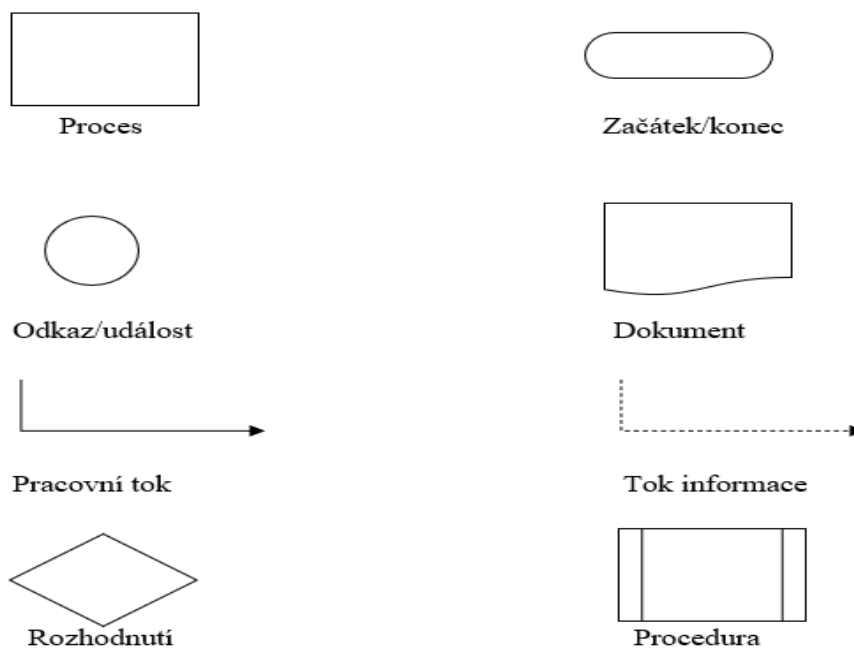
Z vývojového diagramu lze vyhodnotit, kdo je zodpovědný za organizační kroky, oddělení. Platí zde určité zásady a směry postupu. Prvním krokem je stanovit vstupy

a výstupy, začátek a konec procesu, jaké dokumenty budou použity a nakonec přiřadit oprávněné organizační jednotce.

2.7.1 Symboly vývojového diagramu

Při vyhotovení procesní mapy se použijí symboly, které zachycují základní posloupnost procesních kroků. Základní symboly jsou znázorněny na obrázku 4.

Obrázek 4: Symboly vývojového diagramu



Zdroj: vlastní zpracování

2.8 BPMN 2.0

Business Process Model and Notation je grafická notace pro modelování procesů podle ISO/IEC 19510:2013, tento model poskytuje XML schémata, která fungují pro přeměnu modelů (*Business Process Model and Notation (BPMN)*, 2013).

BPMN se skládá z prvků:

- **Tokové objekty** (Flow Objects), jde o základní prvky, které udávají chování v procesu (události, aktivity, brány)
- **Data-informace** o jednotlivých aktivitách a o tom, kde jsou informace uloženy (datové objekty, sklady)
- **Spojovací objekty** (Connecting Objects) znázorňují spojení mezi jednotlivými prvky diagramu pomocí sekvenčního toku, toku zpráv, asociací.

- **Plavecké dráhy** (Swimlanes) charakterizuje účastníky procesu (bazén, dráhy).
- **Artefakty (Artifact)**, které umožňují rozšířené procesní informace, ale neovlivňují tok procesu.

2.9 Měření procesu a výkonnost procesů

Měření a monitorování je činnost, která vyhodnotí výkonnost procesů. Ukazatele výkonnosti procesů určují na jaké bázi bude probíhat hodnocení, která je dána normou ČSN ISO 9004. (Mašín, 2020):

- a) Průběžná doba procesu;
- b) Efektivní využití doby procesu, snížení doby procesu např. o opravy, převozy;
- c) Celkové náklady na proces;
- d) Efektivnost využití nákladů;
- e) Podíl neshod v procesu;
- f) Úroveň Sigma způsobilosti;
- g) Využití disponibilních kapacit procesu;
- h) Počet registrovaných odchylek procesu.

Měření za pomoci sbírání dat na vstupu i výstupu činností, vzniklé nepřesnosti a odchylky se eliminují. Informace o měření činností dostanou vlastníci procesů, pro měření je důležité dodržet splnění požadavků jako je platnost měření, dostatečné informace, dostatečná frekvence měření, přesnost a srozumitelné informace, odhalení mezer výkonnosti a odpovědnost za výsledky měření (Mašín, 2020).

2.10 Podniková strategie

Vývoj společnosti je stanoven managementem společnosti věcně i ve sladěném čase, jak obstát v konkurenčním prostředí na daném trhu. Zabývá se marketingem, financemi, řízením lidských zdrojů (Fejfarová & Horalíková, 2018).

Podniková strategie znamená schopnost firmy, aby udržela konkurenční zvýhodnění a úspěšnost na obchodním trhu. Proto je nutností firmy rozvíjet chování firmy, řízení lidí a jejich kompetence, využívání a zlepšování informační technologie a dalších zdrojů. Firma bude mít usnadněnou úlohu při sestavování a řízení kompetencí pro určené pracovní role zaměstnanců, když bude umět definovat svoji strategii kompetencí a jak se projeví v celkovém firemním chování vůči svým zákazníkům, dodavatelům, majitelům apod. (Fišer, 2014).

Truneček (2004) definuje poslání podniku stanovením vnitřního rozhodování, existence podniku si žádá formulovat dobrou vizi, s kterou podnik neustále pracuje. Převzít to nejlepší z minulosti a transformovat do ideální představy o budoucnosti k dosažení vytýčených cílů. V rámci sebepoznání podniku by si měl podnik odpovědět na tyto otázky: Kdo jsme? Co chceme dosáhnout? Co umíme? Co se nám nedaří? Jaké jsou naše hodnoty?

2.11 Zlepšování procesů

Zvyšování produktivity s kvalitními výstupy se dosáhne tím, že se sníží náklady a odstraní se neproduktivní činnosti. Procesním řízením odhalíme problémy, plýtvání (Svozilová, 2011).

Jurová (2016) definuje sedm ztrát plýtvání, se zaměřením na odstranění plýtvání **nadprodukce**, která vzniká při výrobě produktu většího množství, než je poptávka, tím se zvyšuje potřeba skladovacích prostor, administrativní náklady. **Nadbytečné zásoby** se váží na finanční prostředky, které by se mohly využít jinde. **Plýtvání defektů**, které způsobily nekvalitní, neshodné výrobky. Náklady se odstraní **zbytečnými pohyby (přesuny), špatným zpracováním, prostoji, ale i plýtvání v oblasti dopravy**.

Pro maximální dosažení efektivity procesů se provádí průběžná kontrola, může být provedena například změna v pořadí procesů, v informačních vstupech a výstupech, zjednodušení procesu, a naopak návrat zjednodušených procesů, které nebyly osvědčeny na původní stav. Pokud nastaly takové změny v podnikové strategii, kde je potřeba celková změna procesu, jedná se o *inovaci procesu* (Hučka, 2017).

Týmová práce

Podle Ulricha (2009) by se v podniku mělo vytvořit týmové zapojení do rozhodovacích činností tím, že řeknou zaměstnanci svůj názor budou, i více aktivní, bude je zajímat cíl, záměr, strategie podniku nebo daný úkol. Přinesou nové podněty, oddanost, informace.

Fišer (2014) uvádí, že spolupráci lidí naplníme ve dvou podmínkách flexibility, a to na napříč celým procesem, kde společná spolupráce docílí lepší výkonnosti, bude lépe efektivní. Zaměstnanci budou aktivní a budou si pomáhat navzájem. Tím budou kladeny větší nároky na vzdělání, odbornost. Na druhou stranu v odměňování by podnik měl ocenit jejich týmovou práci jako celek procesu. Druhou podmínkou je spolupráce lidí namířena žádoucím směrem tak, aby lidé byli schopni rychlé reakce s přizpůsobením

na změny. K rychlému a správnému rozhodování, změnám je potřeba znát informace, pravidla, cíle podniku, ale i směrnice, plány, projekty. Měla by převládat vlastnost *samostatnost*, ke které k rozhodování patří i určitá *volnost*.

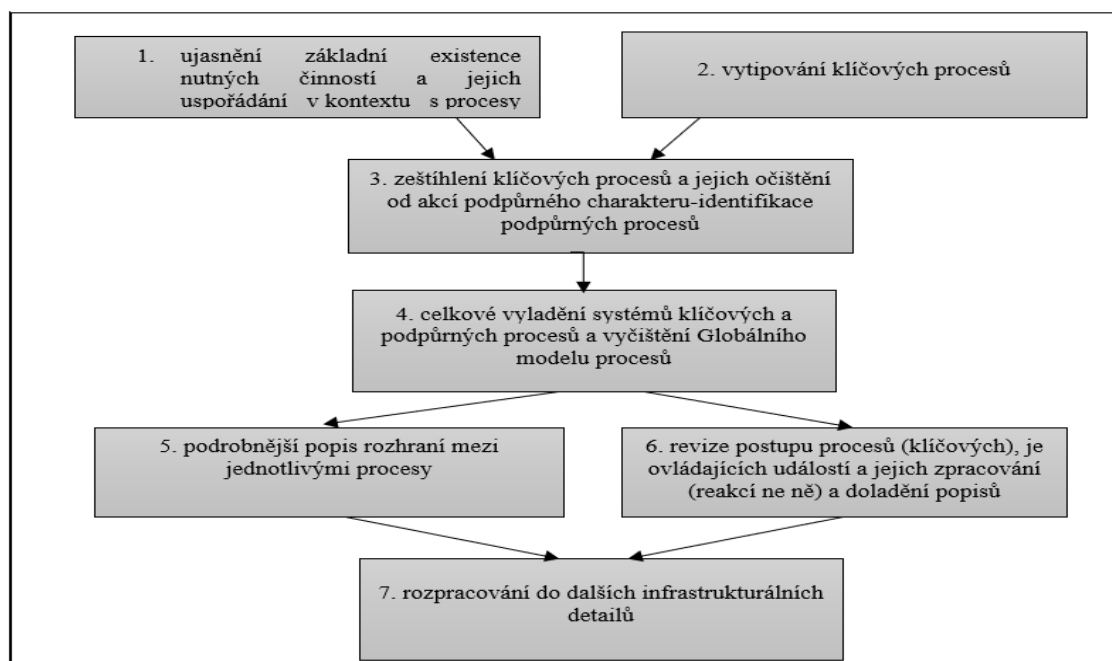
2.12 Etapy procesu zavádění procesního řízení

Mašín (2020) seznamuje s problematikou implementace procesního řízení, kdy je potřeba činnosti správně načasovat a naplánovat. Postup podle metody optimalizace podnikových procesů MOPP v pěti etapách:

- Vytvoření týmu procesní organizace a harmonogramu projektu, to je výběr a jmenování vhodných pracovníků do projekčního týmu.
- Interní a externí analýza stávajícího stavu sledované organizace (organizační struktura, data a dokumentace, cíle a kritické faktory, popis procesů, vytvoření modelu procesů).
- Návrh konečného uspořádání procesů a změn, vznik vývojového diagramu
- Zavedení konečného stavu procesů a změn do praktického používání. Sledování činností, analyzování vybraného optimálního řešení.
- Zpětná vazba, kde se zajistí odchylky a provede se korekce jednotlivých činností.

