

# Procesní řízení organizace

## Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Ingrid Oboňová

Brno 2016



## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. za cenné připomínky, rady a odborné vedení, které mi v průběhu psaní poskytla. Taktéž bych chtěla poděkovat firmě za poskytnuté cenné informace, jež se staly podstatným základem pro mou práci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům a sestře za podporu a povzbudivé slova po dobu psaní.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Procesní řízení organizace** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 1. května 2016

---



## **Abstract**

Oboňová, I. Process management organization. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

Bachelor thesis deals with process management of company XYZ s.r.o. The introductory part is devoted to theoretical knowledge acquired on the basis of technical literature. In the result section is an analysis of the current state of processes, followed by optimization of selected processes including control and overall benefit evaluation.

## **Keywords**

Business process, process management, business process improvement

## **Abstrakt**

Oboňová, I. Procesní řízení organizace. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá procesním řízením firmy XYZ s.r.o. Úvodní část práce je věnována teoretickým poznatkům získaných na základě odborné literatury. Ve výsledkové části se nachází analýza současného stavu procesů, následně optimalizace vybraných procesů včetně jejich kontroly a celkové zhodnocení přínosu.

## **Klíčová slova**

Podnikový proces, procesní řízení, optimalizace procesů





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>17</b>
2.1	Organizace a organizování.....	17
2.1.1	Struktura organizace .....	17
2.2	Procesy .....	17
2.2.1	Vymezení procesu.....	18
2.2.2	Hierarchie procesů .....	19
2.2.3	Životní cyklus procesu .....	20
2.2.4	Typy procesů.....	21
2.3	Procesní řízení.....	23
2.4	Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením .....	27
2.5	Analýza procesu a jeho optimalizace.....	28
2.5.1	Metody pro zlepšování procesů.....	29
<b>3</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>Metodika</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>Výsledky</b>	<b>39</b>
5.1	O společnosti.....	39
5.2	Firemní kultura .....	42
5.3	Organizační struktura.....	43
5.4	Podnikové procesy.....	44
5.4.1	Podnikový proces: Příjem požadavku zákazníka .....	45
5.4.2	Podnikový proces: Výzkum a vývoj.....	48
5.4.3	Proces: Výroba výtahu .....	51
5.4.4	Podnikový proces: Montáž výtahů (Rekonstrukce výtahů) .....	54
5.4.5	Podnikový proces: Servis a Služby .....	57
5.4.6	Podnikový proces: Nákup a zásobování.....	59
5.5	Optimalizace podnikových procesů .....	61

---

5.5.1	Optimalizace: Příjem požadavku zákazníka .....	62
5.5.2	Optimalizace: Montáž výtahů .....	65
5.5.3	Optimalizace: Servis a služby.....	67
5.5.4	Optimalizace: Nákup a zásobování.....	69
5.6	Kontrola podnikových procesů.....	71
<b>6</b>	<b>Diskuze</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>Literatura</b>	<b>79</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1	Rozšířený model procesu. Zdroj: Šefčík, Konečný, 2013	19
Obr. 2	Hierarchie rozpadu procesu. Zdroj: Basl, Tůma, Glasl, 2002	20
Obr. 3	Životní cyklus procesu. Zdroj: Basl, Tůma, Glasl, 2002	21
Obr. 4	Globální model procesu.	22
Obr. 5	Průběžné zlepšování procesu. Zdroj: Řepa, 2007	29
Obr. 6	PDCA model. Zdroj: Šimonová, 2014	30
Obr. 7	Model DMAIC. Zdroj: Šimonová, 2014	31
Obr. 8	Organizační struktura XYZ s.r.o.	44
Obr. 9	Podnikové procesy ve firmě XYZ s.r.o.	45
Obr. 10	Procesní mapa: Příjem požadavku zákazníka	47
Obr. 11	Procesní mapa: Příjem požadavku zákazníka, pokračování	48
Obr. 12	Procesní mapa: Výzkum a vývoj	50
Obr. 13	Procesní mapa: Výroba výtahu	53
Obr. 14	Procesní mapa: Montáž výtahů	56
Obr. 15	Procesní mapa: Servis a Služby	58
Obr. 16	Procesní mapa: Nákup a zásobování	61
Obr. 17	Optimalizace procesu: Příjem požadavku zákazníka	63
Obr. 18	Optimalizace procesu: Příjem požadavku zákazníka, pokračování	64
Obr. 19	Optimalizace procesu: Montáž výtahů	66
Obr. 20	Optimalizace procesu: Servis a služby	68
Obr. 21	Optimalizace procesu: Nákup a zásobování	70



## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením</b>	<b>27</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Procesní karta: Příjem požadavku zákazníka</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Procesní karta: Výzkum a vývoj</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Procesní karta: Výroba výtahu</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Procesní karta: Montáž výtahu</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Procesní karta: Servis a služby</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Procesní karta: Nákup a zásobování</b>	<b>59</b>



# 1 Úvod

Každý podnik v dnešní době vykonává rozdílné druhy činností, které jsou realizovány pomocí různých procesů, u nichž jejich vedení je souhrnně označováno jako procesní řízení. Tento pojem se do popředí dostal především s rostoucím technologickým pokrokem a vývojem, který souvisí zejména s tvůrčí činností lidí reagujících na změny a to jak z řad vnějšího, tak vnitřního prostředí, ať už plánovaných nebo neplánovaných, které by mohly mít nepříznivý charakter.

Ačkoliv by se zdálo, že definování procesů v organizaci stačí a není nutné se zmíněnými procesy nadále pracovat, není tomu tak, vždy se najde něco, co je možné zlepšit a přispět k mnohem lepší výkonnosti a optimalizaci, jelikož procesy, které nepřidávají hodnotu, je lepší eliminovat. Proto je tedy vhodné po určitém časovém období procesy přehodnotit, případně je změnit, doplnit nebo nadále s nimi pracovat a navrhnout jakým způsobem budou kontrolovány.

A tudíž procesní řízení se dá pokládat jako komplexní přístup k udržení životaschopné firmy, protože se na ni dívá jako na celek, ale zároveň působí i na nejmenších jednotkách. Je propojen s podnikovou kulturou, strategií, ale co je podstatné je to, že je podporován jak z řad vrcholového vedení, tak z řad zaměstnanců, tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle v co nejlepším měřítku.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části a to Literární přehled a část Výsledky. V první části práce, tedy Literárním přehledu byly shrnuty podstatné náležitosti spojené s chodem firmy v rámci organizování, procesního přístupu a jeho optimalizace.

Druhá část je věnována samotnému chodu firmy spojené s již zmíněným procesním řízením, optimalizací a navržením ukazatelů kontroly, jež byly následně zhodnoceny v kapitole Diskuze.

Součástí práce je i Závěr, kde byly shrnuty obecné poznatky v rámci práce.





## 2 Literární přehled

### 2.1 Organizace a organizování

*Organizace* představuje socio-ekonomický systém, kde jsou vykonávány aktivity lidí a jsou sledovány příslušné podnikatelské záměry a strategie. Organizace je vnitřně diferencovaná, hierarchicky uspořádaná a je tvořena jak lidskými, tak věcnými prvky a především uskutečňuje určitou funkci nebo aktivitu. Každá organizace musí mít pro svůj výkon stanovený cíl nebo cíle, přičemž je doporučováno pravidlo SMART, kdy tedy cíl má být specifický (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), realistický (realistic) a termínovaný (timed). (Šimonová, 2014, s. 12)

*Organizování* je bráno jako proces, který vytváří nové nebo předělává již stávající organizace. Jeho naplní je (Chládková, Pošvář, 2014, s. 116):

- Formulování a vytyčování cíle
- Definování činností a procesů, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo stanoveného cíle
- Vytváření podmínek pro práci
- Vytváření útvarů, vnitropodnikových organizačních jednotek
- Definování funkcí, rolí
- Přiřazování pracovníků
- Vytváření pravidel
- Uskutečňování činností namířených na změny a rozvoj organizace

#### 2.1.1 Struktura organizace

*Organizační struktura* tvoří oblast pro zabezpečování činnosti organizace. Vyjadřuje odpovědnost za řízení, koordinování a výkon. Je představována jednotkami, funkcemi a činnostmi, které se tykají *jednotlivých procesů*. Určuje a občas vyžaduje změny chování organizace. (Chládková, Pošvář, 2014, s. 117)

### 2.2 Procesy

S procesy se setkáváme neustále a na každém kroku a to i v běžném životě. Mohou to být naše každodenní rutiny například v podobě přípravy jídla, způsobu praní oblečení a jiné. V literatuře se nachází mnoho definic pojednávajících o pojmu „proces“, ve většině případů je však nejčastěji tento pojem vysvětlován jako posloupnost činností, které mění vstupy na výstupy v řízených podmínkách a vedou k předem stanovenému cíli. Podle míry přeměny vstupů na výstupy jsou procesy odlišně složité. (Řepa, 2012, s. 15)

Každý proces má jasně vymezený začátek a také konec a má své interní nebo externí zákazníky, kterým je poskytována přidaná hodnota a jsou jim určeny odpovědnosti a pravomoci. Za interní zákazníky se považují zaměstnanci, kteří

užívají výstupy svých kolegů (procesů) a bez nich by nedosáhli požadovaného výsledku. Přičemž jejich spokojenost je pokládána za zásadní ukazatel výkonnosti a efektivnosti procesu. Zároveň je však nutné podotknout, že procesy, které přídáním hodnotu nedodávají, by měly být trvale vylučovány v zájmu zmenšování ztrát. (Cienciala, 2011, s. 29)

