



# Řízení vybraného podnikového procesu

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Andrea Hoffmannová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Eva Šírová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu







## Zadání bakalářské práce

# Řízení vybraného podnikového procesu

*Jméno a příjmení:* **Andrea Hoffmannová**  
*Osobní číslo:* E18000215  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vymezení pojmů.
2. Představení vybrané organizace.
3. Analýza procesů ve vybrané organizaci.
4. Zhodnocení procesů.
5. Návrhy k odstranění či zlepšení případných nedostatků.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- JESTON, John, 2018. Business process management: practical guidelines to successful implementations. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-1-138-73840-9.
- ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WESKE, Mathias. 2019. Business process management: concepts, languages, architectures. Third edition. Berlin, Germany: Springer. ISBN 978-3-662-59431-5.
- Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

*Konzultant:* Radek Lochman, vedoucí kvality

*Vedoucí práce:*

Ing. Eva Šírová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2020

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

13. června 2022

Andrea Hoffmannová



## **Anotace**

Tématem bakalářské práce je řízení vybraného podnikového procesu. Cílem je pomocí analýzy nalézt potenciál ke zlepšení u vybraného podnikového procesu. Rešeršní část práce se zabývá vymezením základních definicí a pojmů týkající se vybrané problematiky. Analytická část práce se nejdříve zaměřuje na představení vybrané organizace a následuje analýza vybraného procesu Řízení projektů, jeho zhodnocení a návrhy na zlepšení případných nedostatků. Specifická data o této firmě byla získána z interních směrnic podniku a z konzultací v rámci podniku. Číselné hodnoty firmy zahrnující rozvahu a dále předmět podnikání a vizi jsou čerpány z veřejně dostupných informací uvedených v obchodním rejstříku a sbírce listin, jež spravuje Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Obecné vyhodnocení a doporučení byly navrženy na základě zjištěných údajů při analýze podnikových procesů, které má společnost zavedené.

## **Klíčová slova**

podnikový proces, proces, procesní řízení, projekt, vlastník procesu

## **Annotation**

The topic of this bachelor thesis is the management of a selected business process. The main objective is to use analysis to find potential for improvement in a selected business process. The research part of the thesis deals with the description of basic definitions and terms related to selected issues. The analytical part of the thesis first focuses on the introduction of the selected organization and then the analysis of the selected project management process, its evaluation and suggestions for improving any shortcomings. Specific data about this company was obtained from the company's internal guidelines and from consultations within the company. The numerical values of the company, including the balance sheet and the subject of business and vision, are drawn from publicly available information listed in the Commercial Register and the collection of documents administered by the Ministry of Justice of the Czech Republic. The general evaluation and recommendations were designed on the basis of the data obtained in the analysis of business processes that the company has in place.

## **Key Words**

business process, business process management, process, process owner, project



# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Teoretické vymezení pojmů</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Funkční řízení</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Procesní řízení</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Proces, procesní tok.....	18
1.2.2 Popis procesu.....	21
1.2.3 Účastníci procesu.....	21
1.2.4 Dělení procesů .....	22
1.2.5 Procesní mapa.....	23
1.2.6 Vlastníci procesů .....	24
<b>1.3 Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4 Reengineering</b> .....	<b>25</b>
1.4.1 Realizační tým reengineeringu .....	25
1.4.2 Výběr procesů pro reengineering .....	26
1.4.3 Outsourcing .....	26
1.4.4 Metoda inovace procesu (BPR).....	27
1.4.5 Redesign .....	28
1.4.6 Optimalizace.....	28
<b>1.5 Zlepšování procesů</b> .....	<b>29</b>
1.5.1 Six Sigma.....	29
1.5.2 Lean.....	30
1.5.3 Kombinované metody Lean Six Sigma.....	30
1.5.4 Poznávací procesy .....	31
<b>2. Představení vybrané organizace</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1 Vize</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2 Předmět podnikání</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3 Organizační struktura závodu Nymburk</b> .....	<b>36</b>
<b>3. Analýza procesů ve vybrané organizaci</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 Výrobní procesy</b> .....	<b>38</b>

<b>3.2</b>	<b>Procesní řízení Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.</b>	<b>39</b>
3.2.1	Vlastník procesu	40
3.2.2	Manažer procesu	41
<b>3.3</b>	<b>Proces řízení projektů</b>	<b>42</b>
3.3.1	ISO 9001	42
3.3.2	ISO 14001	42
3.3.3	ISO 45001	43
3.3.4	IATF 16949	43
<b>3.4</b>	<b>Popis procesu řízení projektů</b>	<b>43</b>
3.4.1	Struktura dokumentace k projektu	44
<b>3.5</b>	<b>Postupový diagram</b>	<b>46</b>
<b>3.6</b>	<b>Projektový tým</b>	<b>48</b>
3.6.1	Termínový plán projektu	49
3.6.2	Proškolení členů projektového týmu	50
3.6.3	Organizace projektových jednání	50
3.6.4	Uchování zkušeností z projektu	50
3.6.5	Zajištění kontrol v projektové fázi	51
3.6.6	Závěrečné jednání k projektu	51
3.6.7	Pravidelné hlášení (reporting) k projektu	52
<b>4.</b>	<b>Zhodnocení procesů</b>	<b>53</b>
4.1	Parametry procesů a jejich měření	53
4.2	Pořizované záznamy z průběhu procesu	54
4.3	Přezkoumání v projektu	54
4.4	Řízení rizik	55
4.5	Životní prostředí, zdraví & bezpečnost	56
<b>5.</b>	<b>Návrhy k odstranění či zlepšení případných nedostatků</b>	<b>57</b>
	<b>Závěr</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>62</b>

## Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPR	business process reengineering
CMM	The Capability Maturity Model
IATF	International Automotive Task Force
IKP	Identifikační karta procesu
ISŘ	integrovaný systém řízení
KPI	key performance indicators
KRI	key result indicators
ŘZ	ředitel závodu
QM	quality management
SLA	Service Level Agreement

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Rozdíly mezi funkčně řízenou a procesně řízenou organizací .....	16
Tabulka 2: Rozvaha společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. ....	34
Tabulka 3: Zjištěné nedostatky a návrhy na zlepšení .....	59

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad procesu.....	20
Obrázek 2: Organizační schéma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. ....	37
Obrázek 3: Procesy Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. ....	39
Obrázek 4: Postupový diagram Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. ....	47
Obrázek 5: Schéma projektového týmu Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. ....	49
Obrázek 6: Přezkoumání projektu .....	54
Obrázek 7: Dokumentace přezkoumání projektu .....	55

## Úvod

Tématem této bakalářské práce je řízení vybraného podnikového procesu. Cílem práce, který byl stanoven, je pomocí analýzy nalézt potenciál ke zlepšení procesů ve vybrané organizaci, kterou je v tomto případě Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. Uvedená organizace působí na trhu automobilového průmyslu a jejím specifikem je výroba plastových autodílů. Podnik Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. byl autorkou práce vybrán z důvodu osobní pracovní zkušenosti.

Bakalářská práce je tvořena pěti hlavními kapitolami, z nichž první z nich zastupuje literární rešerši a zbylé čtyři obsahují praktické zpracování údajů vybraného podniku. První kapitola vymezuje teoretickou problematiku podnikových procesů a jsou zde vymezeny a popsány pojmy, které souvisejí s daným tématem. Také je zde věnován prostor monitorování a zvyšování výkonnosti procesů, jejich reengineeringu, optimalizaci a zlepšování, jelikož tyto aktivity jsou nezbytné k zajištění úspěšně fungujícího podniku. Druhá část nejdříve představuje vybranou firmu Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. a současně zahrnuje její vizi, předmět podnikání, historii a zobrazuje organizační strukturu podniku. Třetí oddíl analyzuje procesy ve vybraném podniku, nejprve je popsán výrobní proces a procesní řízení. Následuje analýza vybraného procesu Řízení projektů, která zahrnuje do detailu úkony procesu potřebné ke správnému fungování společnosti, zmíněný proces je krok po kroku popsán postupovým diagramem. V další části práce je zhodnoceno, jak je zajištěna efektivita a účinnost procesů. Poslední kapitola navrhuje možné zlepšení nedokonalostí v procesu, které by mohla společnost uskutečnit, ale zároveň nebyly zjištěny žádné významné nedostatky.

# 1. Teoretické vymezení pojmů

Weske [2019] uvádí, že řízení podnikových procesů je založeno na pozorování, že každý produkt, který společnost dodává na trh, je výsledkem řady prováděných činností. Podnikové procesy jsou klíčovým nástrojem pro organizaci těchto činností a pro lepší pochopení jejich vzájemných vztahů.

## 1.1 Funkční řízení

Tradičně řízená společnost charakteristická pyramidovou organizační strukturou, v níž se každý vedoucí snaží maximalizovat výkon svého oddělení, v dnešní době sice ještě stále existuje, ale nefunguje dobře. Náš svět se změnil a již nestačí čerpat z teorie spontánního řádu Adama Smithe, který ve své knize *O původu bohatství národů* v r. 1776 napsal, že svoboda, konkurence a dělba práce jsou nezbytnými předpoklady bohatství všech členů společnosti, a stal se tím jedním z nejvýznamnějších světových ekonomů a předchůdcem poradenství. Mezi některé jeho základní myšlenky, jak zvýšit efektivitu podniku, patří:

- Specializace dělníka na jednu operaci, což vedlo ke vzniku manufaktur.
- Rozmístění jednotlivých profesí a dodávaného zboží.
- Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, při kterém zaměstnavatel zajišťuje prostřednictvím zaměstnanců navýšení svého kapitálu, čímž zvyšuje možnost zaměstnávat další zaměstnance, takže tento vztah je oboustranně výhodný.

Organizace se stává složitým systémem, který navíc musí být velmi pružný a inovativní, aby byl schopný konkurovat ostatním. Není již možné organizovat firmu na základě dělby práce podle Adama Smithe, ale naopak ji vést na procesním základě (Janišová, 2013).

Porovnání tradičního (funkčního) řízení společnosti s procesně řízenou organizací ukazuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi funkčně řízenou a procesně řízenou organizací

Funkčně řízená organizace	Procesně řízená organizace
Klíčovým měřítkem je kvalita funkčnosti jednotlivých organizačních jednotek.	Klíčovým měřítkem kvality je spokojenost zákazníků.
Řídí i měří podle funkcí.	Měří podle procesů a řídí podle funkcí.
Zaměstnanci spolupracují v rámci organizační jednotky, aby uspokojili svého šéfa.	Všichni zaměstnanci spolupracují tak, aby dosáhli spokojenosti externích zákazníků.
Zná řídicí organizaci, konflikty řeší eskalací na vyšší úroveň.	Zná své procesy, má zažitou kulturu, jak řešit konflikty.
Projevuje se spíše intuitivním chápáním potřeby změn a očekáváním zaměstnanců, že změnu bude někdo z vedoucích iniciovat.	Projevuje se kulturou neustálého zlepšování, pod vlivem informací od stakeholderů iniciuje radikální změnu, pokud je třeba.
Málo využívá moderní technologie.	Využívá moderní nástroje a technologie pro řízení procesů.

Zdroj: Janišová, 2013

## 1.2 Procesní řízení

S procesy se dnes setkáváme takřka na každém kroku. Je to oblíbené, a hlavně hezky znějící slovo. Používají je s oblibou manažeři, konzultanti, politici, a už i úředníci mají namísto tradičních agend najednou procesy. Nejvíce oblíbený je tento pojem u všech firem, které se živí v oblasti informačních systémů a technologií. Až se zdá, že procesy a informační technologie jednou jsou.

Slovo proces se totiž dá použít téměř kdykoliv a téměř v jakémkoliv významu. A v té přehršli významů a kontextů poněkud zaniká hluboký význam, jenž se za tímto nenápadným pojmem skrývá. Zaniká, že přemýšlet procesně znamená především důkladně změnit tradiční náhled na téměř cokoli v životě organizace. Že to znamená například opustit představu hierarchické struktury, jako základu organizace firmy, mýtus „manažerské odpovědnosti“ za práci podřízených a z toho logicky plynoucí neodpovědnosti „podřízených“. Znamená to ale i pochopit podstatu smyslu vývoje technologií, a především podstatu jeho role ve vývoji organizace.

Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách (Řepa, 2012).



Dle Šmídy (2007) procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejímž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

Procesní řízení a související zlepšování procesů se stalo běžnou součástí strategických přístupů k řízení a v mnoha společnostech, velkých i malých, již našlo své místo hluboko v podnikové kultuře. Firemní manažeři se stejně jako mnozí řadoví pracovníci systematicky zabývají poznatky o chování současných procesů, své zkušenosti promítají do návrhů změn a zlepšení, od nichž očekávají, že podniku přinesou výrazný prospěch prostřednictvím spokojenosti zákazníků, zvýšeným podílem na trhu, stejně jako zlepšenými podmínkami hospodaření uvnitř společnosti (Svozilová, 2011).