Obrázek 5 znázorňuje kroky, které vedou ke zlepšení procesně řízené organizace.

Obrázek 5: Kroky, kterou vedou ke zlepšení procesně řízené organizace (Řepa, 2012)



Zdroj: (Řepa, 2012)

2.13 Procesní analýza

Je jednoznačný cíl, a to hledání nedostatků v podnikových procesech a způsobu vedoucího k jejich zlepšení. Identifikovat ty procesy, které mají nízkou přidanou hodnotu.

Analýza vnitřní stavby procesu zkoumá logiku, efektivitu, nedostatky a jejich příčiny, koncentruje se na procesní stavbu procesů a podprocesů, porovnává normy, odchylky.

Analýza variantního řešení procesů zkoumá úspory z rozsahu, využití zdrojů, frekvence, dobu trvání, časy činností. Vyhodnocení výsledků pomocí tabulek. Eliminace nákladů se zhodnotí pomocí **analýzy přidané hodnoty procesů**, porovnáním nákladových zdrojů proti užitku pro zákazníka. I když ne všechny procesy přidávají hodnotu pro zákazníka, nelze je odstranit a zůstávají součástí procesů, např. administrativa, logistika, kontrolování, skladování.

Analýza rizik neboli management rizika – enterprise risk management (ERM) je novou dimenzí v podnikových procesech, jejím účelem je eliminovat vznik rizika a negativní dopady v procesech.

Analýza informačních technologií-společnosti se neobejdou bez informačních technologií, které umožní propojení procesů. Jejich výstupem a analýzou je podklad, který se použije pro odstranění chyby a nedostatků.

Pro spokojenost zákazníků je další nezbytná **analýza zákaznického očekávání**, která vyhodnotí, jakou kvalitu hledá zákazník, co očekává. Jestli klade zákazník například důraz na cenu, kvalitu, kvantitu.

Analýza struktury procesů hledá organizační strukturu, která bude optimální, optimální využití lidských zdrojů. Jde o dílčí analýzy jako je kompenzační, flukтуаční, motivační, personální analýza a mnoho dalších analýz, které se vyhodnotí pro efektivitu procesů (Mašín, 2020).

2.14 Ovlivňování procesního řízení

Procesní řízení ovlivňují tři proměnné.

Organizační struktura: V organizaci by měla převládat pružnost, rychlost reakce a omezení cest od informace. Efektivní je dvoustupňová hierarchie řízení (Řepa, 2012).

Podniková kultura definuje dlouhodobé chování v organizaci, řízení lidských zdrojů. Je ovlivňována stylem a řízením vedoucích pracovníků, kterým ovlivňují způsob a styl vedení lidí (Fejfarová & Horalíková, 2018).

Manažerský styl je důležitý tím, jak se manažeři rozhodují, jak zadávají úkoly a jejich následné vyhodnocení. Tím mohou ovlivnit zavádění procesního řízení v organizaci, neboť chování manažerů a jejich styl se nesnadno mění (Fišer, 2014).

2.15 Pyramida procesní maturity

Fišer (2014) popisuje, jak procesní řízení postupuje pyramidou procesní maturity od funkčního řízení v určitých etapách. Tzv. procesní slepota, kde se ještě nemluví o procesech, ale jsou zde pracovní náplně, hodně činností, spotřebování zdrojů a vyprodukování méně výstupů. Postupně se podnik může dostat do 1. stupně konektivity, kdy se již vymezí některé procesy dle vstupů a výstupů, začíná se modelovat procesní mapa. **Efektivita** je 2. stupeň procesní maturity, kde jsou vyřazeny neefektivní činnosti. Vedoucí pracovníci jsou přiřazeny k určitému procesu a upravena je i organizační struktura. Dalším, 3. stupněm je **flexibilita**, ve které se již hodnotí a měří procesní výkonnost skrz celou organizaci. Je zdůrazněna pružnost, kvalita a efektivita. Důraz je kladen na týmovou práci. Vrchol procesní maturity dosahuje 4. stupně. **Dynamika** v tomto procesu rozvíjí cíle s důrazem na zákazníka, vyšší cíle procesů. U všech procesů se nemusí dosáhnout na úroveň v pyramidě flexibility a dynamiky. V podnikových procesech kolikrát stačí dosáhnout u některých procesů na úrovni konektivity a tím ušetřit práci a nepotřebných úloh.

Průběh pyramidy **procesní zralosti** se nechá sumarizovat, tak, že se z procesů vytvoří procesní mapa s propojením vstupů a výstupů, kde se určí vlastník procesů, který odpovídá za daný proces. Po podrobném analyzování se odstraní neefektivní činnosti. Změny je nutné provést v organizační struktuře. Proces by měl být pružný, se schopností reagovat na změny. Důležitá je spolupráce a zapojení lidí a tím dosáhnout společných cílů. Procesní maturita dosahuje vyspělosti-dokonalé poznání zákazníka a jeho potřeb a tím i náskok před konkurencí (Fišer, 2014).

3 Cíl práce a metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je popis procesů v zemědělském podniku, konkrétní popis procesů a jejich úrovně s využitím metod a postupů procesního řízení.

Dílčí cíle bakalářské práce:

- 1) Analýza a vymezení prioritních procesů;
- 2) Konkrétní popis jednotlivých procesů;
- 3) Návrh případných změn procesů.

3.2 Metodický postup

Pro procesní analýzu, zhodnocení úrovně a využití metod procesního řízení jsem si vybrala zemědělský podnik ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Pro sestavení podnikové analýzy byly použity cenné a užitečné informace od vedení společnosti, rozhovory s vedoucími pracovníky, interní dokumentace, vnitropodnikové směrnice a výroční zprávy.

SWOT analýza se zabývá určením silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Vypracovala jsem procesní mapu s využitím metody ARIS 0. úrovně a provedla následný popis jednotlivých procesů. V rámci vyhodnocení strategického řízení společnosti byla zpracována strategická mapa metodou Balanced Scorecard BSC s pohledem na výkon organizace (Řepa, 2012).

Zaměřila jsem se na klíčové výrobní procesy a k jejich znázornění jsem zvolila metodu SIPOC diagram (Svozilová, 2011). Při detailnějším zaměření na proces řízení lidských zdrojů jsem použila a sestavila vývojový diagram s popisnou tabulkou subprocesů, která vyjadřuje charakteristiku celého procesu a ve kterém je uveden obecný obsah.

V návrhu na změn byla vyhotovena kalkulace pořízení programu ATTIS na zlepšování procesu personální řízení, odměňování a motivace. Dále byla provedena kalkulace na pořízení programu pro zlepšení dokumentace, archivace BOZP a PO.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Pro bakalářskou práci byla zvolena zemědělská společnost

ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Datum vzniku a zápisu: 26. dubna 1956

Spisová značka: B 8020 vedená u Městského soudu v Praze

Obchodní firma: ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Sídlo: č.p. 172, 262 56 Krásná Hora nad Vltavou

Identifikační číslo: 001 07 999

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- kovářství, podkovářství
- zámečnictví, nástrojařství
- hostinská činnost
- opravy silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- výroba elektřiny
- zemědělská výroba
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- obráběčství
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- výroba tepla
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- řeznictví a uzenářství (*ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.*, 2021).

Činnosti společnosti

ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. se nachází v oblasti Středního Povltaví v okrese Příbram, cca 80 km jižně od Prahy. Podnik se v roce 1992 transformoval z bývalého JZD Krásná Hora hospodařící na pozemcích s výměrou cca 1 800 ha. Po transformaci postupně přebíral podniky ZD Vysoký Chlumeč, ZD Svatý Jan a ZD Třebsko. Poté Společnost hospodařila na pozemcích o výměře 3 810 ha. Od 1. ledna 2003 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost, 1. ledna 2005 došlo k fúzi se ZS Petrovice (výměra 1 540 ha). V roce 2014 si Společnost pronajala školní zemědělský podnik JČU v Haklových Dvorech s výměrou cca 700 ha. Celková současná výměra obhospodařované zemědělské půdy je cca 5 260 ha. Z toho 620 ha vlastních a ostatní pronajaté. Pachtovné Společnosti se pohybuje okolo 3 600 Kč/ha (*ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.*, 2021).

Provozní činnosti:

- živočišná výroba;
- rostlinná výroba;
- provoz bioplynové stanice;
- přidružená výroba koncovek vysokotlakých hadic na oleje;
- ostatní činnost související s gastronomickým provozem.

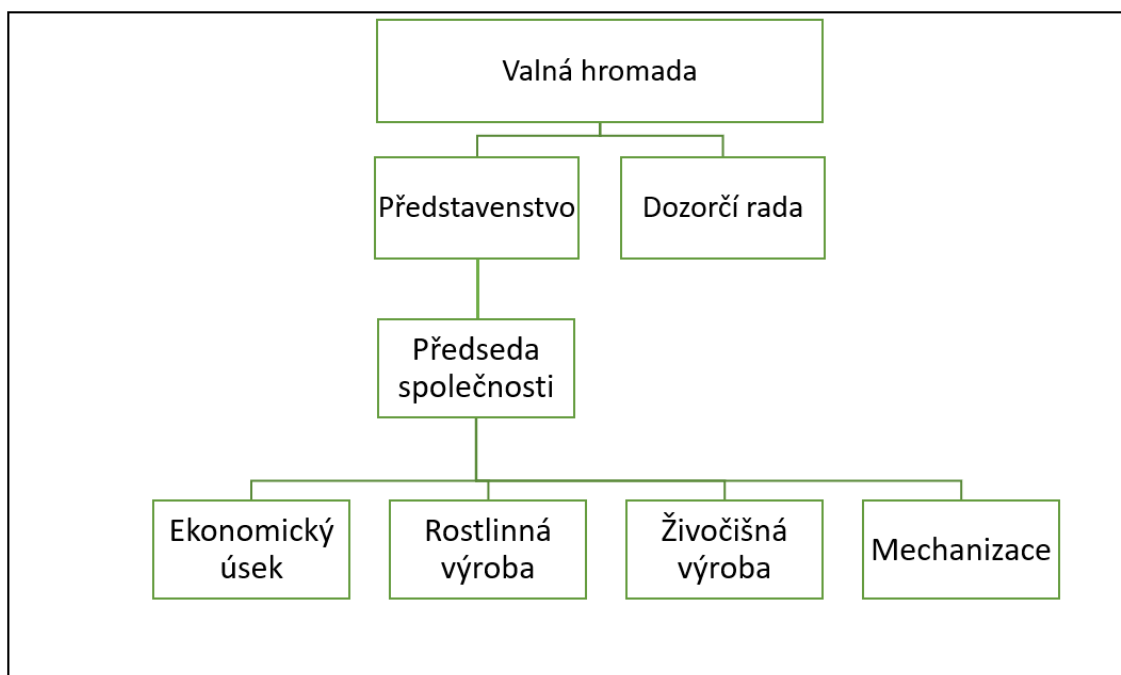
Účetní stav:

Účetnictví Společnosti je vedeno a účetní závěrka sestavována v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, a navazujícími předpisy pro účetnictví podnikatelů. Účetní závěrka je ověřována auditorem.