### 2.2.1 Vymezení procesu

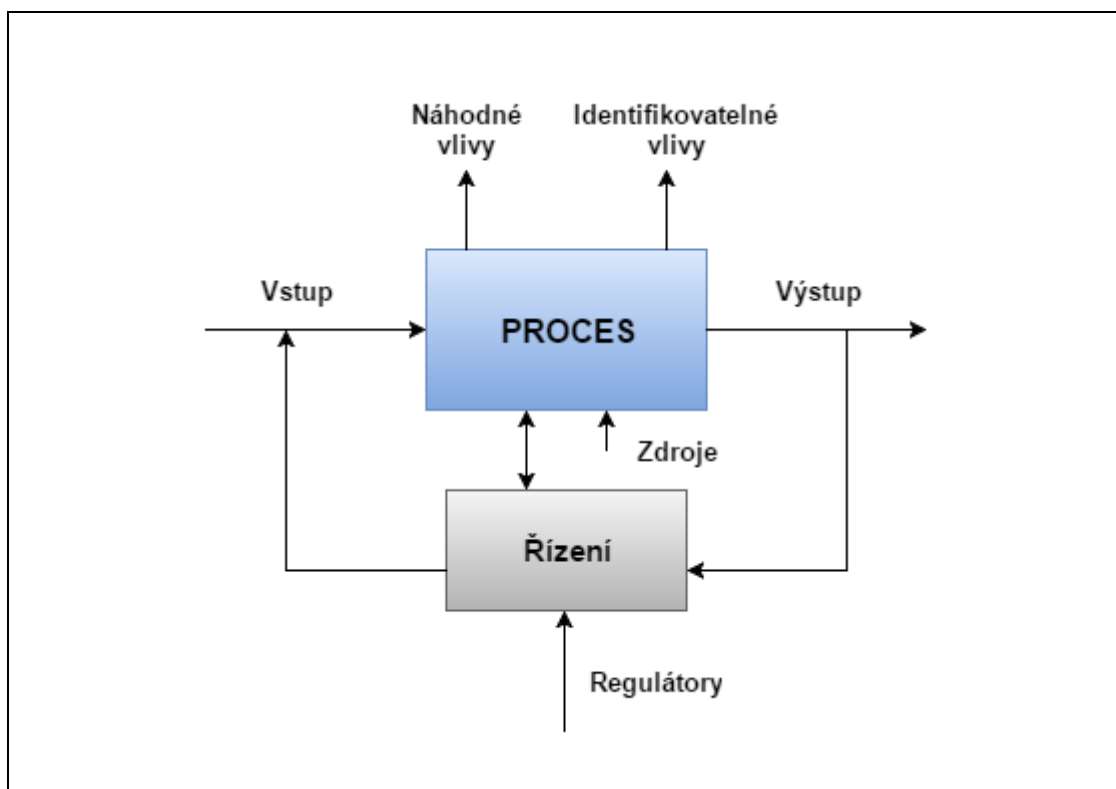
Každý proces je typický následujícími atributy:

- Cíl
- Vstup
- Výstup
- Aktivity
- Role
- Uspořádání
- Zdroje
- Metriky
- Regulátory
- Parametry

Proces musí mít jasně definovaný *cíl*, který by měl být jednotný se strategií a náplní organizace. (Šimonová, 2014, s. 30) *Vstup* vyvolává spuštění procesu, přičemž vstupy do procesu jsou získávány z výstupů předcházejících procesů. *Výstup* je cíl, kterého má být dosaženo. Je výsledkem procesu ať už ve formě výrobku nebo služby. (Staněk, 2003, s. 108) *Aktivity* jsou činnosti naplňující výstup procesu, jsou chápány jako ucelený sled pracovních úkolů. *Role* jsou charakterizovány zodpovědnostmi a zájmy, jsou dvojího druhu: zákazník - interní, externí; vlastník. *Uspořádání* jsou fáze a frekvence, které se během procesu uplatňují. *Zdroje* jsou nezbytné náklady na postup procesu. *Metriky* jsou to hodnoty určené k dalšímu zpracování. (Šefčík, Konečný, 2013, s. 8) *Regulátory* stanovují určité limity, například jsou to zákony, normy nebo také přírodní podmínky. Mezi *parametry* můžeme zařadit náklady, dobu trvání nebo například včasnost. (Šimonová, 2014, s. 30)

Přičemž dále se může uvádět další charakteristiky procesu a to například *vnitřní organizační struktura*, která je tvořena úlohami z kterých se proces skládá, dále *čas potřebný na uskutečnění daného procesu*, jehož délka ovlivňuje jeho efektivnost a spokojenost zákazníka, ale i náklady. Důležitou charakteristikou procesu je také ovšem jeho *slabé místo nebo omezení*, které brání plynulosti procesu a snižuje jeho výkonost. A především každý správný podnik by měl obsahovat *ukazatele hodnocení*. (Chládková, Pošvář, 2014, s. 67)

Je důležité, aby každý proces měl název, který by vyjadřoval určení, smysl a jeho obsah. Měl by obsahovat nejdůležitější funkce, které daný proces podporují a vedou k strategickým cílům podniku. Vhodné je také proces specifikovat z hlediska smyslu a obsahu a definovat mu vlastníka například z důvodu případné kontroly. (Řepa, 2012, s. 37)



**Obr. 1** Rozšířený model procesu.

Zdroj: Šefčík, Konečný, 2013

Každý proces vykazuje variabilitu, která je způsobena náhodnými vlivy nebo identifikovatelnými vlivy. Náhodné vlivy (96%) mají předvídatelné chování, nelze je však zcela eliminovat. Můžou být například omezeny výměnou přesnějšího přístroje nebo změnou psychického stavu pracovníka.

Identifikovatelné vlivy (4%) jsou naopak obecně nepředvídatelné. Ovlivňují proces náhle (zlomení nástroje, nový pracovník) nebo postupně (opotřebování strojů a různých zařízení). (Volek, [b.r.]

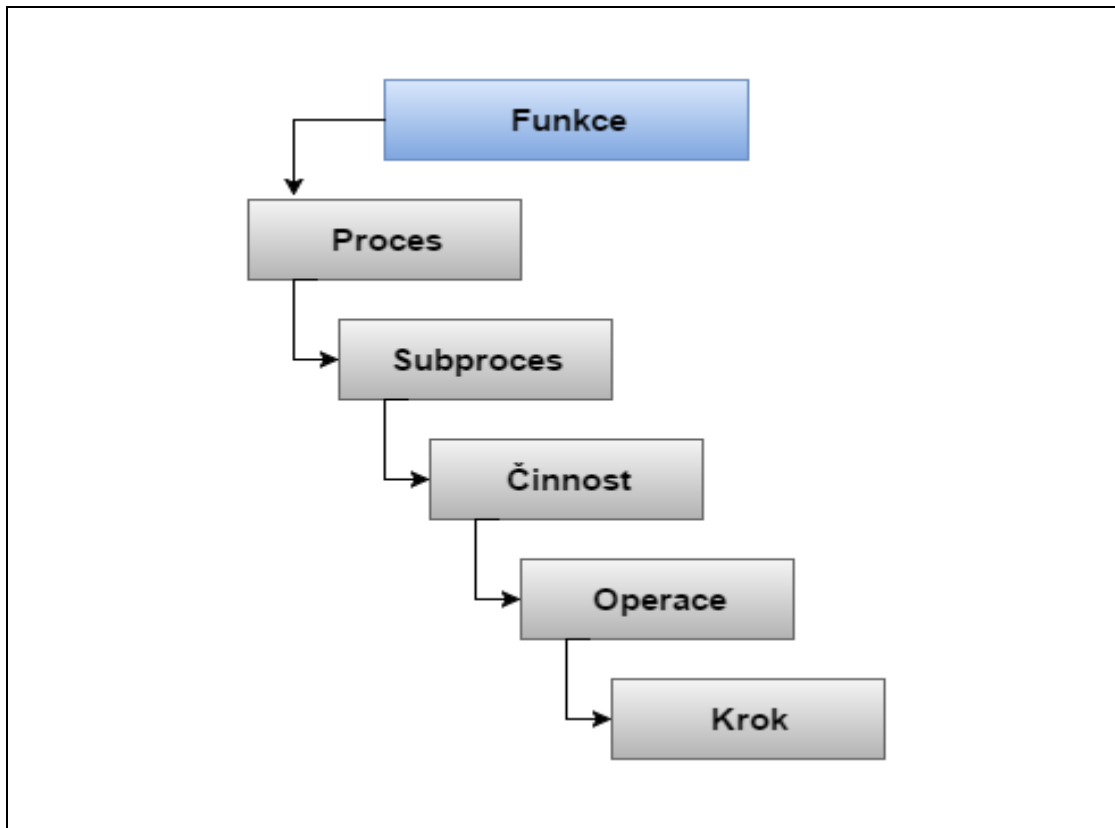
### 2.2.2 Hierarchie procesů

Každý proces lze strukturovat na nižší úrovně podle složitosti:

- Subproces
- Činnost
- Operace
- Krok

*Subproces* je ucelený sled činností a pracovních úkonů, které jsou prováděny v rámci jednoho nebo několika útvarů. Výstupem je produkt nebo služba. Naopak *činnost* je charakterizována v rámci jednoho útvaru. Přičemž každý proces může mít více

subprocesů. *Operace* je logicky plynulý pracovní úkon složený z kroků, který vykonává člověk soustředující se na zmíněný úkon. *Krok* je nejmenší jednotkou a je především závislý na časové posloupnosti. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 31)



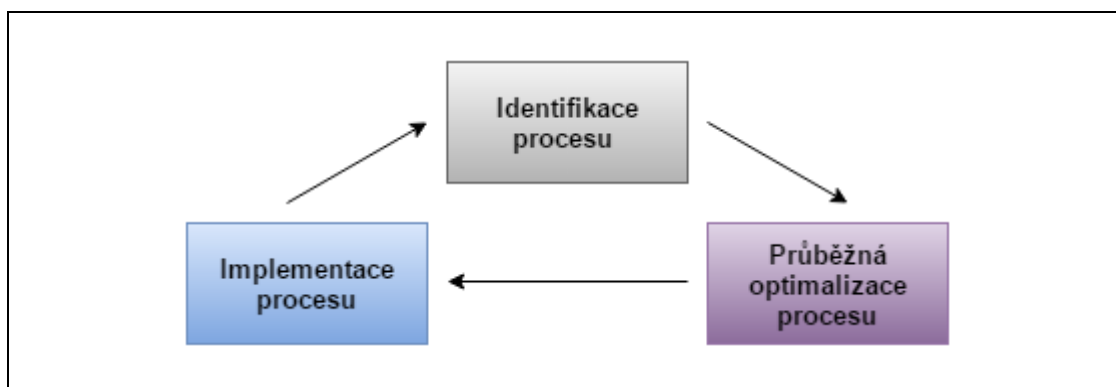
**Obr. 2 Hierarchie rozpadu procesu.**  
Zdroj: Basl, Tůma, Glasl, 2002

### 2.2.3 Životní cyklus procesu

Proces má také svůj životní cyklus (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 38):

1. Návrh procesu
2. Implementace procesu
3. Průběžná optimalizace procesu

Občas se také přidává 4 složka a tou je zrušení procesu.