Revoluční myšlenky v řízení firem však přinesli v 90. letech Michael Hammer a James Champy, kteří ve své knize *Reengineering, radikální změna firmy* (Hammer, Champy, 2000) odůvodňují proč tři síly (tři „C“) zatlačují jednotlivě či společně manažery firem do situací, které jsou pro ně neznámé a vyvolávají u nich obavy:

- **Zákazníci** (customers). Zákazníci mají od 80. let minulého století stále dominantnější postavení vůči prodejcům. Jejich nároky na spokojenost rostou a už zdaleka nejsou ochotni kupovat to, co se jim nabízí. Zákazníci vyžadují individuální přístup a očekávají výrobky šité na míru. Ve službách požadují vysokou kvalitu a jsou si vědomi toho, že ji mohou získat, protože vědí, že fungují konkurenční nabídky. Díky informačním technologiím mají daleko větší přístup k informacím a jsou schopni porovnávat různé nabídky.
- **Konkurence** (competition). Konkurence je nejen intenzivnější, ale má také mnoho různých podob. Zárukou úspěšnosti na trhu již není velikost firmy ani její dlouholetá tradice. Všechny firmy dnes musí sledovat nově vznikající společnosti a stále porovnávat, jakým způsobem se jim daří získávat zákazníky. Pokud svou organizaci nepřizpůsobí situaci na trhu, mohou jim malé či nově vznikající firmy odebrat spousty zákazníků.

- **Změna** (change). Změna se stala všudypřítomným jevem; v důsledku globalizace se stále mění tržní prostředí. Roste počet produktů, a zároveň se zkracuje jejich životní cyklus. Zkrátit se ale také čas od vývoje k uvedení produktu na trh. Nestačí už jen kvalita výrobků, ale daleko větší roli, než dříve hraje úroveň služeb, která je s prodejem produktu spojená.

Do konceptu procesního řízení patří:

- popis procesů, stanovení cíle a vize procesů;
- základní dekompozice procesů;
- procesní mapa;
- definice vlastníků procesů;
- měření a monitorování výsledků procesů;
- optimalizace procesů (Janišová, 2013).

V roce 2000 byl požadavek týkající se procesního přístupu zahrnut do normy ISO 9001 a orientace procesu řízení se stala povinnou pro podniky certifikované podle ISO 9001. Pokud jsou však tyto požadavky přezkoumávány pouze interním nebo externím auditem kvality, je možné uplatnit procesní audit nebo konkrétní modely splatnosti obchodních procesů. Tyto modely jsou známé jako modely splatnosti řízení podnikových procesů a ověřují reálné uplatnění procesního přístupu v řízení podniku (Závadská, 2013).

### **1.2.1 Proces, procesní tok**

Existuje mnoho různých definic procesu, zde budou představeny některé z nich.

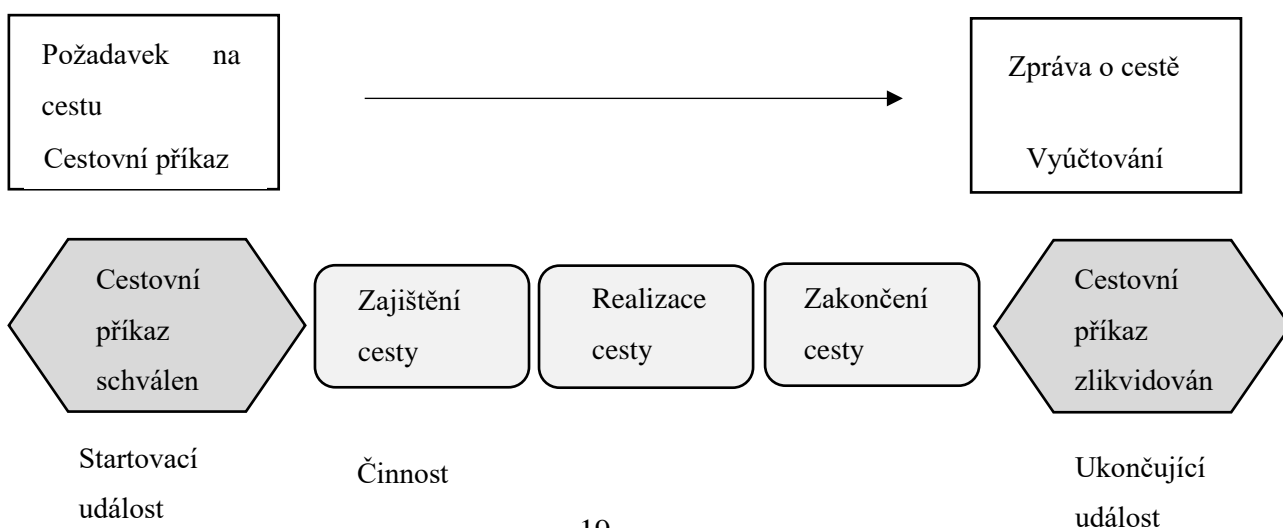
Svozilová (2011) říká, že proces je sledem činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu. Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.

Hovoříme-li o procesech, často se zabýváme návrhy a popisy procesů, procesními modely a toky.

Procesy jsou typické svými charakteristikami neboli atributy, které by se měly vyskytovat ve všech procesech napříč podnikem. Jednotlivé znaky procesu nám přináší veškeré potřebné informace v souhrnné podobě. Je to například znalost: cíle procesu (čeho má být dosaženo – k čemu daný proces slouží), ukazatel výkonnosti procesu (neboli jakým způsobem proces měřit a které parametry u něj budeme sledovat), kdo je vlastníkem procesu (konkrétní osoba, která řeší případné odchylky a samotné nastavení procesu), které předpisy se nesmí porušit a které identifikují vstupy a výstupy procesu. Podrobné informace o procesech získáme z jejich atributů, které slouží také pro analýzu každého procesu (Jurová, 2016).

Procesy nedosáhnou obchodního cíle automaticky ani náhodou; potřebují nepřetržité a efektivní řízení. Procesy musí být co nejúčinnější a nejefektivnější. Toho lze dosáhnout pravidelnými projekty (skoková vylepšení) nebo rozsáhlejšími projekty, které je významně oživí zavedením inovací. Ať tak či onak, procesy lze udržet pouze průběžným řízením a měřením (Jeston, 2018).

Dle Janišové (2013) je proces definovaný sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti. Obr.1 ukazuje zjednodušený příklad procesu.



*Obrázek 1: Příklad procesu*

Zdroj: Janišová 2013

Proces popisujeme pomocí následujících atributů:

- název a účel procesu;
- vlastník procesu;
- vstupy/dodavatelé;
- výstupy (produkty);
- zákazníci (externí i interní) procesu;
- startující a ukončující událost procesu;
- činnost procesu;
- KFÚ – kritické faktory úspěchu;
- KPI – klíčové ukazatele výkonnosti procesu;
- další podle firemních zvyklostí.

Procesní tok je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.

Většina procesních toků má začátek a konec uvnitř zkoumané organizace. Pokud se však nejedná o jednoduché a krátké sledy činností, pak procesní toky procházejí několika vnitřními organizačními jednotkami. Poslední dobou se však stále častěji stává, že jsou procesní toky provázány do okolního prostředí, a to jak směrem k zákazníkům, tak směrem k subdodavatelům podniku.

Procesní toky mohou probíhat v přímé návaznosti – každý následující krok je závislý na uskutečnění a ukončení předchozího kroku. Mohou však rovněž probíhat paralelně, pokud to povaha jednotlivých úkolů dovoluje (Svozilová, 2013).

## 1.2.2 Popis procesu

Popis procesu provádíme většinou na základě rozhovorů s účastníky procesu, kdy vytváříme vývojový diagram, který zachycuje sled jednotlivých činností v procesu. V dnešní době není nutné tyto diagramy dělat ručně, existuje řada modelovacích nástrojů, které znázorní proces nejen graficky, ale obsahují i databáze, do nichž můžeme ukládat další informace o procesu, a následně také spustit simulace procesu. Pokud máme procesy popsané na úrovni činností, které provádí jednotlivec, můžeme pomocí těchto nástrojů vygenerovat také popisy pracovních činností.

Mezi nejznámější modelovací nástroje patří ARIS, Casewise Corporate modeler, Business Process Virtual Architect (BPVA) a BizAgi Process modeler. Pokud ale tyto nástroje k dispozici nemáme, můžeme procesy vizualizovat např. v Microsoft Office Visio.

Z praktického hlediska se však ukazuje výhodnější, když si údaje zaznamenáme do tzv. Identifikační karty procesů (IKP), protože při diskusích s různými lidmi, kteří procesy dobře znají, informace průběžně upravujeme a v IKP máme větší přehled o vložených informacích. Do softwarového nástroje potom dáváme až finální verzi informací. IKP je poměrně rozsáhlý excelový soubor, ve kterém zaznamenáváme jednotlivé úrovně rozkladu procesu se všemi atributy. Zároveň si do IKP můžeme zaznamenávat hodnocení kvality procesu a návrhy na zlepšení (Janišová, 2013).

## 1.2.3 Účastníci procesu

Ve světě podnikání, služeb a státní správy existuje pouze minimum procesů, které by probíhaly bez účasti fyzických osob. I zcela automatizované procesy mají své tvůrce, dohlázele, koordinátory a průběžně podléhají cyklům celkové inovace nebo alespoň částečného doladění. Účastníky procesů můžeme třídit podle jejich specifických rolí, podle vztahu k procesu, podle znalostí a rozsahu odpovědnosti do následujících kategorií:

- **Zákazník** procesu je někdo, kdo pociťuje potřebu, přání nebo má požadavek, který lze zajistit určitým hmotným výrobkem, nehmotným výtvoem, službou nebo kombinací všech uvedených položek, která je produkována určitým procesem.

- **Dodavatel** procesu je recipročně někdo, kdo zajišťuje vstupy, ať již hmotné, nebo nehmotné, které proces potřebuje k tomu, aby zajistil to, co od něj žádají jeho zákazníci.
- **Sponzor** procesu či zástupce provozovatele procesu je zpravidla členem podnikového managementu a má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a aby efektivně plnil požadavky, které jsou na něj kladeny.
- **Podnik** či **provozovatel** procesu, **vlastníci** podniku. Podnik je vlastníkem zdrojů, které jsou v procesu spotřebovávány, reprezentantem vlastníků podniku vůči zákazníkovi a jako takový má eminentní zájem na tom, aby se zvyšovala nejen kapacita procesu, ale také na tom, aby se vlastnosti vytvářených výrobků nebo služeb a jejich kvalita přizpůsobovaly přáním a potřebám zákazníkům rychleji, než jak to dokáže konkurence, a tím se zvyšoval tržní podíl podniku.
- **Manažer** procesu je osoba, která se přímo účastní na řízení procesu a zpravidla je k jeho výsledkům, ať již v oblasti výkonnosti nebo kvality, vázán osobní odpovědností. Může být současně sponzorem zlepšovateľského projektu.
- **Šampión procesu** je obvykle osobou, která se procesu dlouhodobě účastní, a to jak na pozici manažera, tak na pozici operátora, a svým chováním a vystupováním podporuje užívání a zlepšování procesu napříč organizací. Zná do hloubky jak potřeby procesu, tak všechny vnitřní závislosti jednotlivých procesních elementů.
- **Operátor** procesu, pracovník je osobou, která se procesu přímo účastní. Ze své pozice může zpravidla ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu dílčí činnosti, na níž se svou prací podílí (Svozilová, 2013).

#### 1.2.4 Dělení procesů

Procesy je možné dělit například podle důležitosti a účelu do tří základních skupin procesů, z nichž každá má pro podnik jiné funkce. Pro správné fungování každé organizace je potřeba, aby všechny skupiny procesů, a jednotlivé procesy, které jsou v nich zastoupené, fungovaly co nejlépe s velkým synergickým efektem. Základní dělení procesů:

- **Hlavní/klíčové procesy** jsou hlavním důvodem existence organizace – tvoří hodnotu, výstup pro externího zákazníka, která zároveň představuje doménovou oblast organizace.

- **Řídící procesy** jsou manažerské procesy zajišťující fungování organizace, samy nepřinášejí společnosti zisk. Řídící procesy zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují právě jejich řízení a integritu, ale samy o sobě společnosti nepřinášejí zisk. Tvoří tedy prostředky, kterými dělá, ať už procesní tým nebo jednotlivec, klíčová rozhodnutí. Příkladem řídicího procesu je plánování či vytváření strategie.
- **Podpůrné procesy** jsou vyděleny z hlavních procesů, zajišťují jejich chod, mohou např. dodávat vstupy, zdroje a podobně. V případě potřeby mohou být tyto procesy outsourcovány. Podpůrné procesy vytvářejí produkt, který je tvořen pro vnitropodnikové účely – má interního zákazníka. Obstarávají podmínky pro úspěšné vykonávání procesů prostřednictvím dodávání produktů nebo služeb do těchto procesů (Jurová, 2016).