4.2 Organizační struktura

Ve společnosti převládá funkční organizační struktura, kde je jasně stanovena odpovědnost jednotlivých vedoucích pracovníků, kterým jsou delegovány jejich pravomoci. Předseda představenstva je nejvyšší vedoucí manažer zemědělské společnosti. Dále je podnik rozdělen do čtyř hlavních úseků, každý úsek má svého odpovědného manažera. Rozdělení viz obrázek 6.

Obrázek 6: Organizační a řídicí struktura podniku ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.



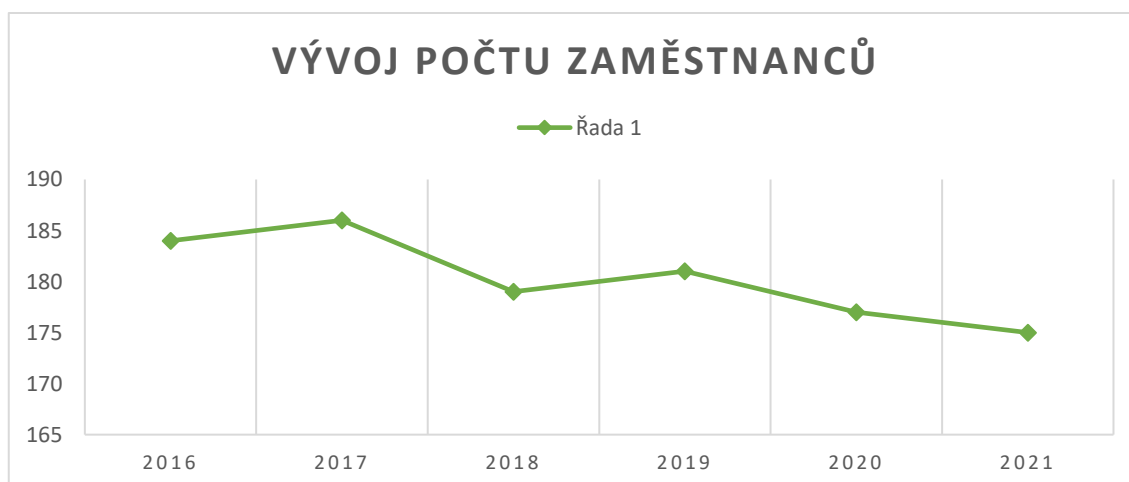
Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Zaměstnanci

Celkový přepočtený stav zaměstnanců je v současné době 175.

Graf 1 znázorňuje počet přepočtených zaměstnanců v letech 2016-2021, kde je zřetelně vidět, že počet pracovníků postupně klesá. Důvodem je menší zájem lidí pracovat v zemědělství. Společnost se snaží využívat moderních technologií a strojů, které mohou nahradit lidské zdroje.

Graf 1: Vývoj počtu přepočtených zaměstnanců 2016-2021



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Strategie společnosti

Hlavní vize společnosti je být moderní zemědělský podnik se špičkovými technologiemi šetrnými k životnímu prostředí, udržet dlouhodobou stabilitu společnosti a její partnerské vztahy, schopnost podniku měnit chování dle potřeby zákazníků. Společnost preferuje pružnost, tak aby byla schopna pružně reagovat na vnější podmínky, využití příležitostí a racionální zhodnocení informací.

*„Musí být lepší než ti ostatní a schopna konkurovat nejlepším světovým farmám.“
(motto předsedy společnosti).*

4.5 Identifikace procesů, procesní mapa

Mezi řídicí procesy v zemědělské společnosti patří:

- strategické řízení;
- vrcholové řízení;
- finanční řízení;
- plánování a kontrování.

Hlavními procesy jsou:

- pozemky;
- základní stádo;
- energetika;
- výroba;
- prodej.

A podpůrnými procesy ve společnosti jsou:

- dotace;
- infrastruktura;
- personální řízení;
- nákup;
- informační a komunikační technologie;
- obchod a marketing;
- BOZP a PO.

S vedením společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. jsme určili a sestavili následující procesní mapu (obrázek 7), která udává představu pracovních toků v podniku.

Obrázek 7: Procesní mapa ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Řídící procesy



Hlavní procesy



Podpůrné procesy



Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Procesní analýza

4.6.1 Řídící procesy

4.6.1.1 Strategické řízení

Strategie podniku se stanoví pomocí vnitřní a vnější **analýzy SWOT**, která zkoumá slabé a silné stránky podniku z oblastí příležitosti, ohrožení a hrozeb z okolí (Mašín, 2020).

Silné stránky

- Stabilizovaná společnost-stabilní dodavatelé i odběratelé, dlouholeté zkušenosti v oblasti rostlinné i živočišné výroby.
- Správně zvolená strategie podniku.
- V užitkovosti krav je společnost nad průměrem ČR, s tím, že ČR sama o sobě je špičkou užitkovosti v EU. Vysoká plemenná hodnota základního stáda dojnic.

- Kvalitní plemenný materiál jak samičí, tak samčí. Přední místa top býci v ČESTR (Červenostřakatý skot).
- Moderní technologické vybavení a dostatečné materiální zázemí.
- Využití propojení provozů ve společnosti (rostlinná, živočišná výroba, výroba krmných směsí pro vlastní potřebu z vlastní produkce, bioplynová stanice).
- Využití spolupráce s výzkumnými úkoly, zemědělskými univerzitami.
- Vysoká angažovanost v zainteresovaných spolcích, družstvech a sdruženích, spolupráce s obecními úřady.
- Vlastní výrobní i skladové kapacity.

Slabé stránky

- Národní dotace zemědělcům jsou poskytovány na nižší úrovni než národní dotace poskytované v zahraničí.
- Cenu komodit z trhu není schopna společnost ovlivnit.
- Hospodaření na průměrně až podprůměrně bonitních půdách, např. nebezpečí sucha.
- Závislost zemědělství na výši dotací.

Příležitosti

- Zvyšování spolupráce s obchodními(strategickými) partnery.
- Pokračování v zajištění kvalitní krmné základny. Maximálně omezit dovozová krmiva a stát se tak nezávislými.
- Mírné navyšování užitekosti krav.
- Nákupy zemědělských pozemků.
- Podpora výroby energií z obnovitelných zdrojů, střešní fotovoltaická elektrárna.
- V rámci podniku převést výrobu konvenční na ekologickou.

Hrozby

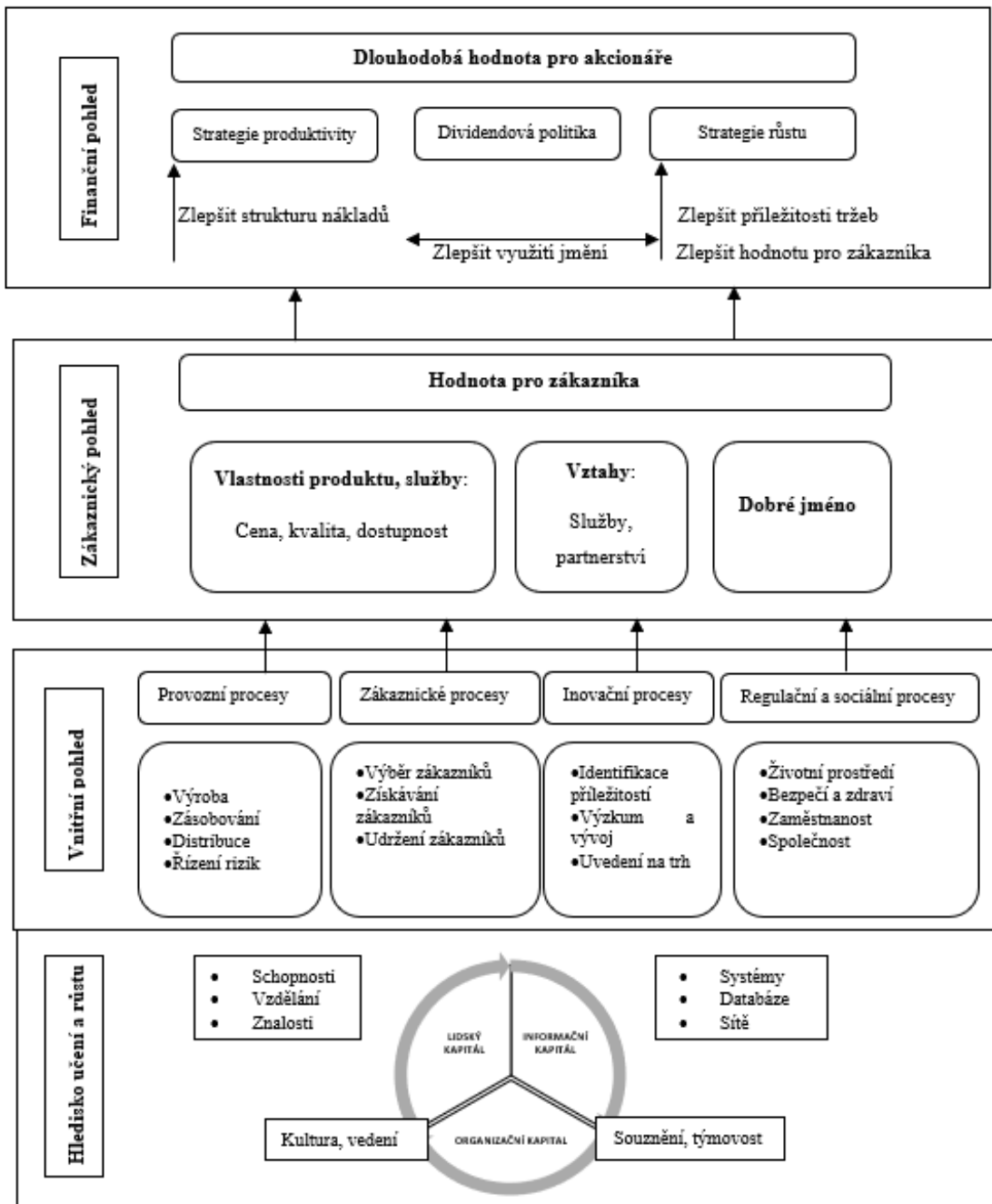
- Diskriminace českých výrobků zahraničními obchodními řetězci.
- Pokles cen produktů v důsledku vývoje dovozu a proměnlivosti cen na trhu v závislosti na vývoji cen na světových trzích.
- Změna v preferencích spotřebitelů směrem k rostlinným produktům.
- Národní dotace zemědělcům jsou poskytovány na nižší úrovni než národní dotace poskytované v zahraničí.
- Riziko neobnovení nájemních smluv na zemědělskou půdu– riziko dalších výdajů spojených s případným odkupem těchto pozemků.
- Růst pachtovného ze zemědělské půdy.
- Závislost hospodaření na vývoji počasí a přemnožení polních škůdců a z toho vyplývající odchylky produkce.
- Podpora menších farem na úkor farem větších – viz nová dotační politika.
- Personální hrozby (přesun do lukrativnějších odvětví, tlak na růst mezd).
- Vysoce konkurenční trh.
- Politická situace a nejistota dalšího podporování dotací v zemědělství.

Společnost musí hledat úspory především v nákladové oblasti. Z výsledku SWOT analýzy vyplývá zhruba vyváženost negativních a pozitivních faktorů, do budoucna lze předpokládat zachování rozsahu činností a objemu trhu.

