

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Procesní mapa výrobního podniku

Process map of production plant

Jana Lajdová

Plzeň 2019

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

Jméno a příjmení: **Ing. Jana LAJDOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0106P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Procesní mapa výrobního podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte procesní organizaci.
2. Charakterizujte podnik, jeho okolní prostředí a jeho firemní strategii.
3. Definujte podnikové procesy a podnikové funkce zvoleného podniku.
4. Popište několik podnikových procesů.
5. Navrhněte zjednodušení procesu.
6. Navrhněte případné snížení nákladů, počtu zaměstnanců či jiná zefektivnění.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **BASL, Josef, BLAŽÍČEK, Roman.** *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti.* 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 323 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- **DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil.** *Logistika: procesy a jejich řízení.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ix, 334 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-521-0.
- **NeENADÁL, Jaroslav et al.** *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- **ŘEPA, Václav.** *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Svoboda**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**

Michaela Krechová
Doc. Ing. Michaela Krechová, Ph.D.
děkanka



D. Egerová
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Procesní mapa výrobního podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23. dubna 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Děkuji panu Ing. Jaroslavu Svobodovi za užitečné rady a odborné vedení mé diplomové práce.

Obsah

Úvod	7
Cíl práce a metodický způsob řešení	9
1 Charakteristika procesní organizace	11
1.1 Vývoj světového managementu	11
1.1.1 Vědecký management	11
1.1.2 Moderní teorie operačního managementu	12
1.1.3 Behaviorismus	13
1.1.4 Zrození procesního managementu	14
1.2 Procesní vs funkční řízení	14
1.3 Procesní organizace	15
1.3.1 Vymezení definice procesu a jeho náležitostí	17
1.3.2 Šest principů Continuous Improvement Modelu	27
1.3.3 Neustálé zlepšování a procesní přístup jako principy pro efektivní systémy managementu organizací	30
2 Řízená dokumentace	31
3 Modelování procesů	32
3.1 Metodiky procesního reengineeringu	33
3.2 Metodika ARIS prof Scheera	34
3.3 Metody řízení procesů	38
4 Informační systém	39
5 Procesní mapa	44
6 Charakteristika podniku a jeho poslání	46
6.1 Základní informace	46
6.2 Poslání podniku	47
6.3 Vize podniku	47
6.4 Mise podniku	47
6.5 Výrobky / Monuments /	48
6.6 Zákazníci	53
7 Řízená dokumentace společnosti	54
7.1 Struktura dokumentace	54
7.2 Typy řízené dokumentace společnosti	55
7.3 Základní činnosti, role a odpovědnosti	56
8 Procesní mapa podniku	57
9 Výrobní proces	59
10 Proces řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu	62

10.1 Popis procesu.....	62
10.2 Návrh na zjednodušení a úsporu mzdových nákladů.....	63
Závěr.....	67
Seznam tabulek	68
Seznam obrázků	69
Seznam použité literatury	70
Seznam tištěných zdrojů	70
Seznam internetových zdrojů.....	70

Úvod

V praxi v mnoha firmách chybí kvalitně popsané procesy, flowcharts jsou vytvořeny neúplně, chybně. Dokumenty často obsahují zbytečně moc nesrozumitelné terminologie, použité pojmy nejsou jednoznačně vymezeny, nebo postrádají účel.

Funkcí správně definovaných procesů je několik. Orientace nových zaměstnanců, jasné vymezení úkolů, zodpovědností a návazností pro plynulé fungování procesů a pochopení smyslu plnění jednotlivých úkolů zaměstnanci.

Zaměstnanci si často neuvědomují, že tvorba dokumentace jim nemá práci přidělat a zdržet je, ale naopak jim pomoci a práci ulehčit.

Pro optimální fungování organizace nestačí pouze vytvořit procesní mapu, flowcharts a ostatní dokumentaci, ale také je distribuovat, uložit na intranet, kam mají všichni zaměstnanci přístup, tedy sdílet je, pravidelně je revidovat a distribuovat včas tyto revidované dokumenty všem zaměstnancům firmy nebo je alespoň o revizi či vydání nového dokumentu řádně informovat.

Pro mnoho zaměstnanců je důležité pochopení funkce jejich oddělení v kontextu celkového fungování organizace. Toto uvědomění si je pozitivní také z psychologického hlediska, kdy zaměstnanci nevidí je svůj kousek práce, která jim leckdy vytržená z kontextu může připadat neúčelná, ale vidí sebe jako užitečnou součást skládky, bez níž by firma nemohla fungovat.

Obrázek 1: Flowchart



Zdroj: blog.lansa.com, 2019

Pokud chce firma zlepšovat svoji výkonnost, je nutné principy jejího fungování vnímat jako systém, jehož jednotlivé části spolu navzájem souvisejí. Provádění jakýchkoliv dílčích organizačních změn bez ohledu na ostatní prvky systému většinou nepřináší očekávaný efekt, ba právě naopak. Podnik je jako neuronový systém. Skládá se z mnoha navzájem propojených částí - procesů, které probíhají napříč organizačními útvary, reagují na podněty z vnějšího okolí, realizují řadu transformačních operací a poskytují výstupy vnějšímu okolí.

Filosofie procesního řízení je o promítnutí procesního přístupu do všeho, co organizace dělá:

- vytvoření řídicí dokumentace včetně organizační struktury,
- nad procesy definovat cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku,
- nad takto definovanými cíli a měřitelnými parametry vytvářet motivační systém,
- procesy vzhledem ke svým cílům kontinuálně zdokonalovat,
- na základě požadavků procesů rozvíjet dovednosti pracovníků,
- filozofii procesního řízení zimplementovat až na úroveň kultury organizace.

(Zdeněk Kocourek, modernirizeni.ihned.cz, 2019)

Cíl práce a metodický způsob řešení

Cílem této diplomové práce pro literární rešerši je definování procesní organizace, vymezení samotného procesu všeobecně, jeho základní klasifikace a přístupů k nim. Dále vymezení teorie procesního řízení, které nelze vytrhovat z kontextu historie managementu, respektive přechodu funkčního řízení na procesní.

Cílem praktické části je charakteristika podniku a předmětu podnikání, definice podnikových procesů, popsání několika podnikových procesů, návrh zjednodušení procesu či návrh případného snížení nákladů, počtu zaměstnanců či jiná zefektivnění.

První kapitola charakterizuje procesní organizaci. Popisuje vývoj světového managementu a zrození procesního managementu. Vymezuje rozdíl mezi procesním a funkčním řízením a definuje procesní organizaci. Tato kapitola obsahuje veškerou základní teorii o procesech a jeho náležitostech a vysvětluje principy neustálého zlepšování.

Druhá kapitola se věnuje řízení dokumentace. Vymezuje a popisuje všechny hierarchické úrovně její tvorby.

Třetí kapitola rozebírá modelování procesů. Vymezuje metodiky procesního reengineeringu a blíže se věnuje metodice ARIS. Také se zaměřuje na samotné metody řízení procesů.

Čtvrtá kapitola se věnuje Informačnímu systému a pátá teorii procesních map.

Další kapitola se již týká praktické části, v níž je charakterizován podnik. V kapitole jsou uvedeny základní informace o podniku, jeho poslání, vize, mise. Vymezuje výrobky a několik druhů jejich členění. Praktická část neopomíjí ani kapitolu zaměřenou na zákazníka podniku.

Další kapitola popisuje řízenou dokumentaci společnosti. Vymezuje její strukturu, typy řízené dokumentace a základní činnosti, role a odpovědnosti.

Autorka se rozhodla v praktické části neuvádět organizační strukturu společnosti vzhledem k procesnímu řízení organizace a častým změnám organizační struktury. Dle jejího názoru je procesní mapa společnosti dostačující pro přehled o jednotlivých odděleních.

Popisovanými procesy v práci jsou výrobní proces a proces řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu. K tomuto procesu je popsán i návrh na jeho zjednodušení, respektive na úsporu mzdových nákladů.

1 Charakteristika procesní organizace

Procesní řízení primárně definuje proces tedy souhrn činností, které transformují vstupy na výstupy bez návaznosti na organizační strukturu. Teprve poté se vymezí zodpovědnosti a pravomoci a organizační uspořádání. Výstupem je taková struktura podniku, která nejlépe podporuje optimální fungování podnikových procesů.

1.1 Vývoj světového managementu

Aby bylo smysluplné vymezení procesního managementu, je potřeba zmínit historii a pochopit funkční řízení, ze kterého firmy plynule přecházejí na procesní organizaci.

Moderní teorie managementu pochází přibližně z počátku dvacátého století, i když nějaké teorie existovaly už dříve. Rozvoj pojetí managementu se datuje od okamžiku, kdy se lidé pokusili poprvé dosáhnout cílů prostřednictvím skupinové práce. (Drahotský, Řezníček, 2003)

1.1.1 Vědecký management

Za otce vědeckého managementu je považován Frederick Winslow Taylor. Jeho původní zájem se soustředil na zvýšení produktivity pomocí vyšší efektivity výroby, a to nejen prostřednictvím snižování nákladů a zvyšování zisků, ale také možným zvyšováním mezd pracovníků právě v důsledku zvýšení jejich produktivity práce. Taylor zjistil, že problém produktivity práce vznikl částečně z neznalosti managementu a částečně z neznalosti práce. Byl přesvědčen, že použitím vědeckých metod řízení, místo používání tradičních metod nebo řízení „od oka“, lze dosáhnout zvýšení produktivity, aniž by bylo nutné zvýšit pracovní úsilí. Pro nalezení nejlepšího způsobu, jak vykonávat jakoukoli práci, používal časové a pohybové studie, pro řízení mezd používal mzdová pravidla založená na měření výstupu ve snaze zvýšit „přebytek“, který byl podle něj důsledkem produktivity. Tato pravidla vytvářela v pracovnících pocit jistoty, že budou odměňováni podle své produktivity a stimulovala je tak k vyšší výkonnosti. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Taylorovy principy

- Nahradit empirii vědou
- Místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti
- Místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce
- Místo omezování vstupů pracovat pro jejich maximalizaci

- Zabezpečit rozvoj všech pracujících pro dosažení plného využití jejich schopnosti a pro dosažení maximální prosperity společnosti

K Taylorovým následníkům v oblasti vědeckého managementu patří mimo jiné Henry L. Gantt, který poukazoval na nutnost vzdělávání manažerů i pracujících a uvědomoval si, že ze všech problémů řízení má největší význam problém řízení lidí. Nejvíce známé jsou Ganttovo grafické metody vyvinuté pro potřeby plánování a lepší možnost manažerské kontroly. Při plánování a kontrole kladl stejná důraz jak na čas, tak na náklady. Tyto jeho práce vyústily ve známý Ganttův diagram, který se používá dodnes. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Jedná se o grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. (managementmania.com, 2019)

1.1.2 Moderní teorie operačního managementu

Za zakladatele teorie moderního managementu je považován Francouzský průmyslník Henry Fayol, který rozdělil průmyslové činnosti do šesti skupin a formuloval čtrnáct principů managementu.

Rozdělení průmyslových činností:

- Technické: výroba
- Komerční (nákup, prodej, směna)
- Finanční (kapitál a výzkum směřující k jeho optimálnímu využití).
- Bezpečnostní (ochrana majetku a osob)
- Účetní (včetně statistiky)
- Manažerské (plánování, organizování, příkazování, koordinování, kontrolování)

Fayolovy obecné principy managementu

1. Dělbba práce: specializace, kterou je třeba následně kooperovat a integrovat, je důležitá pro dosažení vysoké efektivity práce, jak na úrovni manažerské, tak na úrovni technické.
2. Pravomoc a odpovědnost
3. Disciplína, která vyžaduje, aby na všech řídicích úrovních byli kvalitní nadřízení.
4. Jednota příkazování: princip, který říká, že každý zaměstnanec by měl dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného. (Drahotský, Řezníček, 2003)

5. Jednota řízení: Každá skupina činností se stejným cílem by měla mít jednoho vedoucího a jeden plán.
6. Podřízenost individuálních zájmů společným.
7. Odměňování (a mzdové zásady) musí být poctivé a musí poskytovat co největší uspokojení zaměstnancům a zaměstnavatelům.
8. Centralizace: Fayol tvrdí, že míra koncentrace pravomoci je různá. Musí odpovídat daným podmínkám tak, aby přinášela co největší užitek.
9. Skalární řetězec: dle Fayola musí existovat řetěz nadřízenosti od nejvyšší až k nejnižší řídicí úrovni.
10. Pořádek: Pokud rozdělíme pořádek na materiální a sociální, tak je zřejmé jednoduché pravidlo: Každé místo je určeno pro něco (pro někoho) a každá věc (osoba) má své místo. To je vymezení organizování a uspořádání věcí a lidí.
11. Spravedlnost: U zaměstnanců by měla být pěstována věrnost a úcta, která by měla být v kombinaci s laskavostí a spravedlností ze strany manažerů základnou dobrých vztahů nadřízenosti a podřízenosti.
12. Stabilita majetku
13. Iniciativa: míněná jako vypracování a realizace plánů. Protože „mezi největší uspokojení inteligentních lidí patří dosažení předpokládaného výsledku“, Fayol doporučuje manažerům, aby „obětovali osobní ješitnost“ ve prospěch dosažení uspokojení svých podřízených.
14. Jednotný duch = „v jednotě je síla“. Při rozšíření o jednotu přikazování zdůrazňuje potřebu týmové práce a význam komunikace pro její realizaci. (Drahotský, Řezníček, 2003)

1.1.3 Behaviorismus

Průmyslová revoluce podpořila vznik a rozvoj psychologického směru 20. století, tzv. behaviorismu. Otcem průmyslové psychologie byl Hugo Münsterberg, jehož cílem bylo odhalit:

- jak vyhledávat lidi, aby jejich mentální schopnosti co nejvíce odpovídaly práci, kterou dělají,
- jaké psychologické podmínky umožňují u jednotlivých osob maximální uspokojující vykonávání práce,

- jakým způsobem může povolání ovlivňovat pracující, aby bylo možné od nich dostat co nejlepší výsledky. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Stejně jako Taylora ho zajímaly společné zájmy manažerů a pracujících, přičemž zdůrazňoval intenzivní zaměření na pracující.

„Sociálně systémový přístup k managementu“ respektive „teorie organizace“ se zaměřuje na prvky skupinového chování. Dle Emila Durkheima je skupinu v jakékoli sociální organizaci možné řídit pomocí stanovení její hodnoty a jejích norem. (Drahotský, Řezníček, 2003)

1.1.4 Zrození procesního managementu

I když vývoj managementu prošel řadou změn, současné stadium sužuje nejružnější nedostatky. Mezi nejzávažnější patří:

- dezintegrace – uzavřenost na vlastním písečku, která je výsledkem dělby práce a vytvoření kompetenčních hranic. Místo vzájemné spolupráce se objevily preference lokálních zájmů, přesouvání problémů na druhého.
- zaměření pouze na konečné výsledky – prezentované ekonomickými ukazateli, zaměření na důsledky ne na příčiny, hodnocení podle výsledků nemusí odhalit nadcházející neefektivitu. Špatné výsledky produktů jsou důsledkem špatných procesů.
- komunikace – nesprávné nebo pozdní přesuny informací mezi podnikovými útvary. Absence informací a komunikační šumy vedou k napětí. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Štěpení výroby jak ve výrobních, tak v řídicích operacích kladlo značné nároky na koordinaci a zpětnou integraci jednotlivých prvků. To nutilo firmu hledat nové přístupy ke zvýšení produktivity a docházelo se k názoru, že k posunu může dojít jedině radikální změnou podnikových procesů – reengineeringem. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Reengineering je management změny, která musí být radikální, systémová a komplexní.

1.2 Procesní vs funkční řízení

Systémová změna spočívá ve změně funkčnosti na procesnost. To ovšem nemá pevné hranice, nikdy není vše pouze funkční či procesní. Ve funkčním pojetí a systému je organizace uspořádána podle funkcí a hierarchií s konkurenčním prostředním a menší

spoluprací, zatímco procesní pojetí a systém má vodorovnou strukturu a více se v něm spolupracuje.

Nevýhody funkčního systému myšlení:

- různé funkce často zaujímají omezené postoje, lidé nehledají souvislosti mezi dvěma zdánlivě nesouvisejícími oblastmi
- boj funkcí
- byrokracie a zkreslování informací při svislém postupu nahoru a dolů
- tendence k vytváření zbytečných funkcí a mezifunkcí
- rozpory mezi funkčním svislým řízením a vodorovným výrobním postupem a procesem (bez pokynu shora se samostatně nepracuje)
- likviduje se samostatnost a aktivita
- pro všechny funkce je prvořadý boj pro ochranu své pozice (Drahotský, Řezníček, 2003)

Systém procesního myšlení

„Práce v procesu a týmu zvyšuje aktivitu pracovníků – tím se také snižuje počet kontrolorů a mistrů. V procesu a týmu se staví na fungující spolupráci, komunikaci a dobrých vzájemných vztazích. Pracovníci sami pružně řeší možné vnitřní výrobní a týmové problémy. V procesu se zmenšují počty nadřízených, což samo o sobě zmenšuje celou řadu předchozích problémů.“ (Drahotský, Řezníček, 2003, s.36)

Přirozeným důsledkem procesního systému je zlepšení podnikové kultury, komunikace, lepší spolupráce a zvýšená aktivita. Podstata procesního úspěchu spočívá tedy v řádném zorganizování práce a činnosti do procesů a týmů. Práce v procesu a týmu zvyšuje hodnotu pracovníka, což má dobrý vliv na zlepšení sebevědomí.

