

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Procesní řízení a jeho význam pro zvyšování
výkonnosti podniku**

Pavel Zemanec

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Hlavním tématem diplomové práce je procesní řízení. Jedná se o moderní nástroj řízení společnosti a fenomén posledních několika let. Efektivní zvládnutí procesního přístupu zásadně ovlivňuje celkové fungování podniku a jeho výkonnost. Za účelem využití maximálního potenciálu procesního managementu je nezbytně nutné, aby podnik své procesy řádně identifikoval, uvědomoval si přínos a účel jednotlivých procesů včetně souvisejících procesních vazeb. V neposlední řadě je potřeba procesy neustále zdokonalovat.

V práci byl věnován prostor celkovému stavu procesního řízení ve vybrané logistické společnosti a zanalyzován byl také proces etiketování, kde byly posouzeny zejména dílčí procesní kroky, výkonnost procesu v oblasti kvality, efektivnost celého cyklu, náklady a produktivita procesu. Rozbor odhalil několik slabých míst zejména v mapování procesů, monitorování jejich výkonnosti a v celkové efektivitě procesu etiketování. Na základě těchto zjištění byly definovány návrhy na optimalizaci v podobě vytvoření SIPOC diagramů pro veškeré hlavní procesy, byla přepracována procesní mapa a navrženy konkrétní ukazatele pro měření výkonnosti jednotlivých procesů. V procesu etiketování je stěžejním návrhem vynechání jednoho z procesních kroků, což mělo za následek velmi pozitivní finanční dopad na celkovou ziskovost tohoto procesu.

Klíčová slova

Podnik, management, proces, procesní řízení, procesní mapa, mapování procesů, hlavní procesy, podpůrné procesy, Interní audit, výkonnost podniku, výkonnost procesů

Úvod

V každém typu či druhu společnosti existují procesy, ne však každá společnost si to uvědomuje a umí se svými procesy pracovat. Přitom se v posledních letech rozmohl styl procesního řízení společností oproti stylu řízení předchozímu, funkčnímu. I přesto se dá říci, že v současné době existují společnosti, které vůbec nemají představu o svých procesech. Nemají je prozkoumány, zmapovány natož evidovány a stabilizovány. Právě na tento problém bude reagovat zpracování práce, přičemž bude vycházet z toho, že procesní řízení je neustálé ujišťování se, že procesy pracují na nejvyšší úrovni jejich potenciálu, pokusí se také vyhledat příležitosti zlepšení vybraného procesu a přenést tyto příležitosti do reality.

Diplomová práce bude zpracována ve třech rovinách. První rovinou bude analýza teoretických východisek procesního řízení, zejména porovnání funkčního a procesního řízení a poté analýza

teorie procesního řízení (tzn. základní charakteristiky procesů, dělení procesů, mapování procesů, grafické znázornění procesů). Klíčový bude také teoretický rozbor jednotlivých metod zlepšování procesů. Druhou rovinou bude analytický rozbor vybraného podnikatelského subjektu a analýza současného stavu procesního řízení, zdali ovšem bude mít vybraný podnik představu o svých procesech. Poslední rovinou této práce bude syntéza poznatků z prováděných analýz, která vyústí v konkrétní doporučení. Zpracování těchto tří rovin povede k naplnění předem definovaného cíle, kterým je analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu a formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Výstupem tedy budou konkrétní doporučení směřující ke zlepšení procesů například formou nové či upravené procesní mapy, dále bude detailně rozebrán proces etiketování a jeho výkonnost. Identifikování procesů a jejich zlepšování je nezbytností pro podnik, který chce být konkurenceschopný a chce zvyšovat svoji produktivitu.