Obr. 3 Životní cyklus procesu.

Zdroj: Basl, Tůma, Glasl, 2002

### 2.2.4 Typy procesů

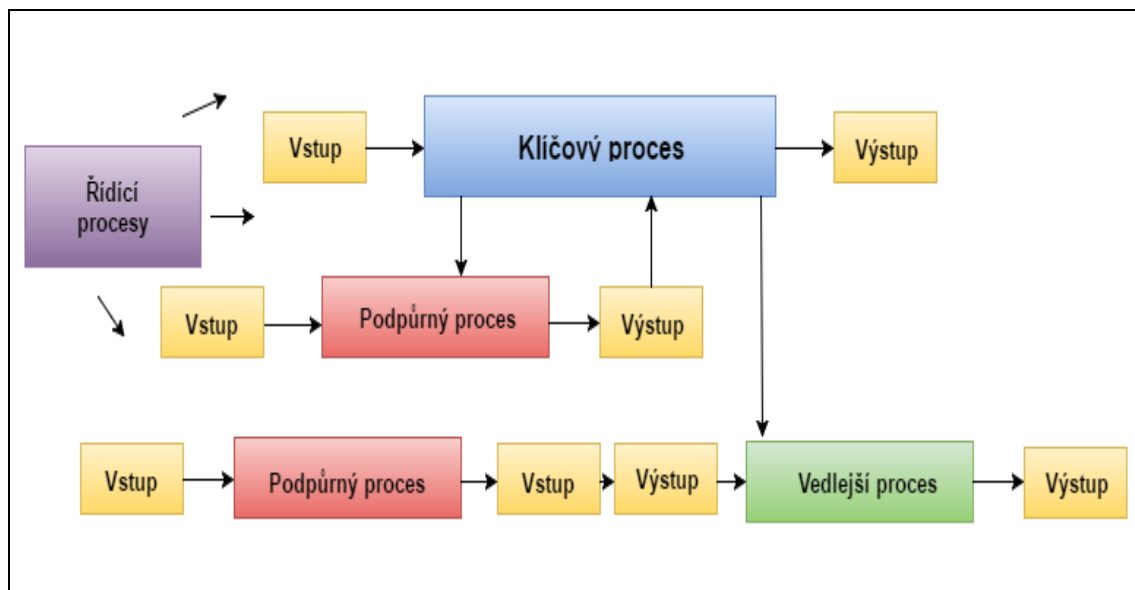
Existuje řada procesů, které můžeme rozdělit z různých hledisek, od strukturovaných, interních, externích až po běžné procesy. Většina z těchto klasifikací má svůj význam, převážně však vždy dílčí. Nejčastěji podle důležitosti, účelu procesu a z hlediska přidané hodnoty pro zákazníka existuje základní přehled rozdělení procesů a především jasně ukazuje význam jednotlivých procesů.

*Hlavním procesem* (klíčový proces) je považován ten proces, který přímo dává hodnotu pro organizaci a je pro ni typický ve vztahu k jejímu naplnění (poslání) a především jí živí. Většinou pokrývá vše zmíněné s výrobkem nebo službou, tedy od základní potřeby u zákazníka až po jeho uspokojení. (Vyskočil, Štrup, 2003, s. 108)

Vše ostatní co se ve firmě děje, jsou brány jako *podpůrné procesy*, které slouží jako podpora hlavních procesů a zabezpečují chod organizace. Tyto procesy na rozdíl od hlavních procesů mohou být vhodné pro kandidáty outsourcingu, jelikož organizace se následně může soustředit na to nejdůležitější, tedy to, co jí přináší největší zisk. Mezi typické podpůrné procesy se pokládají útvary marketingu, které vytvářejí obchodní příležitosti a upevňují značku firmy. Dále například zásobování, které koriguje zdroje na základě plánování. Významná je také distribuce, která zajišťuje předání produktu a dává zpětnou vazbu převzatou od zákazníka opět na marketing. (Šefčík, Konečný, 2013, s. 23)

Vedle podpůrných procesů jsou také neopomenutelné *vedlejší procesy*, které jsou obdobou hlavních, avšak nejsou v rámci poslání a vize podniku důležité. Většinou bývají prováděny souběžně s hlavními procesy. (Šimonová, 2014, s. 32)

Velmi podstatné jsou také *řídící procesy*, nazývané často manažerskými procesy, které zajišťují rozvoj a fungování celé organizace, tak i jejich dílčích částí. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 38)



Obr. 4 Globální model procesu.

Dále můžeme procesy členit podle (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 37):

- **Struktury:**
  - Datové – pořadí zde nemůže být měněno, činnosti mají jasnou posloupnost
  - Znalostní - činnosti nemají jasnou posloupnost a je možné je měnit na základě situace, vyžadují tvůrčí jednání
- **Délky existence:**
  - Trvalé
  - Dočasné – jsou časově omezené
- **Frekvence opakování:**
  - S vysokou opakovatelností – minimum je jednou za rok
  - S nízkou opakovatelností
- **Strategického hlediska**
  - Strategické
  - Taktické
  - Operativní

Řepa (2012, s. 215) dále uvádí klasifikaci business procesů:

- **Opakované a jednorázové**
  - Za jednorázové se považují procesy v rámci změny v podniku, mohou to být například projekty. Naopak mezi opakované procesy se většinou řadí ty procesy, které jsou podpůrné.
- **Statické a dynamické**
  - Za statické procesy se považují procesy podpůrné, jelikož se nijak v čase moc nemění a není třeba je nijak zvláště řídit, pro podnik nejsou tolik důležité na průběh, ale na výsledek. Za dynamické se považují klíčové procesy, u nichž je nutné přemýšlet jak dělat věci jinak a vyvíjí se dynamicky, tedy v čase.
- **Zralé, méně zralé a nezralé**
  - Jednotlivé stupně zralosti procesu určují, jakým způsobem by se měla organizace v budoucnu vyvíjet a na kterých procesech by měla zapracovat, například tak, aby z méně zralých procesů se staly procesy zralé.
- **Vnitropodnikové a mezipodnikové**
  - Hlavní procesy jsou nositelé strategií a cílů organizace, tedy razantně překračují její hranice (mezipodnikové). Za čistě vnitropodnikové se dají považovat podpůrné procesy.

### 2.3 Procesní řízení

První náznaky procesního řízení sahají do období konce 18. století v souvislosti s prací Adama Smitha O původu bohatství národů. Smith se zde zmiňuje o rozdělení práce na úkony, které poskytují specializaci a ty vedou k růstu kvalifikace a k lepšímu uspořádání vnitřního prostředí firem za nutně splnitelné podmínky a tou je optimalizace jednotlivých úkonů.

Další výrazný mezník přišel právě s Henrym Fordem ve 20 letech 20. století, který zavedl pohyblivý pás a nechal tedy práci přicházet k pracovníkům, už nemuseli jít k práci oni. (Řepa, 2012, s. 19) Avšak například Grasseová (2008, s. 40) ve své knize Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady tuto etapu považuje za období stále funkčního řízení.

Nicméně nejvíce výrazná byla zejména polovina 20. století, ta se především vyznačovala velkou prosperitou ekonomicky nejsilnějších podniků, které dosahovaly zejména velké průmyslové společnosti. V zmíněné etapě bylo vyprodukováno velkého objemu produktů a služeb v globálním rozsahu jako nikdy předtím. Avšak přes velké snahy a co neefektivnější využití pracovních sil si podniky růst produktivitu nemohly udržet. Bývalý funkční management, který chápal práci, kterou lze rozdělit na nejmenší úseky byl následně zdolán růstem disponibilního finančního kapitálu, který umožnil investovat do výzkumu a vývoje a to přineslo podstatnou

věc - brát zaměstnance jako nositele znalostí. A proto zmíněné funkční řízení bylo plynule nahrazeno procesním s výraznými znaky, jako jsou standardizace procesů nebo specializace v oborech. (Hučka, Kislingerová, Malý, 2011, s. 72)

Dnes se zlepšování podnikových procesů pokládá za velmi podstatné a nevyhnutelné. Nejen, že firma nebo organizace chce ušetřit, ale jsou to právě i zákazníci, kteří požadují mnohem lepší a kvalitnější produkty a služby. Zejména lepší konkurenční firmy nutí organizace se změn zúčastnit. (Šefčík, Konečný, 2013, s. 29)

A proto tedy procesní řízení se považuje za účelné, jelikož představuje systémy, postupy a metody, které vedou k zajištění trvalé výkonnosti a k zlepšování podnikových procesů. Nabízí komplexní přístup v řízení celé organizace v souvislosti s jejími definovanými strategiemi a cíli. Účelem je odstranit nebo eliminovat stávající procesy, které nepřinášejí hodnotu, ale taktéž buduje silnou podnikovou kulturu, která je především definována jejími zaměstnanci, vazbami mezi nimi a jejich hodnotami. Tento přístup je založen na pochopení stávajícího procesu a přirozeném vyplynutím podnětů k jeho zlepšování. Dalo by se říct, že procesní řízení je samo o sobě procesem, který zabezpečuje neustálé zlepšování. (Šmída, 2007, s. 30)

Procesní přístup definuje organizaci následujícím způsobem (Grasseová, 2008, s. 42):

- Vymezuje proces jako souvislý sled úkolů napříč celou organizací
- Proces má výstupy, vstupy a zdroje
- Přesně určuje zodpovědnost za proces i činnost
- Má systém měření výkonnosti procesů
- Sleduje a hodnotí každý proces

Efektivní řízení procesů z hlediska jejich řízení je stanoveno na 4 pravidlech (Šimonová, 2014, s. 33):

- **Řízení cílů**
  - Podle cílů procesů jsou řízeny cíle organizačních jednotek.
- **Řízení výkonu a jeho zlepšení**
  - Výkon procesu je určen na základě metrik potřebných k jeho hodnocení a jeho zlepšování probíhá na základě zpětné vazby.
- **Řízení zdrojů**
  - Každé snížení nákladů vede k efektivnosti daného procesu.
- **Řízení návaznosti procesů**
  - Klíčem k odbourávání nepotřebných procesů je přidaná hodnota, která by měla převyšovat všechny náklady spojené s procesem.