Zaměření na procesní řízení je typickým rysem reengineeringu a systémového inženýrství. (Drahotský, Řezníček, 2003)

1.3 Procesní organizace

Přístup k tvorbě procesní organizace byl nazván Business Process Reengineering – BPR. Ten prošel za uplynulé desetiletí vlastním vývojem. Na počátku svým pojetím představoval spíše radikální jednorázovou inovaci procesů. Další směry se zaměřovaly

spíše na postupné zlepšování procesů, příkladem může být CPI (Continuous process Improvement). (Basl, Blažiček, 2012)

Princip procesního přístupu se ukazuje jako zásadní pro efektivní vytváření a rozvoj manažerských systémů. Procesem je myšleno soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Podstatou tohoto principu je logické tvrzení o tom, že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy. (Nenadál, Noskiewičová, Petříková a spol.,2011)

Praktická aplikace principu procesního přístupu v podniku vyžaduje:

- systematické vymezení procesů nutných pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek oficiálně popsanych např. v příručce jakosti nebo v jiném zásadním dokumentu.
- definování rámce a struktury klíčových procesů organizace, když rámcem se rozumí vhodně zvolená kritéria pro výběr těchto procesů, identifikace klíčových procesů umožní racionálnější řízení procesů.
- jmenování vlastníků procesů s přesným vymezením jejich odpovědností a pravomocí
- systematické monitorování a měření výkonnosti procesů pomocí vhodných ukazatelů
- identifikaci rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci
- orientaci na takové faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou např. zdroje, metody a materiály
- posuzování rizik a důsledků působení procesů na všechny zainteresované strany. (Nenadál, Noskiewičová, Petříková a spol.,2011)

Procesně myslet znamená změnit tradiční náhled na téměř cokoli v životě organizace. Například opustit představu hierarchické struktury jako základnu organizace firmy, mýtus „manažerské odpovědnosti“ za práci podřízených a z toho plynoucí neodpovědnosti podřízených. (Řepa, 2012)

1.3.1 Vymezení definice procesu a jeho náležitostí

Podnikový proces je tedy souhrn činností transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. (Basl, Blažíček, 2012)

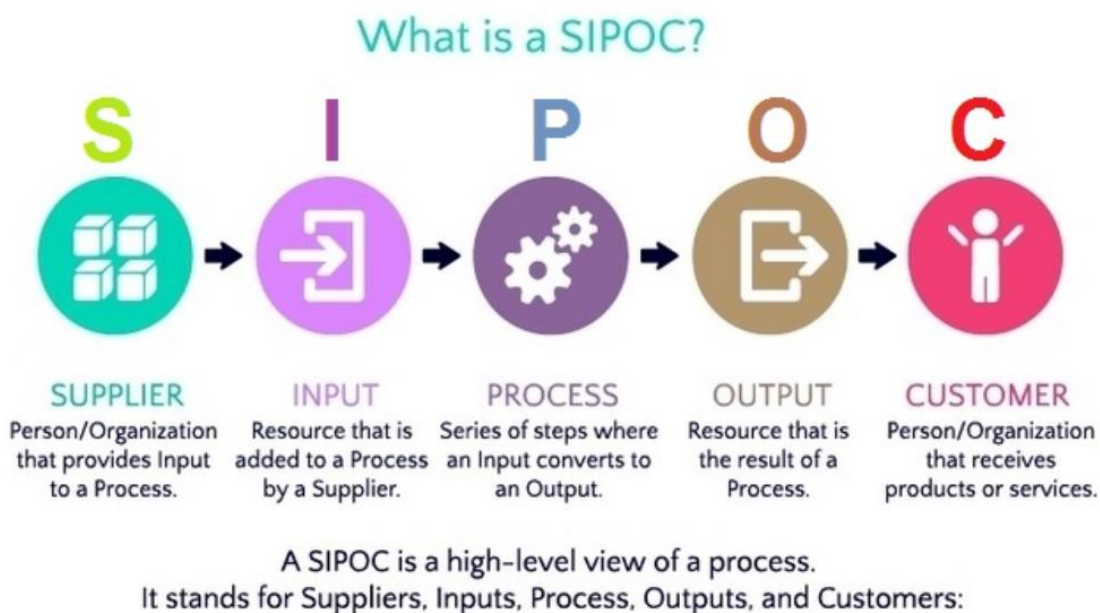
Proces představuje ucelené aktivity, které obvykle vyžadují účast několika činností a pracovníků, respektive je to tok práce postupující od jednoho pracovníka k druhému a v případě větších procesů od jednoho oddělení k druhému. Procesní toky mohou probíhat v sérii i paralelně. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Podle definice ČSN EN ISO 9001:2001 je proces soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy. (Basl, Blažíček, 2012)

Řepa označuje podnikový proces jako objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách. (Řepa, 2012)

Proces musí mít vždy své hranice neboli jasně definovaný začátek a konec. Inicializovaná spouštěcí událost může být určitá situace nebo časová událost. Na vstupní elementy lze pohlížet jako na subdodávky a jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele. K vymezení hranice slouží kontextové diagramy, SIPOC diagramy apod.

Obrázek 2: SIPOC



Zdroj: <http://bizdiagram.com/sipoc>, 2019

Vstupy procesu jsou objekty, které jsou procesem spotřebovány nebo přetvářeny. Jsou to suroviny, lidská práva či informace. Výstupy procesu jsou objekty, které jsou výsledkem nebo produktem procesu.

„Proces je modelován jako struktura vzájemně navazujících činností.“ (Řepa, 2006, s. 69)

Každá činnost obsahuje aktivity a může být tedy popsána jako samostatný proces. Za činnost se většinou považuje souhrn aktivit, které vyková jedna osoba před předáním osobě jiné nebo souhrn aktivit, než vzniká větvení tedy rozhodování.

Aktivita je nejmenší měřitelná jednotka práce, která má přiřazeny zdroje a má vymezené určitou dobu trvání.

U procesů tedy zásadní roli hraje čas. Posloupnost činností je myšlena časová posloupnost. Popis podnikového procesu je tedy popisem procesním, nikoli objektovým. K podnikovému procesu náleží:

- cíl
- úmysl
- objektivní přirozenost postupu
- objektivně dané podmínky.

To odlišuje podnikový proces od jiných procesů v technickém slova smyslu. Nejedná se o postup sám o sobě s jasným cílem prováděným s úmyslem tohoto cíle dosáhnout v daných podmínkách. To umožňuje podnikovému procesu variantnost. Podmínky, za kterých je podnikový proces prováděn, se totiž mohou měnit, takže není možné proces pojímat zcela mechanicky lineárně. Na základě různých podmínek existují možné varianty. Podmínky se mohou měnit pouze v objektivně daných mezích, proto je možné proces přesně popsat. (Řepa, 2012)

U podnikového procesu je zapotřebí rozlišit mezi:

- obecným popisem postupu procesu (třída procesů) a
- konkrétním průběhem konkrétního procesu (instance třídy procesů).

Třídou procesů je myšlena struktura činností včetně všech možných variant. Variantnost postupu je dána možnými podmínkami, v nichž proces probíhá. Pokud je tedy cílem popsat postup obecně, nezávisle na konkrétních okolnostech, za nichž proces

v konkrétním čase probíhá, je nutno poznat a popsat také všechny podstatné podmínky, které mohou nastat, a tomu odpovídající varianty postupu procesu. Popis třídy procesů je tedy vytvoření obecného schématu procesu, platného pro všechny podstatné varianty okolností, za nichž může v budoucnu probíhat. Čas se zde vyskytuje v relativní podobě, tedy záleží sice na vzájemném řazení činností procesu, ale chybí konkrétní čas, v němž se činnosti vyskytují. Jde o popis možných variant průběhu. Tento obecný charakter se používá také název definice procesu.

Instancí procesu je chápán průběh procesu v konkrétním daném čase za konkrétních podmínek v tom čase platných. Nejsou zde již varianty, nýbrž zcela konkrétní podmínky a jim odpovídající konkrétní postup procesu. Jedná se o konkrétní průběh procesu v konkrétním čase a za odpovídajících konkrétních okolností. Nic už v tomto popisu není potenciální a možné, ale konkrétní a skutečné. Tento konkrétní, jednopřechodový charakter instance procesu se nazývá pracovní tok – workflow. (Řepa, 2012)

Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž hrají podnikové procesy klíčovou roli. Základem je pochopení základní logiky byznysu tedy základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce určují základ fungování celé firmy. Ostatní záležitosti ve firmě, jako je organizační struktura nebo informační systém, už pak hrají roli infrastruktury těchto business procesů, tedy jejich význam je odvozen z významu procesů, neboť infrastruktury slouží jen pro jejich podporu.

Důvodem zájmu o podnikové procesy při řízení organizace je potřeba dynamiky v jejím fungování, aby organizace mohla svoje pracovní postupy pružně přizpůsobovat novým možnostem, který přináší vývoj a technologie (tvorba, zavádění a optimalizace výrobních postupů nebo také nejnovější technika). (Řepa, 2012)

Nová technologie totiž umožňuje inovace ve dvou různých rovinách. Umožňuje změnit povahu jednotlivých funkčních míst organizace – optimalizovat či zvyšovat výkon, ale zároveň umožňuje měnit řazení těchto jednotlivých prvků v pracovních postupech – optimalizovat či zjednodušit postupy. Každá nová technologická možnost zpravidla vyvolává možnost změny pracovního postupu, ale současně nepokrývá celý rozsah činností organizace. Proto je zapotřebí umět měnit pracovní postupy – workflows pružně, aby bylo možno nové technologické možnosti začlenit do života organizace bez současné

potřeby měnit ty stávající činnosti, které zůstanou novou technologií nedotčeny. (Řepa, 2012)

„V tradičním pojetí organizace jsou jednotlivé pracovní úkony i celé dílčí pracovní postupy konzervovány v jednotlivých funkčních místech organizační struktury. Jejich vzájemné vztahy jsou pak natvrdo předurčeny hierarchií této struktury.“ (Řepa, 2012, s.17)

Přirozené návaznosti činností jsou tak v organizační hierarchii přetvořeny do návaznosti jednotlivých funkčních míst a podnikové procesy jsou pak zakódovány v organizační struktuře. Klasikové reengineeringu mluví o „fragmentaci přirozených procesů“, kdy je proces rozřezán na jednotlivé dílčí úseky, odpovídající jednotlivým funkčním místům. V organizační struktuře se tak ztrácí celkový kontext procesu neboli je zastoupen hierarchicky vyšším funkčním místem. Tento problém se týká zejména hlavních procesů, které probíhají napříč celou organizační strukturou, takže o jejich řízení v celkovém kontextu by se pak tedy měl starat prvek hierarchicky nejvyšší – top management celé organizace. To je ale nesmysl, pokud vezmeme v potaz, že klíčový proces vždy vyžaduje přímou komunikaci se zákazníkem ve věci jeho konkrétní zakázky. Logický důsledek je tedy fakt, že o řízení procesů se nestará nikdo. Řízeny jsou pouze jejich dílčí fragmenty.

Každá nová technologická změna, která mění organizaci práce, tedy vyžaduje změnu organizační struktury podniku. Pokud se jedná o klíčové procesy, pak je potřeba změna prakticky celé organizace. Proto je organizace neschopna jednoduše využít možnosti nové technologie. Přitom právě ty technologické změny, které mění organizaci práce, jsou nejcennější kvůli zvyšování efektivity po jejich zavedení. (Řepa, 2012)

V podmínkách stále se zvyšujícího nedostatku zákazníků a vysoké konkurence na trhu nepřichází potřeba změny jednou za čas, ale prakticky neustále. Doba vývoje se zkracuje a produkty se neustále inovují. Je potřeba již v přítomnosti přemýšlet o přespříští generaci výrobků, ale zároveň se na ni nevázat, protože zítra může být všechno jinak. Firmy v dnešní době nemohou spoléhat na osvědčené postupy. Musí být mnohem flexibilnější, protože rozhodujícím faktorem je čas. Potřeba změny se stává neustálou a musí být integritní součástí denního fungování organizace – stává se běžnou součástí. (Řepa, 2012)

Primární funkcí každé organizace je dosahování cílů, které leží v prostředí, v němž organizace existuje. Protože základním a jediným smyslem veškerého konání v organizaci je naplňování primární funkce, pak i obsah podnikových procesů a jejich

vzájemných vztahů musí být od této funkce odvozeny, tudíž změna strategických hodnot nebo podmínek okolí má za následek změnu v obsahu nebo struktuře podnikových procesů. Proto jsou podnikové procesy v takto pojeté organizaci z podstaty dynamické. (Řepa, 2012)

Procesy je možné členit na:

Hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní neboli klíčové vytvářejí přidanou hodnotu a splňují účel podnikání. Jedná se o posloupnost činností jejichž výsledkem je produkt či služba. Tyto procesy je jako první zapotřebí zmapovat.

Řídicí procesy jsou činnosti managementu zajišťující chod firmy. Jedná se o strategické řízení, Finance a controlling, Plánování, Lidské zdroje, Řízení kvality, Změnové řízení atd. Podpůrné procesy jsou takové, které nepřinášejí přidanou hodnotu, ale podnik by bez nich nemohl fungovat. Podpůrné procesy jsou takové, jejichž cílem je zajistit fungování hlavních a řídicích procesů a chodu organizace. Jiné než podpůrné procesy nelze outsourcovat. Mezi podpůrné procesy patří například: řízení lidských zdrojů, správa budov a majetku, úklid a údržba, IT procesy, procesy řízení bezpečnosti atd.

Dle Řepy existuje celá řada nejrůznějších klasifikací podnikových procesů. Pouze jedna klasifikace však údajně platí zcela univerzálně a má mezi ostatními klíčové postavení. Její význam je dán tím, že je odvozena přímo od primární funkce organizace. Je to dělení procesů na:

- procesy klíčové a
- procesy podpůrné.

Klíčový proces je ten, který přímo naplňuje primární funkci organizace. Jeho základní charakteristikou je skutečnost, že probíhá napříč celou organizací. To je dáno tím, že musí pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ, tedy celou instanci primární funkce. Na začátku tohoto procesu je požadavek zákazníka a na konci tohoto procesu je produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí. Každý klíčový proces je kombinací prakticky všech druhů činností v organizaci. Takových procesů nebývá v organizaci mnoho, pouze tolik, kolik organizace poskytuje různých služeb a produktů. Každý jeden klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo jednoho produktu, který se věcně i procesně liší od ostatních. Takové pojetí řetězce činností, které probíhá napříč hierarchickou strukturou, je ve funkční hierarchii zcela neobvyklé. Proto v tradiční organizaci neexistuje vědomí klíčových procesů, paradoxně právě těch nejdůležitějších.

Tyto procesy jsou fragmentovány do jednotlivých dílčích činností a jejich návaznosti jsou „zadrátovány“ v organizační struktuře, proto nejsou viditelné. Z toho jak patrné, jak se procesní způsob od funkčního diametrálně liší.

Význam klíčového procesu je odvozen od primární funkce organizace. Od ní je pak odvozen význam všech ostatních, takzvaných podpůrných procesů. Ten spočívá v tom, že podporují procesy klíčové, ať přímo nebo prostřednictvím podpory jiného podpůrného procesu.

Zatímco klíčové procesy jsou typicky specifické pro každou organizaci, stejně jako jsou specifické její výrobky a služby, podpůrné procesy mají obecnější charakter. Jako každá organizace ve smyslu své primární funkce musí lišit od ostatních organizací, tak i její klíčové procesy odrážejí to, co je v ní specifické, originální. U podpůrných procesů není zapotřebí specifickost, což vede ke standardizaci případně outsourcingu. Podpůrné procesy by tedy měly být co nejobyčejnější, aby mohly být nejefektivnější a nejbezpečnější. (Řepa, 2012)

Základní rozdíl mezi funkčně (hierarchicky) a procesně řízenou organizací spočívá tedy v přidělení odpovědností.

V hierarchicky řízené organizaci jsou odpovědnosti rozděleny podle toho, do jaké části hierarchie organizace daná činnost spadá. Cíle jsou přiřazeny jednotlivým organizačním útvarům, které za ně přebírají odpovědnost. Oddělení výroby se stará o výrobu, oddělení prodeje jedná se zákazníky atd. Jednotlivé součásti hierarchie tedy nejsou nuceny se dívat na podnik jako celek. To může mít za následek, že každá organizační část sice plní své úkoly, ale nikdo není motivován tím, aby byl zákazník spokojený.

Zatímco v procesně řízené organizaci též tvořené hierarchickou strukturou je centrem pozornosti proces a jeho průběh napříč organizační strukturou. Například proces jednání se zákazníkem začíná v oddělení marketingu, které klienta osloví nabídkou. Dále následuje uzavření smlouvy o dodávce v oddělení nákupu, poté příprava výroby, výroba, kontrola a dodávka produktu zákazníkovi. (Zdeněk Kocourek, modernirizeni.ihned.cz, 28.3.2019)

V procesním přístupu se neřeší, kdo to udělá, co má být uděláno.

V souvislosti s procesy je vhodné se zmínit návržích procesu, o popisování procesu, a také o procesních tocích.

Popisování procesu je činnost shromažďování a zaznamenávání informací o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má proces plnit.