Cíl práce a metodický postup

Cílem diplomové práce je analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu a formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Tohoto cíle bude dosaženo zpracováním předem dané struktury práce, která obsahuje následující body:

- Úvod
- Cíl práce a metodický postup řešení úkolu
- Teoretická východiska řešené problematiky
- Charakteristiku sledovaného podnikatelského subjektu
- Rozbor: Analýza současného stavu
- Syntéza poznatků z provedených analýz a návrhy na optimalizaci
- Závěr: Prezentace významných poznatků ze zkoumání problému a navrhovaných řešení, vyjádření odborného přínosu práce

V analytické části práce bude využita kvalitativní výzkumná metoda, pomocí které se provede detailní analýza současného stavu procesního řízení ve vybraném podniku. Metodický postup řešení úkolu je shrnut následujícími body:

- Výzkumná metoda: Kvalitativní metoda
- Technika sběru informací: Analýza odborných zdrojů a interních zdrojů podniku
- Subjekt výzkumu: Student
- Předmět výzkumu: Současný stav procesního řízení
- Objekt výzkumu: Vybraný podnikatelský subjekt „G. S. spol. s.r.o.“
- Předmět podnikatelské činnosti objektu výzkumu: Spedice a logistika
- Lokalita výzkumu: Pelhřimov
- Období realizace a zpracování výzkumu: Rok 2014

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu zabývajícím se expedičními a logistickými službami a následná formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Cíl se podařilo naplnit, jelikož podnik má poměrně jasnou představu o svých procesech a funguje na podkladě procesního, nikoliv funkčního řízení. V rámci literární rešerše byly načerpány potřebné teoretické poznatky, které byly následně využity pro analýzu současného stavu procesního řízení v podniku G. S. spol. s.r.o. Byl proveden detailní rozbor procesu etiketování a následný reengineering podnikových procesů, jehož potřeba vzešla ze závěrečné syntézy poznatků z provedených analýz a z měření výkonnosti procesů. Výstupem a přínosem práce jsou tedy konkrétní doporučení směřující ke zlepšení procesů a to formou upravené procesní mapy směrem ke čtyř úrovněmu konceptu, který zahrnuje podnikovou strategii, architekturu hlavních procesů, rozšířené podpůrné procesy o monitoring a řídicí procesy. Reengineering byl navržen podle modelu BPR (Business Process Reengineering), který staví potřebu změny na tzv. třech C, tzn. zákazníci podniku, konkurence podniku a změna podniku. Do těchto oblastí směřovaly výsledné návrhy v podobě vytvoření SIPOC diagramů pro veškeré hlavní procesy (proces managementu, proces realizace ostatních služeb, proces etiketování), což podniku může pomoci identifikovat další konkurenční výhody. Byly taktéž odhaleny nedostatky v monitorování výkonnosti procesů, na což reagují navržená měřítka v oblasti času, nákladů, kvality apod. Výsledné návrhy se v neposlední řadě zaměřily na hlavní proces etiketování, u kterého bylo zjištěno, že je neefektivním a že mu sledovaný podnikatelský subjekt G. S. spol. s.r.o. nevěnuje potřebnou pozornost. V procesu etiketování bylo navrženo optimalizovat oblast nákladů na logistické pohyby, snížit zmetkovost, stěžejní je však vynechání jednoho z procesních kroků, což má za následek zlepšení nákladové výkonnosti a doby průchodu. Tato opatření měla velmi pozitivní finanční dopad na celkovou ziskovost tohoto procesu.

Významným poznatkem plynoucím ze zkoumání konkrétního procesního řízení je, že podniky často v praxi opomíjejí důležitost monitoringu svých procesů a důležitost jejich neustálého zlepšování. Často se lze setkat s tím, že firmy se snaží motivovat svoje pracovníky ke zlepšování s představou, že motivovaní pracovníci ono potřebné zlepšení procesů přinesou. To se však v praxi mnohokrát ukázalo jako fatální omyl. Podniky se tedy buď vůbec nevěnují efektivnosti a následnému zlepšování svých procesů, nebo motivují své zaměstnance s naivní představou o zlepšení, případně využívají služeb různých poradenských firem. Například sledovaný podnikatelský subjekt G. S. spol. s.r.o. se snažil zlepšovat své procesy právě motivací svých řidičů, dispečerů, techniků a manažerů jednotlivých oddělení, avšak bez většího efektu. Tuto zjištěnou lze považovat za významný poznatek zjištěný při zkoumání konkrétního procesního řízení.

Seznam použité literatury a zdrojů

1. PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxiv, 557 p. ISBN 06-848-4146-0.
2. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
3. SHIN, Namchul ; JEMELLA, Donald F.: *Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank..* In: *Business Proc. Manag. Journal*, 8 (2002), Nr. 4, S. 351-363
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
5. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
6. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
7. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
8. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
9. TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-707-9201-9.
10. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
11. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
12. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.