Vývoj prostředí nevykazuje významná rizika, předpokládá oživení. Budoucí vývoj je ovlivněn vysokou mírou nejistoty v důsledku rozkolísání trhů po koronavirové pandemii a ekonomické prostředí se tak může v budoucnu rychle měnit.

Metoda Balanced Scorecard BSC přidává vyvážený pohled na výkon organizace s finančním a strategickým měřítkem ze čtyř základních úhlů. Rámec zpracování strategické mapy společnosti znázorňuje obrázek 8.

Obrázek 8: Rámec strategické mapy společnosti, úprava podle Kaplan, R.S., Norton (Řepa, 2012)



Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle (Řepa, 2012)

4.6.1.2 Vrcholové řídicí procesy

Právní forma Společnosti je akciová společnost s dualistickým systémem vnitřní struktury.

Orgány tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, které se mohou zúčastnit všichni akcionáři. Řádná valná hromada se koná minimálně jednou za rok.

Působnost valné hromady:

- Rozhoduje o změně stanov
- Rozhoduje o změně základního kapitálu
- Volí a odvolává člena představenstva
- Volí a odvolává člena dozorčí rady
- Schvaluje účetní závěrky
- Rozhoduje o rozdělení zisku

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jemuž přísluší obchodní vedení a jedná jejím jménem. Představenstvo zajišťuje řádné vedení účetnictví a zprávu o podnikatelské činnosti a stavu jejího majetku. Představenstvo má 7 členů. Z toho 5 členů představenstva působí ve společnosti jako vrcholové vedení.

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada může nahlížet do spisů, dokladů a přezkoumává účetní uzávěrku a navrhuje valné hromadě rozdělení zisku nebo uhrazení ztráty. Dozorčí rada se volí šestičlenná.

Proces se skládá z následujících podprocesů: správní funkce-které zajišťují různé řídicí a administrativní typy pro chod organizace.

4.6.1.3 Plánování a kontrolování

Společnost sestavuje na začátku roku roční finanční plán, kde vychází ze zkušenosti z minulých let v subjektivní úvaze manažera o budoucím předpokládaném vývoji (Kalouda, 2011). Ekonom společnosti s vedoucími manažery projedná na jednotlivých úsecích předpokládané výdaje a předpokládaný zisk. V úvahu vezme vnitřní a vnější podmínky, reakce na politické rozhodování. Plán se může do jisté míry lišit, plánování v zemědělství je velmi obtížné z důvodu nemožnosti odhadnout ceny a úrody. Plánování zahrnuje i výsledky finanční analýzy a klíčových ukazatelů tak, aby podnik dosáhl optimální kapitálové struktury.

4.6.1.4 Finanční řízení

Podniková strategie ve finančním řízení podniku je naplněna respektováním základních významných funkcí jako je maximalizace tržní hodnoty podniku, optimalizace

podnikového rizika, respektování časového faktoru, maximalizace zisku a výnosu na úrovni cash-flow.

Významnou funkci ve finančním rozhodování zastává rozhodovací proces, který je spojený s kalkulacemi nákladů a řízením efektivnosti investic, kdy je potřeba zvolit optimální variantu zdrojů financování, užití zisku i pro dividendovou politiku a vlivy, které omezují podmínky.

Podnik využívá informační výstupy z manažerského účetnictví programu EKOSOFT.

4.6.2 Hlavní procesy

V dílčích kapitolách jsou popsány jednotlivé procesy, které byly stanoveny v procesní mapě obrázek 7.

4.6.2.1 Proces pozemky

Pro zemědělský podnik a jeho hospodaření je důležité vlastnit nebo mít propachtované pozemky. Jak z hlediska výroby kvalitních plodin, objemného krmiva, ale i pro výše získaných zemědělských dotací.

Proces se skládá z následujících podprocesů: nájemné smlouvy, komunikace s vlastníky, výpočet a odvod pachtovného vlastníků, spolupráce s katastrem nemovitostí, finančním úřadem, evidence pozemků.

4.6.2.2 Proces základní stádo

Hlavní činností společnosti je živočišná výroba, především se zaměřením na skot pro tržní produkci mléka, proto je vhodné mít v základním stádu odpovídající počet skotu, aby společnost plnila předjednané smluvní dodávky mléka. Dále se společnost zabývá prodejem zástavového mladého skotu. Řízením je kvalitní zootechnická práce, vyžadující vysokou odbornost.

Proces se skládá z následujících procesů: veterinární činnost, zootechnická činnost, plemenářská činnost, evidence zvířat v centrálním registru zvířat.

4.6.2.3 Výrobní proces energetika:

Společnost provozuje 2 bioplynové stanice s podporou obnovitelných zdrojů energie v Krásné Hoře (549 kW) a v Petrovicích (834 kW).

Proces: výroba energie, administrativní procesy s prodejem energie, „krmení“ kejdou, odpadem, siláží; míchání, drcení, zahřívání, rozkládání, výroba tepla.

4.6.2.4 Proces výroba

Společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. je zemědělským výrobcem, který se jako svou hlavní ekonomickou činností zabývá zemědělskou prvovýrobou, provozuje jak živočišnou, tak i rostlinnou výrobu. Hlavním úkolem rostlinné výroby je však zabezpečení kvalitní krmivové základny pro živočišnou výrobu, konkrétně výrobu mléka.

Nejdůležitější výrobní proces společnosti představuje **živočišná výroba** – chov skotu pro tržní produkci mléka. Společnost chová celkem 3 982 ks dobytka, z toho 1 498 dojených krav a 344 ks krav bez tržní produkce mléka. Společnost dodává mlékárnám 15,14 mil. litrů mléka ročně. V rámci živočišné výroby se dále Společnost zabývá výkrmem a prodejem zástavového a mladého chovného skotu (*ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.*, 2021).

Pro efektivní naplnění výrobního procesu živočišná výroba je další výrobní proces **rostlinná výroba**, která je především zaměřena na produkci krmných plodin pro vlastní živočišnou výrobu, přebytky společnost prodává. Osevní postupy a celoroční práce v rostlinné výrobě jsou podřízeny v první řadě k výrobě kvalitní krmivové základny pro skot, zejména pak dojných krávy. Společnost hospodáří v členitém terénu s nadmořskou výškou 350 až 450 m s ročním úhrnem srážek kolem 500 mm. Půdy jsou převážně písčité a pozemky menší, s velkou svažitostí (*ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.*, 2021).

Přidružená výroba – zabývá se výrobou a následným prodejem hydraulických hadic se širokým sortimentem hadicového materiálu s veškerými typy koncovek.

Podprocesy: přijímání zakázek, péče o zákazníky, komunikace s dodavateli, plánování výroby, samotná výroba.

4.6.2.5 Proces prodej

Společnost s odběrateli funguje už řadu let na bázi dlouholetých kontraktů. Madeta a.s. je nejhlavnějším odběratelem společnosti. Prodej mléka je realizován s uzavřenou smlouvou přes Mlékařské hospodářské družstvo Střední Čechy.

Podprocesy spojené s prodejem: plánování prodeje výrobků a služeb, plánování tržeb a předpokládaný vývoj cen, plánování a sepsání smluv, dodržování podmínek.

4.6.3 Podpůrný proces

Pro chod hlavního výrobního procesu organizace souvisejí podpůrné procesy.

- infrastruktura;
- personální řízení;
- nákup;
- informační a komunikační technologie;
- obchod a marketing;
- BOZP a PO;
- Dotace.

4.7 Konkrétní popis vybraných subprocessů procesu výroba

V dílčích kapitolách jsou popsány jednotlivé

4.7.1 Proces výroba mléka:

Nejdůležitější proces v živočišné výrobě je proces výroba mléka.

Tržby za mléko, prodej zástavového a mladého chovného skotu tvoří 45 % z celkového ročního obratu. Společnost dosahuje velmi dobré doживosti krav, srovnání doживosti je znázorněno v tabulce 3.

Průměrná roční doживost rok 2020:

- Holštýnský skot: 11 995 l/ks
- Český strakatý skot: 8 960 l/ks

Dojnice, které jsou v laktaci, jsou ustájeny v boxovém ustájení, stlaném separovaným digestátem (odpadem z bioplynové stanice). Všechny stáje jsou vybaveny hladinovými napáječkami, ventilátory a sprchami.

Robotiku v živočišné výrobě podnik uplatňuje v chovu hospodářských zvířat pomocí mikročipů a senzorů v obojcích, které měří tělesnou teplotu, pohybové aktivity a důležité údaje zvířat. Nejenže analýza těchto údajů sleduje zdraví krav, ale upozorňuje na vhodný termín inseminace, případně upozorní na blížící se porod. K řešení problémů a pohody zvířat, kontrole užitečnosti jednotlivých krav napomáhá softwarově řízená aplikace (Lukáš et al., 2020).

V rámci výzkumného úkolu s firmou Agrosoft Tábor, s.r.o. a Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích byl vyvinut program k evidenci zvířat, který je propojen s centrální evidencí zvířat.

Společnost je ve výrobě mléka efektivní, daří se jí navyšovat užítkovost. Roční dojivost krav se pohybuje na úrovni 10 000 litrů/rok. Je to o 12,4 % více oproti celorepublikovému průměr z roku 2020, který je na úrovni 8 915,17 litrů/rok (ČSÚ, 2020).

Tabulka 3: Průměrná dojivost krav

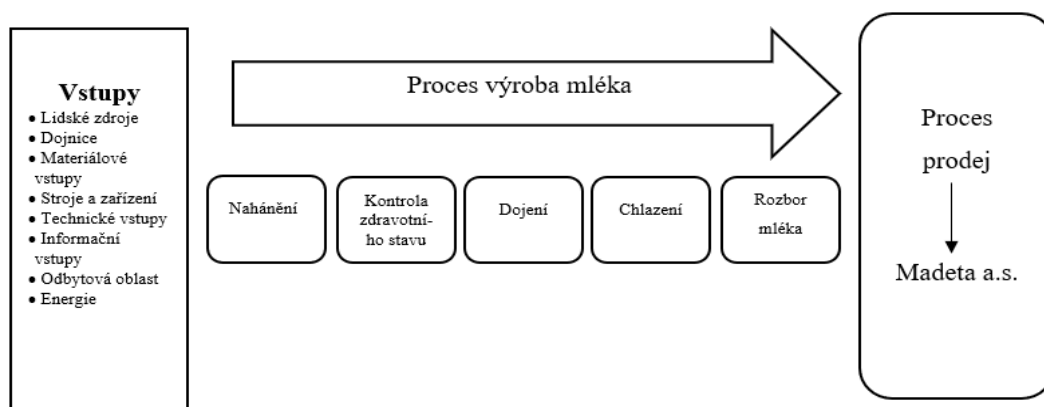
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Průměr. dojivost v litrech za rok	9 184	9 622	10 286	9 965	10 218
Meziroční index		1,0477	1,0690	0,9688	1,0254
Průměrná dojivost v litrech za den	25,16	26,30	28,10	27,30	28,00
Meziroční index		1,05	1,07	0,97	1,03

Zdroj: vlastní zpracování

Na výrobu mléka působí další nezbytné procesy: systém řízení, management stáda, genetika, reprodukce, zdravotní péče, výživa, welfare.

Proces výroby mléka na obrázku 9 je sestaven s použitím metody SIPOC.