Pro analyzování či navrhování procesů je možné využít celou řadu popisných a analytických nástrojů, které zahrnují vývojové diagramy, popisné soubory, simulační programy, analytické a statistické nástroje a jiné nástroje.

Procesní tok je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytvoří určitou hodnotu pro zákazníka, kterému má sloužit nebo přidanou hodnotu pro podnik, v němž se realizuje. (Svozilová, 2011)

Většina procesních toků začíná a končí uvnitř dané organizace. Delší procesní toky obvykle procházejí několika vnitřními organizačními jednotkami.

Produkt procesu a zákazník

Výstupem procesu neboli produktem procesu je hmotný nebo nehmotný výstup vytvořený za účelem uspokojení potřeb a přání zákazníka procesu. Pokud je produkt předložen osobám nebo skupinám osob vně zkoumané organizace a tyto osoby jsou ochotny za daný produkt poskytnout nějakou směnnou hodnotu, pak tyto skupiny nazýváme externím zákazníkem.

Pokud se jedná o zlepšování procesů, pak zákazníkem je myšleno jakékoli organizační uskupení nebo i jiný proces. Takový je potom nazýván zákazníkem interním. Hodnotová směna je pak zprostředkována vnitřním účtováním podniku. (Svozilová, 2011)

Hranice procesu

Jak již bylo uvedeno, procesy často procházejí napříč několika organizačními jednotkami podniku. Kromě statického pohledu prosté existence procesu je zapotřebí si uvědomit dynamiku prostředí, tedy každý z procesů je v určitém okamžiku v nějakém stádiu vývoje, jednotlivé události spouštějí nebo přerušují jiné procesy a všechny procesy navíc podléhají změnám. Tyto změny mohou být plánované a řízené nebo spontánní, zapříčiněné působením vlivů a rizikových faktorů.

Dokumentace procesů a práce na jejich zlepšování a zvyšování výkonnosti nebo kvality bývá obtížné, proto aby bylo možné pracovat na jejich popisu, analýze či navrhovat

a implementovat změny, je zapotřebí procesní prostředí alespoň částečně strukturovat a vymežit, co do daného procesu spadá a co již ne.

Definice ohraničení procesu bývá součástí zadání zlepšovateľského projektu a jejím účelem je vymezení oblastí působení konkrétní iniciativy a zefektivnění komunikace mezi členy týmu a ostatními zájmovými skupinami projektu. (Svozilová, 2011)

Účastníci procesu

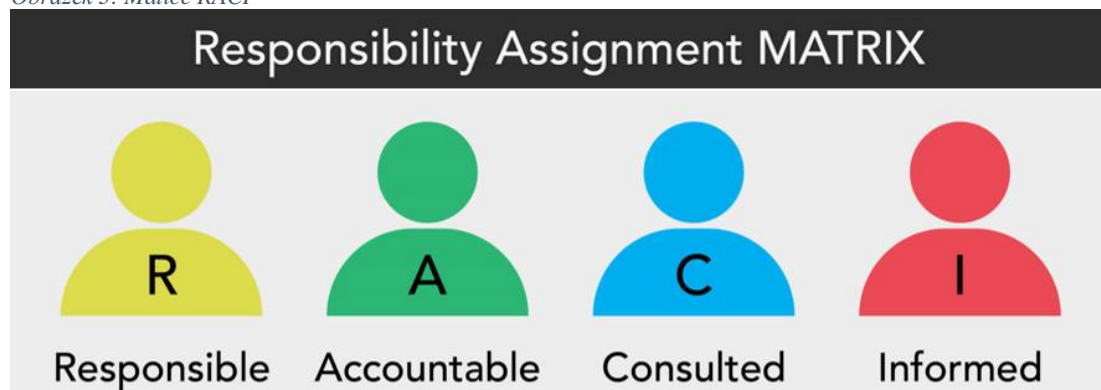
Existuje minimum procesů, které by probíhaly bez účasti fyzických osob. Automatizované procesy mají své tvůrce, dohlážitely, koordinátory a průběžně podléhají cyklům celkové inovace nebo alespoň částečného doladění. Účastníky procesu je možné třídít podle jejich specifických rolí, podle vztahu k procesu, podle znalostí a rozsahu odpovědností do následujících kategorií:

- Zákazník procesu: finální uživatel procesu, ten, komu výstup z procesu přináší uspokojení
- Dodavatel procesu: zajišťovatel vstupů, které proces potřebuje pro transformaci vstupů na výstupy
- Sponzor procesu: člen podnikového managementu, který má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a aby efektivně splnil požadavky, které jsou na něj kladeny. Ustavuje zlepšovateľský projekt a částečně zprostředkovává styk s okolím.
- Podnik či provozovatel procesu, vlastníci podniku: vlastníci zdrojů, které jsou v procesu spotřebovány.
- Manažer procesu: osoba, která se přímo účastní řízení procesu a zpravidla je k jeho výsledkům vázána osobní povinností. Manažer procesu může být současně jeho sponzorem v rámci zlepšování.
- Šampión procesu: osoba, která se procesu dlouhodobě účastní, a to jak na pozici manažera, tak na pozici operátora a svým chováním a působením podporuje užívání a zlepšování procesu napříč organizací. Šampión zná všechny vnitřní závislosti jednotlivých procesních elementů. Jeho znalosti procesu ho předurčují k tomu, aby přispíval ke zvyšování kvality a produktivity procesu tím, že předává své znalosti a zkušenosti dalším osobám, a to buď formou tréninku či školení, nebo jako vstupy do zlepšovateľských iniciativ.
- Operátor procesu: pracovník, který se přímo se procesem účastní. (Svozilová, 2011)

Pro přehledné znázornění odpovědností za úkoly v procesu slouží matice RACI. RACI je přehledné schéma, které uspořádává projekt nebo proces tak, že všichni ví, co se děje. S RACI se předem rozvrhne, kdo plní, jakou funkci:

- R = Responsible: Kdo vykonává jednotlivé úkoly
- A = Accountable: Kdo dělá rozhodnutí a podniká kroky k plnění úkolu jako celku
- C = Consulted: Kdo může poskytnout užitečnou radu či konzultaci k úkolu
- I = Informed: Kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu (project-management.com, 2019)

Obrázek 3: Matice RACI



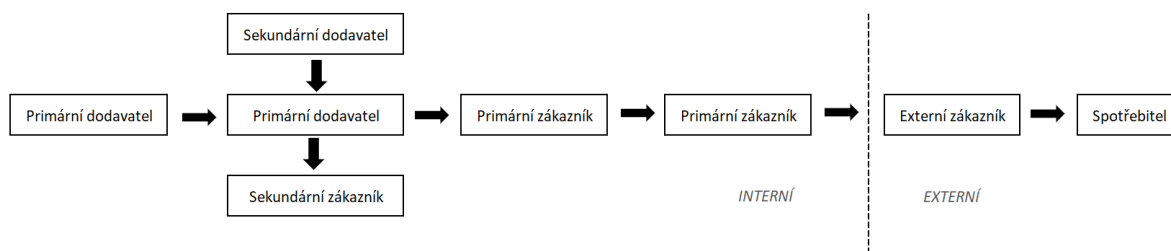
Zdroj: <https://www.techjini.com/blog/raci-matrix-a-tool-for-project-managers>, 2019

Každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou pro něj vytváří.

Existuje až pět typů zákazníků procesu:

- Primární zákazník – příjemce primárních výstupů
- sekundární zákazník – nacházející se mimo vlastní proces a dostávají sekundární výstupy
- nepřímý zákazník – nedostává primární výstupy, ale je další na řadě – zákazník primárního zákazníka
- externí zákazník – mimo podnik (distributoři)
- finální spotřebitel. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Obrázek 4: Typy zákazníků procesu

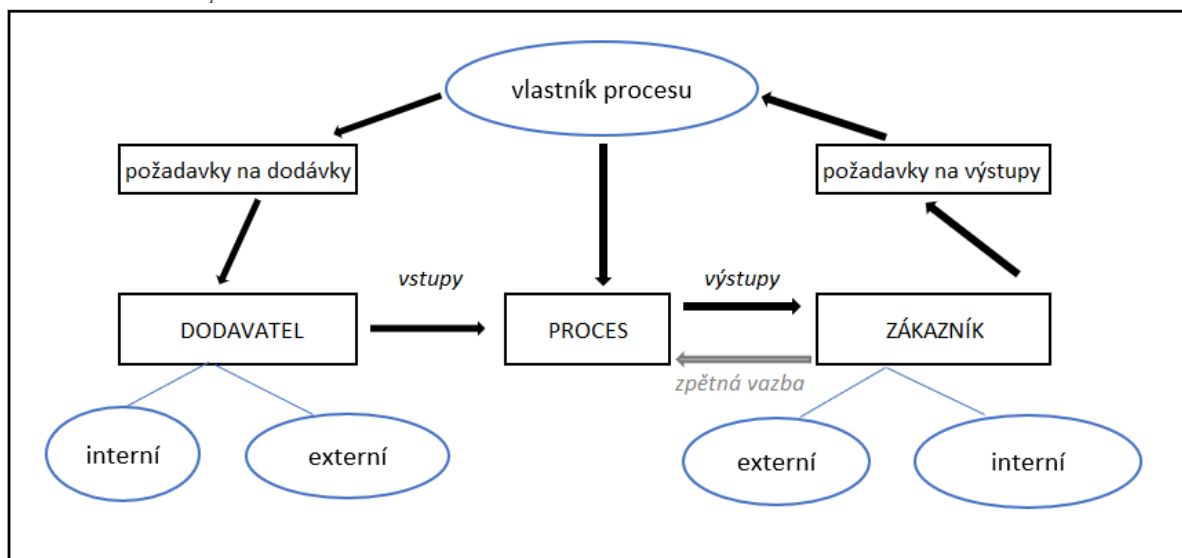


Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Drahotského, Řezníčka, 2003

Shrnutí charakteristik procesu

- má hranice: vstup anebo dodavatele na začátku a zákazníka na konci
- rozkládá se na činnosti a aktivity
- jeho výsledky lze předvídat a definovat
- tok procesu má lineární logickou posloupnost
- je funkčně závislý na zdrojích
- probíhá opakovaně
- má podpůrný manažerský a informační systém
- měl by mít nastavené metriky pro sledování jeho výkonnosti
- slouží zákazníkovi
- má vlastníka: osobu zodpovědnou za jeho fungování, výkonnost a zlepšování

Obrázek 5: Účastníci procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Nenadála, Noskiewičové, Petříkové a spol.,2011

1.3.2 Šest principů Continuous Improvement Modelu

Existuje spousta metodologií, které podniky využívají, aby vnesly strukturovanost procesům identifikujícím příležitosti ke zlepšení. Jsou to známe Six Sigma, Kaizen, Lean, Toyota Production System (TPS) a další. Přestože se tyto metodologie liší, kořen každé z nich je continuous improvement model (CIM) neboli Model neustálého zlepšování. (Basl, Blažíček, 2012)

Model neustálého zlepšování odráží myšlenku, že podniky by se měly postarat o přírůstkové zlepšování služeb, produktů a procesů. Tato zlepšování jsou řízená několika základními principy:

Princip 1 – Zlepšování je založeno na malých změnách

Tento koncept je důležitý, protože velké změny se často zdají být děsivé a narušující organizaci. Přistoupením na změny v malém měřítku, přírůstkovými kroky CIM redukuje faktor strachu a zvyšuje rychlost zlepšování. Pokud se dodržuje tento princip, firma nepotřebuje čekat na strategickou změnu nebo příležitost v podobě zavedení nového výrobku.

Princip 2 – Nápady zaměstnanců jsou hodnoceny

CIM velice spoléhá na zaměstnance nejen na TOP management, aby identifikoval příležitosti ke zlepšování. Toto zlepšování odspodu je efektivní, protože zaměstnanci jsou nejbližší problémům a lépe vybaveni k jejich řešení. Při zamyšlení se nad těmito dvěma principy, lze uvážit, jak vysokou hodnotu zaměstnanci mají. Pokud je kdokoli v organizaci dotázán na vymyšlení nové výrobní řady nebo na převrat ve systému práce, nedostane se odpovědi. Zaměstnanci jsou zaměřeni na jejich vlastní každodenní rutinu. Pochopitelně nemohou přijít s monumentální myšlenkou, kterou schovávají pod čepicí.

Namísto toho je vhodnější se zeptat, jaké zlepšení, které by jim ušetřilo pět minut denně, by mohli udělat. Poté jim dát oprávnění pro zavedení jejich nápadu na zlepšení a rozšířit ho na všechny, kteří v podniku vykonávají stejný proces. Tuhle cestou je možné sbírat a implementovat malé nápady, které ve finále budou mít velký pozitivní dopad.

Jiná cesta, jak povzbudit zaměstnance k vnímání příležitostí a zavádění zlepšení je dotazování se, co je štve. Nejvíce stížností se týkají rozdílu mezi aktuální situací a nápady zaměstnanců, jak by věci měly fungovat. Někdy stížnosti zahrnují specifická doporučení.

Ta mohou vypadat takto: „Pokud budou dělat jen X, Y a Z, problém by mohl být vyřešen“. Někdy řešení zahrnuto není: „Mohlo by tu být něco, aby se mohlo tohle vyřešit“.

Je zapotřebí upozornit to funkční slovo „oni“. Když jsou zaměstnanci zbaveni moci a odloučení od procesu zlepšování, vše, co mohou dělat, je čekat na „ně“ (management), aby rozpoznal a napravil problémy. Když se to nestává, je přirozené a zdravé, že lidé vyjadřují jejich frustraci.

Leadři, kteří převezmou CIM se nevyhýbají stížnostem zaměstnanců. Zcela naopak je přijímají jako příležitost ke zlepšení. Pokud člen týmu zaznamená něco špatného a řekne to, je to správně. To je začátek cyklu zlepšování. Podniky s kulturou zaměřenou na zlepšování zacházejí dále. Nastavují zaměstnancům proces pro reporting a jednání na základě nápadů pro šetření peněz, zlepšování procesů, uspokojování klientů a zlepšování kvality. Co více, poskytují k tomu systémy a strukturu a oceňují ty, kteří přispívají k lepšímu fungování.

Lidem se často říká, aby si nestěžovali na to, pro co nejsou sami ochotni něco udělat. Takže je jediné spravedlivé, pokud je tu něco, co udělat mohou. Dobří leadři tuto šanci lidem dávají.

Princip 3 - Přírůstková vylepšení jsou obvykle nenákladná na realizaci

Zaměstnanci mají sklon zaměřovat se na malé změny, které mohou být dokončené bez větších nákladů. Ve skutečnosti spousta nápadů od zaměstnanců zahrnuje eliminaci procesů spíše než jejich navyšování, což je excelentní cesta k ujištění se, že všechny aktivity mají nějakou přidanou hodnotu pro zákazníka a redukuje plýtvání úsilím.

Princip 4 – Zaměstnanci přebírají vlastnictví a jsou zapojeni do zlepšování

Donutit lidi, aby změnil způsob, který běžně používají, je náročné. To, co dělá tento proces snazší, je začít u změn, které přišli z jejich vlastních řad. Když lidé přijdou s nápadem, jak zlepšit jejich vlastní práci, vnitřně vidí hodnotu změny.

Když uvidí, že návrhy na změny přicházejí z jejich řad, lépe si uvědomí nutnost změn, než pokud nařízení přijde od lidí z vrcholového vedení, kteří v procesech, na něž se změny vztahují, nikdy nepracovali.

Zapojením zaměstnanců do modelu neustálého zlepšování dostávají pravomoc převzít vlastní práci (jako vůdci). Jsou schopni identifikovat problémy nebo příležitosti ke změnám, následovat implementací svých nápadů, převzít uznání za práci a vidět

měřitelný dopad jejich úsilí. Přenesením vlastnictví a zapojením zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování zbyde manažerům více času, který mohou efektivněji využít pro trénování personálu v oblasti zlepšovacích technik a odstraňovat překážky bránících zavádění změn.

Protože se model neustálého zlepšování spoléhá na nápady zaměstnanců na zlepšení, více se investuje do výsledku změny a zvyšuje se angažovanost zaměstnanců. To zvyšuje šanci na úspěšné a udržitelné zlepšení.

Princip 5 – Zlepšení je „reflexní“

Neustálá zpětná vazba je důležitým aspektem CIM. Otevřená komunikace během všech fází realizace zlepšení je rozhodující jak pro konečné výsledky zlepšování, tak proudření zapojení zaměstnanců.

Je to těžké uspět v tradiční kultuře zlepšování. Trenéři nemají viditelnost, kterou potřebují, aby udrželi krok s každým, kdo dělá zlepšovací práci, vedoucí představitelé se nemohou angažovat bez velkých časových závazků, schůze je těžké naplánovat a komunikace je „pohřbena ve schránkách“.

Organizace s modernějším přístupem ke zlepšování využívají software pro neustálé zlepšování, aby zlepšily viditelnost a týmovou spolupráci a poskytly trenérům přístup ke zprávám, které potřebují k hodnocení výkonnosti a koučování. Vedoucí představitelé mohou sledovat zlepšení, která jsou pro ně důležitá, a rychle a snadno se zapojit. Zaměstnanci mohou získat pomoc, kterou potřebují od svých manažerů, aniž by museli čekat na schůzku nebo e-mail. Software pro neustálé zlepšování v podstatě umožňuje každému zúčastněnému zlepšit viditelnost a zefektivnit komunikaci.