Ve vztahu konstrukce organizace se v procesním řízení rozlišují tyto pojmy:

- Role
- Pozice
- Procesní manažer organizace
- Vlastník procesu
- Specialista

*Role* je obsahuje souhrn kvalifikačních požadavků, pravomocí, odpovědností spojená s činnostmi, které jsou nutné k vykonání procesů. Vyplynají z potřeby procesů a s jejich změnou se i role mohou měnit. *Pozice* je skutečná role, která je zastávána fyzickou osobou. *Procesní manažer* je odpovědnou osobou za řízení organizace z pozice jejich vytýčených strategií. Dbá na vývoj organizace a kontroluje jejich průběh. Na základě spolupráce s lidmi pracuje na změnách a vytváří nebo schvaluje procesní koncepci. Často touto osobou bývá právě provozní ředitel. *Vlastník procesu* je osoba, která je odpovědná za koncepci a rozvoj procesu, je jeho autorem a je také odpovědná za kvalitu tohoto popisu včetně úplnosti, správnosti a aktuálnosti. Je také rozdíl mezi vlastníkem hlavního procesu nebo podpůrného. U hlavního procesu se blížíme především k hlavním hodnotám organizace a jejím strategií, kdežto u podpůrných procesů je důležité je přivádět ke standardizaci a rozvíjet jejich efektivnost, případně je vést až k outsourcingu. *Specialista* je většinou nemanážerská role, která je založena na odborné kvalifikaci, tato osoba plní odporné úkoly podle potřeby procesů nebo pokynů manažera. Realizace role je dána potřebami procesů. (Řepa, 2012, s. 203)

Mezi výhody procesního řízení (Šmída, 2007, s. 32):

- Snižování nákladů
- Zvyšování rychlosti
- Zlepšení kvality
- Odstranění bariér, které vznikají z mnoha důvodů, mohou to být například nedorozumění, nedostatek informací nebo nerespektování postupů, atd.
- Umožňuje predikovat budoucí události na základě dat, kterými jsou měřeny procesy
- V souvislosti s podnikovou kulturou pomáhá vytvářet týmového ducha, podporuje jeho členy
- Buduje vztahy se zákazníky, dodavateli, nekonkurenčními podniky
- Snadnější sledovatelnost jednotlivých činností
- Ucelený přístup
- Pružnost přizpůsobení se reakcím na potřeby trhu
- Zpětná vazba
- Schopnost reakce na rozdílné požadavky
- Dává podnět k využití k outsourcingu u podpůrných procesů
- Zvýšení výkonnosti nejen u procesů, ale i lidí

Naopak za nevýhody se považuje (Šmída, 2007, s. 37):

- Krátkodobý chaos spojený se změnami
- Zvyšování nároků na zaměstnance
- Změna vyžaduje občasné prvotní zvýšení nákladů
- Neochota zaměstnanců spojená s vyrovnáním se nové změně
- Snížení pracovních pozic v důsledku outsourcingu některých činností
- Nízká míra zapojení zaměstnanců do zlepšování efektivity procesů
- Obavy z propouštění zaměstnanců

V rámci procesního řízení existuje model CMMI-DEV (Capability Maturity Model Integration for Development), který stanovuje úrovně procesní zralosti (Šimonová, 2014, s. 35)

- **1 úroveň: výchozí**
  - Procesy probíhají většinou chaoticky, úspěch se odvíjí nikoliv od procesů, ale zaujetí pracovníků pro daný úkol.
- **2 úroveň: řízeno**
  - Procesy jsou v souladu s organizační strategií, jsou monitorovány, řízeny a kontrolovány.
- **3 úroveň: definováno**
  - Procesy jsou dobře popsány pomocí různých metod, procedur a standardů. Mají definovány jejich důležité atributy.
- **4 úroveň: měřeno**
  - Procesy mají určeny cíle pro sledování kvality a výkonu.
- **5 úroveň: optimalizováno**
  - Podnik provádí neustálé zlepšování procesů na základě sledování a řízení jeho kvality.

Cílem CMMI je především pomoci organizaci dosáhnout nebo určit stupeň procesní zralosti a ukázat směr, kterým by se měla odvíjet, pracovat na problémech a volit strategii pro zlepšování procesů.

## 2.4 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením

Tab. 1 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením

<b>Funkční řízení</b>	<b>Procesní řízení</b>
Autonomní orientace pracovníků.	Souhrnná orientace prostřednictvím procesů.
Pracovníci neznají interního a externího zákazníka.	Pracovníci vědí, od koho převzali výstupy a znají interního, tak externího zákazníka.
Problém s definováním procesů a hodnotou pro zákazníka.	Zodpovědnost a hodnota zákazníka na základě procesu.
Špatná komunikace. Jedná se skrz organizační strukturu, většinou je to jedna osoba.	Komunikace v rámci jednotlivých činností, z kterých se proces skládá.
Sporné přiřazení nákladů k činnostem.	Jednoznačné přiřazení nákladů k procesu.
Rozhodnutí na základě potřeb činností.	Rozhodnutí na základě potřeb procesu a zákazníka.
Pracovníci na řešení problému moc nereagují, malá zainteresovanost a kreativita.	Problémy jsou řešeny napříč různých týmů, ze všech organizačních úrovní.
U nežádoucích jevů se řeší až důsledky.	Nežádoucí jevy se snaží odstranit na základě prevence.
Odpovědnost přejímá organizační jednotka.	Odpovědnost dána na základě jednotlivých procesů.
Způsob řízení hierarchický.	Způsob řízení napříč útvary.
Orientace na důsledky.	Orientace na příčiny
Nenáročné na kvalifikaci.	Náročné na kvalifikaci.

Zdroj: Grasseová, 2008

Charakteristika funkčního přístupu by se dala popsat jako dělení práce na nejjednodušší úkony nebo funkční jednotky vytvořené na základě dovedností zaměst-

nanců. Tomuto odpovídá struktura členění, kdy dochází k rozdělení organizace na útvary, které vykonávají dílčí činnost procesu, aniž by se sledoval celý tok působení jako celek. V tomto případě každý přechod z jednoho útvaru do druhého je rizikový, jelikož může přivést časovou ztrátu nebo informační šum. Většinou zde bývá mnohastupňová pyramida, která je obvykle řízená z jednoho pracovního místa a tím vytváří bariéry mezi pracovníky z hlediska samostatných funkčních celků a může také vyvolat nejednoznačnost kompetencí v rámci pracovního procesu. Za nevýhodu se také považuje nedostatek kreativity a sebekontroly pracovníků.

Avšak procesní přístup se snaží co nejvíce přizpůsobit požadavkům zákazníka a co nejúčelněji optimalizovat chod organizace. Je především popisován ve vztahu k výsledku, ale i na průběh jeho dosažení. Norma ISO 9000, 2001 jej dobře charakterizuje a to: „Požadovaného výsledku lze dosáhnout mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“ (Grasseová, 2008, s. 41)

## 2.5 Analýza procesu a jeho optimalizace

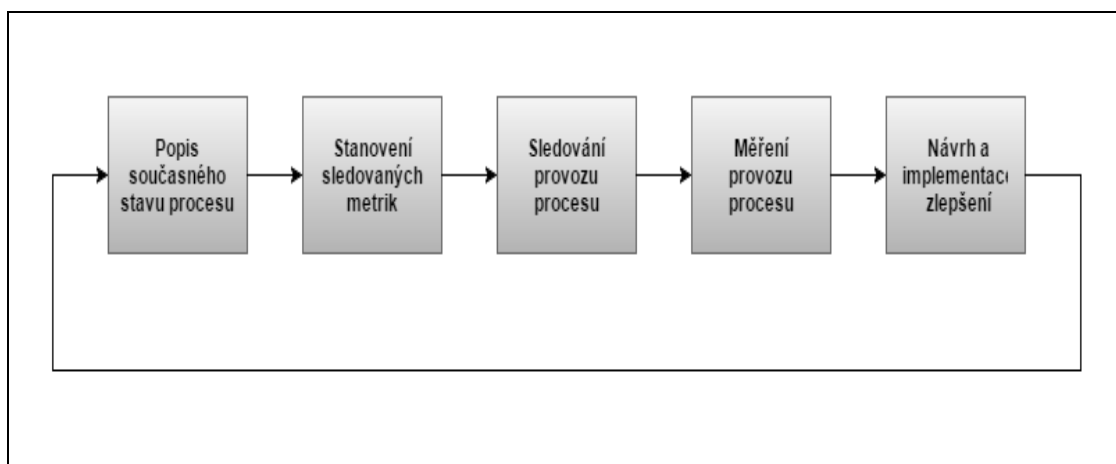
Každé zlepšování procesu se nutně opírá o *analyzování procesu*. Podrobný popis poskytuje zpětnou vazbu, ale také ukazuje nové možnosti efektivního řízení nezbytné ke správnému řízení organizace. Dostačující počátkem každé analýzy je karta procesu, která je charakterizována již zmíněnými atributy v podkapitole procesy. (Šimonová, 2014, s. 39)

Avšak identifikace problému je nejdůležitějším krokem analýzy, jelikož špatně definovaný problém znamená nesprávné rozhodnutí.

Vymezení problému by mělo zahrnovat tyto charakteristiky (Šefčík, Konečný, 2013, s. 40):

- **Definice problému**
  - Takzvaný popis aktuálního stavu, žádoucího stavu a rozdíl mezi nimi.
- **Organizační umístění problému**
  - Obsahuje zjištění, v jakém úseku organizačních jednotek problém vznikl, jak je rozšířený a co vše by mohl zasáhnout.
- **Vlastnictví problému**
  - Nalezení pracovníků, kterých se daný problém týká, kdo jej má řešit a zda řeší.
- **Rozsah problému**
  - Jak moc ovlivňuje podíl na celé organizaci, jeho náklady, atd.
- **Časové hledisko a míra naléhavosti řešení**
  - Zjištění od kdy problém existuje, množství výskytů, jeho další vývoj.