Obrázek 9: Proces výroba mléka



Zdroj: vlastní zpracování

Pro stanovení procesu výroby mléka na středisku Krásná Hora je stanoven procesní tým, který se na celém procesu podílí.

Vlastník procesu, který zodpovídá za celý proces, je hlavní zootechnik.

Další rolí procesu je zootechnik, který je vedoucím pracovníkem přímo na stáji a řídí tým pracovníků.

Tým pracovníků je rozdělený do ranních a odpoledních směn. Na jedné směně jsou 2 dojičky, naháněč, stájník a krmič.

Jedna směna představuje 8 hodin.

Výstupem procesu je kvalitní mléko s nejlepšími parametry.

Zákazníkem procesu je prodej mléka a to konkrétně Madeta a.s.

Riziky pro výrobu jsou mastitida, zdravotní stav, technologie, ceny krmných doplňků, welfare zvířat.

Dojírna od firmy BAUMATIC má kapacitu dojení 32 ks dojnic. Po přesunu krav do dojírny je provedena automatická identifikace dojnice a propojení s programovou evidencí. Dojičky provedou zdravotní kontrolu dojnice a očištění struků, nasazení strukového násadce, který následně spustí automatický proces dojení a měření mléka. Po automatickém odpojení dojícího zařízení, ukončení při průtoku mléka a po provedené dezinfekci struků, jsou krávy vypuštěny z dojírny. Tento proces trvá cca 12 minut. V současné době je denně dojeno 794 krav. V době dojení stájník a krmič provádějí vyhrnování hnoje a nezbytné krmivářské práce tak, aby krávy po dojení už nebyly rušeny a mohly v klidu odpočívat. Kolik je potřeba jaderného krmiva na litr mléka, je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4: Spotřeba krmiva na 1 litr mléka

Spotřeba jad. krmiv v kg na výrobní jednotku			
		2020	2021
Na litr mléka	Krásná Hora	0,353	0,366
	Petrovice	0,342	0,353
	celkem	0,347	0,359

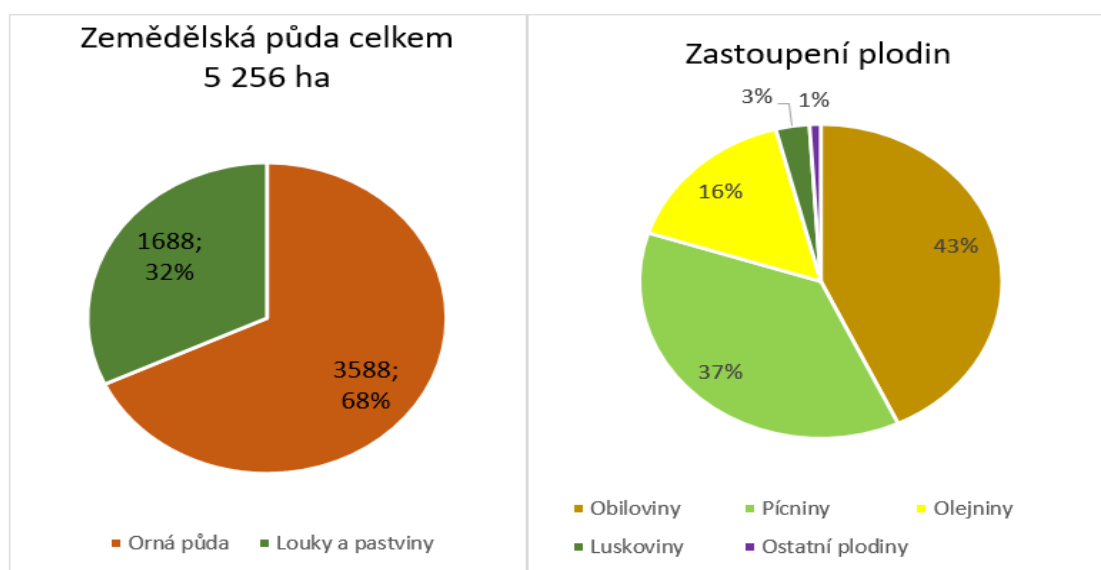
Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Proces výroba krmivové základny pro skot

Nejhlavnějším proces v rostlinné výrobě je proces výroba krmivové základny pro skot.

Osevní postup a celoroční práce jsou zejména přizpůsobeny k výrobě kvalitní krmivové základny, zejména pro dojné krávy. Pro jeho naplnění navazuje na proces pozemky. Na obrázku 10 je znázorněno, na kolika ha půdy ZD Krásná Hora nad Vltavou hospodaří a jaké je zastoupení plodin na celkové výměře.

Obrázek 10: Zemědělská půda se zastoupením plodin v roce 2021



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost hospodaří na půdách převážně ve svažitém terénu s horšími produkčními vlastnostmi. Širokořádkové plodin jako je kukuřice a čirok se pěstují v oblasti protierozních opatření, kde jsou využívány meziplodiny svazenky a žita. Ty se sejí na podzim a následně na jaře je do těchto plodin zaseta kukuřice a čirok.

Společnost je zapojena do **precizního zemědělství**. Jedním z hnacích impulzů precizního zemědělství je digitalizace procesů. Vzájemné propojení informačních toků z více zdrojů do společné databáze přináší nové možnosti v řízení a kontrole vstupů.

Společnost využívá mnoho navigací, vzájemné komunikace mezi stroji, které například zakládají porost, a správné nastavení aplikační mapy výsevu. Během setí jsou předem stanoveny jízdní stopy. Podle tvaru a svažitosti pozemku se sníží počet špatných přejezdů a překrývání záběrů. Dalším kladem jsou i zpětné informace z archivu, možnost analýz (Lukáš et al., 2020).

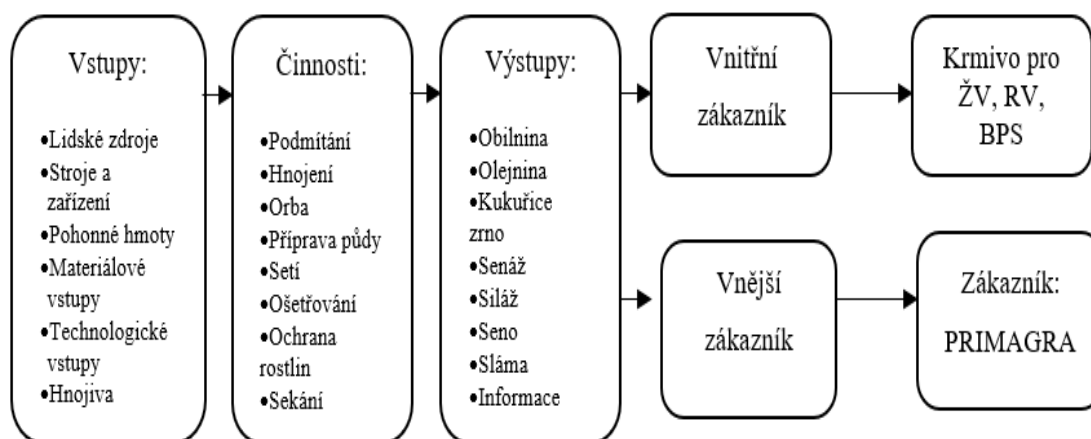
Technologie STRIGER: Společnost ji využívá při pásovém zpracování za použití speciálního stroje, který obdělá zhruba 15 cm šířky řádku a do takto zpracovaných řádků se za pomoci GPS zaseje kukuřice. Tato technologie napomáhá k udržování vody v krajině. Hospodaření s vodou je další prioritou v rostlinné výrobě.

Organická hnojiva získaná z procesu živočišná výroba jsou důležitým vstupem pro proces rostlinná výroba.

Procesy v rostlinné výrobě jsou znázorněny dle metodiky SIPOC v obrázku 11.

Za rostlinnou výrobu je zodpovědný hlavní agronom.

Obrázek 11: Činnosti v rostlinné výrobě



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2.1 Proces senážování vojtěšky:

Senážování vojtěšky patří mezi nejdůležitější výrobu objemného krmiva.

Cílem senážování je konzervace zavadlé vojtěšky v anaerobním prostředí, proces je stabilizován kyselinou mléčnou, případně s pomocí chemických přísad a tím dosažení objemného krmiva s optimální nutriční hodnotou s vysokým obsahem dusíku, nízkou koncentrací popeloviny a optimální sušinou.

Vlastníkem procesu senážování je krmivář, ten odpovídá za kvalitu a množství vyrobené senáže. Odpovídá za celý tým zaměstnanců, který je definován jako „senážní linka“.

Má rozhodovací pravomoci za způsob a kvalitu senážování.

Celý proces senážování trvá při optimálním počasí 2-3 dny.

Týmová práce: 9-12 zaměstnanců.

Vstupy: lidské zdroje, zemědělská technika, materiálové zdroje, pohonné hmoty.

Výstupy: kvalitní objemné krmivo.

Zákazník: proces krmení v ŽV.

Riziko: nekvalitní krmení, počasí.

Proces se skládá z následujících podprocesů:

- **Sekání:** Optimální doba k sekání vojtěšky je těsně před květem. Správné vyhodnocení závisí na počasí, nejlépe slunečné počasí s teplotou 20-25 st. C. Sekání se provádí závěsnou sekačkou POTTINGER 10 m a druhou sekačkou v šířce 6 m za traktorem John Deer. Tyto stroje posekají vojtěšku cca 10 ha za hodinu. Je zde potřeba 2 zaměstnanců-traktoristů.
- **Zavadání:** Posekaná vojtěška se nechá zavadnout v řádku do optimální sušiny, která by měla být 32 % - 40 %. Při teplém počasí se posekaná vojtěška již nerozhazuje.
- **Rozhazování:** Při vlhkém a studeném počasím je vhodné posekanou píci rozhodit, tím ale dochází ke zvýšení nákladů a snížení kvality požadované senáže, protože odrolováním lístků se sníží dusíkaté látky a stravitelná vláknina. Rozhazováním dochází ke zvýšení vstupů, nákladů na pracovníka, práce stroje a pohonných hmot.
- **Sbírání:** Sběr zavadlé píce se provádí řezačkou Claas Jaguar 950 (šířka sběracího adaptéru 3,30m), kterou obsluhuje jeden zaměstnanec. Vlastník procesu rozhoduje, jaká se použije konzervace, která se přidává přímo do řezačky. Rozhodnutí závisí na zavadnutí píce a počasí. Použije se buď chemická, nebo biologická konzervace. Další rozhodovací faktor je stanovení délky řezané píce, který závisí na procentu sušiny. Doba sběru vojtěšky při optimálním množství hmoty odpovídá cca 8 ha za hodinu. Při větším množství hmoty se snižuje počet sebraných ha.
- **Odvoz:** Jedná se o činnost, která se provádí současně se sbíráním vojtěšky za pomoci traktoru s vlekem. Počet traktorových odvozců závisí na vzdálenosti mezi polem a senážní jámou a velikostí vleku. Do 1 km vzdálenosti stačí 3 odvozci, pokud je vzdálenost delší, např. 5 km je potřeba 5 odvozců.