### 1.2.5 Procesní mapa

Dle Fišera (2014) procesní mapa představuje grafické znázornění procesů. Procesy v ní bývají obvykle uspořádány hierarchicky do procesního stromu, na jehož nejnižší úrovni jsou procesy zobrazeny až do úrovně jednotlivých činností (aktivit).

Procesní mapu si můžeme představit jako systematické zachycení hierarchie procesů, které nám poskytne přehled o všech procesních oblastech, skupinách procesů a procesech obecně. Pro praktické účely tuto mapu často vytváříme nejdříve jako tabulku, a teprve potom ji vkládáme do modelovacího nástroje. Důvodem tohoto kroku je, že s tabulkou můžeme dobře pracovat, když hodnotíme kvalitu jednotlivých procesů.

Procesní mapa je základem procesního modelu. Procesní model je dynamickou procesní mapou, tzn. že v modelovacím nástroji se můžeme pružně dostávat od jedné úrovně procesů k druhé a postupně až detailům jednotlivých procesů (Janišová, 2013).

### **1.2.6 Vlastníci procesů**

Zodpovědnost za celý proces by měl mít organizační útvar, v němž byl určen vlastník daného procesu. Vlastníkem procesu rozumíme takového manažera nebo koordinátora, který má největší zájem o co nejlepší výsledek procesu. Na vrcholové úrovni můžeme určit vlastníky celých procesních oblastí (jako je např. výroba, finance), na nižší úrovni bývají vlastníky procesů vedoucí, jejichž pracovní tým má největší vliv na kvalitu procesů.

Zodpovědnostmi vlastníka procesu by měly být:

- Zajištění efektivního fungování procesu a dosahování cílů procesu.
- Vytvoření popisu procesu a zajištění jeho aktualizace.
- Monitorování procesu ve všech organizačních jednotkách, které na procesu participují.
- Soustavné zlepšování procesu shromažďováním návrhů na zlepšení a iniciováním změn v rámci procesu.
- Navrhování změn v ostatních procesech, které jsou ve vzájemné vazbě.

Vlastník procesu má širší zodpovědnosti než manažer organizační jednotky, protože má za úkol koordinovat spolupráci všech jednotek, které na procesu spolupracují (Janišová, 2013).

### **1.3 Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů**

Zvyšování výkonnosti se v současné době globálního trhu týká všech firem. Z důvodu, aby byla společnost zajištěna její konkurenceschopnost, je nutné procesy měřit a monitorovat je. Obecný vývoj procesů lze znázornit do sedmi základních fází, které jsou ovlivněny čtyřmi hlavními elementy:

- trh – tempo vývoje trhu, modifikace konkurence a měnící se požadavky zákazníků,
- technologie – dostupnost nových technologií a vývoj substitutů,
- životní fáze firmy – vývoj organizační struktury společně s firemní kulturou,
- limity – různá omezení zdrojů a legislativní restrikce.



Monitoring, stejně jako periodické vypracovávání zpráv o výsledcích, je ve většině společností zajišťován pomocí tabulkových procesorů spojených s monitorovacím softwarem (Aris, Concorde), který umí pracovat se systémy pro modelování a upravování procesů napříč organizací. Monitorování se na rozdíl od reportingu provádí pravidelně a zaznamenávají ho řadoví zaměstnanci. Reporting se provádí dle nastavení procesu týdně, měsíčně či kvartálně a je prováděn osobou odpovídající za naplňování cílů procesu.

Samotné monitorování lze rozdělit na dva typy, dle sledovaných ukazatelů, kterými jsou KPI (key performance indicators) a KRI (key result indicators). Rozdíl mezi těmito skupinami ukazatelů se postupem času stále častěji stírá, neboť doba potřebná k vyhodnocení klíčových ukazatelů výsledku po skončení procesu se neustále zkracuje, a proto je ve většině případů získávání aktuálních ekonomických dat stále snadnější. Mnohem větší popularitě se těší klíčové ukazatele výkonnosti (Váchal, 2013).

## **1.4 Reengineering**

Při reengineeringu jde o kompletní redesign společnosti nebo procesu. Pokud se firma rozhodne pro zásadní, radikální a dramatickou změnu, musí pečlivě rozhodnout o procesech, které chce inovovat, ale také o složení realizačního týmu (Janišová, 2013).

Synek (2015) tvrdí, že reengineering je metoda, která mění prakticky vše, co se týká firmy (lidi, pracovní funkce, manažery i hodnoty), a nově formuluje náplň i vazby jednotlivých podnikových procesů.

Cílem reengineeringu je optimalizovat stávající podnikové procesy, přičemž hlavním kritériem hodnocení procesů je jejich efektivita vyjádřená efektem jak pro firmu, tak pro zákazníka (Carda, 2001).

### **1.4.1 Realizační tým reengineeringu**

- **Vrcholový manažer** – vůdčí osobnost v provádění změn a sponzor projektu, který schvaluje zásadní kroky.

- **Řídící výbor** – řídicí a koncepční orgán složený z manažerů vyšší úrovně, který vypracovává celkovou strategii reengineeringu a monitoruje postup realizace projektu.
- **Vedoucí projektu** – jeho úlohou je sestavit tým na základě návrhů řídicího výboru, připravit projektový plán a pečlivě řídit podle plánu celý projekt, tzn. organizovat aktivity, monitorovat pokrok a reportovat výsledky řídicímu výboru.
- **Reengineeringový tým** – složený z jednotlivců, kteří mají zkušenost s vybranými procesy pro reengineering a jejichž úlohou je procesy analyzovat, navrhnout změny a implementovat odsouhlasené kroky.
- **Specialisté reengineeringu** – jednotlivci, kteří mají znalost metodologie a nástrojů reengineeringu nebo ovládají modelovací nástroje (Janišová, 2013).

#### 1.4.2 Výběr procesů pro reengineering

Předpokládejme, že společnost, která se rozhodla pro reengineering, má identifikované své procesy a při jejich identifikaci získala informace o jejich kvalitě. Neznamena to však, že se musí rozhodnout pro výběr všech procesů se špatnou kvalitou. Naopak, musí pečlivě vybrat „správné“ procesy a rigorózně je posoudit z hlediska potřebných změn. Čím více organizace věří, že změna je důležitá pro zlepšení pozice v tržním prostředí, tím efektivnější změna bude. Správný postup začíná od strategie, která má jasně definované a měřitelné cíle.

Vybrané procesy pro změnu můžeme rozdělit do několika kategorií podle toho, jakým způsobem chceme změnu realizovat:

- outsourcing;
- redefinice neboli inovace procesu;
- redesign;
- optimalizace (Janišová, 2013).

#### 1.4.3 Outsourcing

Dle Řepy (2012) outsourcing znamená vytěsnění určité činnosti (skupiny činností či procesu) z procesu a její nahrazení službou (jiného procesu či zcela externí). Každé takové

rozhraní procesů (poskytnutí služby) musí být popsáno ve formě SLA. Z hlediska vztahů mezi procesy není rozdíl mezi interním a externím outsourcingem. Outsourcing je tak základním nástrojem vývoje procesní struktury organizace.

**Service Level Agreement (SLA)** je základní způsob popisu vztahů dvou procesů. Ten je pojímán jako obchodní vztah, kde jeden proces je v pozici dodavatele a druhý odběratele.

Outsourcing umožňuje podniku soustředit se na ostatní činnosti, využít toho, v čem je dodavatel lepší, umožňuje využít spolupráce k zestráždění vlastní výroby, zajistit chybějící kapacitu (Synek, 2015).

Janišová (2013) ještě dodává, že outsourcing, tj. vyčlenění některých aktivit z firmy a přenesení zodpovědnosti za jejich vykonávání na externí zdroj, se začal velmi výrazně objevovat v 90. letech dvacátého století jako způsob řešení vysokých nákladů společnosti. Firmy si začaly uvědomovat, že některé činnosti, které nejsou jejich stěžejním businesssem, vyžadují značnou pozornost managementu a odvádějí jeho pozornost od hlavního předmětu podnikání. Častým příkladem outsourcingu jsou informační technologie. Nejčastěji podniky vyčleňovaly ze svých organizací úklid, stravování, dopravu, údržbu a provoz informačních systémů a technologií. V malých firmách je dnes zcela běžný outsourcing zpracování mezd a personalistiky.

#### **1.4.4 Metoda inovace procesu (BPR)**

Jestliže jsme vybrali vhodný proces nebo skupinu procesů pro BPR (*business process reengineering*), můžeme dále postupovat ve třech základních fázích, jimiž jsou:

- analýzy a modelování;
- vytvoření inovačního řešení;
- plánování implementace.

Fáze můžeme popsat pěti metodologickými kroky:

- Zjistíme **současnou situaci** a stav procesu.

- Zaměříme se na **požadavky zákazníků**, a to jak interních, tak externích.
- Popíšeme **detailní stav** daného procesu a jeho současnou **informační podporu**.
- Vytvoříme návrhy **nového procesu** a systematicky je vyhodnotíme.
- Po výběru nejuvhodnější varianty **plánujeme implementaci** (Janišová, 2013).

#### 1.4.5 Redesign

Pokud se rozhodneme, že celou organizaci je potřeba změnit od základů, a začínáme ji v podstatě stavět znovu, pak mluvíme také o radikální změně ve smyslu redesignu celé organizační struktury (Janišová, 2013).

#### 1.4.6 Optimalizace

Janišová (2013) uvádí, že ne každý vybraný proces je nutné zásadně měnit, znovu definovat nebo redesignovat. U některých řídicích nebo hlavních procesů stačí vylepšit některé parametry, abychom dosáhli lepší kvality.

Kroky, kterými se dostáváme k návrhům na optimalizaci procesů, jsou velmi podobné, jako u BPR:

- Identifikace rozhraní jednotlivých procesů, vytvoření procesní mapy firmy.
- Popis jednotlivých vybraných procesů ve formě vývojových diagramů, blokových schémat či jiných zobrazení.
- Detailní analýza problémových míst procesu z pohledu očekávání zákazníků.
- Vytvoření variantních návrhů změn.
- Výběr a implementace změn.

Při optimalizaci procesů se zaměřujeme zejména na detailní analýzu problémových míst procesu, hledáme cesty k jejich vylepšení a zavádíme měření, které nám pravidelně nebo průběžně poskytuje informace o průběhu procesu.

## 1.5 Zlepšování procesů

Existuje mnoho různých metod na zlepšování procesu, většina z nich slouží k jednomu či dvěma cílům:

- odstranit kolísání kvality a rychlosti (hlavní zdroj neshod)
- zlepšit tok procesu a jeho rychlost (George, c2005).

Zlepšování podnikových procesů je činností, která je specificky zaměřena na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů spojených s jejich plynulým chodem, s produktivitou nebo kvalitou výstupů procesů. Činnost zaměřená na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů (Svozilová, 2013).

### 1.5.1 Six Sigma

Metoda Six Sigma byla vyvinuta firmou Motorola. Tato podnikatelská strategie organizacím umožňuje výrazně zlepšit jejich úroveň procesního řízení ve firmě pomocí plánování a monitorování každodenních podnikatelských aktivit tím, že minimalizuje výskyt neshod či defektů ve výrobě a aktivizuje potřebné zdroje s cílem uspokojit zákazníka. Je to účinný nástroj pro řízení výroby, ale s výrazně zvýšenou kvalitou a zároveň se sníženými náklady. Cílem zavedení této metody do podniku je především prevence a předcházení defektů ve firmě, dále výrazné časové úspory a tím i snížení nákladů ve firmě. Koncepce Six Sigma vychází z poznání, že každý proces má proměnlivý výstup. Reálné výsledky se v praxi zpravidla odlišují od naplánovaných veličin (Vochozka, 2012).

Svozilová (2013) ještě dodává, že Six Sigma se zaměřuje na zlepšování skutečné kvality tím, že podnikům pomáhá vyrábět produkty lépe, tedy s minimem závad, rychleji, tedy v plynulém procesním toku, a levněji, tedy s minimem plýtvání. Metodologie Six Sigma se v praxi využívá zejména tam, kde je potřeba snížit variabilitu vlastností výstupů procesu a snížení chybovosti. Nástroje, které metodologie používá, se zaměřují na minimalizaci

obecných příčin vzniku závad, zvýšení kvality výstupů procesu, snížení operačních nákladů, zvýšení výkonnosti procesu a na eliminaci závad způsobených jinými než běžnými vlivy.

### **1.5.2 Lean**

Dle Svozilové (2013) je základní uvažování ve stylu Lean jednoduché, velmi přímočaré a mnohdy se podobá používání logického myšlení a toho, co běžně nazýváme „selským rozumem“, a to v systematickém uspořádání a metodologické aplikaci na strukturované aspekty procesu. Metodologie Lean je založena na cyklickém přístupu ke zlepšování procesu – týmy se soustředí na menší zlepšovateľské kroky a celkového zlepšení je dosaženo v postupných iteracích, které rovněž mohou eliminovat případné negativní důsledky aplikace pokusných řešení. Lean předpokládá, že procesy musí být v prvním kroku standardizovány, tedy dokumentovány a ověřeny, že skutečně fungují v souladu se zpracovaným popisem – a to předtím, než je možné přistoupit k jejich zlepšování.