Princip 6 – Zlepšení je měřitelné a potenciálně opakovatelné

To není celé prostě jen udělat změnu a nazvat to zlepšením. Pro dosažení skutečného zlepšení musí být přínos změny měřitelný. To dává možnost určit, jestli změna může být aplikována i na jiné problémy.

Neustálé zlepšování části firemní kultury je vynikající a nákladově efektivní přístup k řešení nejobtížnějších úkolů organizace. Pokud je tento přístup podporován technologiemi zlepšování, lze výsledků dosáhnout rychle a úspěch může být udržitelný i v budoucnosti. (Ricardo Choza, blog.kainexus.com, 30.3.2019)

1.3.3 Neustálé zlepšování a procesní přístup jako principy pro efektivní systémy managementu organizací

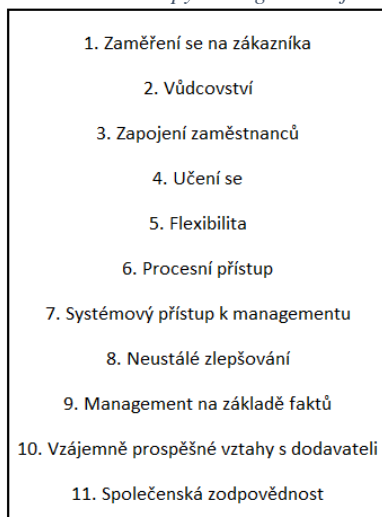
Pokud se práce týká procesní organizace, je zapotřebí zmínit Total Quality management, což je nyní dynamicky se rozvíjející koncepce řízení kvality díky široké aplikaci modelů excelence. V roce 1987 vstoupily v platnost normy ISO řady 9000 snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Položily základ využívání nejrůznějších kritériálních modelů systému managementu jakosti, jejichž průvodním jevem je i nezávislé posuzování shody těchto systémů certifikačními audity. Dalšími důležité standardy jsou ty, které se zabývají se systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Jakost je jedním z kritických faktorů úspěšnosti organizací a zdroj přínosu zainteresovaných stran.

Principy managementu jakosti

V současné době je respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací.

Obrázek 6: Principy managementu jakosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Nenadála, Noskiewičové, Petříkové a spol., 2011

Princip procesního přístupu je z pohledu managementu jakosti zásadní pro jeho efektivní vytváření i rozvoj. Procesní přístup ve spojení s managementem jakosti vyzdvihuje procesní řízení jako efektivnější metodu práce, díky které jsou výsledky dosahovány s vyšší účinností.

Princip neustálého zlepšování

Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot. Zlepšováním jsou zde chápány veškeré aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů i systému managementu jako takového. Toho je možné například aplikací Demingova cyklu PDCA (plan-do-check-act tedy naplánuj-proveď-ověř-jednej). (Nenadál, Noskiewičová, Petříková a spol.,2011)

Obrázek 7: Cyklus PDCA



Zdroj: denverwater.files.wordpress.com, 2019

2 Řízená dokumentace

V procesní organizaci má dokumentace procesů zásadní význam. Na jejím základě probíhá řízené zlepšování a změny procesů, jejím prostřednictvím probíhá konverze osobních znalostí do dokumentovaných a odehrává se v ní i správa těchto dokumentovaných znalostí.

Je založena na procesním (business) modelu, který zajišťuje přehlednou, konsolidovanou, snadno aktualizovatelnou a dobře přístupnou platformu pro průběžné zlepšování na bázi znalostního portálu příp. strukturovaných dokumentů.

Je tvořena hierarchicky ve 3 úrovních:

- vrcholový dokument (ten může tvořit např. Organizační řád nebo Příručka jakosti, a kromě náležitostí ve smyslu ISO 9000 musí z hlediska procesního řízení obsahovat vrcholovou strukturu procesního modelu)
- procesní směrnice - je jádrem dokumentace a je kompletně generovaná z procesního modelu. Standardně minimálně obsahuje kontext procesu, strategické zadání procesu, popis procesu, organizační zajištění procesu, produkty procesu (SLA, řízení zdrojů procesu, měření procesu, řízení rizik procesu a definice, pojmy a zkratky. Procesní směrnice slouží primárně pro procesní audit,

v intranetové formě jako platforma sdílení know-how a sběr inovací a pro školení nových pracovníků)

- metodiky - obsahují podrobné návody, jak provádět jednotlivé činnosti, manuály k obsluze, šablony dokumentů a jiné.

Operativní akty řízení - jednotlivé úrovně řízení vykonávají operativní řízení (nastavování parametrů procesů) prostřednictvím instrukcí. Oprávnění vydávat instrukce by měl mít jen TOP management a vlastníci procesů. Zásadně se touto formou nesmí měnit struktury definované v procesní dokumentaci. (bpm-slovník.blogspot.com, 2019)

Operativní dokumentace - firma také vytváří standardní operativní dokumentaci (např. smlouvy, výkazy, výkresy atd.), kterou je nutno řízeně spravovat. Veškerá tato operativní dokumentace musí být vytvářena a spravována podle standardů uvedených v příslušných procesních směrnících.

Řízení dokumentace - veškerá řízená dokumentace musí být sdíleně dostupná (např. prostřednictvím systému DMS) s centrální správou přístupových práv a řízeným managementem změn. (bpm-slovník.blogspot.com, 2019)

3 Modelování procesů

Hlavním úkolem v budování procesně řízené organizace je zmapování procesů v organizaci, jejich klasifikace a vytvoření si nového pohledu na danou organizaci, který je vhodný k následnému jejímu reengineeringu, respektive pro přípravu k efektivnímu využití technologie a zjištění všech nutných změn. Do tohoto úkolu je zapotřebí počítat i navazující akce budování organizace, jako je například zavedení systému efektivního měření výkonů, příprava organizace na outsourcing některých činností či procesů.

Při modelování procesního systému organizace se používají tři základní druhy popisů:

- Globální model systému procesů
- Model postupu procesu
- Základní parametry každého důležitého procesu v Základní popisné tabulce procesu

Model je formální vyjádření zkoumaného jevu (systému), který slouží k vyjádření skutečnosti. Základem všech analytických modelů je model reality. Model je možné dělit

na dva vzájemně související modely: procesní a objektový. Oba tyto modely tvoří základ obecného business modelu organizace.

Objektový model představuje model statických – podstatných aspektů businessu. Popisuje, z čeho je business složen a jaké jsou základní, podstatné, tedy stále složky čili objekty a vazby mezi nimi. Procesní model je modelem dynamiky reality. Na rozdíl od statického modelu objektů popisuje změny – posloupnosti akcí, vedoucí od počátečních ke koncovým stavům procesů na základě obecného předdefinovaného schématu, vlivem stávajících událostí a jejich vzájemných kombinací. (Řepa, 2012)

Pro modelování procesů jsou používány různé nástroje, kde základní je BPEL (Business Process Execution Language). Z obecného pohledu lze využít univerzální modelovací jazyk UML (Universal Modelling Language.) (Basl, Blažíček, 2012)

Nástroje analýzy procesů říkají, jakým způsobem lze procesy popsat tak, aby popis měl “jednotný jazyk” tzv. notaci.

Modelovací normy:

- BPEL
- BPMN
- EPC
- UML
- WSDL
- XPDL
- XSD (Basl, Blažíček, 2012)

3.1 Metodiky procesního reengineeringu

Existuje řada metodik reengineeringu, které se liší rozsahem, zaměřením a také poměrem praktické a teoretické orientace. Hned po informačních technologiích je nejdůležitějším prvkem metodik lidský faktor - týmová práce. Neexistuje jediný, všeobecně uznávaný přístup k analýze a definici procesů. (Řepa, 2006)

Následující tabulka zobrazuje přehled významných přístupů k reengineeringu procesů.

Tabulka 1: Přehled významných přístupů k reengineeringu procesů

Metodika	Původ - specifické zaměření
Hammer, Champy	konsultantský / akademický
Davenport	akademický
Manganelli, Klein	konsultantský
Kodak	uživatelský
DoD	státní správa
ARIS Method (prof. Scheer)	konsultantský / akademický, akcentuje vývoj IS/IT
PPP Method (prof. Gappmaier)	konsultantský / akademický, akcentuje sociálně-psychologické aspekty projektu
DEMO Method (prof. Dietz)	konsultantský / akademický, akcentuje formální modelování procesu a podniku

Zdroj: Řepa, 2006

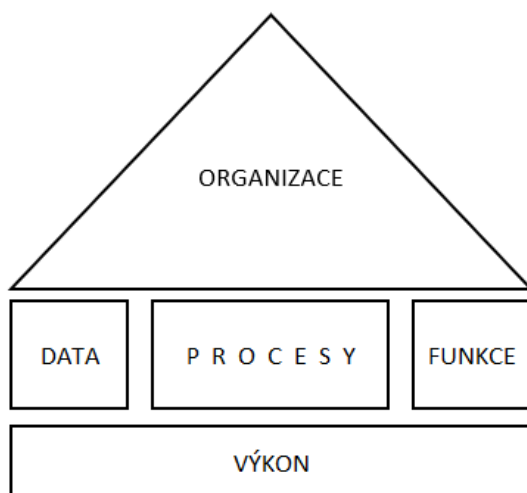
3.2 Metodika ARIS prof Scheera

Tato je od počátku spojena se stejnojmenným nástrojem. Nedefinuje žádný přesný postup, spíše poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, včetně procesů, umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik:

- Organizační pohled: popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vzájemné vazby
- Datový pohled je tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou taktéž reprezentovány daty
- Funkční pohled tvoří funkce (staticky viděný proces nebo činnost) systému a jejich vzájemné vztahy
- Procesní pohled, pohled centrální zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy
- Výkonový pohled, relativně nový pohled, který nebyl přítomen ve starších verzích této metodiky. Slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů - představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky. (Řepa, 2006)

Obrázek 8: Pohledy ARIS



Zdroj: (Řepa, 2006)

Pohledy jsou vzájemně obsahově propojeny. V každém z těchto pohledů se navíc rozlišují jednotlivé úrovně:

- Úroveň věcná: sleduje logiku činností a procesů, organizace, personálu, financí atd.
- Úroveň zpracování dat sleduje logiku systému zpracování dat, tedy základní funkční a datovou strukturu informačního systému
- Úroveň implementace systému sleduje problematiku implementace systému zpracování dat, tedy fyzickou softwarovou a hardwarovou strukturu informačního systému.

Průnikem jednotlivých tří úrovní do příslušných pěti pohledů na podnik vzniknou kombinace pokrývající podstatné aspekty problematiky podniku a jeho informačního systému. (Řepa, 2006)

Předpokládaný postup metodiky ARIS lze shrnout do následujících kroků:

Tabulka 2: Postup metodiky ARIS

Krok projektu	Cíl
Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán	Vytvoření východiska procesního řízení a základní koncepce věcného systému.
	Popisují se:
	- strategické faktory a cíle,
	- problémy, záměry
Vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování)	- možnosti podpory podnikových procesů a řízení informační technologie
	Vytvoření základního věcného modelu podniku, zahrnující:
	- model procesů,
	- model funkční struktury podniku,
	- datový model podniku,
	- organizační model podniku
Vytvoření konceptu informačního systému (dále IS)	- model produktů podnikových procesů a jejich věcných parametrů,
	- koncept aplikací, které mají podnik podporovat.
	Vytvoření logického informačního modelu podniku, zahrnující:
	- strukturu informačních procesů podniku,
	- organizační strukturu systému (včetně topologie sítě),
	- základní strukturu aplikací systému,
	- modulární a transakční strukturu systému.
	Implementace IS podniku (resp. veškeré podpůrné infrastruktury procesů), zahrnující:
- implementaci datové základny a funkcí systému v konkrétním softwarovém a hardwarovém prostředí,	
- organizaci IS (procedury, role, uživatelé, systém provozu a řízení vývoje IS/IT).	
Provoz a průběžné zlepšování procesů	Z hlediska postupu jde o zpětnou vazbu na základě měření výkonu podniku, analýz příčin nedostatků, návrhu opatření atd.

Zdroj: (Řepa, 2006)

Klíčovým, metodikou preferovaným krokem postupu je Vytvoření logického konceptu systému, který je považován za výchozí bod procesního řízení. Pro tento krok obsahuje metodika nejvíc technik a nástrojů.

Protože je metodika ARIS úzce spjata s počítačovou podporou – systémem ARISToolset a sadou navazujících aplikací, je výše uvedený základní postup v metodice podporován řadou technik a nástrojů jejich realizace. Jednotlivé vytvářené modely jsou propojeny přímo v integrující datové základně produktu, a také stylově společnou notací. (Řepa, 2006)

Základní diagramy, které poskytuje ARIS k popisu v jednotlivých pohledech

Pro vytvoření logického konceptu systému:

- v organizačním pohledu:
 - diagram organizační struktury,
- v datovém pohledu:
 - nástroje UML (Unified Modeling Language),
 - shlukové (cluster) modely,
 - eERM (extended ERModeling) diagramy,
 - diagramy přiřazení atributů,
- ve funkčním pohledu:
 - nástroje UML (Unified Modeling Language)

- funkční strom,
- diagram cílů,
- v procesním pohledu:
 - diagramy procesů: PCD (Process Communication Diagram), eEPCD (extended Event Process Chain Diagram),
 - diagram popisu funkcí,
 - diagram informačních toků,
 - diagram tvorby přidané hodnoty,
 - matice procesů.

Pro modelování informačního systému:

- v organizačním pohledu:
 - diagram topologie sítě,
- v datovém pohledu:
 - relační diagram,
 - diagram přiřazení atributů,
- ve funkčním pohledu:
 - diagram typu aplikace,
- v procesním pohledu:
 - diagram přístupu
- ve všech pohledech:
 - nástroje UML (Unified Modeling Language).

Pro implementaci:

- v organizačním pohledu:
 - schéma sítě
- v datovém pohledu:
 - diagram tabulek
- ve funkčním pohledu:
 - diagram aplikací
- v procesním pohledu:
 - diagram fyzického přístupu,
- ve všech pohledech:
 - nástroje UML (Unified Modeling Language).

3.3 Metody řízení procesů

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na optimální nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na jejich inovaci. Mezi nejznámější patří:

- BCM (Business Continuity Management)
- BPM Business Process Management
- ITIL (Řízení informačních a komunikačních technologických procesů)
- Six Sigma
- Demingův cyklus (PDCA)
- DMAIC – cyklus zlepšování
- Statistické metody
- ISO 9001 Systém managementu kvality
- Total Quality Management TQM (managementmania.com)

Měřítko řízení výkonnosti procesů

Pojmem výkonnost je myšlena charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Výklad této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. (Wagner 2009)

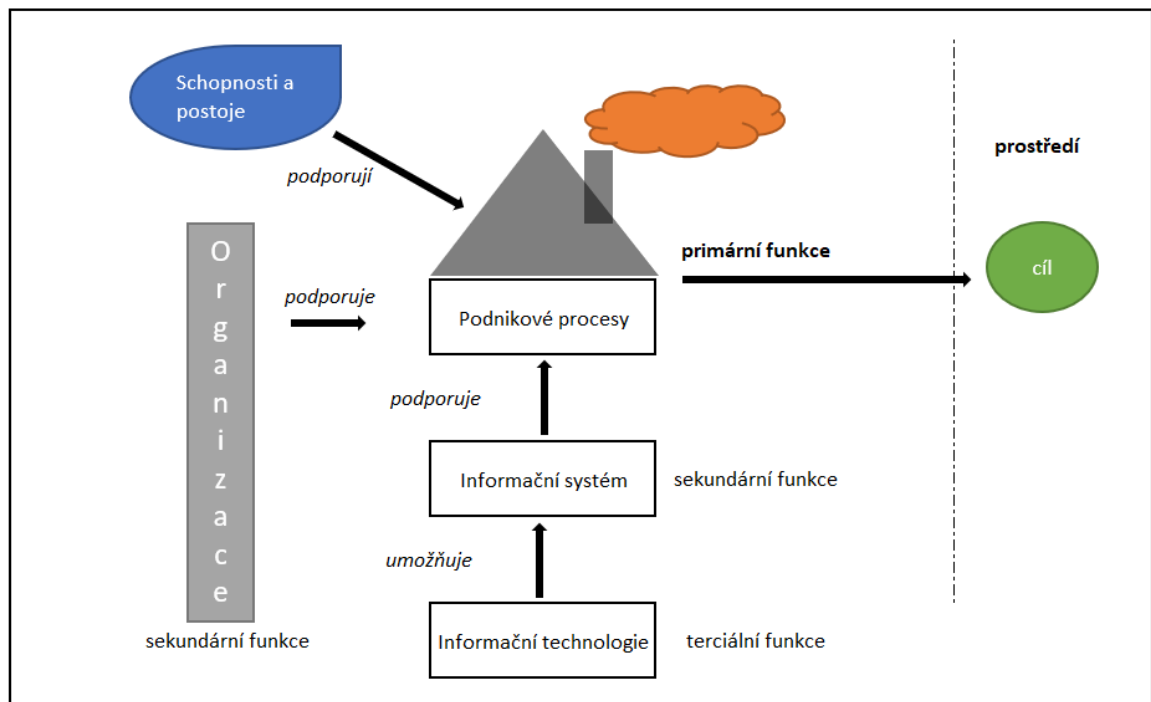
Výkonnost procesů měříme:

Produktivitou, která je poměr mezi výstupem a vstupem za dané období při požadované kvalitě. Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivitu individuální a organizační výkonnosti. Účinnost je vztahována k úspěšnosti při dosahování cílů. Vyjadřuje míru dostupných zdrojů. Efektivnost znamená dosažení cílů s nejnižším množstvím zdrojů.