- **Vážení:** Elektronicky sledovaná evidence sklizně se sledováním skladových zásob SW od AGROSOFT Tábor zaeviduje každou odvezenou fůru objemného krmiva a naměřené hodnoty je možné dále analyzovat.
- **Rozhrnování:** Tato činnost se provádí v senážní jámě strojem JCB, který obsluhuje jeden zaměstnanec. Důsledné rozhrnování navezené píce, kterou přivezl odvozce, je důležité pro další postup výroby senáže.
- **Dusání:** Po rozhrnování následuje dusání senáže traktorem CASE, který obsluhuje jeden zaměstnanec. Dusáním dochází k vytěsnění vzduchu ze senážní hmoty pro optimální fermentační proces.
- **Přikrývání jámy:** Závěrečnou činností je zakonzervování vršku navezené hmoty chemickým konzervantem, důkladné přikrytí plachtou a následné zatěžkání, aby se omezil přístup vzduchu.

Výstupem je vojtěšková senáž, která se může krmit cca po 6 týdnech konzervace v jámě. Společnost eviduje rozbor senážování, množství tun sklizené senáže je uvedeno v obrázku 12. Pro dojně krávy je plánováno přidávat v krmné dávce

5-7 kg vojtěškové senáže na kus a den.

Rizikem je v současné době zvyšování ceny nafty, která zvyšuje vstupní náklady.

Řezačka Claas Jaguar za den práce spotřebuje cca 600l nafty.

Ceny vstupů ovlivní i rozhodnutí výběru konzervantu:

Biologický konzervant 20 Kč/t *1 600 t senáže v jámě= 32 000 Kč

Chemický konzervant 130 Kč/t*1 600 t senáže v jámě= 208 000 Kč

Obrázek 12: Sklizeň senáže

Sklizeň senáže 2021											
pícnina	seč	množství [t]			místo uskladnění	pícnina	seč	množství [t]			místo uskladnění
		2019	2020	2121				2019	2020	2021	
vojtěška	I	1 085	472	1122	Krásná Hora	GPS		1 309	1 935	772	Petrovice
vojtěška	I	974	720	828	Petrovice	tráva	I		611	1 570	Krásná Hora
vojtěška	II	534	566	783	Krásná Hora	jetel	II	147	801	762	Krásná Hora
vojtěška	II	506	456	488	Petrovice	jílek	I, II	866	764		Petrovice
jetel	I	1 327	1 087	628	Krásná Hora	tráva	II	277	611	738	Krásná Hora, Haďáky
tráva	I	895	1 876	2 144	Skrýšov	tráva	II		952		Krásná Hora-BPS
tráva	I	2 203	2 465	1773 +2337 BPS	Petrovice	tráva	II	280	979		Skrýšov
tráva	I	1 262	1 364	469	Hostovnice, Krásná Hora	vojtěška	III	266	631	637	Krásná Hora
tráva	I, II				Haďáky	vojtěška	III		562	602	Petrovice
tráva	I	1 614	1644 +472 GPS	2221	Vysoký Chlumeč	jetel +strnišťák	III	306	1 324	889	Krásná Hora
tráva	I, II	565	952		BPS Krásná Hora	vojtěška +nová I, II	IV	395	745	481	Krásná Hora, Haďáky
tráva, GPS	I	606+280	780	1 089	Třebso	vojtěška	IV	197	217	230	Petrovice
tráva	I	505	567	540	České Budějovice	tráva	II	365	447	317	Petrovice
žito		1 117	1 610	1 611	Petrovice	tráva	II	1 618	2 590	200	Petrovice-BPS
žito		1 377	1 274	623	Krásná Hora	tráva	II	1 104	2 621	1 476	Krásná Hora, Vysoký Chlumeč-BPS
GPS		240	1 257	501	Krásná Hora	celkem		24 724	34 990	25 831	
GPS		1 372	1 638		Bor bioplyn, Haďáky						

Zdroj: interní dokumenty ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

4.7.3 Výrobní proces bioplynová stanice:

Společnost provozuje 2 bioplynové stanice s podporou obnovitelných zdrojů energie v Krásné Hoře (549 kW) a v Petrovicích (834 kW).

Vlastníkem procesu: energetik s odpovídajícím vysokoškolským vzděláním.

Role: zaměstnanec, který obsluhuje bioplynovou stanici, včetně navážení „krmení“.

Vnitřní zákazník: proces rostlinná výroba, proces živočišná výroba.

Vnější zákazník: E. ON Česká republika, s.r.o., ČEZ, a.s.

Proces se skládá z následujících podprocesů: „krmení“ kejdou, odpadem, siláží; míchání, drcení, zahřívání, rozkládání, výroba energie, administrativní procesy s prodejem energie

Vstupy: kejda, siláž, vedlejší zbytkové produkty

Výstupy:

- **Digestát** se získá po fermentaci vstupů z bioplynové stanice, jedná se o kvalitní hnojivo s vysokým poměrem živin. **Fugát** (tekutá část) lze použít jako hnojivo v rostlinné výrobě a **separát** (pevná část) je využíván jako stelivo do boxů pro skot.

- **Elektrina** je hlavním produktem bioplynové stanice, která se vyrábí po spalování bioplynu.
- **Teplo** je vedlejší produkt při výrobě elektriny, Společnost využívá teplo k vytápění administrativní budovy, dílen, dojírny.

Tabulka 5: Vyhodnocení BPS Petrovice

Vyhodnocení BPS 2021 Petrovice													
ukazatel/měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	průměr/ součet
Denní průměr běhu motoru [hod, min]	23:51	23:23	23:29	23:57	23:52	23:33	23:44	21:16	19:54	23:58	23:58	23:53	23:14
Průměrná denní výroba el. [kWh]	19 829	19 229	19 274	19 923	19 832	19 483	19 555	17 393	15 467	19 932	19 963	19 887	19 147
Průměrná denní spotřeba subs. [t]	29,7	29,5	27,2	27,3	27,3	27,9	28,6	23,9	13,1	38,3	39,3	39,5	29,3
Průměrné % CH ₄	49,9	50,3	50,1	49,8	49,7	50,1	50,4	49,3	47,5	51	54,5	48,8	50,12
Technologická spotřeba [%]	7,69	5,57	7,01	6,72	7,16	7,7	8	8,42	5,59	7,82	7,84	7,39	7,24
Teoretické % výtěžnosti-hrubá výroba	99,15	92,83	96,37	99,62	99,16	97,42	97,77	84,16	38,67	99,66	99,82	99,44	92,01
Teoretické % výtěžnosti-čistá výroba	91,52	87,66	89,62	92,92	92,06	89,92	89,95	77,07	36,51	91,87	91,99	92,09	85,27
Čistá výroba [kWh]	567 451	508 428	555 623	557 522	570 802	539 514	557 709	477 851	219 030	569 576	551 926	570 935	6 246 367

Zdroj: interní dokument ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Tabulka 6: Vyhodnocení BPS Krásná Hora nad Vltavou

Vyhodnocení BPS 2021 Krásná Hora													
ukazatel/měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	průměr/ součet
Denní průměr běhu motoru [hod, min]	23:56	23:57	23:50	23:54	18:59	18:04	23:56	23:58	23:30	23:44	23:52	23:36	22:56
Průměrná denní výroba el. [kWh]	13 143	13 155	13 070	13 087	11 523	9 432	13 125	13 159	12 898	13 036	13 030	12 956	12 635
Průměrná denní spotř. subs. [t]	20,3	20,7	20	17,3	17,2	18,3	20,6	21,6	22,7	21,8	19,9	21,8	20,18
Průměrné % CH ₄	50,8	51,8	50	49,8	48	41,3	49,4	49,2	50,8	51,7	53,9	53,8	50,04
Technologická spotřeba [%]	5,78	6,46	6,79	7,35	7,34	8,07	7,52	7,33	7,31	6,78	5,5	5,86	6,84
Teoretické % výtěžnosti-hrubá výroba	99,75	96,4	99,19	99,32	70,53	71,59	99,62	99,87	97,89	98,94	98,89	98,33	94,19
Teoretické % výtěžnosti-čistá výroba	93,98	90,17	92,46	92,02	65,35	65,81	92,13	92,55	90,73	92,23	93,46	92,57	87,79
Čistá výroba [kWh]	383 872	344 558	377 659	363 747	266 937	260 125	376 272	378 035	358 651	376 700	369 415	378 104	4 234 075

Zdroj: interní dokument ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

V tabulce 5 je vyhodnocení výkonnosti bioplynové stanice v Petrovicích. Denní průměr běhu motoru byl omezen v měsíci září, kdy probíhala plánovaná oprava, a tím došlo ke snížení výroby elektrické energie a výnosu. Z tabulky 6 (Vyhodnocení BPS v Krásné Hoře nad Vltavou) lze vyčíst, že v měsíci květnu a červnu motor neběžel na plný výkon a probíhala také plánovaná oprava. Rizikem je každá minuta, kdy neběží motor bioplynové stanice.

4.7.4 Proces dotace

Společnost využívá **provozních dotací** v oblasti zemědělství. Převažující část provozních dotací čerpá společnost ze Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF), zvláště v režimu přímých plateb SAPS, Greening a plateb poskytovaných v jiných znevýhodněných oblastech (LFA). Společnost dále čerpá dotaci na svoji produkci energií v bioplynových stanicích ve formě zeleného bonusu od operátora trhu OTE.

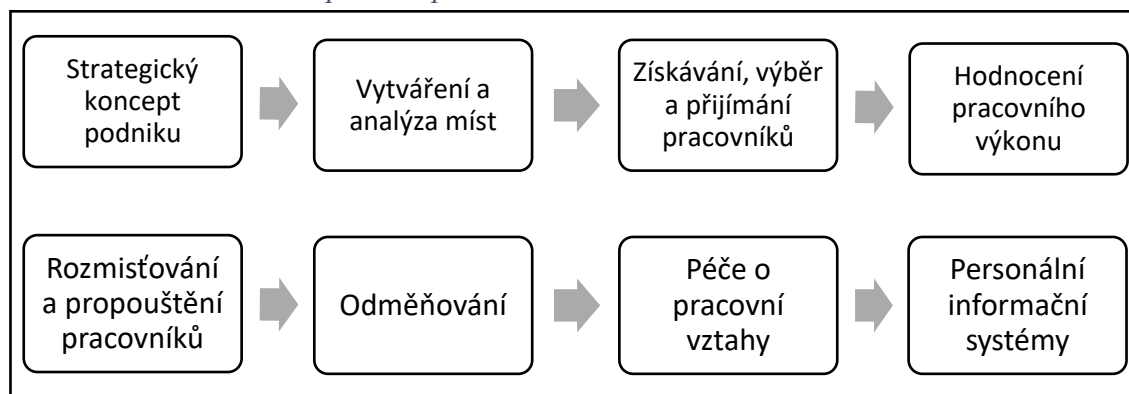
Proces se skládá z následujících podprocesů: záměr dotace, výběr vhodného dotačního programu, podání žádosti, realizace, administrace dotace, provádění a plnění dotace, proplacení dotace, provádění udržitelnosti dotace.

4.7.5 Podpůrný proces Personální řízení

Proces slouží k rovnováze mezi potřebou pracovních sil a zdroji.

Jak uvádí Mužík & Krpálek (2017) personální řízení je vlastně určitý řetězový sled činností, které na sebe navazují a mezi sebou se prolínají. Znázorněny jsou na obrázku níže.

Obrázek 13: Personální proces společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Proces se skládá z následujících podprocesů:

➤ **Získávání a přijímání pracovníků** (viz tabulka 7, obrázek 15).