### **1.5.3 Kombinované metody Lean Six Sigma**

Podniky, ať již působí v oblasti výroby, poskytování služeb nebo státní správy, v poslední době stále častěji zvažují vhodnou metodologii, kterou aplikují ve svých zlepšovateľských programech. Mnohé se rozhodnou pro metodologii Lean Six Sigma pro její mohutnost, a zároveň aplikační flexibilitu, která umožňuje přizpůsobení konkrétním námětům a cílům.

Kombinované metody Lean Six Sigma systematicky využívají výhod obou metod, Lean i Six Sigma, a to strukturovaný DMAIC proces a řízení zlepšovateľských procesů soustředěných do projektů, mohutnou škálu analytických a statistických nástrojů na zjištění původu problémů nebo propracované vzdělávací systémy, které přinesla Six Sigma, případně cyklickou aplikaci zlepšovateľských iniciativ, soustředění na potřeby zákazníka, vytěšňování plýtvání, jak jej doporučuje Lean.

Obě metodologie mají na zřeteli potřeby a přání zákazníků a obě považují proniknutí do organizační kultury podniku za jednu z velmi důležitých podmínek úspěchu. Přístupy, které můžeme vysledovat v jednotlivých projektech, se liší. Někdy se může zdát, že se překrývají,

jindy je obtížné je systematicky roztrždit. Aplikovaná metodologie se přizpůsobuje konkrétnímu oboru, ve kterém rozvíjíme zlepšovateľské iniciativy, zkušenostem a preferencím zlepšovateľských týmů, konkrétním potřebám a cílům stanovených pro jednotlivé projekty, stejně jako procesní „vyspělostí“ organizace, která se pro její použití rozhodne. Při volbě postupů a nástrojů je vhodné mít na paměti zejména to, že jejich uživatelé musí náležitě rozumět jak výchozí situaci, tak musí správně interpretovat výsledky, které použitím nástrojů získají (Svozilová, 2013).

#### 1.5.4 Poznávací procesy

Zlepšování procesů je založeno na poznání – pozorování skutečného světa, rozboru zjištěných skutečností, osvojování znalostí a jejich využívání ke změně stávajícího stavu k nějakému budoucímu stavu, který má naplnit určité předpoklady nebo požadavky shrnuté do specifických cílů.

Ve zlepšovateľských projektech se ve většině případů opakuje několik standardních postupů, v nichž jsou jednotlivé kroky poznávání a aplikace získaných znalostí o průběhu procesu a jeho pravděpodobných problémech strukturovány a seřazeny do určitých sekvencích ověřených mnoha opakováními. Nejčastěji se setkáváme s následujícími modely:

- PDCA/PDSA – dnes již klasický Deming-Shewhartův model *Naplánuj-Udělej-Zkontroluj-Zasáhni* (angl. *Plan-Do-Check-Act*). PDSA je obdobou PDCA s tím, že krok kontroly je zaměněn za *Studium* problému (angl. *Plan-Do-Study-Act*). S tímto cyklem se často setkáváme právě ve zlepšovateľských projektech. Variantu PDCA na druhou stranu nalézáme zejména v oblasti obecného projektového managementu.
- DMAIC – základní cyklus pevně spojený s každým zlepšovateľským projektem v oblasti Six Sigma a většinou projektů Lean Six Sigma. Cyklus představuje fáze *Definování-Měření-Analyzování-Zlepšování-Řízení*.
- DMADV – je velmi podobný DMAIC s tím, že se používá především pro nově navrhované a implementované procesy zaručující kvalitu respektující pravidla Six Sigma.

- SCORE (angl. *Select-Clarify-Organize-Run-Evaluate*) – cyklus užívána pro akce Kaizen, zrychlené nebo též bleskové zlepšování procesů, které se zaměřuje na odstranění plýtvání v cílené oblasti procesu, na zvýšení výkonnosti a na její udržení. Akce Kaizen mají formu soustředění skupiny lidí do krátkodobě spolupracujícího týmu v trvání dvou až pěti dnů, které může být rozděleno do fází odpovídající cyklu DMAIC (Svozilová, 2013).



## 2. Představení vybrané organizace

Firma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. byla založena 4. prosince 2002 se sídlem v Liberci VI-Rochlicích, identifikační číslo 254 58 051. Konkrétní závod v Nymburce, který byl pro bakalářskou práci vybrán, byl postaven v roce 2004. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Členové statutárního orgánu jsou Pavel Cvejn a Ing. Miroslav Frontz. Jediným společníkem je Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., Kubelíkova 604/73, Liberec VI-Rochlice a vklad do základního kapitálu byl tvořen 100% podílem společníka, ve výši 1 000 000 Kč. Mateřskou společností celé skupiny je společnost Magna International Inc., Kanada. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti, kdy rozhodujícím subjektem konsolidačního celku je Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. Ve společnosti pracuje 1 032 zaměstnanců a dá se tedy říci, že patří mezi velké podniky.

V tabulce 2 lze nahlédnout do rozvahy společnosti v letech 2019 a 2020. Aktiva se pohybují ve výši nad 3 miliony Kč, ze stálých aktiv je nejvíce využíván dlouhodobý hmotný majetek a oběžná aktiva jsou tvořena z největší části krátkodobými pohledávkami a zásobami. Dostatečná likvidita je zajištěna financováním mateřské společnosti, jelikož tím že společnost eviduje záporný vlastní kapitál, tak jim mateřská společnost Magna Exteriors (Bohemia) přislíbila po dobu 12 měsíců poskytování nutné finanční podpory. Pasiva jsou dále tvořena cizími zdroji v hodnotě 3 miliony Kč, kde mají největší podíl krátkodobé závazky. Společnosti vznikl negativní výsledek hospodaření, což je způsobeno tím, že zákazníci mají dost objednaných a nevyrobených vozů a poptávají možnost navýšení kapacit. Na druhé straně jsou ale brzděny nedostupností některých komponent.

Tabulka 2: Rozvaha společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.

Rozvaha v tis. Kč k 31. prosinci	2020	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3 054 483</b>	<b>3 359 556</b>
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>1 433 284</b>	<b>1 530 155</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	191	419
Dlouhodobý hmotný majetek	1 433 093	1 529 736
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>1 567 029</b>	<b>1 717 656</b>
Zásoby	478 795	406 036
Dlouhodobé pohledávky	152 097	63 202
Krátkodobé pohledávky	930 662	1 248 245
Peněžní prostředky	5 475	173
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>54 170</b>	<b>111 745</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 054 483</b>	<b>3 359 557</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>- 8 992</b>	<b>321 959</b>
Základní kapitál	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	930 773	930 773
Fondy ze zisku	100	100
Výsledek hospodaření minulých let	- 609 914	- 156 619
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 330 951	- 453 295
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>3 058 981</b>	<b>3 037 598</b>
Rezervy	367 230	364 042
<b>Závazky</b>	<b>2 691 751</b>	<b>2 673 556</b>
Dlouhodobé závazky	1 999	0
Krátkodobé závazky	2 689 752	2 673 556
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>4 494</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle rozvahy z obchodního rejstříku

## 2.1 Vize

Vizí společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. je být pro jejich zákazníky v automobilovém průmyslu preferovaným globálním dodavatelem dodávajícím nejlepší hodnotu postavenou na inovativních výrobcích a procesech a World Class Manufacturing. Společnost usiluje o to být preferovaným zaměstnavatelem, etickou a zodpovědnou společností pro okolí a vynikající dlouhodobou investicí pro jejich akcionáře.

## 2.2 Předmět podnikání

Platným a aktuálním předmětem podnikání, jak je uvedeno ve výpisu z obchodního rejstříku, je:

- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

V minulosti bylo také předmětem podnikání společnosti:

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- specializovaný maloobchod

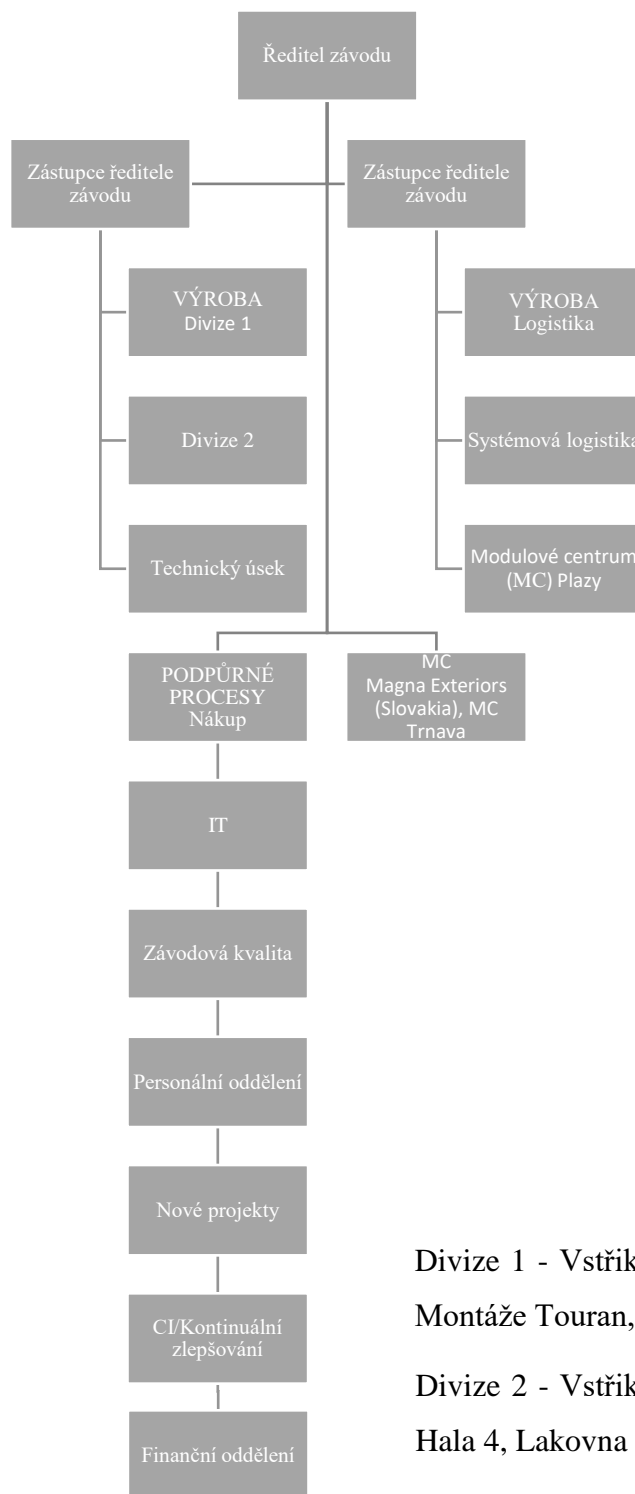
První zakázkou byla přístrojová deska a středová konzole pro Škodu Auto, dnes se společnost zaměřuje hlavně na přední i zadní nárazníky, mřížky chladičů, dveřní prahy a páté dveře, které jsou dodávány zákazníkům, jako je Škoda Auto, Volkswagen, BMW, PSA a další. Za jeden den je společnost schopna vyprodukovat až 9 000 ks nárazníků, a to od samotné výroby až po zabalení – vše spočívá především v jedinečné konstrukci lakovny a unikátní štíhlé výrobě, které tento proces velmi zjednodušují.

Až do počátku 90. let společnost vyráběla spotřební předměty z plastu, v roce 1994 se přeorientovala na nově rostoucí odvětví – automobilový průmysl. Od té doby patřila pod několik dalších firem, až v roce 2009 se stala součástí Magna International, a také jedním z nejvýznamnějších dodavatelů plastových dílů známým světovým automobilkám.

V současné době jsou součástí Magna Bohemia výrobní závody v Liberci a Nymburce, vývojové centrum a nástrojárna v Liberci a modulová centra v Lipovce a Plazech.

### **2.3 Organizační struktura závodu Nymburk**

Organizační struktura společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. se dá dle Obr. 2 popsat jako liniová struktura, kde má každý nadřízený jasně přiděleného podřízeného a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. V čele organizačního schéma stojí ředitel závodu, který má pod sebou podřízené dva zástupce ředitele závodu, modulová centra na Slovensku a podpůrné procesy. Prvnímu zástupci ředitele je podřízena výroba – divize 1, divize 2 a technický úsek. Druhému zástupci ředitele je podřízena výroba – logistika, systémová logistika a modulové centrum Plazy.



Obrázek 2: Organizační schéma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

### **3. Analýza procesů ve vybrané organizaci**

Tato kapitola se nejdříve zabývá popisem výrobních procesů ve vybrané společnosti, procesním řízením a poté se zaměřuje na vybraný proces Řízení projektů.