4 Informační systém

Pro komplexní pochopení informačního systému podniku je důležité pochopení reálného postavení informačních a komunikačních technologií, který tvoří důležitý, ne však jediný, formální rámec podnikových IS, což v praxi bývá opomíjeno. Informační a komunikační technologie se týkají celého podniku, všech jeho oblastí.

Obrázek 9: Procesní struktura a infrastruktury organizace



Zdroj: vlastní zpracování 2019, dle Řepy, 2012

Informační technologie mohou být v širším rámci vnímány v souvislosti s mírou formalizace údajů, podílem lidského faktoru i například s ohledem na druh „nosičů“ informací:

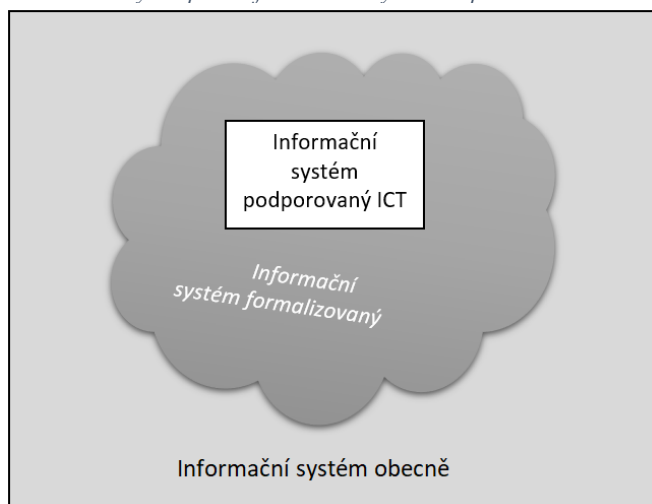
- Informace zapsané a zpracované nejčastěji prostřednictvím relační databáze a směřující k automatizaci určitých činností a k podpoře jeho rozhodování.
- Informace uložené na dalších nosičích – dokladech, formulářích, zprávách a předpisech. Tyto informace jsou často uloženy v nestrukturovaném, například textovém nebo grafickém tvaru a bývají obtížněji dostupné.
- Informace, které nejsou dosud zaznamenávány v databázi, jiné elektronické podobě a ani nejsou na žádném formuláři (zkušenosti zaměstnanců).

Od těchto tří hlavních druhů nosičů lze odvodit i tři roviny chápání informačního systému:

- informační systém podporovaný ICT
- informační systém formalizovaný

obecně komplexní sociotechnický informační systém podniku. (Basl, Blažíček, 2012)

Obrázek 10: Roviny chápání informačního systému v podniku



Zdroj: vlastní zpracování 2019 dle Basla, Blažíčka, 2012

Softwarové aplikace implementované v podnicích na začátku 90. let byly postaveny na myšlence integrace do jednoho společného řešení na bázi jednotné databázové platformy, z níž čerpaly logistické, výrobní, finanční, ale i obchodní činnosti, dříve programové odděleně.

Automatizované systémy řízení (ASŘ) byly aplikace osmdesátých let – určeny různým úrovním podnikového řízení (od technologických a výrobních procesů přes řízení na úrovni závodů až po rezorty). Dalším významným trendem konce osmdesátých let byla tzv. automatizace výrobních prací (někdy označovaná zkratkou AIP), která zahrnovala softwarové aplikace orientované na podporu návrhu výrobku.

Mezi nejčastější aplikace v té době patřila softwarová řešení pro podporu konstruování označována jednotně zkratkou CAD (Computer Aided Design) a CAPP (Computer Aided Process Planning) pro podporu tvorby výrobního postupu. Ve výrobě přímo byla využívána podpora numerického řízení strojů a zařízení tzv. NC řízení (Numeric Control), která tvořila součást tzv. CAM (Computer Aided Manufacturing), tzn. Počítačové podpory výroby.

Některá v sobě zahrnovala integraci od konstrukčního návrhu výrobku až po jeho realizace ve výrobě a byla označována společnou zkratkou CAD/CAM. Na ně dnes v podnicích navazují aplikace typu PDM (Product Data Management) nebo aplikace na podporu celého životního cyklu výrobku – PLM (Product Lifecycle Management), které se věnují i tématice řízení projektů a optimalizaci výrobních systémů a jejich uspořádání. Počítače v podnicích směřovaly vedle již zmíněných agendových systémů ke zpracování mezd, podpory návrhu výrobků zejména do výroby a tvořily tak klíčovou část tzv. počítačově integrované výroby – ve zkratce CIM (Computer Integrated Manufacturing).

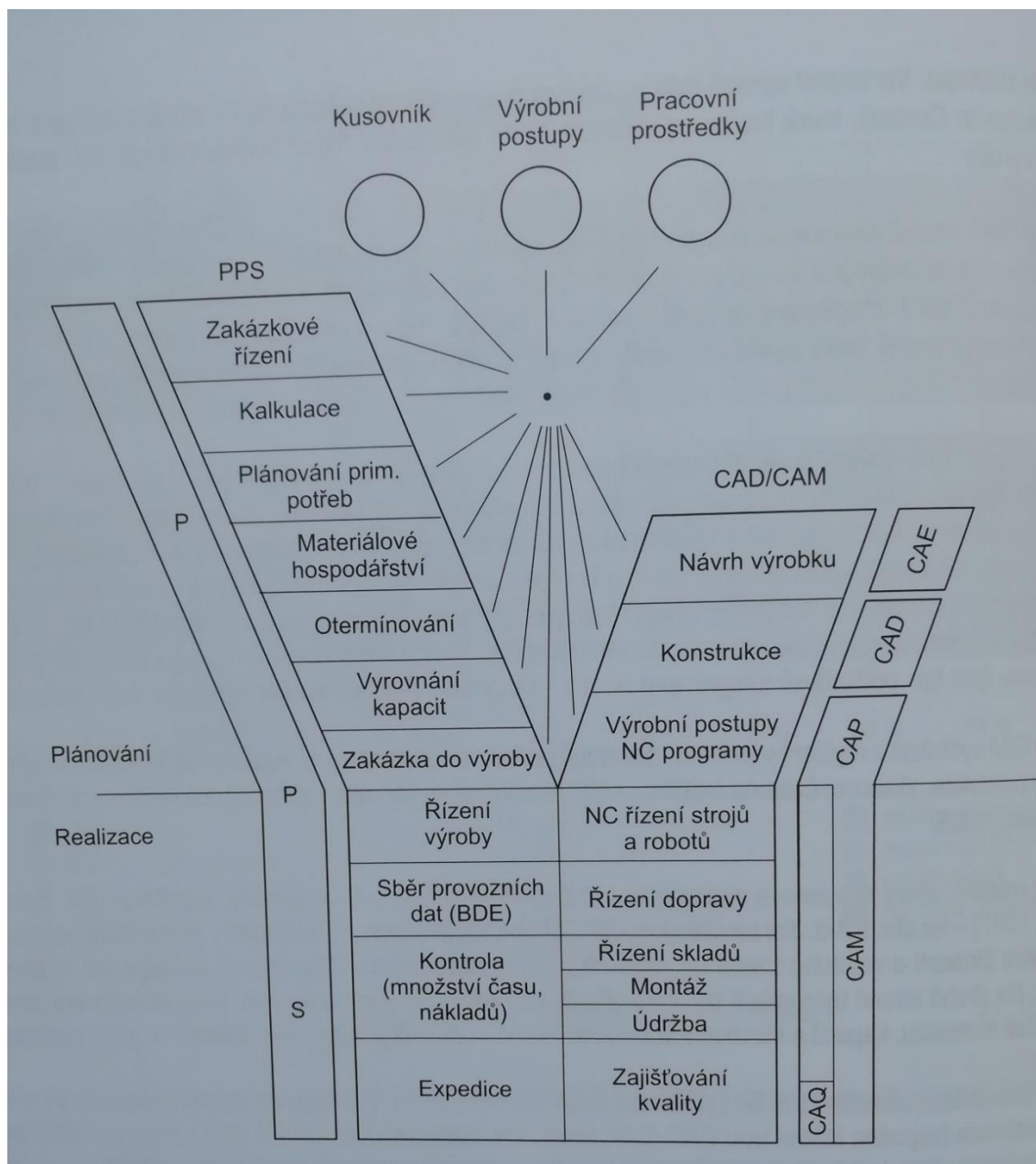
Koncept CIM vycházel z myšlenky jednotné společné podnikové databáze pro podporu výroby.

Jeden z modelů, který systémově zachycoval zmíněné CAx činnosti, zpracoval prof. Scheer. Jím navržený model CIM ve tvaru písmene „Y“ odděloval v jedné rovině plánovací a realizační činnosti a ve druhé rovině CAx činnosti podílející se na tvorbě výrobku a oblast PPS, která obsahovala plánování potřeb materiálu, kapacit a stanovení vhodného termínu zakázek s následným zajištěním jejich realizace. (Basl, Blažiček, 2012)

Pokud pro období osmdesátých let bylo charakteristické nasazování počítačů na podporu přípravy výrobku a jeho realizaci (CAD, CAP, tzn. odehrávalo se v pravé části schématu CIM), pak léta devadesátá přinesla orientaci na softwarové produkty v oblasti plánování a řízení výroby, respektive celého logistického toku zakázky tedy do levé části schématu CIM). Tato řešení se označovala shodně s původní zkratkou použitou v konceptu CIM jako PPS, která v německém prostředí znamenala analogii systémů MRP II.

Počátkem devadesátých let se funkcionalita v pravé části modelu „osamostatnila“ do samostatných programových řešení a levá část zahrnující zejména funkcionalitu MRP II, se spojila s finančními aplikacemi a vytvořila novou kategorii označovanou právě jako ERP (Enterprise Resource Planning).

Obrázek 11: Model počítačově integrované výroby - CIM podle A. W. Scheera



Zdroj: (Basl, Blažíček, 2012)

Jestliže tedy na počátku devadesátých let byla v softwarových řešeních patrná dominantní vazba mezi návrhem výrobku CAD/CAP a jeho plánováním v rámci MRP II (resp PPS), pak následný vývoj se vyznačuje relativně samostatným vývojem oblasti věnující se výrobku tedy aplikací pro CAD nebo pro PDM, který v sobě zahrnuje navíc komplexní správu výrobních dat po celou dobu jeho života.

Enterprise Resource Planning je softwarový nástroj efektivního plánování a řízení všech podnikových zdrojů ve výrobním nebo distribučním podniku či v podniku zaměřeném na služby.

ERP zahrnuje integraci vnitropodnikových oblastí jako je výroba (včetně dat o výrobku), logistika, finance a lidské zdroje.

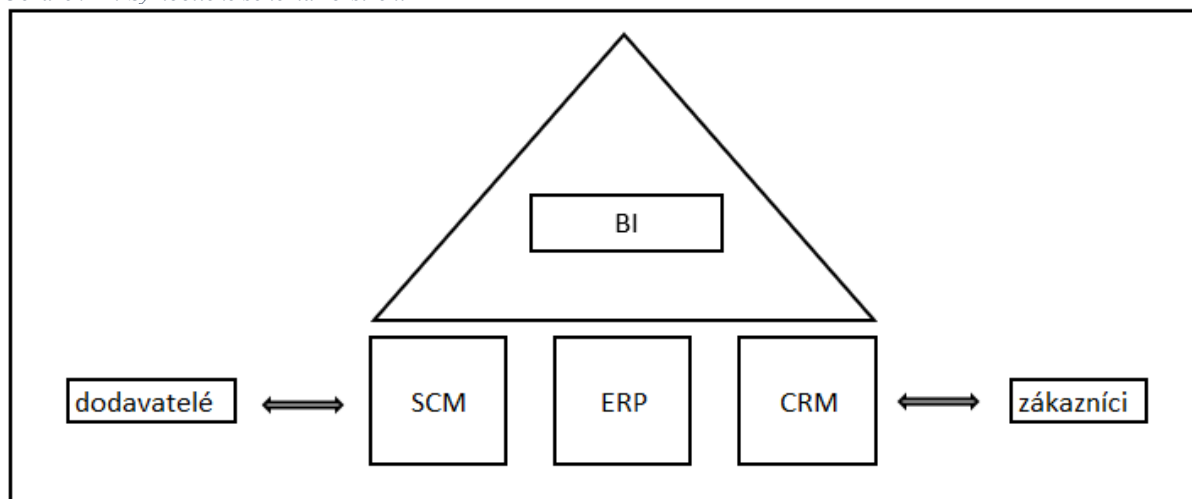
V širším slova smyslu pak rozšířené (extended) ERP zahrnuje další aplikace jako jsou manažerské nadstavby Business Intelligence a aplikace podporující vazby podniku na jeho okolí, například řízení dodavatelských řetězců v podobě SCM (Supply Chain Management) a řízení vztahu se zákazníky formou aplikací označovaných jako CRM (Customer Relationship Management). (Basl, Blažíček, 2012)

ERP II

Jedná se o rozšíření prostřednictvím integrace podniku a jeho IS směrem k zákazníkům, dodavatelům a partnerům. Pro rozšiřující se ERP lze vysledovat hlavní směry v následujících třech hlavních oblastech:

- SCM (Supply Chain Management) – řízení dodavatelského řetězce
- CRM (Customer Relationship Management) řízení vztahu se zákazníkem a
- BI (Business Intelligence) – manažerský informační systém. (Basl, Blažíček, 2012, s. 88)

Obrázek 12: Symbolické schéma rozšíření ERP



Zdroj: vlastní zpracování 2019, dle Basla, Blažíčka, 2012

5 Procesní mapa

„Mapa procesů nebo také procesní model je přehledné členění všech procesů a činností v organizaci. Mapa procesů člení obvykle procesy dle přidané hodnoty v organizaci na hlavní procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy.“ (managementmania.com, 2019)

Praktické využití mapy procesů je možné v oblastech:

Procesní řízení

- Procesní analýza
- Reengineering procesů
- Redesign procesů
- Optimalizace procesů
- Řízení procesů (Process Management)
- Procesní audit

Řízení výkonnosti firmy

- Identifikace KPI (klíčové indikátory výkonnosti)

Management organizace

- Popis kompetencí v organizaci (managementmania.com, 2019)

V každé organizaci probíhá nespočet různě složitých a provázaných business procesů. Mají-li procesní mapy, resp. celý procesní model sloužit jako klíčový prvek orgware (organizačních prostředků), musí být všechny důležité informace uspořádány do přehledné a provázané sítě informací.

Pokud jsou vysoce výkonné procesy základním předpokladem procesně řízené organizace, pak takové procesy musí být zároveň maximálně jednoduché, protože složitost výkonnosti nesevřídčí. Není také možné definovat žádný standardní seznam procesů, který by platil obecně pro všechny organizace. Každá organizace musí tvořit své vlastní procesní mapy. Při konstrukci procesů neexistují žádná pevná a neměnná pravidla, takže různé organizace mohou dospět k různým pohledům, i když se zabývají stejnými nebo velmi podobnými procesy. Je to zajímavý a složitý úkol, jak všechny tyto požadavky sloučit do rozumného celku, integrovaného skladu znalostí popisujícího chování organizace – procesního modelu. Praktické je vytvoření několika vrstev procesních modelů, které jsou vypracovány na různých úrovních detailu.

Obecně se doporučují čtyři úrovně procesních map, přičemž každá úroveň představuje jinou míru zobecnění popisované reality. (klugsolutions.cz)

Charakteristické rysy jednotlivých úrovní procesních map

1. Vrcholová procesní mapa: agregovaný pohled na systém procesů organizace. Na této úrovni je procesní model nejstručnější, zabývá se obecným základem fungování systému. Vrcholová procesní mapa obsahuje také hodnototvorný řetězec definující posloupnost a vazby mezi klíčovými procesy.

2. Globální pohled na skupiny procesů: dekompozice jednotlivých makroprocesů na nižší a uchopitelné celky. Na této úrovni bývá ke každému procesu obvykle přiřazen specifický typ modelu - Diagram alokace procesu - SIPOC zachycující popisné atributy.

3. Dekompozice procesů na subprocesy: dekompozice každého procesu na jednotlivé subprocesy. Subprocesy klíčových procesů jsou obvykle prováděny několika spolupracujícími organizačními jednotkami.

4. Elementární aktivity procesů: nejdetailejší úroveň procesních map, která obsahuje definici workflow. Na této úrovni dekompozice jsou popsány posloupnosti pracovních kroků, jejichž realizace je nutná k naplnění produktů procesu. Každá aktivita procesu je také popsána také z pohledu jejího logického okolí (vstupy, výstupy, IS ..).

Dvě výhody procesních map:

- Jednoduchost: většina organizací má podle odborníků 5 až 10 klíčových procesů, přičemž každý takový proces je dále dekomponován na maximálně šest subprocesů.
- Stálost: Procesní mapy jsou stálejší než organizační struktury. Pracovníci často přecházejí mezi procesními týmy, protože mají široké mezioborové znalosti a pohybem mezi týmy si mohou dále zvyšovat kvalifikaci. (klugsolutions.cz)

6 Charakteristika podniku a jeho poslání

Obrázek 13: Děláme do letadel



Zdroj: delamedoletadel.cz, 2019

6.1 Základní Informace

Safran Cabin CZ s. r. o. dříve ZODIAC GALLEYS EUROPE S. R. O. Plzeň je třetím největším dodavatelem v leteckém průmyslu na světě. Plzeňská pobočka navrhuje, vyrábí a poskytuje servis pro kuchyňské moduly Galleys, spací moduly pro posádku LDMCR (Lower Deck Mobile Crew Rest) a úložné prostory pro společnost Airbus.