Pojem *optimalizace podnikových procesů* znamená strategické a cílené hledání řešení, které by mělo vést k mnohem větší efektivnosti a přidané hodnotě výsledného procesu. Optimalizace je součástí každé podnikové strategie a nepřináší pouze hodnotu pro zákazníka, ale je důležitým zdrojem každého podniku. V rámci optimalizace roste know-how firmy, snižují se náklady a celkově se zvyšuje výkonnost celého podniku. Je založena na průběžném zlepšování procesů, u kterých je nutné odstranit zjištěné nedostatky (Šimonová, 2014, s. 42)



Obr. 5 Průběžné zlepšování procesu.

Zdroj: Řepa, 2007

### 2.5.1 Metody pro zlepšování procesů

Postup pro neustálé zlepšování procesů používá například PDCA neboli Demingův cyklus, který je také součástí norem řady ISO 9000. (Šimonová, 2014, s. 43)

Obsahuje 4 fáze:

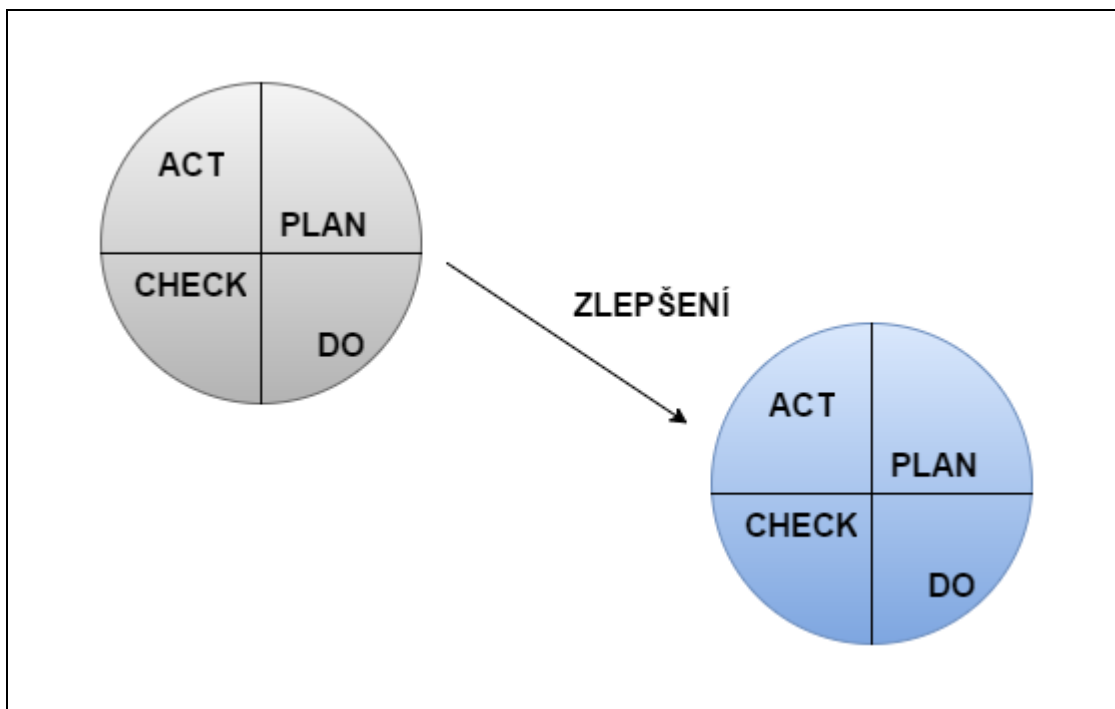
- **Fáze plánování – plan**
  - Prezентuje uvědomění si potřeby, která by měla vést k zlepšení zmíněného procesu, následné hledání způsobů jak toho dosáhnout a zvolení nejlepší varianty.
  - Účastníci procesu si musí uvědomit, zda chtějí něco vůbec změnit a jakým způsobem se k tomu postaví, zda je potřeba naléhavá nebo ne.
- **Fáze provedení – do**
  - Představuje uskutečnění plánu podle předchozí fáze, tedy plánování do praxe, přičemž je nezbytné sledovat průběh přetvářeného procesu, který by měl být následně vyhodnocován.

- **Fáze kontroly – check**

- Znázorňuje ověření, zda zmíněná aplikace do praxe vedla k řešení problému a vedla k plánovaným výsledkům. Může zde dojít i k opravě plánu.
- Ve fázi kontroly je nutné si uvědomit, že prvotně dobře zamýšlená fáze zlepšení nemusí vždy vést k přínosu anebo může ukázat další problémy, které dříve nešlo zjistit, a proto se občas může stát, že se vrátíme znovu do fáze plánování.

- **Fáze akce – act**

- Ve fázi akce jsou stanovena ustanovení, které jsou potřeba zavést, dochází k standardizaci postupů v organizaci.



Obr. 6 PDCA model.

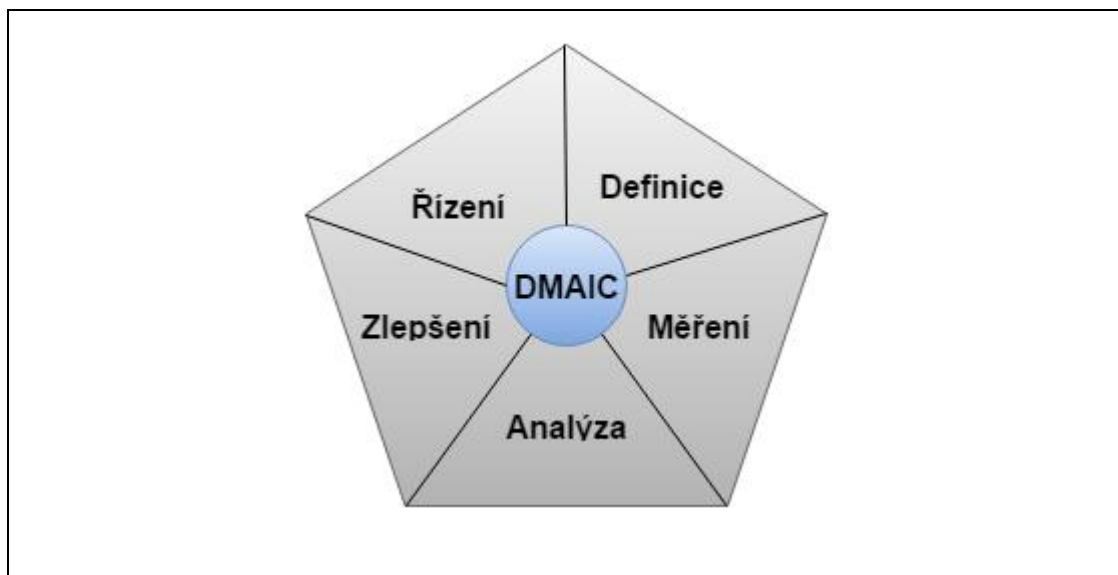
Zdroj: Šimonová, 2014

Dalším oblíbeným přístupem k zlepšování je DMAIC cyklus, který je dalo by se říct rozšířením modelu PDCA. (Šimonová, 2014, s. 45)

- **Fáze definice**

- Představuje vymezení cílů s ohledem na zájmy zainteresovaných stran z řad vedení, současný stav o průběhu a výkonnosti procesů, hledání činností pro zlepšení, definování způsobu zlepšení procesů, sestavení návrhu a časového plánu.

- **Fáze měření**
  - Představuje stanovení ukazatelů nutných k měření a získání zpětné vazby, sběr dat.
- **Fáze analýzy**
  - Znázorňuje analýzu příčin, které vedly k nedostatkům souvisejících s přidanou hodnotou procesu.
- **Fáze zlepšení**
  - Jedná se o formu, kdy probíhá odstranění příčin problémů v souladu s analýzou, realizace navrhovaného řešení, hodnocení přínosů.
- **Fáze řízení**
  - Charakterizuje standardizování provedených změn v organizaci, dokumentace nově získaného know-how.



Obr. 7 Model DMAIC.  
Zdroj: Šimonová, 2014

V rámci budování podnikatelsky úspěšné organizace se taktéž využívá TQM model, který definuje úspěch dodržováním těchto pravidel (Šimonová, 2014, s. 17):

- **Zaměření na zákazníka**
  - Každá správná rozvíjející se organizace by se měla orientovat především na splnění přání svého zákazníka. Avšak je nesmírně důležité nezapomenout na zaměstnance, občany, majitele, atd.

- **Vedení a řízení**
  - Nejen vrcholový management, ale i zaměstnanci by měli vědět cíle organizace a také jejich způsob dosažení, tudíž je také nesmírně důležité z hlediska vrcholového vedení umět vést lidi.
- **Zapojení pracovníků**
  - Každý zaměstnanec je vlastníkem znalostí a zkušeností pro následující rozvoj.
- **Procesní a systémový přístup**
  - V dnešní době je procesní přístup považován za důležitou stavební jednotku, jelikož právě procesy vytvářejí přidanou hodnotu a navíc při jejich řízení docházíme k vyhodnocování a tedy i současně následnému zlepšování.
- **Trvalé zlepšování**
  - Prostřednictvím zlepšování se usiluje o efektivnější změny jednak nezbytností interního prostředí nebo vlivy z vnějšího prostředí organizace.
- **Vzájemně výhodná partnerství**
  - Partnerství by mělo být součástí strategie každého podniku, například z důvodu lepších smluvních vztahů (outsourcing).