#### **3.1 Výrobní procesy**

Jak lze vidět na Obr. 3 procesy ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. začínají na vstříkovně, kde vznikají surové díly, které dále putují do lakovny, kde se nejdříve připraví barvy a díly jsou poté nalakovány a případně dále opracovány příslušnými pracovníky. Lakované díly putují dále na převěšování, kde jsou navěšeny na skidy a některé z nich jsou pak dále zkompletovány na externích montážích. Přístrojové desky jsou zpracovány jen na interních montážích. V supermarketu se skladují díly, které se používají na externích montážích a na hale 5 jsou skladovány surové díly, které putují teprve do lakovny a také zde probíhá montáž zadních nárazníků. V opravně forem mají nástrojáři na starosti, aby každá forma byla v odpovídajícím stavu a údržba zodpovídá za funkčnost jednotlivých vstříkolisů. V logistických plochách jsou pak skladovány jak samotné obaly, tak obaly naplněné díly, které čekají na expedici.

VSTŘIKOVNA HALA 1 VSTŘIKOVNA HALA2 VSTŘIKOVNA HALA 3 VSTŘIKOVNA HALA 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zde začíná celý proces výroby.</li> <li>• Do vstříkolisu se nasype granulát, ze kterého následně vyjdou surové díly, které zaměstnanci kontrolují a případně opravují.</li> </ul>
LAKOVNA - PŘÍPRAVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na přípravně barev v lakovně se připravují a míchají správné odstíny barev pro výrobky.</li> </ul>
LAKOVNA - LAKOVÁNÍ DÍLŮ, ÚDRŽBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V části lakovny, která se nachází nad přípravnou barev a převěšováním, roboti nanáší barvy z přípravnou na surové díly.</li> </ul>
LAKOVNA - OBKOPIN, PULÍR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na obkopinou a pulíru se kontrolují a leští/čistí lakované díly.</li> </ul>
PŘEVĚŠOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovníci převěšování se starají o skidy, na kterých jsou navěšené nárazníky.</li> </ul>
MONTÁŽE INTERIÉR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V interiérových montážích se kompletují díly přístrojové desky automobilu.</li> </ul>
MONTÁŽE EXTERIÉR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Některé již zkontrolované lakované díly jsou následně na montáže, kde je nárazník finálně zkompletován.</li> </ul>
SUPERMARKET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zde se skladují menší díly, které se používají při montáži exteriérových dílů.</li> </ul>
HALA 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zde se skladují surové díly, které následně putují do lakovny.</li> <li>• Probíhá zde montáž zadních nárazníků.</li> </ul>
OPRAVNA FOREM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nástrojníci mají za úkol, aby každá forma byla upravena, sestavena a ve správné kondici. Díky tomu je každý díl správně vylisovaný.</li> </ul>
ÚDRŽBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovníci na údržbě se starají o funkčnost vstříkolisů a nejen jich.</li> </ul>
LOGISTICKÉ PLOCHY VNITŘNÍ LOGISTICKÉ PLOCHY VNĚJŠÍ, STAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skladníci se starají o to, aby každý díl a obal byly ve správný čas na správném místě a byl tak zajištěn plynulý chod výroby.</li> </ul>

Obrázek 3: Procesy Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

### 3.2 Procesní řízení Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.

Je založeno na bázi procesního modelu, kdy jednoznačně definované procesy jsou řízeny pomocí cílů a jsou trvale zlepšovány. Za řízení jednotlivých procesů odpovídají jednotliví vlastníci/manageri procesů. Každý proces má svého vlastníka/managera odpovědného za

optimální průběh a výstupy (výsledek), a to pouze jednoho. Vlastníky/managery procesů jsou členové vrcholového vedení.

### 3.2.1 Vlastník procesu

Mezi pravomoci vlastníka procesu ve vybrané společnosti patří:

- plánovat a stanovovat cíle procesu,
- stanovovat provozní kritéria procesu a způsob jejich řízení,
- schvalovat nastavení procesu a jeho podprocesů a jejich změny,
- rozhodovat o přidělování zdrojů pro proces,
- kontrolovat a požadovat vykonávání činností v procesu tak, jak jsou nastaveny,
- zároveň se vlastník procesu podílí na řešení nestandardních situací, které se vyskytnou v rámci procesu,
- definice pravidla v rámci procesu.

Vlastník procesu ve vybrané společnosti má odpovědnost za následující:

- definování cílů procesu a dlouhodobé efektivní fungování celého procesu,
- promítnutí a uplatňování politiky společnosti do procesu,
- nastavení procesu, vč. zabezpečení standardizace procesu v rámci celé společnosti,
- definování klíčových ukazatelů pro sledování jeho účinnosti a efektivnosti,
- zabezpečení souladu procesu s obecně závaznými právními předpisy,
- existenci popisu procesu, aktuálnost tohoto popisu, případné napojení na procesy ostatní,
- zpracování požadavků (zadání) na změnové řízení podporujících daný proces,
- průběžné hodnocení procesu pomocí klíčových ukazatelů,
- systematické zlepšování procesu včetně jeho interní dokumentace (vnitřní předpisy, pracovní postupy apod.), a to zejména na základě plnění klíčových ukazatelů směřujících k naplnění stanovených cílů procesů,
- rozhoduje o přijetí a schvaluje realizaci nápravného opatření ve vlastněném procesu,



- sestavení a vyškolení tzv. procesního týmu, tj. pracovníků, kteří se podílejí na realizaci procesu.

Organizační útvary nominují své pracovníky do procesních týmů. Za jejich činnost a plnění úkolů odpovídají manažeři, kteří využívají při jejich řízení pravomoci, které jsou jim dány obecně závaznými právními předpisy a vnitřní dokumentací společnosti.

### 3.2.2 Manažer procesu

Mezi pravomoci manažera procesu ve vybrané společnosti patří:

- odpovědnost za řízení definovaného podprocesu,
- podávat návrhy ke zlepšením a změnám v rámci svěřeného podprocesu.

Manažer procesu ve vybrané společnosti má odpovědnost za následující:

- realizaci a dodržování stanovených kroků procesu,
- dodržování průběhu dílčích podprocesů ve stanoveném pořadí,
- za splnění zadaných úkolů,
- v případě nedodržování popisu procesu iniciuje řešení s příslušným vlastníkem (iniciuje jednání na úrovni příslušných vedoucích pracovníků za účelem řešení problémů v procesu),
- spolupráci s vlastníkem procesu na systematickém zlepšování procesu a realizaci změn v rámci procesu,
- řízení změn (ve spolupráci s vlastníkem procesu) a přezkoumávání jejich následků (včetně nezamýšlených změn),
- definuje, zpracovává, realizuje a vyhodnocuje úspěšnost opatření k nápravě v jím řízeném procesu,
- opatření, realizace, definice, rozhodnutí.

U procesu, který je realizován souběžně na několika místech, je na základě rozhodnutí vlastníka procesu obsazena role závodového manažera na každém místě realizace tzn. že takový proces má několik manažerů.

### **3.3 Proces řízení projektů**

Ve společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. za nastavení, řízení a aktualizaci popsaných činností tak, aby byly vždy v souladu s požadavky norem ISO 9001, IATF (International Automotive Task Force) 16949, ISO 14001, ISO 45001, navyšujícími požadavky zákazníků a regulátorů trhu (zákony) odpovídá vlastník procesu případně manažer procesu. Za implementaci v rámci závodových procesů odpovídají jednotliví manažeři procesu. Tyto odpovědnosti doplněné o pravomoci a kompetence mohou delegovat v rámci organizačního schématu na své podřízené.

#### **3.3.1 ISO 9001**

Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby

#### **3.3.2 ISO 14001**

Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce (byť jen splnění zákonných limitů) a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

### **3.3.3 ISO 45001**

Norma specifikuje požadavky na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a poskytuje návod a postupy, které organizacím umožňují vytvářet bezpečná pracoviště pomocí prevencí pracovních úrazů, onemocnění a smrtelných úrazů a aktivním zlepšováním výkonnosti BOZP. Je platná pro všechny organizace na celém světě bez ohledu na jejich velikost, typ nebo předmět činnosti.

### **3.3.4 IATF 16949**

Specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Základem normy jsou požadavky ISO 9001 v plném rozsahu doplněné zvláštními požadavky na systém managementu kvality pro výrobce automobilů jejich dílů. Přínosem normy je např. udržení stálé vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům, možnost optimalizovat náklady – snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů, pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, díky poskytování vysoce kvalitní produkce jediná možnost získání dodavatelských kontraktů od výrobců automobilů atd.

## **3.4 Popis procesu řízení projektů**

Při řízení projektů je uplatňován procesní přístup k řízení ve smyslu IATF 16949, to znamená, že všechny činnosti a postupy k jejich provádění, potřebné ke správnému fungování společnosti jsou závazně popsány v pracovních předpisech procesů integrovaného systému řízení a současně jsou v nich definovány odpovědnosti za jejich provádění. Úkolem projektového týmu je tyto procesy v souladu s termínovým plánem projektu aktivovat, řídit a kontrolovat s ohledem na úplnost, kvalitu, čas a náklady k cíli, kterým je zavedení nového výrobku do sériové výroby.

Jakmile jsou na jakékoli úrovni zpracování a řízení projektu zjištěny odchylky ohrožující jakost, termíny nebo náklady projektu, je nutno přijmout účinná opatření formou úkolů

akčního plánu. Pokud není možno na příslušné úrovni řízení projektu objektivně přijmout účinná opatření, musí být problém bez odkladu postoupen vyšší úrovni řízení projektu.

Vstupem pro proces řízení projektu je:

- získání nové zakázky a jmenování vedoucího projektu,
- nominační dopis zákazníka,
- technická specifikace výrobku,
- termíny zákazníka,
- platná nabídka zákazníkovi a všechny pro nabídku relevantní odhady odborných odborů (ocenění nabídkového výrobního konceptu),
- QCA kalkulace,
- návrh výrobku s ohledem na garanční případy – evidence garančních případů v ISQ,
- Lessons Learned.

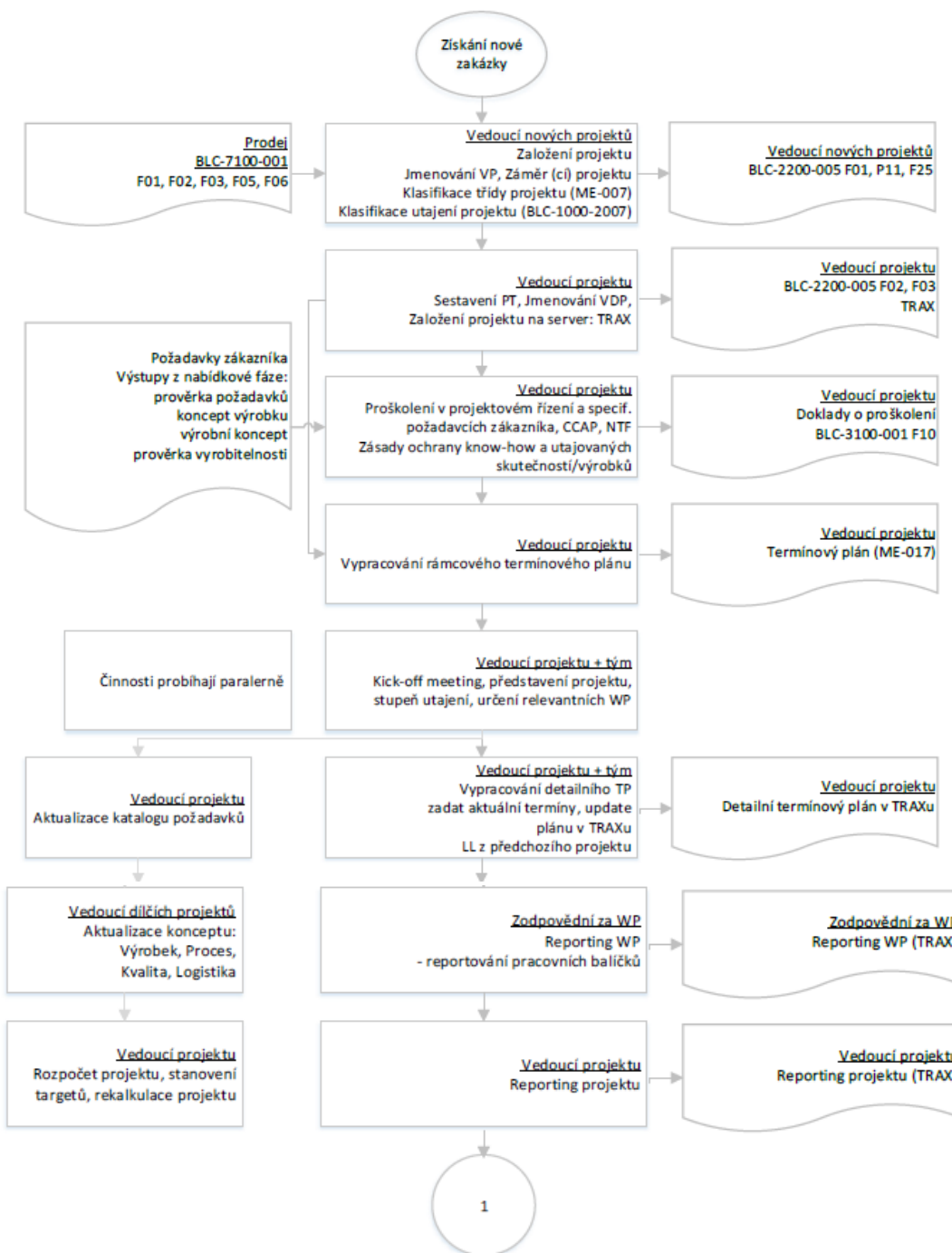
### **3.4.1 Struktura dokumentace k projektu**