V únoru roku 2018 převzal Safran kontrolu nad vedením společnosti Zodiac Aerospace.

Bývalé aktivity Zodiac Aerospace jsou nyní zaměřeny do tří nových společností v rámci skupiny: Safran Aerosystems, Safran Cabin a Safran Seats.

Tabulka 3: Základní informace o společnosti

Název společnosti	Safran Cabin CZ s. r. o.
Sídlo společnosti	Univerzitní 34, 301 00 Plzeň
Předmět podnikání	Výroba interiérů pro letecký průmysl
Webová adresa	delamedoletadel.cz
Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku:	14. listopadu 2001
Identifikační číslo:	26339510
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Společník firmy	Safran Cabin Netherlands N.V., 1812RL Alkmaar, Toermalijnstraat 16, Nizozemské království 100% podíl: splacený vklad: 115 000 000,- Kč
Základní kapitál:	115 000 000,- Kč
Průměrný počet zaměstnanců:	1047
Počet členů řídicích orgánů:	20

Zdroj: vlastní zpracování: interní materiály společnosti

6.2 Poslání podniku

Posláním Safran Cabin je navrhovat, certifikovat, vyrábět a podporovat nejnovativnější letadlové interiéry na světě, poskytující leteckým společnostem a zákazníkům OEM výraznou značku letadel a jejich cestujícím s bezpečné, pohodlné a příjemné letové zkušenosti. (safran-cabin.com)

6.3 Vize podniku

- **Být dodavatelem číslo jedna pro Galleys a odpočinkové místnosti**
- Mít důvěru zákazníků dodáváním nejefektivnějších a vysoce kvalitních výrobků a služeb
- Vést v podílu na zisku, obrátu, zisku
- Rychle reagovat na změny a mít je pod kontrolou
- Dělat kabinu příjemným místem pro posádku a pasažéry

6.4 Mise podniku

- Ochránit svůj podíl na trhu – vést – růst
- Operational excellence – dodávat včas kvalitní produkt k udržení podílu na trhu
- Být vůdcem v inovacích našich výrobků, hledat nové možnosti k růstu
- Trvale řídit náklady pro zajištění a udržení ziskovosti
- Usilovat o dokonalost prostřednictvím rozvoje našich zaměstnanců směrem k jejich maximálnímu potenciálu
- Vytvářet bezpečné pracovní prostředí, kde si lidé mohou užívat svoji práci (interní materiály společnosti, 2019)

6.5 Výrobky / Monuments /

Výrobu lze rozdělit dle několika hledisek. Jedním z nich je rozdělení projektů podle produktové skupiny Retrofit / linefit. Retrofitem se značí projekty do starších letadel, linefit je výroba pro nová letadla.

Tabulka 4: Rozdělení výroby dle produktových skupin

Produktová skupina	
Retrofit	projekty do starších letadel
Linefit	projekty do nových letadel

Zdroj: vlastní zpracování 2019, dle interních materiálů společnosti

Dalším pohledem na rozdělení výroby je typ letadla, do kterého se monumenty vyrábí. Jedná se buď o jednouličková letadla Single aisle nebo více uličková letadla, do kterých se vyrábí pouze na zakázku.

Tabulka 5: Rozdělení výroby dle typu letadla

Typ letadla		
SA	single aisle	jednouličková letadla
LR	long range	více uličková letadla (pouze zakázková výroba)

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

Podle Program typu je výroba rozdělena na katalogovou výrobu pod zkratko SFE, které je 80 % z celkové produkce a zakázkovou výrobu BFE. Safran Cabin je světovým leaderem v single aisle galleys. Vyrábí více single aisle galleys než jakýkoli jiný dodavatel.

Tabulka 6: Rozdělení výroby dle program typu

Program typ			
SFE	Seller furnished equipment	katalogová výroba	~ obdoba seriové výroby; přes 80 % výroby
BFE	Buyer furnished equipment	zakázková výroba	s doplňky od zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti

Největší objemy objednávek tvoří kuchyňky Galleys, které se vyrábí v několika kombinacích variant. Jeden z mnoha druhů rozlišení Galleys je umístění kuchyňky v letadle. Podle toho jsou pojmenovány zkratkou G a číslicí. Kuchyňky je možné montovat do pěti částí letadla, proto jsou označovány G1 až G5.

Dalším vyráběným produktem v Plzeňské pobočce jsou spaní kabiny pro posádku LDMCR. Výrobky jsou zasílány odběrateli jako celé shipsety, které obsahují kombinaci jednotlivých výrobků. Mezi nimi jsou i záchodky, které Plzeňská pobočka pouze

přeprodává, do budoucna je plánovaná výroba i v Plzni. Přehled plánované produkce na roky 2019 a další je uveden v následující tabulce.

Tabulka 7: Druhy výrobků

zkratka	název produktu	překlad	poměr objednávek
G1 - G5	Galleys	kuchyňky	50%
LDMCR	Lower Deck Mobile Crew Rests	spací moduly pro posádku	10%
LAV	Lavatories	záchodky	24%
STH	Stairhouse	schody	3%
STW	Stowages	úložné prostory - skříně	10%
CRC	Crew - rests	odpočinkové prostory	2%

Zdroj: vlastní zpracování 2019, interní materiály společnosti

Následující obrázek zobrazuje kuchyňku pro Airbus.

Obrázek 14: Galley



Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

Line-fit a retrofit monumenty jsou dostupné v devatenácti možných místech v letadle.

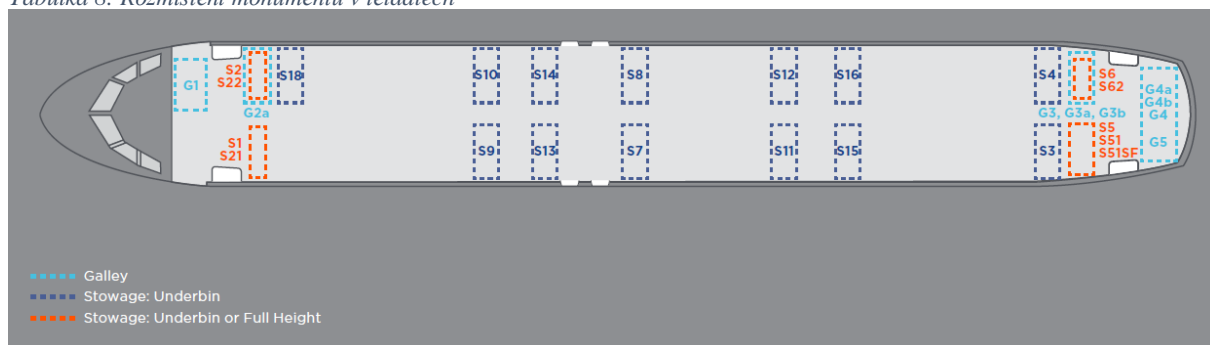
Obrázek 15: Druhy vyráběných kuchyněk



Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

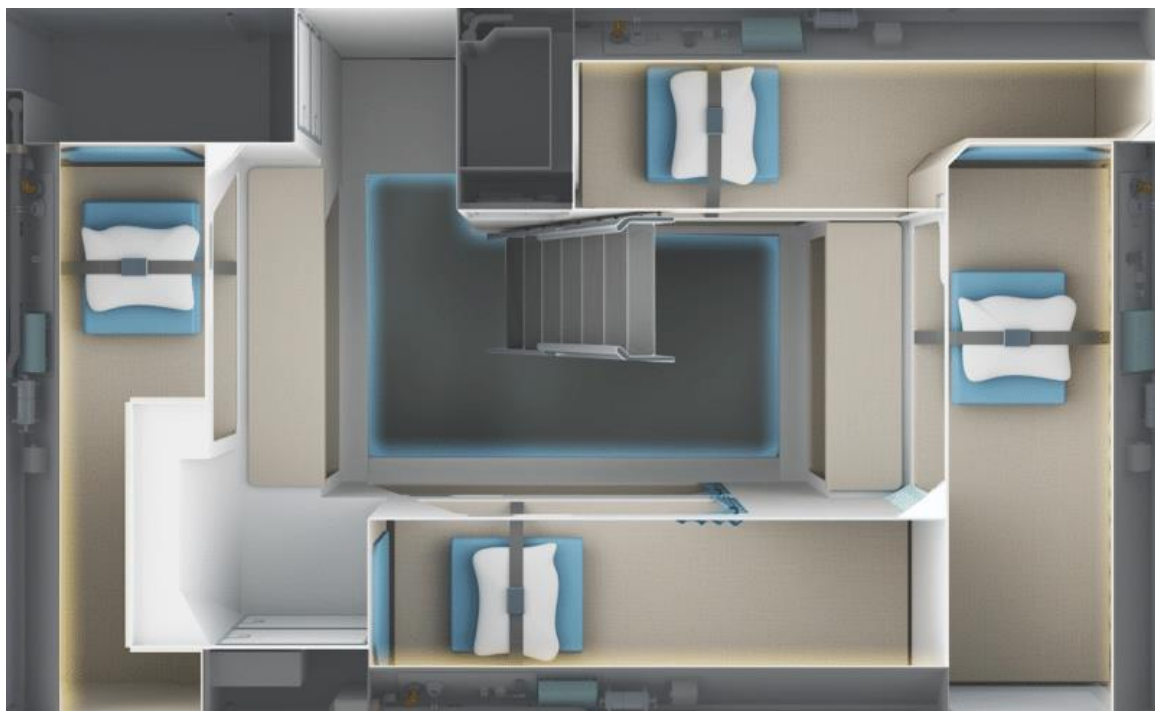
Podle umístění v letadle jsou monumenty i označeny. Rozmístění monumentů v letadle zachycuje následující obrázek.

Tabulka 8: Rozmístění monumentů v letadlech



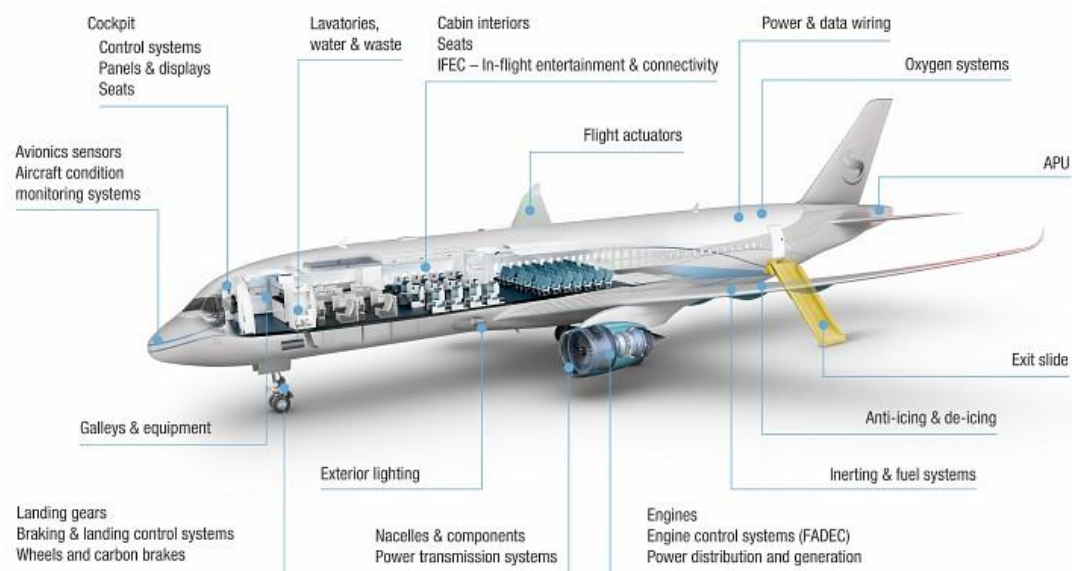
Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

Obrázek 16:LDMCR



Zdroj: skift.com, 2019

Obrázek 17: komplexní nabídka pohonů a vybavení letadel



Zdroj: <https://www.safran-group.com>, 2019

Rozdělení monumentů lze také členit podle druhu letadla, do které jsou vyráběny, jak znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 9: Druhy letadel

druh letadla	procenta zakázek
Airbus A320N	51,4 %
Airbus A321N	21,3 %
Airbus A321	7,2 %
Airbus A330N	7,1 %
Airbus A330	7,0 %
Airbus A320	4,2 %
Airbus A321NX	1,5 %
Airbus A319	0,3 %

Zdroj: vlastní zpracování 2019, interní materiály společnosti

Obrázek 18: Airbus 320 neo



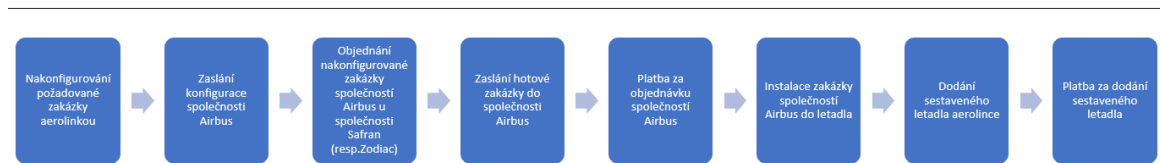
Zdroj: airbus.com, 2019

6.6 Zákazníci

Airbus S.A.S. se sídlem v Toulouse ve Francii, jeden ze dvou největších světových výrobců civilních dopravních letadel, je hlavním zákazníkem společnosti Safran. Dalšími odběrateli Safranu jsou pak také přímo jednotlivé aerolinky, dnes již prodej probíhá víceméně prostřednictvím Airbusu.

Následující proces znázorňuje proces vyřízení objednávky.

Obrázek 19: Proces vyřízení objednávky



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Aerolinka si nakonfiguruje zakázku a pošle tuto objednávku společnosti Airbus. Airbus zašle objednávku (souhrn objednávek od jednotlivých aerolinek v daném čase) společnosti Safran. Safran vyrobí zakázku a pošle ji společnosti Airbus. Společnost Airbus zaplatí zakázku Safranu. Společnost Airbus nainstaluje zakázku do letadla aerolince. Aerolinka zaplatí společnosti Airbus za sestavení letadla.

7 Řízená dokumentace společnosti

7.1 Struktura dokumentace

Společnost eviduje následující druhy dokumentace.

Tabulka 10: Struktura dokumentace

1. MANUÁLY	Např. Quality Manual, Handbooky
2. ZA – STANDARDY	Standardy platné pro všechny pobočky
3. PROCEDURY GENERAL	General Procedury – platné pro Design Organization a všechny výrobní pobočky Production organization
4. INSTRUKCE GENERAL	General Instrukce - platné pro Design Organization a všechny výrobní pobočky Production organization
5. PROCEDURY MÍSTNÍ	Specifické Procedury – pokud jsou rozdíly v procesech jednotlivých poboček
6. INSTRUKCE PRACOVNÍ	Detailní pracovní instrukce – platné pouze v pobočkách, kde jsou používány
7. OSTATNÍ DOKUMENTY	Seznamy /registry, plány, formuláře, mema, atd.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2019

Související dokumentace a její provázanost je vymezena v mapách dokumentace.

V případě vzniku podřadné instrukce až po vydání nadřazené procedury, je tento vztah zřejmý primárně z konkrétní mapy a do samotné procedury je doplněn až při další revizi procedury. Jazyk řízené dokumentace musí být srozumitelný pracovníkům, kteří se dokumentem mají řídit. To však vždy neplatí.

Oddělení kvality dbá na to, aby dokumentace obsahovala následující náležitosti:

- Název
- Unikátní kód dokumentu
- Označení revize
- Číslo stránky / celkový počet stránek
- Datum vydání (datum výtisku)
- Jméno schvalovatele (vyjma formuláře a registru)

Uvedené náležitosti jsou i předmětem evidence dokumentu. Posledním evidenčním údajem o dokumentu je datum jeho zániku.

7.2 Typy řízené dokumentace společnosti

Vrstvy dokumentace v Total Quality Management System – TQMS společnosti Safran jsou vymezeny v následující tabulce.

Tabulka 11: Vrstvy dokumentace v TQMS společnosti

Typ	Zkratka	Popis
Manual	M	
Procedura	P	<i>Popisuje řídicí procesy, zastřešuje instrukce, měla by obsahovat flowchart</i>
Instrukce	I	<i>Popisuje činnost konkrétněji, může obsahovat flowchart</i>
Flowchart	FCh	<i>Grafické znázornění kroků procesu, jejich posloupnosti a odpovědností za jejich realizaci</i>
Formulář	F	<i>Slouží k zaznamenání skutečností</i>
Registr	R	<i>Elektronická stále se měnící databáze</i>

Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

Procedura

Vymezuje provádění procesů, kdo provádí jaký proces, jejich posloupnost podle jednotlivých kroků, a kritéria a standardy, které musí být splněny. Procedura musí definovat standard pro operační a kontrolní aktivity v souladu požadavky.

Instrukce

Popisuje detailněji provedení úkolu nebo vedlejších činností dané procedury, zajišťuje správné provedení úkolů a povinností na základě požadavků. Pracovní instrukce může ale také nemusí obsahovat flowchart ani přílohy a nesmí být v rozporu s obsahem procedury.