Metoda, která je charakterizována stálými, průběžnými zdokonalováními v malých krocích za účasti a spolupráce všech zaměstnanců se nazývá *Kaizen*. Je založena na principu těchto zásad (Chládková, Pošvář, 2014, s. 201):

- Vykonávej lépe malé věci
- Podněcuj a udržuj stále vyšší standard
- Na všechny lidi se dívej jako na své zákazníky
- Zítra musí být lépe než dnes

Jak již bylo zmíněno, každý proces prochází změnami, je to dáno vlivem nových regulátorů a nepochybně snahou o jeho zlepšení. Zlepšení však mohou na rozdíl od metody *Kaizen* také probíhat skokovou změnou a to reengineeringem.

Pojem *reengineering* je chápán jako spíše manažerský přístup, který je určen na základě přehodnocení a radikální změně dosavadních procesů, tak aby byla posílena výkonnost organizace a přidaná hodnota procesu vzrostla a aby bylo dosaženo jejich dramatického zdokonalení. Výsledkem takového to působení je především podstatnost rolí, které jsou přiděleny zaměstnancům, kteří mají odpovídající kompetence a zkušenosti. (Rolínek, 2008, s. 107). Většinou se reengineering děje na základě priorit požadavků nebo také z důvodu problému podniku, přičemž ve středu pozornosti je především zákazník, který definuje zásadní veličiny daného produktu. Tento přístup je zejména založen na pochopení stávajících procesů, je-



jich mapování, zjednodušení a řízení změn. Je to obdobný způsob redesignu, avšak zásadní rozdíl je v tom, že reengineering vzniká nahrazováním nového procesu, kdežto redesign je založen pouze na radikálním přetvoření. (Šimonová, 2014, s. 47)

Mezi klíčové prvky reengineeringu tedy patří (Chládková, Pošvář, 2014, s. 198):

- **Zásadní přehodnocení**
  - Je založeno na předpokladu přeměny vžitých pravidel a návyků. Obvykle začíná na základě velmi špatného stavu celého podniku nebo chtíčem lepšího konkurenčního postavení na trhu. Dochází zde k přehodnocení organizace včetně jejích procesů.
- **Radikální rekonstrukce**
  - Je postavena na nedělání pouze povrchových úprav, ale na zásadních změnách.
- **Dramatické zdokonalení**
  - Vyjadřuje přesvědčení, že některé věci jde vykonat mnohonásobně lépe než doposud.



### 3 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu procesního řízení ve vybraném podniku navrhnout optimalizaci procesů včetně jejich kontroly.

V literárním přehledu budou na základě odborné literatury popsány nejdůležitější poznatky a informace z procesního řízení včetně porovnání s funkčním řízením. Dále se práce bude zabývat základními souvislostmi s podnikovou kulturou, organizační strukturou a možnostmi optimalizace podnikových procesů.

Ve výsledcích bude využito zmíněných teoretických poznatků, které budou aplikovány na uvedené podnikové procesy. Na základě jejich obeznámení budou shrnuty bariéry bránící k větší účinnosti a navrhнутy jejich případné zlepšení a způsoby kontroly.



## 4 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, první část obsahuje literární přehled a druhá část je věnována výsledkům souvisejících s cílem bakalářské práce.

Literární přehled byl zpracován na základě odborné literatury, kde bylo čerpáno zejména z několika knižních vydání a sloužila především k rozšíření informovanosti o dané problematice, jež tvořila podstatnou spojitost s kapitolou Výsledky a na základě které byla i tato kapitola aplikována.

Úvodní část literárního přehledu obsahuje primární poznatky spojené s organizací obecně, jakožto s pojmem organizování, který je považován za nezbytný proces spojený s chodem každé organizace, jelikož naplňuje její cíle a strategie a vytváří podmínky pro jednotlivé procesy.

V další části přehledu byl postupně konkretizován základní pojem proces a jeho atributy, jež tvořily podstatný základ v kapitole Výsledky, viz například procesní karty, které se z jednotlivých atributů skládají. Vymezeny byly i typy procesů, které navazovaly opět na kapitolu Výsledky, kde byly představeny především procesy hlavní, které firmě přinášejí přidanou hodnotu, ale i zisk a ukazují směr, kterým se firma zabývá.

Dále byl v literárním přehledu shrnut životní cyklus procesu, na němž navazovala v posloupnosti podkapitola o procesním přístupu, která zahrnovala pojem optimalizace (implementace) související s cílem bakalářské práce. Byly zde zmíněny i výhody a nevýhody procesního přístupu taktéž ve srovnání s přístupem funkčním, který nedosahuje požadovaných výsledků, jež jsou zapotřebí v každé organizaci, která si zakládá na zlepšování a efektivitě nejen z hlediska vnitřních poměrů, ale i v přístupu k zákazníkovi a bere organizaci a její chod komplexně.

V kapitole Výsledky byla nejprve představena společnost samotná, jaké činnosti nabízí a jakým způsobem se například staví ke svým zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům právě z hlediska procesního řízení. Dalo by se říct, že jednotlivé činnosti, výrobky a služby, které společnost nabízí, utvářejí procesy, které se zde nacházejí a odvíjí se od toho celkové organizování.

Dále zde byla uvedena firemní kultura společnosti, která velice úzce s procesním řízením souvisí, protože nejen, že vytváří hodnoty mezi zaměstnanci, ale také dává pocit stability, která je potřebná ke správné funkci organizace. Ve spojitosti s organizováním byla vyčleněna organizační struktura společnosti a na jejím základě procesy, které se ve firmě mezi sebou vzájemně prolínají, doprovázejí a především tvoří silné vazby.

Na základě využitých poznatků literární přehledu byly jednotlivé procesy v posloupnosti za sebou nejdříve specifikovány, jakým způsobem probíhají, kdo má v rámci procesu zodpovědnost a následně graficky znázorněny pomocí procesní mapy, která je s každým procesem spojena. Podkladem pro specifikaci procesů a jejich grafické znázornění byla analýza provedená na základě pozorování procesů a konzultace s vedením firmy.

S procesy byla zmíněná i jejich optimalizace, která je nepostradatelným krokem každé organizace, která chce přidanou hodnotu jednotlivých procesů zlepšovat a taktéž procesy zefektivnit a vytvořit účinnější vazby mezi zákazníkem a firmou.

Na závěr pak ve spojitosti s jednotlivými procesy byly navrženy i ukazatelé kontroly, tak aby bylo rozhodnuto, zda procesy jsou efektivní nebo ne a mohly tak nastavit objektivní hranici pro úsudek, především pro jednatele společnosti, ale také pro vedoucí jednotlivých úseků, kteří mají větší zodpovědnost z hlediska procesu jako celku například v podobě schvalování.

Bakalářská práce obsahuje mnoho interních informací o firmě, a proto na žádost firmy, která si nepřeje tyto informace zveřejnit, je z důvodu utajení uváděn fiktivní název XYZ s.r.o.

## 5 Výsledky

### 5.1 O společnosti

Firma XYZ s.r.o. byla založena v roce 1991, kde především prováděla servis výtahů v Moravskoslezském kraji. Díky svým zkušenostem a také díky dobře odváděné kvalitě práce ihned začala získávat své zákazníky především proto, že už v těchto počátcích se jim snažila nabídnout něco více než konkurenční firmy - jako jedna z mála firem zavedla trvalou stabilní pohotovostní službu na opravy a vyproštění osob.

Dále v roce 1995 se její činnost rozšířila o stavební, zámečnické práce a taktéž o projekci výtahů a elektro. O dva roky byla transformována na společnost s ručním omezeným se sídlem v Moravskoslezském kraji kde dodnes vlastní výrobní, skladové a kancelářské prostory.

Ve snaze zvýšit svou prestiž získala společnost v roce 2002 certifikát systému řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001 pro výtahy a stavební činnost. Dále v roce 2004 byla dokončena certifikace ISO 9001:2001 o návrh, vývoj a výrobu výtahů a současně byla dokončena i certifikace ČSN EN ISO 14001:2005, která se zabývá systémem environmentálního managementu. Kromě toho byla v roce přidána další certifikace v rámci managementu řízení bezpečnosti a ochrany při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008.

Tato firma svou kvalitou získala mnohá ocenění jako například nárok používat ochrannou známku ČESKÝ VÝROBEK a také KVALITNÍ FIRMA, dále projektované výtahy společnosti byly oceněny na mezinárodním veletrhu FOR ARCH. Je členem hospodářské komory České republiky a Unie výtahového průmyslu České republiky.

#### **Firma nabízí tyto činnosti:**

- Servis výtahů + pravidelnou preventivní údržbu
- Projekční práce
- Výrobu a montáž výtahů
- Elektro projekce
- Revize výtahů
- Stavební práce při montáži výtahů
- Modernizaci (rekonstrukci) výtahů
- Prodej výtahů a výtahových komponent

Na základě vedení společnosti a procesního řízení byla stanovena tato politika zahrnující strategie a cíle:

**Ve vztahu k hodnotám a rozvoji společnosti:**

- V rámci rozvoje klade důraz na zavedení a řádně fungující systém kvality, který by měl souhrnně zajišťovat nepřetržité a spolehlivé plnění všech požadavků vycházející ze strany zákazníka, na jeho potřeby co se týče kvality dodaných výrobků, ale i poskytovaných služeb.
- Firma usiluje, aby byla neustále spolehlivým partnerem a dodavatelem, který vytváří pocit pravdivosti, spolehlivost nejen u zákazníků, ale také u svých zaměstnanců a taktéž v rámci obyvatel regionu kde sídlí.
- Společnost dává důraz na celoplošné zlepšování svých procesů a nezapomíná rovněž na zvyšování úrovně znalostí svých zaměstnanců. Zároveň se snaží využívat nejnovějších poznatků v rámci řízení lidských zdrojů a výrobního cyklu.

**Ve vztahu ke svým zákazníkům:**

- Za jeden z hlavních a nejdůležitějších cílů společnosti považuje nejvyšší uspokojení zákazníka v rámci výroby a služeb, avšak svou kvalitou musí plně vyhovovat požadavkům zákonným, ale i smluvním.
- Při budování vztahu se zákazníky klade společnost důraz na dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci.
- Za svou povinnost považují i upozorňovat své zákazníky na modernější a technicky lepší řešení v rámci řízení efektivního procesního řízení, které by mělo dodávat přidanou hodnotu.