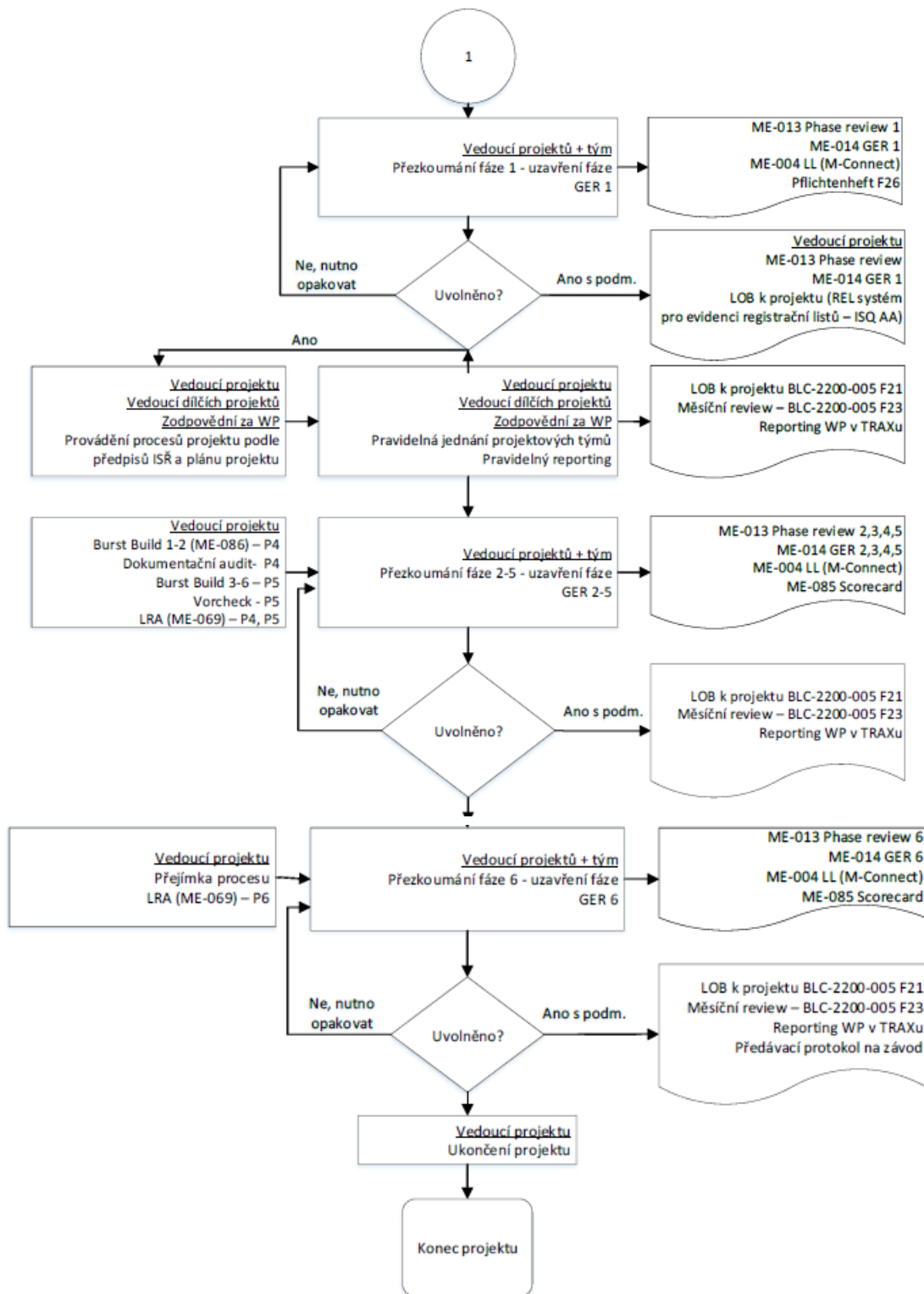
- Požadavky zákazníka – katalog požadavků/specifikace (požadavky na suroviny, přehled o objemech, stanovené termíny).
- Nabídka/plánování nákladů – poptávky, seznam dílů/odhad nákladů, kalkulace, nabídka zákazníkovi, objednávka, rozpočet, analýza realizovatelnosti, prověření smlouvy/prověření katalogu požadavků .
- Nominace projektu – jmenování vedoucího projektu, zadání projektu/cíle.
- Organigram projektu – projektový tým (organizační diagram, jmenování vedoucí dílčích projektů).
- Termínový plán – termínový plán zákaznický, termínový plán interní.
- Seznam konstrukčních dílů.
- Náběhová křivka.
- Životopisy dílů – životopisy dílů a sestav (interní díly/výroba), nakupované díly (historie dílu; číslování dílů a jejich použití).

- Přezkoumání projektu – přezkoumání projektu, kvalifikování procesu (zkušební výroba), analýza projektu – závěrečná zpráva.
- Dokumenty odborných útvarů – vývoj (koncepty, toleranční studie, vývoj materiálu, lakování, simulace, realizovatelnost výroby), industrializace (plánování výroby, plán výrobního procesu, zařízení, katalog požadavků), logistika (metody transportu), před sériové dodávky, management projektu, prototypy (montážní zkoušky), nakupované díly (zpracování plateb za díly, objednávání), kvalita (plánování kvality, kontrolní/zkušební zařízení, finální díly/vzorkování u zákazníka), odbyt, nástroje a IT.
- Protokoly, korespondence – záznamy z jednání a schůzek, obecně korespondence.
- Reporting projektu – měsíční review .
- List otevřených bodů – záznamy z jednání a schůzek.
- Změnové řízení.
- Audity veřejné – interní audity, audity výrobního procesu.

### 3.5 Postupový diagram

Obr. 4 popisuje pomocí postupového diagramu vybraný proces Řízení projektů od získání nové zakázky až po ukončení projektu ve firmě Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.





Obrázek 4: Postupový diagram Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.  
Zdroj: interní data

Definice zkratk používaných v příloženém diagramu: VP – vedoucí projektu, PT – projektový tým, VDP – vedoucí dílčího projektu, TRAX – systém pro řízení projektů, CCAP

– Čínská povinná certifikace, NTF – analýza vadných dílů z provozu, WP – pracovní balíčky v TRAXu, TP – termínový plán, LL – Lessons Learned (zpracovává se v systému M-Connect) v návaznosti na aktuální směrnici, M-Connect – systém pro správu Lessons Learned, GER – Gate Exit review, LOB – list otevřených bodů, LRA – Launch Readiness Audit, ME – metodický pokyn Magna Exteriors.

### 3.6 Projektový tým

Na Obr. 5 můžeme vidět schéma projektového týmu procesu řízení projektů. Přičemž **řídící grémium** představuje nejvyšší rozhodovací úroveň při řízení projektů. Monitoruje a kontroluje pokrok v projektech s ohledem na stanovené cíle, obsah, kvalitu, čas a náklady. Rozhoduje o přidělení zdrojů. V případě potřeby je řídící grémium oprávněno svolat jednání k přezkoumání projektu.

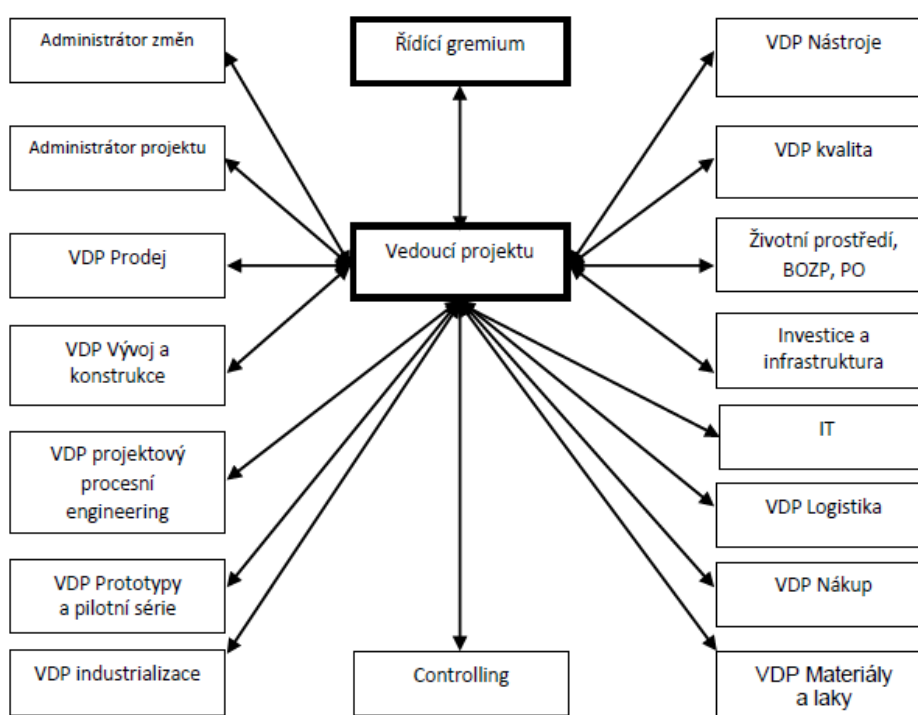
**Vedoucí projektu (VD)** nese celkovou odpovědnost za plánování, termíny/milníky, koordinaci, kvalitu, ekonomiku a za sledování a přezkoumávání v rámci projektu. Zejména zodpovídá za:

- Organizaci projektu, řádné provádění projektu, rozdělení rolí a stanovení úkolů.
- Zajištění informačního toku v projektu, je hlavním komunikačním partnerem pro zákazníka.
- Dosažení kvalitativních cílů, plánování a vývoj nákladů projektu, budoucí efektivitu výroby.
- Plánování a řízení projektu v čase.
- Kontrolu pokroku, rozhodování a přijímání opatření v projektu.
- Pravidelné hlášení statusu projektu/reporting.

**Vedoucí dílčího projektu (VDP)** plánuje, koordinuje, ukládá provádění, nebo sám provádí činnosti, které patří do jeho odborné působnosti, delegované v rámci projektu. Zejména zodpovídá za:



- Dosažení funkčnosti (splnění technických specifikací), jakost, termíny a náklady týkající se dílčího projektu.
- Organizaci a řádné provádění činností dílčího projektu a úkolování výkonných pracovníků v dílčím projektovém týmu.
- Zajištění informačního toku uvnitř dílčího projektu a informačního toku k projektu.
- Řízení dodavatelů a subdodavatelů pro dílčí projekt.
- Kontrolu provádění činností, rozhodování a přijímání opatření v dílčím projektu.
- Pravidelné hlášení statusu úkolů = pracovních balíčků, které spadají do dílčího projektu.



Obrázek 5: Schéma projektového týmu Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o.  
Zdroj: interní data

### 3.6.1 Termínový plán projektu

Nástrojem pro termínové a věcné plánování projektu je termínový plán projektu. V TRAXu ho zakládá VP ve spolupráci s Program management Group office. Školící materiály pro zakládání, reportování projektů a pracovních balíčků jsou dostupné v TRAXu. TP představuje standardní strukturu procesů orientovaných na zákazníka v souladu s ISŘ.

Uložená předloha může mít několik verzí, odlišných podle specifických potřeb zákazníka nebo produktu.

### **3.6.2 Proškolení členů projektového týmu**

Všichni členové projektového týmu musí být proškolení na: projektové řízení, specifické požadavky zákazníka, o zásadách ochrany utajovaných skutečností, podle vnitřních předpisů společnosti a k danému projektu a jeho stupni utajení podle definice zákazníka. Provedené proškolení musí být dokumentováno.

### **3.6.3 Organizace projektových jednání**

Základem komunikace v PT, dílčím projektovém týmu a komunikace projektu s vedením společnosti jsou jednání na pravidelné bázi, dohodnuté a stanovené VP při zahájení projektu. V případě potřeby je svoláno mimořádné jednání, které může iniciovat kterýkoliv z pravidelných účastníků jednání. Všechna jednání PT, dílčích projektových týmů, jednání se zákazníkem i s dodavatelem musí být písemně dokumentována formou záznamu z jednání. Záznam musí obsahovat zejména:

- stav odpracování úkolů z předcházejících jednání, pokud je relevantní,
- stanovené úkoly včetně termínů a odpovědností (LOB),
- informace podstatné pro další členy projektového týmu.