Společnost si vyhledá pracovníky sama na doporučení, většinou se jedná o děti stávajících zaměstnanců, dále využívá inzerátů, sociální sítě, ale i spolupráce s Úřadem práce. Společnost se snaží vyhledávat lidské zdroje u studentů, kterým nabízí stipendia s následným pracovním úvazkem po ukončení studia, tzn. motivační zaměstnávání studentů.

Fluktuace zaměstnanců je pro Společnost nežádoucí, protože narušuje chod podniku, zvyšuje náklady na zapracování nových zaměstnanců, ztráty pracovního kapitálu s nabytými zkušenostmi. Naopak někdy může fluktuace přinést novým zaměstnancem pracovní přínos v nových podnětech, lepší efektivnosti.

➤ **Rozvoj a vzdělávání pracovníků.** Zaměstnanci se pravidelně zúčastňují školení na BOZP, dle pracovní pozice probíhá periodické obnovování a přezkoušení způsobilostí, účast na seminářích a odborných konferencích, další zvyšování a rozvoj kvalifikací. Společnost intenzivně podporuje další rozvoj vzdělávání a dosahování kvalifikací zaměstnanců.

➤ **Odměňování a motivace pracovníků**

Odměňování je jeden z nejdůležitějších faktorů, který vytváří harmonické vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Pro dosažení produktivity a spravedlnosti musí být stanovený systém odměňování, tak aby byl oboustranně přijatelný a efektivní.

Při sestavování mzdového systému společnost přihlíží k těmto faktorům:

- Kolik může podnik vynaložit mzdových prostředků, aby nebyl ohrožený zisk a životnost firmy.
- Respektování zákoníku práce. Společnost se dále řídí podle vlastní vnitropodnikové směrnice, které je nadřizena Kolektivní smlouva vyššího stupně Zemědělského svazu.
- Uspokojení současných pracovníků s úrovní mzdy a jejich stabilitou.
- Jaké vnější faktory mohou ovlivnit odměňování ve firmě.
- Zaměstnanecké výhody a příspěvky

Výkonnost a pracovní chování Společnost oceňuje časovou a úkolovou mzdou. Využívá a poskytuje příplatky ke mzdě, např. mzda za práci přesčas, příplatek za práci o sobotě, neděli a ve svátek, příplatek v noci, příplatek ve ztíženém pracovním prostředí. Mezi mzdové odměny jsou poskytovány prémie, mimořádné odměny, mistrovský fond, příspěvky k životnímu výročí aj.

Stimulace pracovníků je propojení mzdy a zaměstnaneckých výhod. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnost poskytuje různé benefity. Společnost přispívá na životní pojištění, přispívá na závodní stravování, masáže, zaměstnanecké půjčky, příspěvky k životnímu výročí, týden dovolené navíc,

poskytnutí zvýhodněného mobilního tarifu. Důležitá je ale i podniková kultura a celková spokojenost zaměstnance.

➤ **Uvolňování pracovníků**

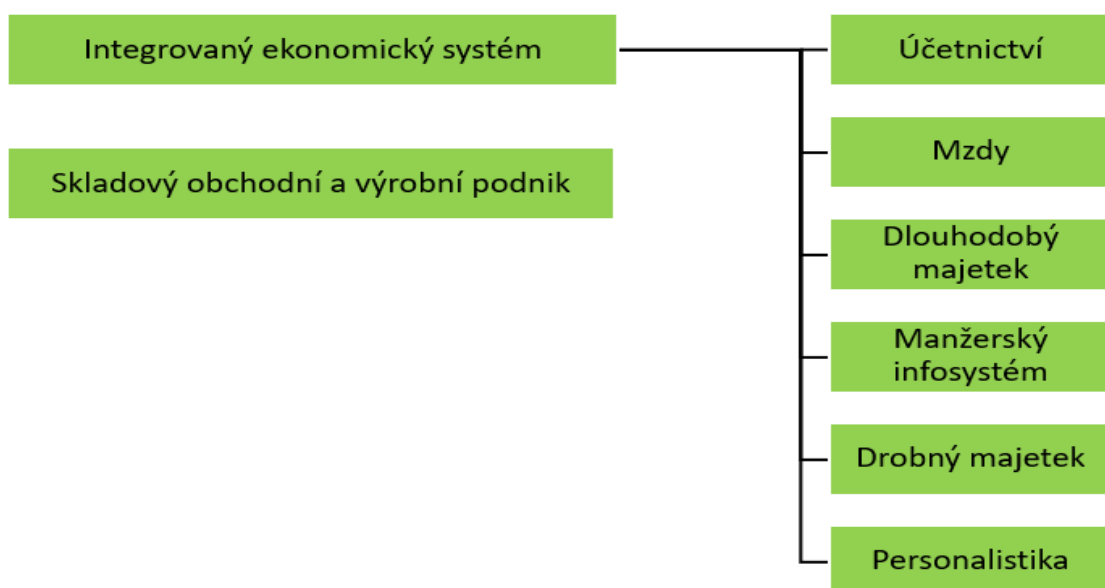
Pracovní poměr může být skončen z více důvodů, pracovník odchází k jinému zaměstnavateli nebo může odcházet do důchodu, propouštěn může být i pro nadbytečnost. Zaměstnavatel a zaměstnanec můžou ukončit pracovní poměr výpovědí nebo společnou dohodou o skončení pracovního poměru. Nepříjemná situace může nastat okamžitým zrušením pracovního poměru při porušení pracovních povinností. Při výpovědi ze strany zaměstnance k jinému zaměstnavateli se snaží společnost s kvalifikovaným zaměstnancem, který bude ve společnosti chybět, ještě dohodnout a případně najít řešení, které zaměstnance přesvědčí zůstat ve společnosti. Odchod zaměstnance k jinému zaměstnavateli dává impuls k zamyšlení, přehodnotit faktory odměňování, motivaci, kulturu společnosti. (Tabulka 8 a obrázek 16).

➤ **Personální informační systém**

Ke zlepšování procesů podnik využívá nástroje od Microsoft MS Office, kde především podnik používá MS WORD, MS EXCEL, OUTLOOK, základní účetní a mzdový program EKOSOFT, který je znázorněn na obrázku níže.

EKOSOFT:

Obrázek 14: Modely EKOSOFT



Zdroj: vlastní zpracování

Program EKOSOFT model mzdy funguje na základě **matričního souboru**, kde se zadávají vstupní důležité osobní údaje o zaměstnanci a ostatní personální údaje.

Další fáze je **pořizování mezd**, kde je možné využít druhy mezd s podnikovou specifikací. Následuje fáze **zpracování mezd a uzávěrka**, kde software hlásí případné nesrovnalosti, upozorní na chyby a následně zpracuje čistou mzdu. Poslední fáze je založena na různých **výstupech**, například sestavy pro odvody sociálního a zdravotního pojištění, daní, ale i xml výstupy pro rozборы zaměstnanců. Pro zjednodušení evidence docházky společnost používá docházkový program **AKTION**, který je propojen do mzdového programu a je využíván u zaměstnanců, kteří mají měsíční mzdu, čímž je ušetřen čas při ručním pořizování mezd. Časový odhad úspory času je 6 hodin.

- Podnik využívá v personalistice program **MS WORD** pro podprocesy, které vytvářejí pracovní smlouvy, výpovědi, dodatky apod.
- Program **MS EXCEL** využíván pro podprocesy: rozборы zaměstnanců, profesní rozbor odměňování, srovnávání let apod.
- V programu **EKOSOFT** není vhodná podpora pro administrativní podprocesy BOZP a některé personální činnosti.

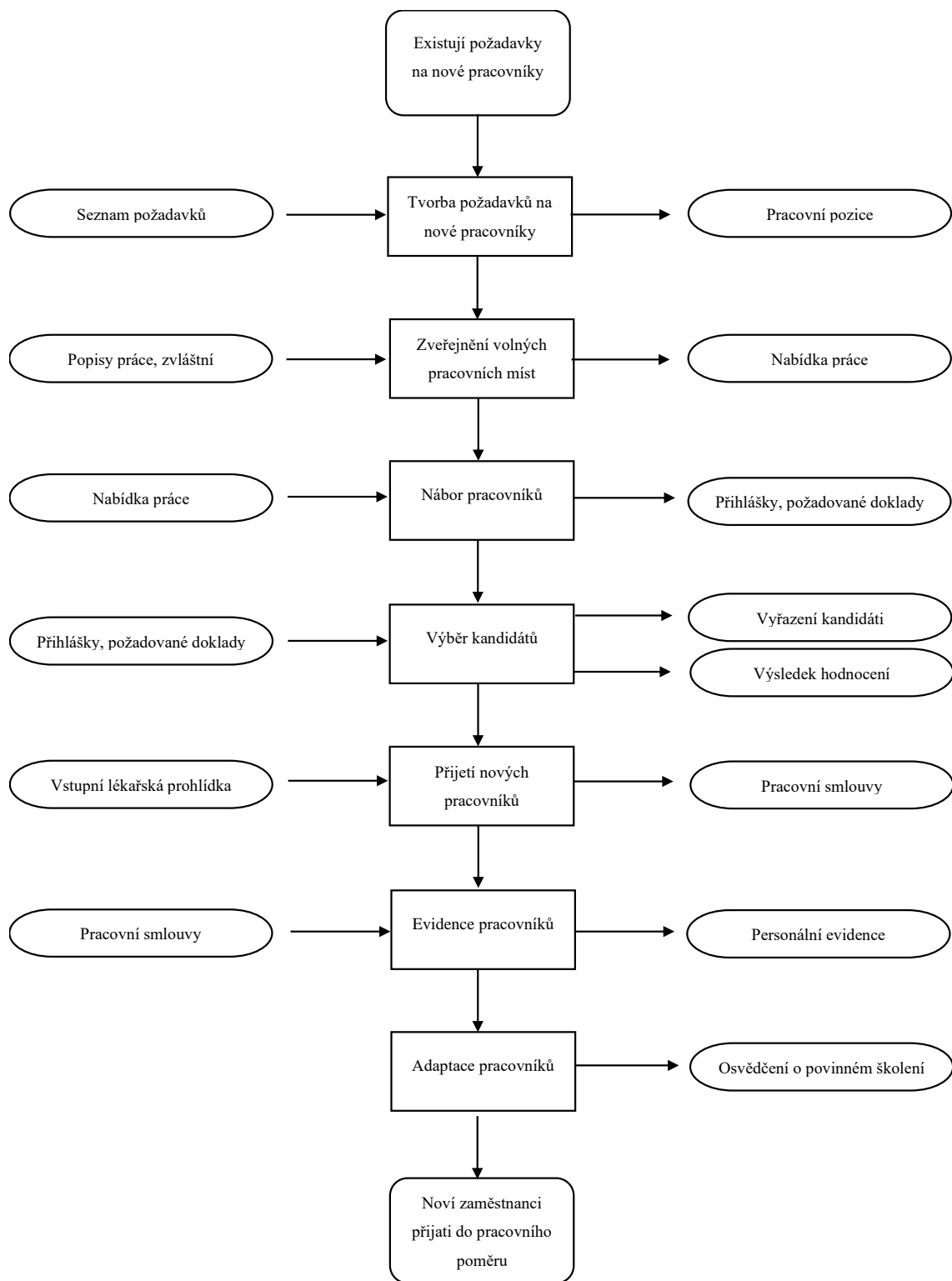
V popisné tabulce 7 je znázorněn proces přijímání zaměstnanců, který vyjadřuje charakteristiku celého procesu.