Formulář

Slouží k zaznamenání skutečností - vytvoření záznamu.

Registr

Elektronická stále se měnící databáze se záznamem skutečností / záznamů

Číslování a změny v dokumentaci

Číslo revize určuje poslední platnou verzi dokumentu. Pokud je nutné provést změnu ve znění obsahu dokumentu, je vlastník dokumentu / procesu zodpovědný za organizaci aktualizace.

Pracovník zodpovědný za řízení dokumentace přidělí dokumentu o stupeň vyšší číslo / písmeno:

NC → A → B → C → D

0 → 1 → 2 → 3 → 4 → 5

Takto upravený dokument je ke schválení předán odpovědným pracovníkům a po schválení je dokument vydán s příslušným určením data platnosti revize.

7.3 Základní činnosti, role a odpovědnosti

Tabulka 12: Základní činnosti, role a odpovědnosti

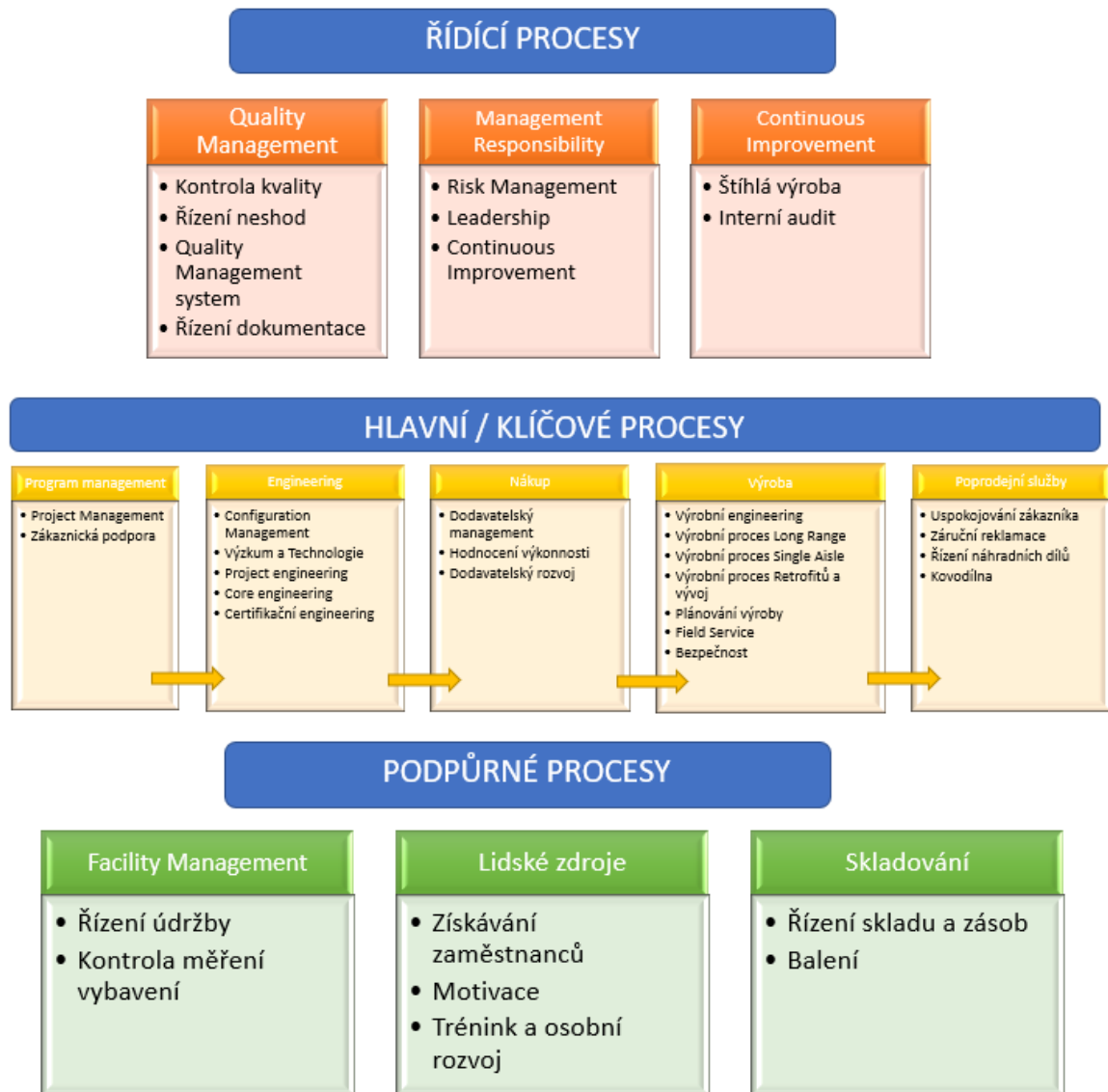
ČINNOST	KDO	ODPOVĚDNOST
Zpracování	Autor	Vytvořit/upravit dokument, komunikace se supervizorem a schvalovatelem
Kontrola	Supervizor	Kontrola obsah dokumentu, komunikace s autorem
Schválení/ Validace	Schvalovatel	Konečné schválení dokumentu, komunikace s autorem
Evidence	Pracovník pověřený řízením dokumentů	Zaevidování dokumentu
Distribuce	Pracovník pověřený řízením dokumentů	Dostupnost dokumentu na pracovištích (vč. ZA- standards)
Údržba	Vlastník popsaného procesu	Udržovat dokument v aktuálním znění
Archivace	Pověřený pracovník	Uchovat dokument v souladu s legislativními, zákaznickými, nebo jinými požadavky

Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

Po prozkoumání interních dokumentů firmy autorka navrhuje revidovat dokumenty, které nejsou psané v Českém jazyce, ale angličtině nebo dokonce kombinovaně. Část dokumentace je psaná v obou verzích, vyskytuje se však ještě velké procento interních materiálů, které jsou pravděpodobně převzaté od mateřské společnosti a vydané v surové neupravené formě.

8 Procesní mapa podniku

Obrázek 20: Procesní mapa podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2019

Na základě interních materiálů společnosti je na obrázku znázorněna procesní mapa společnosti.

Společnost označuje jako řídicí procesy Quality Management, Responsibility Management a Continuous Improvements.

Mezi hlavní procesy řadí Program management. PMO neboli Program management office má na starost komunikaci s Airbusem, získává a spravuje zakázky.

Dále engineering, který má (hodně zjednodušeně řečeno) na starost veškeré technické a technologické úkoly zabezpečující plánování výroby a výrobu, optimalizaci procesů, správné nastavení technických parametrů v IS, schvalování technické dokumentace o produktu atd.

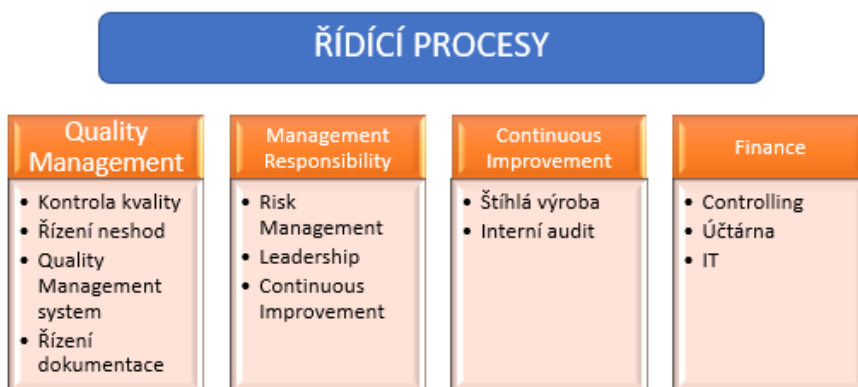
Nákup zabezpečující včasné dodávky materiálu a částečně řízení zásob.

Další nejdůležitější proces je výroba, který je popsán v následující kapitole. A následuje poprodejní servis.

Mezi podpůrné procesy firma zahrnuje Facility management, Lidské zdroje a Řízení skladu.

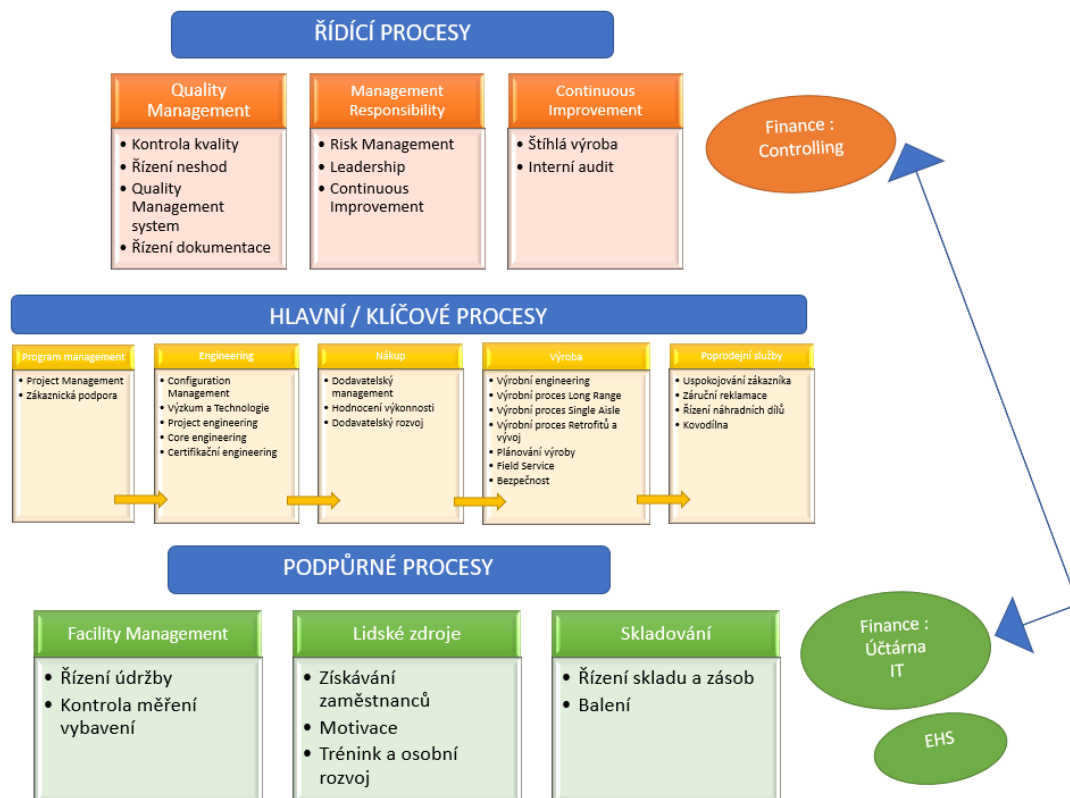
Dle autorky by procesní mapa měla také obsahovat oddělení Financí. Autorka zapracovala oddělení Financí do řídicích procesů, což je znázorněno na následujícím obrázku. Některé zdroje či společnosti mohou zahrnovat oddělení Financí mezi podpůrné procesy. Dle autorky by nejpřesnější bylo v případě společnosti Safran oddělení Controllingu zahrnout mezi řídicí procesy a oddělení účtárny do procesů podpůrných znázorněné na dalším obrázku. BU controller ve společnosti Safran je přímý nadřízený oddělení IT, proto ho autorka zapracovala mezi podpůrné procesy pod oddělení Financí. Dále by mezi podpůrné procesy mohlo být zahrnuto oddělení EHS (environment, healthy, safety), které má na starost odpadové hospodářství a BOZP.

Obrázek 21: Řídící procesy včetně oddělení Financí



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 22: Procesní mapa rozdělení Financí

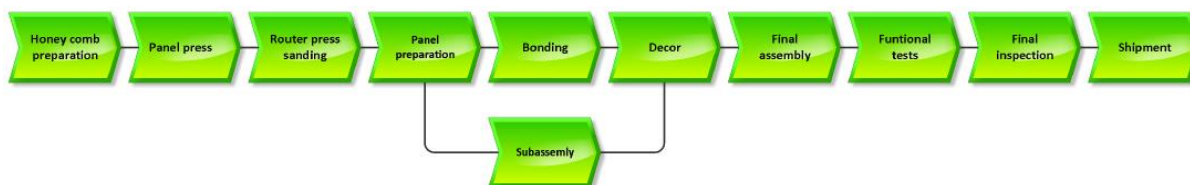


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

9 Výrobní proces

Tato kapitola popisuje výrobní proces podniku od přípravy voštin pro výrobu až po odeslání monumentu zákazníkovi. Výrobní proces je namodelovaný v programu Aris Express a znázorněný na následujícím obrázku.

Obrázek 23: Výrobní proces



Zdroj: vlastní zpracování v Aris Express dle interních materiálů společnosti, 2019

Honey comb preparation

Samotný výrobní proces začíná přípravou, respektive nařezáním voštin, které jsou vstupem pro výrobu panelů.

Panel press

Jedná se o lisování. Lisují se vrstvy materiálu spolu s lepidlem v několika vrstvám a vzniká hotový panel.

Obrázek 24: Hotové panely



Zdroj: vlastní pořízení, 2019

Router

Hotové panely putují na Router, který obrábí panely do požadovaných tvarů. Zde se již jedná o projektovou výrobu. Společnost používá stroj Mastercam 2018 Router společnosti CNC Software, který nabízí novou sadu programovacích nástrojů zaměřených na rychlost, automatizaci a účinnost obráběcích prací. Novinkou je podpora Routeru v Mastercamu 2018 pro Solidworks. (www.cad.cz, 2019)

Rozhodnutí o koupi nového Routeru bylo výsledkem jednání jednoho z Kaizen Weeků. Díky novému CNC se téměř odstranil Sanding, tedy jedna z aktivit výrobního procesu, kde se jednalo o ruční odstraňování vad po Routeru - dočišťování. Aktivita byla taktéž nazývána jak Router rework.

Panel preparation

V tomto kroku se do panelů zalepují závitové vložky, tedy inserty, do předvrtaných děr a zalepují se vnější hrany panelů (panel nesmí zůstat otevřen). K začištění se používá bílý tmel, aby tam nebyly voštiny.

Bonding

Na Bondingu se slepí panely k sobě do požadovaného modulu.

Subassembly

Podsestavy, vedle hlavní struktury na bondingu, se zde dělají dvířka, boxíky a jiné. Ty pak dohromady putují na finální montáž a pak decorovnu

Decor

Když jsou panely slepené, následuje tapetování, tedy lepí se různé typy dekorů (letadlo má jednotný design).

Decor room má dvě části:

- Přípravu, kde se brousí a kituje do hladka
- a aplikaci decoru

(Final) Assembly

Zde se již kompletují sety po decoru z Bondingu a Subassy, osazují kovové prvky, instaluje se kabeláž, vodní systémy, odpady, předpřipravená dvířka, kolejničky boud atd.

Funtional tests

V tomto kroku se provádějí funkční testy, kde se ověřují rozměry, jestli kontejnery dobře zajíždějí, že jsou zajištěné, testy vodovodních a elektrických systémů.

Final inspection

Finální kontrola kvality

Shipment

Zabalení a odeslání

10 Proces řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu

10.1 Popis procesu

Během procesu výroby se operátoři běžně setkávají s neshodným dílem. Může to být dodaný vadný díl od dodavatele, díl poškozený manipulací ve skladu či pickování nebo díl poškozený během výrobního procesu. Příčina poškození dílu pro tento proces není podstatná. Obrázek na následující straně zobrazuje proces po odhalení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu.

Proces spouští událost, kdy operátor, tedy pracovník podílející se na výrobě monumentu, objeví neshodný díl. Prvním krokem procesu je vypsaní PQC formuláře operátorem. (PQC je zkratka Production Quality Control, které se věnuje celá rozsáhlá směrnice popisující řízení neshodného produktu ve výrobním procesu. PQC proces je možné aplikovat i na neshodné díly procesované ve skladu.)

Operátor ve formuláři uvede číslo projektu, množství neshodných dílů, popíše druh poškození a zaškrtně, jestli se poškození stalo během výrobního procesu nebo mu neshodný díl byl již přidělen.

Vyplněný formulář operátor následně nalepí na díl a odevzdá svému Team leaderovi (mistrovi). Team leader odnese díl do Red boxu.

Red boxy má na starost Part administrátor, který si díl z Red boxu přebere a posoudí defekt. Vyhodnocení zanesse do PQC databáze. Pokud díl vyhodnotí jako poškozený od dodavatele, označí v databázi vadu jako Claim. Pokud vyhodnotí díl jako poškozený ve výrobě a neopravitelný, označí jej Scrap. Pokud uzná díl jako opravitelný, označí ho v databázi jako Rework. (V rámci jiného procesu SQA rozhodují, zda se jedná o vadu interní a oprava bude probíhat v kovodílně či díl bude reklamovaný na dodavatele).

Part administrátor označí díl červeným štítkem, ve kterém uvede číslo PQC hlášení a vyhodnocení defektu. Poté odnese díl na sklad PZN999, což je sklad neshodných dílů. Operátor skladu PZN999 díl zpracovává a vydá Part administrátorovi nový díl.