### **3.6.4 Uchování zkušeností z projektu**

Součástí každé projektové fáze je WP Lessons Learned workshop. Výstupem tohoto WP je dokumentované uchování zkušeností z projektu, přenositelných jako datový zdroj řešení a zlepšování pro další projekty, ať už pozitivních nebo negativních. Tyto záznamy se zpracovávají v systému M-Connect a týkají se výsledků všech odborných činností (VDP), zejména:

- konstrukce, DFMEA a konstrukčních opatření,

- vývoje procesu, PFMEA, procesflow a projektovaných technologií,
- kvalita – výsledky verifikace a validace,
- logistika – layout, balení.

### 3.6.5 Zajištění kontrol v projektové fázi

Pro zajištění požadované kvality v projektové fázi je nutné zohlednit požadavky popsané ve směrnici Řízení neshodného výrobku včetně znehodnocení dílů – **Řízení neshodného výrobku** (zajištění, že podezřelý produkt a/nebo produkt, který není ve shodě s definovanými požadavky je ochráněn před neoprávněným použitím nebo zpracováním), **Brány kvality** (zavedeny pro všechny nové projekty/produkty od před sériové fáze až do 90 dnů po SOP nebo jak požaduje zákazník - pokud jsou objemy od SOP nízké, pak požadavek na 90 dní musí být překalkulován na množství dílů, a toto bude období pro ukončení, **Vstupní kontrola** (při přípravě projektu je nutné určit rizikovost a komplexnost dílů na základě rizik dodavatele a rizikovosti samotných dílů/ procesů), **Garance** (nutné přezkoumat garanční případy z předchozích projektů a zabývat se případy - kde náklady jsou vyšší než 50 000 € za 2 roky (díl / vada), nebo se vada vyskytne do dvou let a nebo se u specifických případů vada vyskytne mezi 2 - 10 lety = nutno informovat product design, aby bylo zajištěno šetření ke zlepšení produktu).

### 3.6.6 Závěrečné jednání k projektu

V rámci přezkoumání fáze 6 (Gate Review Production Launch) projektu stanoví PT ve vzájemné shodě, zda jsou všechny plánované činnosti provedeny a zda bylo dosaženo cílů. Významná zjištění a zkušenosti rozpracuje VP s podporou VDP do Závěrečné analýzy projektu a zohlední v LL. Do analýzy projektu mohou být zapojeni zákazníci i dodavatelé. Jestliže jsou některé úkoly projektu ještě otevřeny, nebo nebylo dosaženo cílů projektu, VP musí vytvořit plán opatření - LOB. Řídící grémium rozhodne podle charakteru a závažnosti otevřených úkolů, zda plán opatření bude realizován industrializačním týmem na výrobním závodě v rámci náběhu výroby nebo zda musí být poslední přezkoumání opakováno.

Procedura k ukončení projektu je tvořena: přezkoumáním fáze 6. projektu, seznam zařízení – dle seznamu předložit předávací protokoly k jednotlivým zařízením, rekalkulace projektu, stav rozpočtu – podle jednotlivých položek, výkon, zmetkovitost, personální náročnost – plán a realizace, plán nápravných opatření na dané odchylky, vypracovat LL – pozitiva, negativa, zdokumentovat písemně (souhrn znalostí a zkušeností z projektu a z nich vyplývající zkušenosti), hodnocení zákazníka a LOB.

### **3.6.7 Pravidelné hlášení (reporting) k projektu**

Stav průběhu (plánu) projektu se pravidelně sleduje. O průběhu sledování se provádějí pravidelné záznamy (reporting):

Pravidelný reporting k WP – TRAX týdně;

Pravidelný reporting k projektu - TRAX týdně

- měsíční review měsíčně;

Informační systém/reporting zákazníka – dle zákazníka.

Sleduje se plnění požadavků z hlediska kvality (= obsah a výstupy úkolů), termínů, zdrojů, nákladů a rizik.

## 4. Zhodnocení procesů

Za obecně přijatou normu pro posuzování vospělosti a zralosti firmy je považován The Capability Maturity Model (CMM). Naznačuje způsob, jakým podnik své procesy provádí. Na CMM si lze ověřit, v jakém stádiu vospělosti se podnik nachází:

1. stadium – procesy v podniku jsou prováděny náhodně, ad hoc podle potřeby. Jedná se o neopakovatelné procesy. Neexistuje žádný způsob, jak je převést z minulého provedení do nového.
2. stadium – jsou zapsány alespoň základy podnikových procesů. Procesy začínají být opakovatelnými a je možné se z minulosti již poučit.
3. stadium – procesy v podniku jsou již definované.
4. stadium – podnik má stanoveny měřitelné cíle. Je schopen měřit kvalitu procesů a produktů. Procesy se stávají plně řízenými.
5. stadium – podnik se schopen trvale zlepšovat své procesy a optimalizovat je (Dvořáček, 2005).

Dle výše zmíněného modelu lze říci, že firma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. se nachází v 5. stadium, jelikož podnik je schopen zlepšovat své procesy a dále je optimalizovat.

Jak je zmíněno v kapitole 3.6.4. výstupem z WP je dokumentované uchování zkušeností z projektu, přenositelných jako datový zdroj řešení a zlepšování pro další projekty, ať už pozitivních nebo negativních.

### 4.1 Parametry procesů a jejich měření

Efektivita i účinnost procesu je monitorována formou reportů z aktuálně používaných elektronických databází jako např. ISQ (reklamace, elektronické registrační listy, logistika), list otevřených bodů, aplikace pro řízení neshod z auditů atd. Strukturu reportů určují a sledují jednotliví manažeři procesů, pokud QM nebo ředitel závodu (ŘZ) neurčí jinak. Slouží jako podklad pro poradu vedení a pro přezkoumání vedením. Hranici pro zahájení eskalace určuje QM nebo ŘZ.

## 4.2 Pořizované záznamy z průběhu procesu

Musí být vytvořena a udržována přehledná dokumentace projektu ve formě projektové složky na serveru. Kromě výstupních dokumentů vytvořených jednotlivými realizovanými procesy podle předpisů integrovaného systému řízení (ISŘ) je povinen VDP vést pro jednotlivé odborné oblasti projektu (např. formy, výrobní přípravky, kontrolní přípravky, nakupované díly, obaly) přehledy zajišťovaných položek opatřené základními údaji charakterizujícími jejich stav zpracování. U řízených dokumentů projektu musí být zachována jejich zpětná sledovatelnost, to znamená, že i změněné překonané dokumenty musí být uloženy a dohledatelné.

Společnost reaguje na neshody přijetím nápravných opatření a odstraněním následků a dopadů neshod. V rámci procesu přijímání opatření je třeba neshodu přezkoumat a stanovit příčinu neshody, aby se zabránilo jejímu opakování nebo výskytu na jiném místě.

## 4.3 Přezkoumání v projektu

Projekt je strukturován přezkoumáním dle klasifikace projektu (klasifikace projektu se řídí metodickým pokynem). Na Obr. 6 lze vidět jaké dokumenty jsou povinné a jaké volitelné v konkrétní fázi přezkoumání projektu.

PŘEZKOUMÁNÍ	DOKUMENTACE	RISK 1						RISK 2					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Interní přezkoumání	Dokumenty odborných útvarů	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Dotazník GER (ME-014)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Přezkoumání dle relevantních WP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
GER (1 týden po interním přezkoumání)	Dokumenty odborných útvarů	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
	Dotazník GER (ME-014)	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
	Přezkoumání dle relevantních WP	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Účastníci fázových review	Vedoucí projektu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Vedoucí dílčího projektu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Vedoucí odborných útvarů	●	○	●	○	●	●	●	○	●	○	●	●
	Vedoucí Engineeringu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	AGM, GM	●	○	●	○	●	●	●	○	●	○	●	●
	Management Magna Exteriors (GER)	●	○	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○

● ... povinné  
○ ... volitelné

Obrázek 6: Přezkoumání projektu

Zdroj: interní data

Postupy pro provádění přezkoumání jsou popsány v metodických pokynech společnosti. V systému TRAX se uzavírání WP dokládá požadovanou dokumentací. Na Obr. 7 lze vidět, jaké dokumenty a konkrétní termíny jsou používány v určité fázi projektu.

FÁZE	NÁZEV FORMULÁŘE PREZKOUMÁNÍ (GER ME-014)	ORIENTAČNÍ TERMÍN ZAHÁJENÍ	ORIENTAČNÍ TERMÍN UKONČENÍ
P1	Gate Review 1 Program Preparation and Kick-off	Udělení zakázky	1 měsíc po udělení zakázky
P2	Gate Review 2 Prototype Design Long Lead Tooling	Předání dat pro konstrukci prototypu	Ukončení dodávek a zkoušek prototypu
P2_3*	Gate Review 2_3 Combined Production Design (when no prototypes and or Long Lead Tooling required)	Předání dat pro konstrukci výrobků	1 měsíc po dokončení konstrukce
P3	Gate Review 3 Production Design	Předání dat pro konstrukci výrobků	1 měsíc po dokončení konstrukce
P4	Gate Review 4 Off-Process Samples	Se zadáním výroby prvního prostředku	S dodáním posledního prostředku do závodu
P5	Gate Review 5 Customer PPAP preparation and Submission	S dodáním prvního prostředku do závodu	Po dvoudenní výrobě
P6	Gate Review 6 Production Launch	Po dvoudenní výrobě	3 měsíce po SOP

Obrázek 7: Dokumentace přezkoumání projektu

Zdroj: interní data

#### 4.4 Řízení rizik

Vedení společnosti provádí rizikovou analýzu činností společnosti nejméně 1 x ročně. Cílem rizikové analýzy je identifikovat seznam rizik a příležitostí s určením dopadu na produkt, proces, zainteresované strany, environment a bezpečnost.

Při jejím vytváření zohledňuje procesní přístup a bere v potaz zainteresované strany. Do analýzy rizik se zahrnují přinejmenším poznatky ze stažení vadných produktů, z auditů produktů, z vrácení produktů z fáze užití a z oprav, stížností, sešrotování a přepracování.

Řízení rizik (Identifikace rizik, analýza rizik, plánování opatření pro ošetření rizik, zavedení navržených opatření a kontrola efektivnosti opatření rizik) pro tento proces je zajišťováno účastí v týmech při využívání těchto metodik: Tvorba a údržba konstrukční a procesní FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), Opatření k nápravě a prevenci, 8D report, Řízení rizik, SWOT, Matice rizik a příležitostí. Pro přijatá rizika je zpracován a využíván nouzový plán.

## 4.5 Životní prostředí, zdraví & bezpečnost

Společnost pečuje o to, aby její aktivity byly šetrné k životnímu prostředí, neplýtvaly energiemi a zdroji. Vedení společnosti chápe ochranu životního prostředí jako nezbytný požadavek při plánování a realizaci veškerých procesů.

Společnost se zaměřuje na snižování potenciálních dopadů významných aspektů do životního prostředí (ať se jedná o emise do ovzduší, produkci odpadů a odpadních vod nebo spotřebu energií a zdrojů). Za tímto účelem společnost monitoruje, analyzuje a hodnotí svoji environmentální výkonnost (požadavky na monitorování jsou zahrnuty v registrech aspektů). V rámci identifikace a hodnocení aspektů výrobků je zohledňován rovněž jejich životní cyklus. Jedná se především o hodnocení aspektů spojených s dopravou (jak materiálů, surovin a polotovarů, tak hotových výrobků). V rámci projektů jsou zpracovávány recyklační koncepty (na základě individuálních požadavků zákazníka).

Při tvorbě cílů v oblasti environmentu/bezpečnosti a ochrany zdraví/energetického managementu jsou zvažována rizika, příležitosti ke zlepšení a jsou zohledňovány technologické a finanční možnosti společnosti včetně interních a externích záležitostí. Vedení společnosti stanovuje a plánuje jejich dosažení za využití potřebných zdrojů. Cíle jsou stanoveny v návaznosti na významné environmentální aspekty (příp. aspekty v rámci energetického managementu), rizika v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví a související závazné povinnosti. V rámci procesu plánování opatření k dosažení cílů jsou definovány konkrétní kroky a činnosti, které je nutné realizovat za účelem dosažení cíle (rozpracované v přiměřené míře tak, aby bylo efektivní a smysluplné), potřebné zdroje, konkrétní odpovědnosti, termíny plnění a způsob hodnocení plnění cílů (včetně potřebných indikátorů). Při stanovování opatření k dosažení cílů je třeba zvážit způsob jejich začlenění do podnikatelských procesů společnosti.