**Ve vztahu ke svým zaměstnancům:**

- Firma klade důraz na vytváření podmínek, aby všichni její zaměstnanci měli pozitivní vztah ke kvalitě, aby reagovali na požadavky ke zlepšování kvality.
- Napomáhá k rozvoji všech zaměstnanců, poskytuje jim možnost zdokonalování včetně rozšíření jejich kvalifikace, znalostí a dovedností.
- Společnost se snaží, aby i zaměstnanci přicházeli s novými podněty a zároveň podporuje otevřený dialog pro různé názory a postoje.
- Vytváří svým zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí, tak aby byla vyloučena veškerá zdravotní rizika.

**Ve vztahu k dodavatelům:**

- Společnost si chce budovat dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli a zároveň využívá databáze pro jejich výběr v rámci výrobků a služeb a provádí pravidelnou aktualizaci.



**Ve vztahu k životnímu prostředí:**

- V rámci životního prostředí pokládá za nutné zpřísnit kontrolu technologických postupů tak, aby bylo zabráněno zbytečným plýtváním surovinami, ale také energiemi.
- Klade důraz na proškolení zaměstnanců z hlediska zvýšení havarijní připravenosti.
- Při výběru dodavatelů klade důraz na ty, kteří vyrábějí ekologicky nezávadné produkty s nevýznamným dopadem na životní prostředí.

**Ve vztahu k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci:**

- Společnost vyžaduje dodržování pořádku na pracovištích tak, aby došlo k minimalizaci rušivých vlivů v okolí, a zakládá si na pravidelné kontrole v oblasti prevence rizik a dodržování předpisů.

**Příčemž základní strategické cíle pro následující období má společnost tyto:**

- Udržovat systém řízení kvality podle mezinárodních norem a pravidel.
- Udržovat a rozšiřovat zákaznické portfolio vedoucí k růstu společnosti.
- Zvyšovat odbornou úroveň v rámci svých výrobků, ale i poskytování svých služeb.
- Vytvářet na trhu spolupráci s vhodným strategickým partnerem.
- Provádět efektivní a kvalitní servis.
- Efektivně, schopně a aktivně pracovat na problémech (klienti, servis, výroba).
- Usilovat a eliminovat chyby.
- Aktivně se podílet na výzkumu nových technologií.

V rámci *procesního řízení* je nezbytné, aby si každá společnost uvědomila své silné a slabé stránky včetně svých příležitostí a hrozeb, kterou znázorňuje tzv. SWOT analýza.

Mezi *silné stránky* společnosti patří:

- Vlastní výroba výtahů i projekční činnost, kterou mnohá konkurenční prostředí nemají a tudíž i lepší vytvoření požadavků na míru pro zákazníka.
- Know-how.
- Dlouhodobé působení na trhu.
- Kvalifikovaní pracovníci na vedoucích pozicích.
- Nabízená školení a kurzy pro zaměstnance.
- Flexibilita v rámci požadavků zákazníka.
- Velké množství produktů.
- Inovace, modernizace výtahů.

Naopak za *slabé stránky* se dá považovat:

- Firma má většinu svých zákazníků (přibližně 90%) pouze v panelácích a nevyužívá tak plně své portfolio například v rámci nemocničních, nákladních výtahů, tudíž spektrum je velice omezené.
- Prezentace pouze na základě internetových stránek a Facebook stránek, nemá moc dobře vypracovanou marketingovou komunikaci.

*Příležitosti:*

- Vlivem nových technologií a výrobních zařízení má společnost možnost získat další návrhy na výzkum.
- Mezinárodní spolupráce alespoň v rámci pohraničí.
- Certifikace.

*Hrozby:*

- Konkurence s novými nápady a lepšími výrobky, službami a lepšími finančními podmínkami vzhledem k zákazníkovi.
- Ukončení vztahů s dodavateli.

## 5.2 Firemní kultura

V rámci firemní kultury má pracovní prostředí zásadní vliv na motivaci a výkonnost zaměstnanců, a proto se ve společnosti dbá především na velmi potřebnou komunikaci, která dokáže procesní řízení spojené s měřením, analýzou a zlepšováním posunout vpřed.

Způsoby komunikace navržené ve společnosti jsou následující:

- **Vertikální**
  - V podstatných problémech či změnách má každý zaměstnanec možnost komunikovat se svým nadřízeným a podřízeným; avšak s vyšším nadřízeným musí komunikovat přes svého nadřízeného.
- **Horizontální**
  - Vedoucí úseku má možnost komunikovat s vedoucím jiného úseku.
- **Smíšená**
  - Kdokoliv může komunikovat s kýmkoliv, pokud to vyplývá z popisu práce.

Na základě *rychlé komunikace* se ve společnosti využívá firemních telefonů, které mají především mezi sebou zaměstnanci na vedoucích pozicích a taktéž zaměstnanci pracující v oblasti montáže a servisu výtahů, jelikož zde se velmi často vysky-

tují problémy, například technického charakteru, které je nutné co nejrychleji vyřešit.

Dále pro rychlou komunikaci slouží také fax, který je upřednostněn u zaměstnanců, kteří potřebují písemnou formou okamžitě komunikovat s okolím, přičemž distribuci faxových zpráv zajišťuje sekretariát, který je i následně archivuje například z hlediska ochrany firmy před nežádoucími vlivy (především právní ochrany).

Při řešení komplexních problémů, které jsou nutné řešit v širším okruhu lidí, nebo procesů ve společnosti je využíváno tzv. porad, které svolává zaměstnanec. Tento zaměstnanec má zároveň řídicí funkci a uděluje slovo jednotlivým zaměstnancům, přičemž každá porada má stanovený jasný harmonogram a následně vytvořený zápis z jednání.

Komunikace ve společnosti se dá rozdělit také na vnitřní a vnější přičemž vnější komunikace zahrnuje porady vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, porady zaměstnanců dále neformální jednání dle okamžitých potřeb ať už formou telefonů nebo osobně. Naopak vnější komunikace zahrnuje komunikaci se zákazníky, dodavateli, veřejností nebo také s orgány státní správy, kterou zajišťují jednatele společnosti.

### 5.3 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti má horizontální členitost s prvky funkcionality, jelikož jsou zde úseky, které seskupují podobné činnosti v rámci požadovaných kritérií. Hlavní řídicí složkou na nejvyšší úrovni je jednatel společnosti, který usměrňuje a řídí společnost. V našem konkrétním případě jsou ve společnosti dva jednatele.

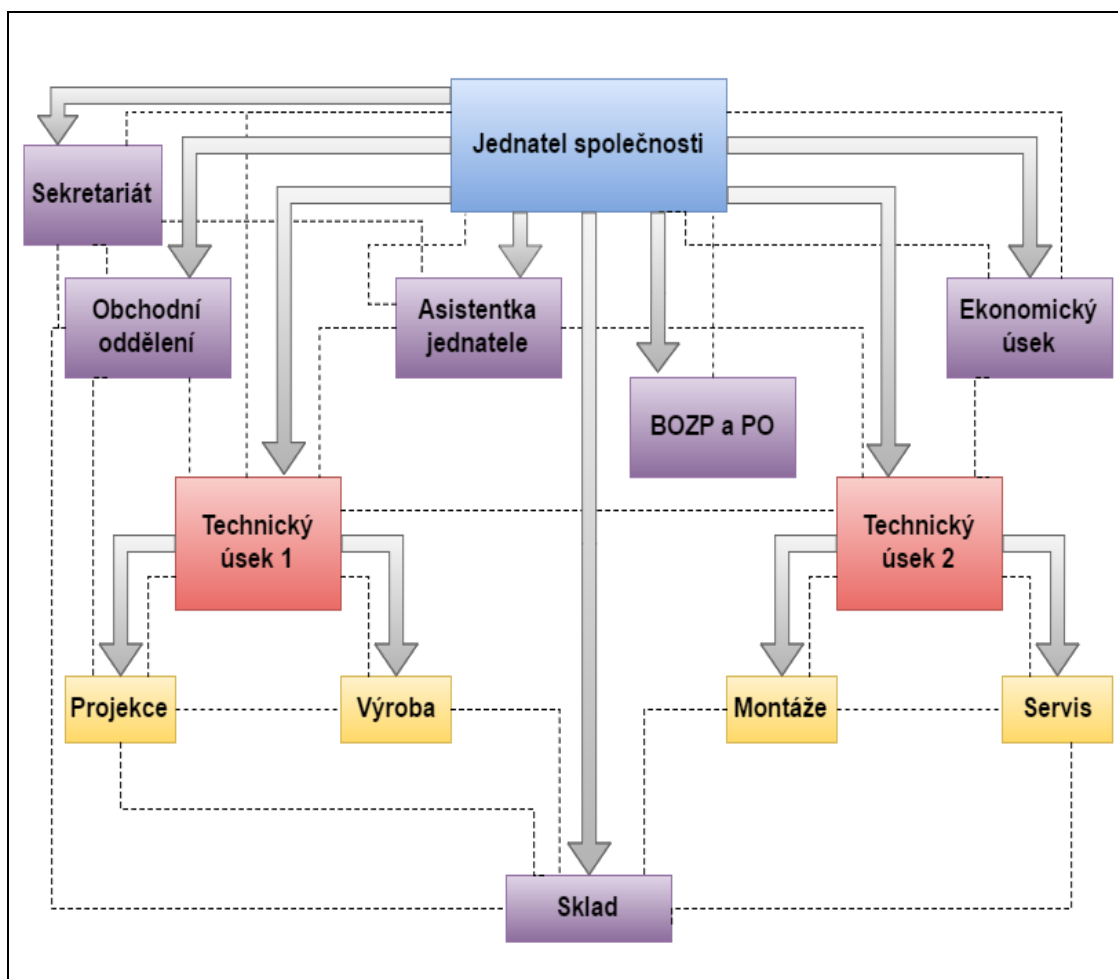
V Obr. 8 jsou šipkou zaznamenány úseky, jejichž vedoucí zaměstnanec má právo úkolovat, delegovat, rozhodovat a řídit jednotlivé činnosti. Naopak v rámci potvrzení procesního řízení jsou přerušovanou čarou znázorněny možnosti spolupráce a vzájemná propojenost jednotlivých zaměstnanců skrz různé útvary a vedoucí složky na různých pozicích.