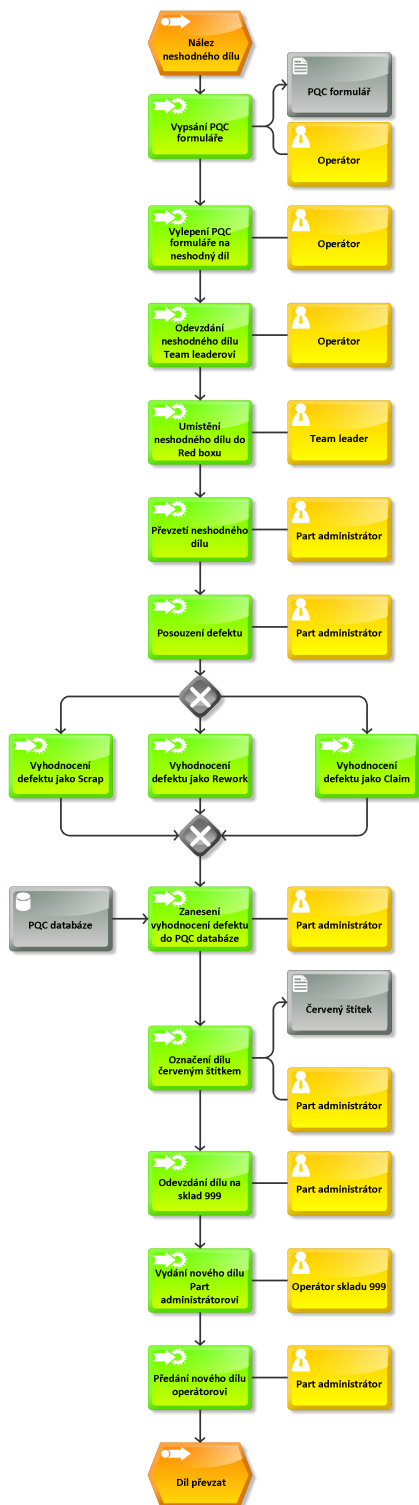
10.2 Návrh na zjednodušení a úsporu mzdových nákladů

Z analýzy zkoumaného procesu vyplynulo, že v praxi často úlohu Part administrátora plní sám Team leader, který vynechává krok zanesení dílu do Red boxu a sám si jde na sklad PZN999 pro nový díl.

Autorka navrhuje detailnější analýzu a měření na jednotlivých výrobních odděleních, kde by se zkoumala vytíženost jednotlivých Part administrátorů a případně snížil počet Administrátorů na směně tak, že například jeden Part administrátor by měl na směně na starost více Red boxů. Firma by tak ušetřila mzdové náklady.

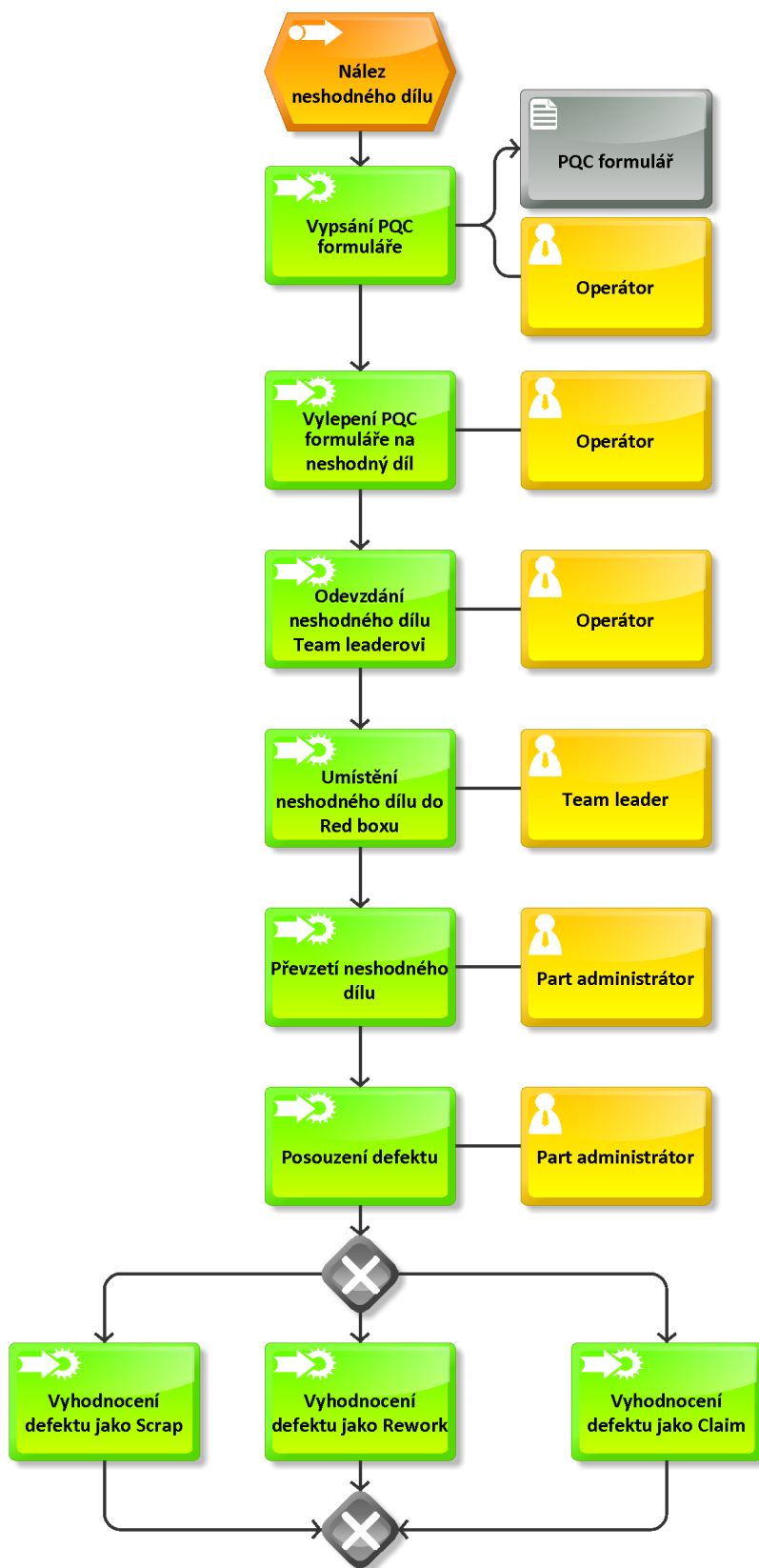
Druhá varianta je pak formálně přenechat tento úkol Team leaderům na pracovištích, kde se méně vyskytují neshodné díly a Team leadři jsou schopni posoudit defekt. Předpokladem ovšem je, že Team leadři budou řádně vyplňovat PQC databázi tak, aby nepřidělávali práci Operátorům na skladu PZN999.

Obrázek 25: Proces řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu



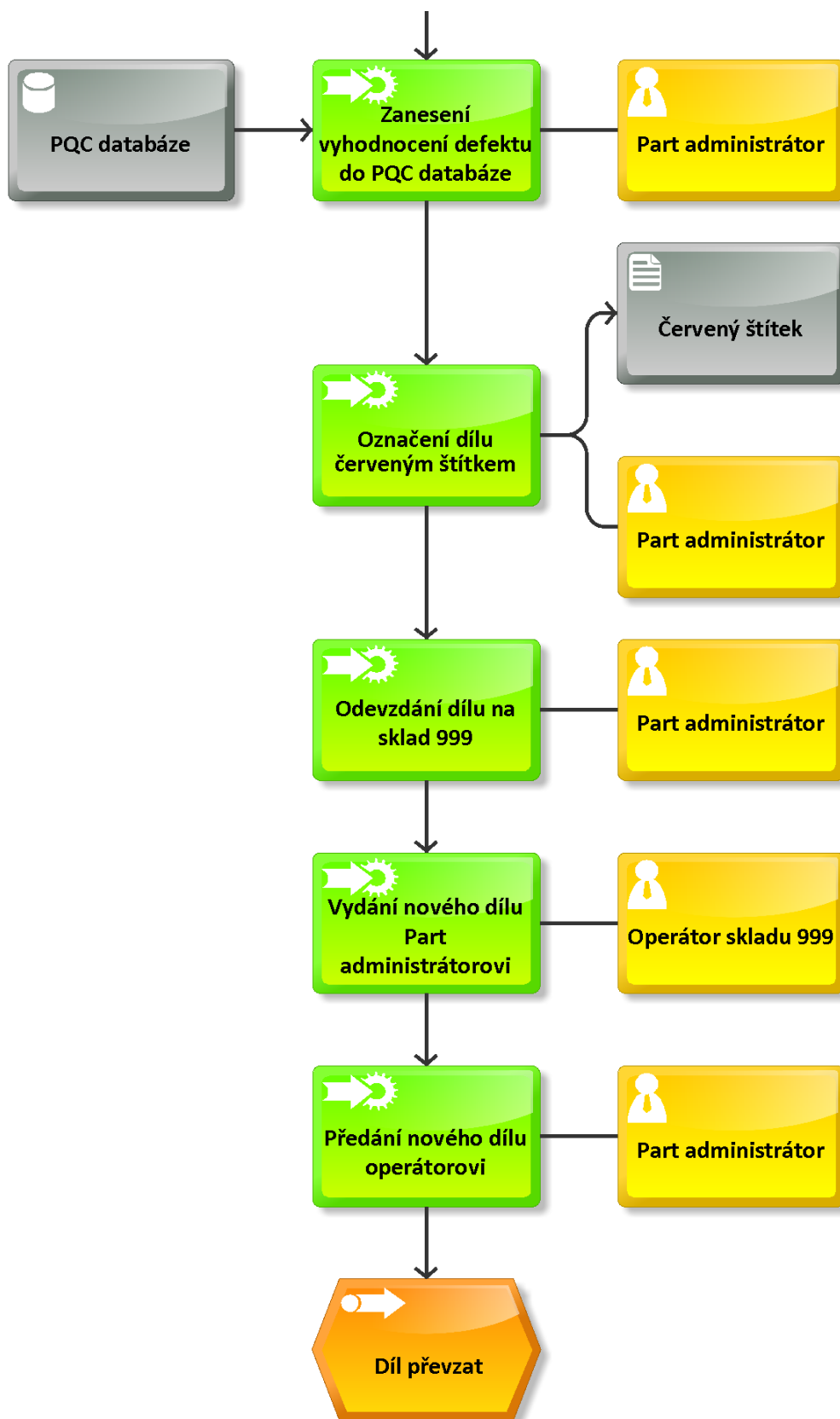
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2019

Obrázek 26: 1/2 procesu Řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle interní materiálů, 2019

Obrázek 27: 2/2 procesu Řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti, 2019

Závěr

Cílem diplomové práce pro literární rešerši byla definice procesní organizace, vymezení procesu všeobecně, jeho základní klasifikace a přístupů k nim. Dále vymezení teorie procesního řízení a procesních map. Teoretická část poskytla pevný základ pro vypracování praktické části.

Cílem praktické části byla charakteristika podniku a předmětu podnikání, definice podnikových procesů, popsání několika podnikových procesů, návrh zjednodušení procesu či návrh případného snížení nákladů, počtu zaměstnanců či jiná zefektivnění.

Práce byla zpracována v podniku Safran Cabin CZ s. r. o., který je třetím největším dodavatelem v leteckém průmyslu na světě. Zákazníkem Safranu je společnost Airbus S.A.S., jeden ze dvou největší světových výrobců civilních dopravních letadel. V kapitole 6.6 Zákazníci je mimo jiné popsán proces vyřízení objednávky. Dříve si jednotlivé aerolinky objednávaly zakázky přímo u společnosti Safran, nyní prodej probíhá už povětšinou přes Airbus.

Procesní mapa společnosti je zpracována pomocí SmartArt v Microsoft Excel, všechny procesy jsou modelovány za pomoci programu Aris Express.

Popisovanými podnikovými procesy byly Výrobní proces a proces Řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu. K procesu Řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu byl popsán návrh na jeho zjednodušení, respektive na úsporu mzdových nákladů.

Cíl práce byl splněn.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled významných přístupů k reengineeringu procesů	34
Tabulka 2: Postup metodiky ARIS	36
Tabulka 3: Základní informace o společnosti	46
Tabulka 4: Rozdělení výroby dle produktových skupin.....	48
Tabulka 5: Rozdělení výroby dle typu letadla	48
Tabulka 6: Rozdělení výroby dle program typu	48
Tabulka 7: Druhy výrobků.....	49
Tabulka 8: Rozmístění monumentů v letadlech.....	50
Tabulka 9: Druhy letadel	52
Tabulka 10: Struktura dokumentace	54
Tabulka 11: Vrstvy dokumentace v TQMS společnosti.....	55
Tabulka 12: Základní činnosti, role a odpovědnosti	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Flowchart	7
Obrázek 2: SIPOC.....	17
Obrázek 3: Matice RACI.....	25
Obrázek 4: Typy zákazníků procesu	26
Obrázek 5: Účastníci procesu	26
Obrázek 6: Principy managementu jakosti	30
Obrázek 7: Cyklus PDCA.....	31
Obrázek 8: Pohledy ARIS	35
Obrázek 9: Procesní struktura a infrastruktury organizace	39
Obrázek 10: Roviny chápání informačního systému v podniku.....	40
Obrázek 11: Model počítačově integrované výroby - CIM podle A. W. Scheera	42
Obrázek 12: Symbolické schéma rozšíření ERP.....	43
Obrázek 13: Děláme do letadel.....	46
Obrázek 14: Galley.....	49
Obrázek 15: Druhy vyráběných kuchyněk	50
Obrázek 16:LDMCR	51
Obrázek 17: komplexní nabídka pohonů a vybavení letadel.....	51
Obrázek 18: Airbus 320 neo	52
Obrázek 19: Proces vyřízení objednávky	53
Obrázek 20: Procesní mapa podniku.....	57
Obrázek 21: Řídící procesy včetně oddělení Financí.....	58
Obrázek 22: Procesní mapa rozdělení Financí.....	59
Obrázek 23: Výrobní proces	59
Obrázek 24: Hotové panely	60
Obrázek 25: Proces řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu	64
Obrázek 26: 1/2 procesu Řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu.....	65
Obrázek 27: 2/2 procesu Řízení neshodného dílu v průběhu výrobního procesu.....	66

Seznam použité literatury

Seznam tištěných zdrojů

Basl, Josef a Blažíček, Roman. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 323 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

Drahotský, Ivo a Řezníček, Bohumil. Logistika: procesy a jejich řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ix, 334 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-521-0.

Nenadál, Jaroslav et al. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Řepa, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.

Řepa, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

Svozilová, Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

Wagner, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Seznam internetových zdrojů

CNC Software (JL). *Mastercam 2018 Router cílí na efektivitu a rychlost*. [online]. [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.cad.cz/component/content/article/8092.html>

Garcia, Marisa. *This First-Class Crew Rest Area Will Give You Cabin-Envy*. [online]. 10.4.2015 [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://skift.com/2015/04/10/this-first-class-crew-rest-area-will-give-you-cabin-envy/>

Kocourek, Zdeněk. *Procesní řízení v organizaci*. [online]. [cit. 28. 3. 2019]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>

Maggie, Millard. *6 Principles of the Continuous Improvement Model*. [online]. 4.10.2018. [cit. 10. 4. 2019]. Dostupné z: <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/6-principles-of-the-continuous-improvement-model>

A320neo. [online]. [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.airbus.com/aircraft/passenger-aircraft/a320-family/a320neo.html#details>

Company / About us. [online]. [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.safran-cabin.com/company>

Ganttuv diagram. [online]. [cit. 10. 4. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

Mapa procesu. [online]. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>

PDCA Cycle. [online]. [cit. 15. 3. 2019]. Dostupné z: <https://denverwater.files.wordpress.com/2014/03/pdca-cycle1.jpg>

Procesní mapy a procesní model. [online]. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/procesni-mapy-a-procesni-model.htm>

Řízená dokumentace. [online]. [cit. 19. 4. 2019]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/business-model.html#Notace>

Řízení procesu. [online]. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

Safran and Zodiac Aerospace: A comprehensive offer in aircraft propulsion and equipment. [online]. 16.3.2018 [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.safran-group.com/fr/image/12807>

Selecting a Workflow Management System for Your Company. [online]. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://blog.lansa.com/data-and-process-integration/selecting-workflow-management-system-company>

Sipoc. [online]. [cit. 25. 3. 2019]. Dostupné z: <http://bizdiagram.com/sipoc>

Understanding Responsibility Assignment Matrix. [online]. [cit. 3. 4. 2019]. Dostupné z: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>

Abstrakt

LAJDOVÁ, Jana. *Procesní mapa výrobního podniku*. Plzeň, 2019. 71 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: podnikové procesy, procesní mapa, procesní organizace

Tématem práce je Procesní mapa výrobního podniku Safran Cabin CZ s. r. o..

Cílem práce pro literární rešerši je definování procesní organizace, vymezení podnikového procesu všeobecně a jeho základní klasifikace.

Výstupem práce je charakteristika podniku, popsání procesní mapy podniku a několika podnikových procesů. Dále návrh zjednodušení procesu či případného snížení nákladů.

Abstract

LAJDOVÁ, Jana. *Process map of production plant*. Plzeň, 2019. 71 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: business processes, process map, process organization

The topic of the thesis is Process map of production plant Safran Cabin CZ s. r. o.

The target of theoretical part is definition of process organization, determination of business processes in general and their main classification.

The output of thesis is characteristic of the plant, description of process map of the plant, description of a few processes and propose of reduction of the process or potential costs reduction of the process.