Tabulka 7: Přijímání zaměstnanců

Id	Identifikace procesu
Název procesu	Proces přijímání zaměstnanců.
Cíl	Přijímání zaměstnanců s ohledem na znalosti, zkušenosti, samostatnost, vztah pro týmovou práci. Kvalifikovaná síla.
Definice	Popis činností od přijetí žádosti o zaměstnání, pohovor, schválení přijetí při splnění požadavků, vyplnění dotazníku uchazeče, založení osobního spisu.
Produkt/služba	Pracovní smlouva.
Specifikace procesu	Metody poznávací, které jsou zaměřeny na hodnoty, znalosti a výkon. Metody srovnávací umožňují stanovit pořadí.
Vlastník procesu	Předseda společnosti.
Role procesu	Vedoucí zaměstnanec, mzdová a personální účetní.
Vstup	Žádost o zaměstnání, zápočtový list, doporučení, znalosti, zkušenosti.
Výstup	Uzavření pracovní síly. Kvalifikovaná síla.
Zákazník(ci) procesu	Vnitřní zákazník je plánování a politika lidských zdrojů.
	Vnější zákazník uvolněná pracovní síla na trhu práce.
Rizika	Špatná adaptace, zkušenosti.

Zdroj: vlastní zpracování podle (Řepa, 2012)

Obrázek 15: Vývojový diagram přijímání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno podle (Hučka, 2017)

4.8 Návrhy na změn vybraných procesů

Výsledkem kapitoly **řídící procesy** bylo doporučení pro manažery i vedoucí pracovníky, kteří by měli být řádně informovaní o podnikové strategii a kterou by měli dále přenášet na manažery na nižší úrovni i na ostatní zaměstnance, aby bylo naplněno těchto strategických cílů, plánů v každodenních povinnostech.

Pro **proces hodnocení a odměňování zaměstnanců** byl sestaven návrh pro hodnocení zaměstnanců. Dle rozhovorů s vedoucími pracovníky a dalších poznatků mají vedoucí zaměstnanci přidělený mistrovský fond k odměňování, který přiřazují dle vlastního uvážení svým podřízeným za kvalitu odvedené práce, za přístup a zodpovědnost. Mistrovský fond přiděluje na každý úsek předseda společnosti. Aby tento fond naplňoval efektivitu, bylo by vhodné využít metody hodnocení podle stanovených cílů, norem nebo hodnocení podle stupnice, která může být bodová nebo slovní. S výsledky hodnocení by měli být zaměstnanci seznámeni, pracovníci mají právo na projednání hodnocení a následně se k němu vyjádřit. Hodnocení a motivaci zaměstnanců nabízí program ATTIS.

Návrh pro **podpůrný proces personální řízení** na změnu a úsporu nákladů eliminací nákladného papírování, zavedením e-mailového systému komunikace, sdílení informací a dokumentů. Například program ATTIS nabízí mnoho programů, jako řízení úkolů, kompetencí, procesů, dokumentů, lidí a mnoho dalších manažerských nástrojů. Podnik pro BOZP využívá pouze formuláře v programu MS WORD, což v dnešní době není dostatečné, zde je třeba se zaměřit na zlepšení pomocí SW, který by zásadně usnadnil pořízení, kontrolu, hlídání a archivaci.

Byla provedena kalkulace programu ATTIS a to konkrétně software na hodnocení a motivaci, strategické řízení, řízení úkolů a řízení dokumentace. Pořízení programu pro středně velkou organizaci by činilo cca 200 000 Kč. Měsíční poplatek dle rozsahu upgrade + metodická pomoc cca 4 000 Kč. Ve firmách obvykle nemají specialisty na management, poskytují i metodickou podporu. Cenu pak dále ovlivňuje rozsah a případně poradenství. Kalkulace pro BOZP, PO například firma CRDR spol. s.r.o. nabízí software Dokumentace BOZP správu online dokumentů od 7 800 Kč. Program zahrnuje veškerou online dokumentaci včetně směrnic v oblasti BOZP a PO. Dále nabízí školení zaměstnanců dle balíčků, balíček standard obsahuje školení BOZP, PO, školení řidičů

a školení první pomoci za 140 Kč za zaměstnance na rok. Při cca 175 zaměstnanců by kalkulace činila 24 500 Kč ročně.

Pro **proces výroba** bylo navrženo přizpůsobení osevniho postupu tak, aby se eliminovaly zbytečné nákladné přejezdy mezi vzdálenými středisky.

Ke zlepšování podniku jako celku je třeba se zaměřit na týmovou práci a koordinaci mezi jednotlivými útvary, zejména propojení rostlinné výroby a živočišné výroby. Návrh hlavně pro vedoucí manažery a vedoucí týmů k účasti na školení, které je zaměřeno na rozvoj a osvojení principů týmové práce.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce je popis procesů v zemědělském podniku a jejich úrovně s využitím metod a postupů procesního řízení.

Teoretická rešerše popisuje a vysvětluje pojmy procesního řízení a metody, které byly použity v bakalářské práci společně s vybranými literárními zdroji.

Dílčím cílem bakalářské práce bylo vytvoření analýzy procesů v konkrétní zemědělské společnosti. Ve vlastní práci byla nejdříve představena zemědělská společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s., její činnost a organizační struktura. Analýzou SWOT proběhlo zhodnocení strategie společnosti.

Na základě spolupráce s vedením společnosti byla provedena analýza jednotlivých podnikových procesů a vyhodnocení prioritních procesů. Následně byla sestavena mapa procesů. Byly vymezeny řídicí, hlavní a podpůrné procesy.

Poskytnuté rozhovory s vedoucími pracovníky, interní dokumenty, směrnice, normy a ostatní materiály poskytly cenné informace pro následné konkrétní popisy jednotlivých procesů. Metodou SIPOC diagram byly znázorněny hlavní výrobní procesy.

Návrh na procesní změnu byl navržen v procesech personálního řízení, kde byl doporučen program ATTIS pro snadnější sdílenou komunikaci mezi manažery s eliminací nákladného papírování. Návrh pro podproces BOZP a personální činnost výběrem vhodného SW a odstranění duplicitního administrativního pořizování.

Pro proces v rostlinné výrobě bylo doporučeno eliminovat zbytečné nákladné přejezdy mezi středisky.

Zemědělská společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou je silná a stabilní firma, která využívá mnoho moderních technologií ke zlepšování svých procesů, průběžně zhodnocuje své procesy k efektivnímu řízení společnosti, tím však zlepšování procesů nikdy nekončí.

6 Summary

This bachelor's thesis deals with business management processes in an agricultural company.

The thesis proposes changes how to improve the processes in the given agricultural company which is forced to evaluate the quality of its process management due to external and internal threats, competition and introduction of modern technologies.

The thesis looks for possible solutions and models the processes using software tools, such as the graphical notation Business Process Model and Notation.

To get an overall picture of the company the strategic planning and strategic management technique is used. Furthermore, the processes are prioritised and their performance and efficiency are then analysed. By process mapping the flow of work is described and thus the management is defined, introduction of automation is determined and waste and unproductive activities are eliminated.

The aim of the bachelor thesis is to suggest to the managers possible changes for effective management of the company.

Key words: process management, efficiency, evaluation, company, assesment

7 Bibliografie

Literární zdroje

Business Process Model and Notation (BPMN): Object Management Group, Inc., (2013). Retrieved 2022-04-09, from <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>

ČSÚ: *Informační technologie v podnikatelském sektoru.* (2020). ČSÚ. Retrieved 2022-04-09, from https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor

Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2018). *Řízení lidských zdrojů* (Vydání první). Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli* (1. vyd). Grada.

Hučka, M. (2017). *Modely podnikových procesů* (Vydání první). C.H. Beck.

Jurová, M. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání* (První vydání). Grada Publishing.

Kalouda, F. (2011). *Finanční řízení podniku* ([2. vyd.]). Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.

Lukáš, J., Kroulík, M., & Křížová, K. (2020). *Příručka precizního zemědělství pro praxi* (vydání první). Výzkumný ústav rostlinné výroby, v.v.i.

Mašín, P. (2020). *Procesní management* (vydání první). Vysoká škola ekonomie a managementu.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management* (Vydání I). Academia.

Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty* (1. vyd). [cit. 2022-04-09], Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Rolínek, L. (2018). Metody mapování a řízení procesů: <https://elearning.jcu.cz/>.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace* (1. vyd). Grada.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů* (1. vyd). Grada.

Šperka, R. (2019). *Informační podpora podnikových procesů* (1. vydání). Ekopress.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti* (2. vyd). Professional Publishing.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů* (1. čes. vyd, přeložil Josef KOUBEK). GRADA Publishing.

Internetové zdroje

Business Process Model and Notation (BPMN): Object Management Group, Inc., (2013). [cit. 2022-06-02]., Dostupné z <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>

ČSÚ: *Informační technologie v podnikatelském sektoru*. (2020). ČSÚ. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor

ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. (2021). ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s., [cit. 2022-04-09]. Dostupné z <https://www.zdkh.cz/>

8 Seznam podpůrných materiálů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma procesního řízení	13
Obrázek 2: Koncept úrovní zdroj: upraveno IDS Scheer, (Rolínek, 2018).....	22
Obrázek 3: Pohledy ARIS (Řepa, 2007).....	23
Obrázek 4: Symboly vývojového diagramu	24
Obrázek 5: Kroky, kterou vedou ke zlepšení procesně řízené organizace (Řepa, 2012)	27
Obrázek 6: Organizační struktura podniku ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.	33
Obrázek 7: Procesní mapa ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.....	35
Obrázek 8: Rámec strategické mapy společnosti, úprava podle Kaplan, R.S., Norton (Řepa, 2012).....	38
Obrázek 9: Proces výroba mléka	43
Obrázek 10: Zemědělská půda se zastoupením plodin.....	45
Obrázek 11: Činnosti v rostlinné výrobě	46
Obrázek 12: Sklizeň senáže	49
Obrázek 13: Personální proces společnosti	51
Obrázek 14: Modely EKOSOFT	53
Obrázek 15: Vývojový diagram přijímání zaměstnanců	55

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání základních odlišností funkčního a procesního řízení (Mašín, 2020)	15
Tabulka 2: Příklad SIPOC diagramu, (Svozilová, 2011).....	21
Tabulka 3: Průměrná doживost krav.....	43
Tabulka 4: Spotřeba krmiva na 1 litr mléka	44
Tabulka 5: Vyhodnocení BPS Petrovice	50
Tabulka 6: Vyhodnocení BPS Krásná Hora nad Vltavou.....	50
Tabulka 7: Přijímání zaměstnanců.....	54
Tabulka 8: Tabulka uvolňování zaměstnanců	55

8.3 Seznam grafů

Graf 2: Vývoj počtu přepočtených zaměstnanců 2016-2021.....	32
---	----

Seznam zkratek

SWOT	S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats
PO	Požární ochrana
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
SW	Software
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SAPS	Jednotná platba na plochu
BSC	Balanced Scorecard
BPS	Bioplynová stanice