Environmentální aspekty (nakládání s chemikáliemi, produkce nebezpečných odpadů...)/rizika BOZP jsou specifikována v Registru environmentálních aspektů a v Seznamu nebezpečí a hodnocení rizik. Tyto dokumentované informace jsou vždy zpracované na závodové úrovni dle pracovních předpisů.



## 5. Návrhy k odstranění či zlepšení případných nedostatků

Z výše uvedených informací je zjevné, že proces Řízení projektů je poměrně komplikovaný. Jak lze vidět v postupovém diagramu v kapitole 3.5. proces prochází mnoha fázemi a možným návrhem zlepšení by tedy mohlo být jejich zredukování či sloučení. Nedomnívám se ovšem, že by tento postup byl zcela správný. Zjednodušení postupu by sice mohlo vést ke zpracování vícero zakázek, nicméně toto zjednodušení by mohlo vést k horší kvalitě zhotovených výrobků a tím i získání méně nových zakázek. Jelikož firma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. má dlouholetou historii ve svém oboru a jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2. má také řadu významných zákazníků, dá se vyvozovat, že zmíněný postup Řízení projektů byl sestaven na základě zkušeností. Komplexnost procesu má tedy jistě svůj důvod.

Pro zrychlení celkového procesu Řízení projektů bych ovšem navrhovala, aby se na jednotlivých fázích projektu podílely převážně týmy zaměstnanců. Některé fáze, které zajišťuje pouze vedoucí projektu, by mohly být urychleny tím, že se úkoly rozdělí mezi více zaměstnanců. Dalším benefitem rozdělení by pak mohlo být, že se dříve odhalí případné problémy.

V procesu Řízení projektů byly zjištěny některé administrativní nedostatky, jako například zdlouhavá komunikace se zákazníkem a zdlouhavý objednávkový a schvalovací cyklus.

Dalším možným návrhem zlepšení výrobního procesu by mohla být větší automatizovanost výroby. Řada výrobních procesů viz Obr. 3 je stále zajišťována pouze zaměstnanci, některé z nich by ovšem mohly být prováděny pomocí moderních technologií, např. by bylo možné zavést automatizovanou balicí linku na finální výrobky. Tento postup automatizace je na druhou stranu v některých fázích výroby zcela nevhodný. Z vlastní zkušenosti, když jsem byla zaměstnancem firmy Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. na pozici kontrolor výrobní kvality na vstříkovně, ovšem vím, že vizuální vady zachytí pouze lidé. Vizuální vady objevující se na pracovišti, kde jsem působila se týkaly různých deformací dílů, zástřiků dílů, chybně opracovaných dílů, šmouh a jiných vad, které se nedají odhalit stoprocentně jen moderními technologiemi, ale je nutná přítomnost zaměstnanců vybraných úseků výroby. Dále například skener barev na lakovně dokáže sám vyhodnotit správný odstín barvy, ale

neodhalí již jiné vizuální vady, jako třeba bublinky v laku, k tomuto úkonu je také stále nutná přítomnost zaměstnanců.

Bylo zjištěno, že se společnost potýká s nedostatkem pracovníků na výrobních pozicích. Tento nedostatek může velmi ovlivňovat celý výrobní proces, pokud například některý ze zaměstnanců onemocní a nemá ho kdo zastoupit, může docházet ke zpoždění s dokončením zakázky. Také ne všichni zaměstnanci na výrobních pozicích mají dostatečnou kvalifikační úroveň, a to může způsobit například špatné opracování dílů, špatné zabalení dílů do obalových materiálů. Pokud se zjistí, že pracovník špatně zabalil díly, logistické oddělení musí všechny obaly s těmito díly pozastavit, aby nedošlo k jejich expedici ze skladových prostorů a musí dojít ke kontrole všech dílů a znovu se musí zabalit. Každá zbytečná manipulace s díly navíc může zase zapříčinit jejich poškození. Navrhovala bych tedy, aby se firma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. pokusila přilákat do svého podniku více nových zaměstnanců. Je nutné říci, že k přijetí nových zaměstnanců by musela firma vynaložit také značné náklady. Pokud bychom se na to po dívali z ekonomické stránky, tak v současné době na pozici Operátor výroby nabízí společnost měsíční hrubou mzdu 23 000 Kč. Roční mzdové náklady by se za takového zaměstnance zvýšily o 276 000 Kč a přibližně o dalších 93 288 Kč na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Při nástupu obdrží také nový pracovník na výše zmíněné pozici pracovní oblečení v hodnotě 2 000 Kč. Celkem by tedy firma navýšila náklady o 371 288 Kč. Na výrobní pozice je většinou ale nutné přijmout více zaměstnanců a náklady by tím pádem byly ještě vyšší, ale na druhou stranu se to firmě vrátí tím, že bude mít jistotu, že mají dostatek pracovníků a výroba tak může být bez problémů dokončována a pokud firma zajistí pracovníkům patřičné školení a průběžné proškolení, bude mít dostatečně kvalifikované pracovníky a nemělo by docházet k nedostatečně odváděné práci z jejich strany. Větší počet zaměstnanců může podniku zajistit více nových projektů, protože nemusí mít obavy, že by nezvládali dokončovat projekty včas.

S odkazem na kapitulu 1.4. reengineering a její podkapitoly bych z možných vylepšení tedy navrhovala pouze optimalizaci jednotlivých fází, jelikož např. redesign je v této situaci naprosto nevhodný, protože firma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. svým dlouholetým působením a vybudováním jména na trhu dokázala, že její proces Řízení projektů je úspěšný.

V tabulce 3 jsou shrnuty zjištěné nedostatky procesu, jejich návrhy na zlepšení a také jaké budou mít tyto návrhy pro podnik Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. přínos.

*Tabulka 3: Zjištěné nedostatky a návrhy na zlepšení*

<b>Zjištěné nedostatky</b>	<b>Návrhy na zlepšení</b>	<b>Přínos pro podnik</b>
Některé fáze procesu Řízení projektu jsou zajišťovány pouze jedním zaměstnancem.	Jednotlivé fáze procesu by měly na starosti týmy zaměstnanců, a ne pouze jedinci.	Zrychlení celkového procesu a dřívější odhalení případných problémů v procesu.
Řada výrobních procesů je zajišťována pouze zaměstnanci.	Automatizovanost výroby, více se zaměřit na moderní technologie (např. automatizovaná balicí linka).	Urychlení výroby, nemusí se spoléhat pouze na zaměstnance.
Nedostatek pracovníků na výrobních pozicích.	Pokusit se přilákat do podniku více nových zaměstnanců, vylepšit nabídku benefitů. Podnik by za jednoho takového nového zaměstnance navýšil roční náklady o přibližně 371 288 Kč.	Větší počet zaměstnanců může zajistit více nových zakázek a výroba bude dokončována kvalitně, bez problémů a bez zpoždění.

Zdroj: vlastní zpracování

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo pomocí analýzy nalézt potenciál ke zlepšení procesů ve vybraném podniku. V rámci tohoto cíle byl analyzován proces Řízení projektů ve společnosti Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. Tento proces byl detailně zmapován podle jednotlivých subprocessů uvnitř sledovaného procesu a byly navrženy zlepšení možných nedostatků.

Rešeršní část práce byla zpracována s využitím knižních publikací zabývajících se problematikou procesů a procesního řízení. K analytické části práce byly využity interní směrnice vybraného podniku, přínosy od konzultanta práce, mé vlastní zkušenosti z pozice pracovního místa, které jsem zde dříve vykonávala a také údaje z veřejně přístupného obchodního rejstříku a sbírky listin spravovaných Ministerstvem spravedlnosti České republiky.

Rešeršní oddíl práce se zabývá procesním řízením, definicí procesu a jejich účastníků a vlastníků, dělením procesů, procesní mapou a na závěr zlepšováním a měřením výkonnosti podnikových procesů. Analytická část nejdříve představuje vybranou organizaci a poté analyzuje a vyhodnocuje její procesy.

V závěrečné části práce byl odhalen jako největší nedostatek procesů deficit pracovníků na výrobních pozicích a tím může dojít k ohrožení celkového procesu Řízení projektů. Firma Magna Exteriors (Nymburk) s.r.o. v současné době hledá nové zaměstnance, nicméně z důvodu nízké nezaměstnanosti je obtížné zaujmout kvalifikované uchazeče o zaměstnání. Společnosti proto bylo navrženo, zdali by nebylo vhodné vylepšit stávající nabídku benefitů pro uchazeče o zaměstnání, aby došlo k větší motivaci potenciálních zaměstnanců. Bylo konstatováno, že sice vybraný proces Řízení projektů, se jeví jako komplikovaný a poměrně zdlouhavý, ale to vše má svoje důvody, bez kterých by proces nemohl správně fungovat. Podniku bylo dále navrženo jako možnost případného urychlení procesu větší podíl týmů zaměstnanců namísto toho, aby některé fáze projektu měl na starost jen jeden zaměstnanec, např. vedoucí projektu. Proces má jasně rozdělené, kdo zodpovídá, za co a tím by mělo být zajištěno, že v rámci procesu nedochází k nejasnostem v tom, kdo má, co na starosti. Proto

se dá domnívat, že případné zapojení více zaměstnanců by neměl být takový problém a zůstal by tím stále zachován chod procesu.

Tato práce mi přinesla rozšíření přehledu jak teoretických, tak praktických znalostí v oblasti procesního řízení podniků. Zejména literární řešerše mě obohatila o nové vědomosti z teoretického hlediska. Analytická část práce mě naopak utvrdila v tom, že pro úspěšný podnik s dobrým jménem je za potřeba lidí, kteří procesy vykonávají a také, že je nutné si uvědomit, že je neustále co zlepšovat a být vždy napřed před konkurencí na trhu.

## Seznam použité literatury

- CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2001. *Workflow: řízení firemních procesů* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-03-22]. ISBN 80-247-0200-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:fde668e0-25aa-11e2-8579-005056827e52?page=uuid:811fa1e61ca866b0b9c1ecd3d4f8df7b>
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací* [online]. Praha: C.H. Beck [cit. 2022-05-02]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=ZeMNT6EIW1QC&printsec=frontcover&source=gs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=ZeMNT6EIW1QC&printsec=frontcover&source=gs_atb#v=onepage&q&f=false)
- FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-02-08]. ISBN 978-80-247-5038-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/procesni-rizeni-pro-manazery-1122/>
- GEORGE, Michael L., Dave ROWLANDS a Bill KASTLE, 2005. *Co je Lean Six Sigma?* [online]. Brno: SC&C Partner [cit. 2021-03-26]. ISBN 80-239-5172-6. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:60996f10-8f97-11e5-a715-005056827e52?page=uuid:f9b05be0-a8c0-11e5-b770-5ef3fc9ae867>
- HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8072610287.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-30]. ISBN 978-80-247-4337-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/velka-kniha-o-rizeni-firmy-747/>
- JESTON, John, 2018. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 4th ed. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-73840-9.
- JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-30]. ISBN 978-80-247-5717-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/vyrobní-a-logisticke-procesy-v-podnikani-1511/>

- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-30]. ISBN 978-80-247-3938-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zlepsovani-podnikovych-procesu-2040/>
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika* [online]. 6., přeprac. a dopl. vyd. v Praze: C.H. Beck [cit. 2021-03-26]. ISBN 978-80-7400-274-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:c2591c80-f9ef-11e8-a5a4-005056827e52?page=uuid:ffde5240-50df-11e9-abdc-5ef3fc9bb22f>
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-03-22]. ISBN 978-80-247-1679-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zavadeni-a-rozvoj-procesniho-rizeni-ve-firme-1649/>
- ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-30]. ISBN 978-80-247-4128-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/procesne-rizena-organizace-737/>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-02-14]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikove-rizeni-1029/>
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-02-08]. ISBN 978-80-247-4372-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikova-ekonomika-361047/>
- ZÁVADSKÁ, Zuzana, Ján ZÁVADSKÝ a Mária SIROTIKOVÁ, 2013. Process model and its real application in the selected management areas: *E+M. Ekonomie a Management*. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/process-model-real-application-selected/docview/1319798139/se-2?accountid=17116>
- WESKE, Mathias, [2019]. *Business process management: concepts, languages, architectures* [online]. Third edition. Berlin: Springer [cit. 2022-05-02]. ISBN 978-3-662-59431-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=bf-eDwAAQBAJ&pg=PR5&lpg=PR5&dq=ISBN+978-3-662-59431-5&source=bl&ots=g1Y31peX1A&sig=ACfU3U26rFs43kfQjLA1m0qOLGyNk\\_bhp](https://books.google.cz/books?id=bf-eDwAAQBAJ&pg=PR5&lpg=PR5&dq=ISBN+978-3-662-59431-5&source=bl&ots=g1Y31peX1A&sig=ACfU3U26rFs43kfQjLA1m0qOLGyNk_bhp)

A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi3yrTb3cH3AhVmxosKHTdtAb8Q6AF6BAgzEA  
M#v=onepage&q&f=fal