Obchodní oddělení, které se nachází ve společnosti má za úkol vyřizovat objednávky a zpracovávat smlouvy, které se zabývají prodejem.

Ekonomický úsek je složka v organizační struktuře firmy, která je složena z ekonoma, fakturantky a účetní.

V rámci Technického úseku 1 je technický ředitel, který má na starost řídit vedoucího projekce výtahů a zvláště výroby. Naopak Technický úsek 2 je tvořen vedoucím montáže výtahů, který nese odpovědnost za montáž a servisní činnost.

Dále se zde nachází sklad, který má na starost vedoucí zásobování včetně expedice. Pro prvotní předání informací slouží sekretariát, který komunikuje napříč různými útvary a v neposlední řadě je zde také technik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (BOZP a PO).

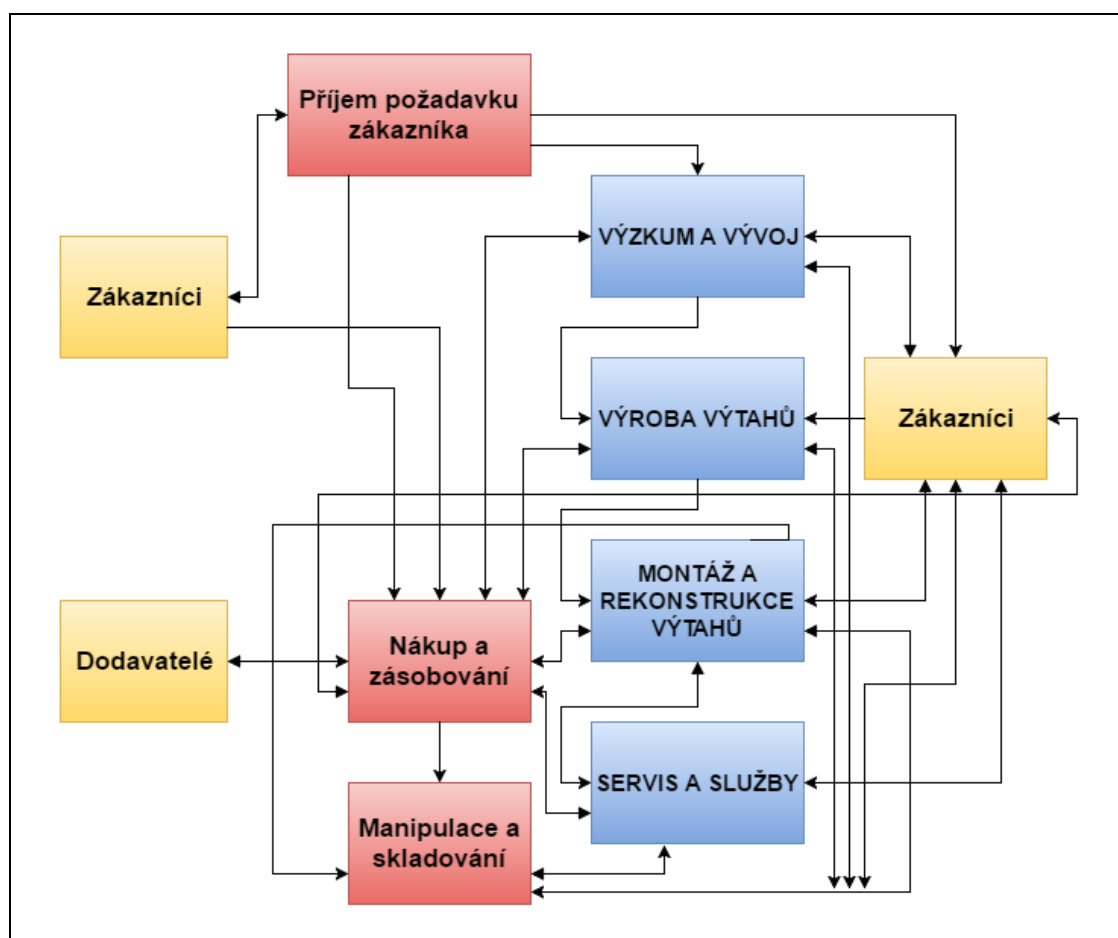


Obr. 8 Organizační struktura XYZ s.r.o.

## 5.4 Podnikové procesy

Ve společnosti se nachází mnoho firemních procesů, z nichž nejdůležitější jsou vyznačeny na Obr. 9. Mezi hlavní podnikové procesy ve firmě patří Výzkum a vývoj, Výroba výtahů, Montáž výtahů (Rekonstrukce výtahů) a v neposlední řadě také Servis a služby. Naopak mezi podpůrné procesy především patří Příjem požadavku zákazníka, Nákup a zásobování, Manipulace a skladování.

V rámci práce byly vybrány procesy Příjem požadavku zákazníka, Výzkum a vývoj, Výroba výtahů, Montáž výtahů (Rekonstrukce výtahů), Servis a služby a Nákup a zásobování. V rámci optimalizace byly poté doporučeny změny procesům Příjem požadavku zákazníka, Montáž výtahů, Servis a služby, Nákup a zásobování. Následně pak byly navrženy systémy kontroly.



Obr. 9 Podnikové procesy ve firmě XYZ s.r.o.

#### 5.4.1 Podnikový proces: Přijem požadavku zákazníka

Základem je vytvoření a zpracování požadavku zákazníkem, takovým způsobem, aby bylo vyhověno zákaznickově přání, ale také aby byla pro firmu akceptovatelná. Základním vstupem v rámci tohoto procesu je požadavek zákazníka a jeho přemýšlení nad využitím služeb společnosti. Zákazník může být potenciální nebo stávající. Naopak výstupem je zahájení realizace díla dle smlouvy.

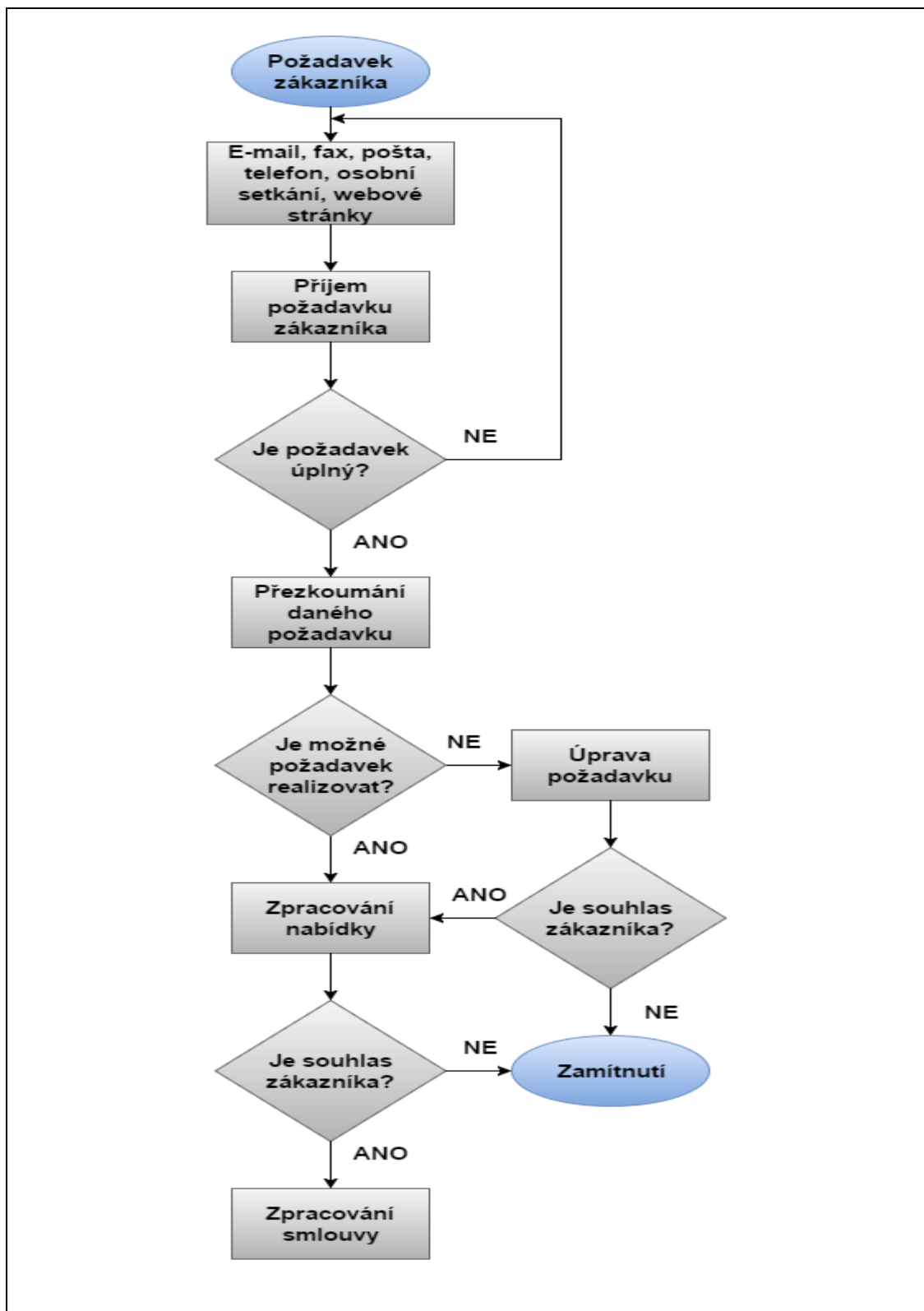
Během tohoto procesu komunikují zaměstnanci společně a vytvářejí smlouvu na základě požadavků a připomínek takovým způsobem, aby bylo vyhověno oběma stranám, jak zákazníkovi, tak i firmě. Přičemž předmětem smlouvy je zde vytvoření cenové nabídky, která odpovídá vykonané práci ale také obchodních strategií firmy.

Během tohoto procesu se pohlíží i na jiné aspekty, jako předchozí zkušenosti se zákazníkem, například placení v požadovaném časovém období, způsoby chování v krizových situacích a další podstatné náležitosti, které by mohly pro firmu vyplýnout jako riziko do budoucna.

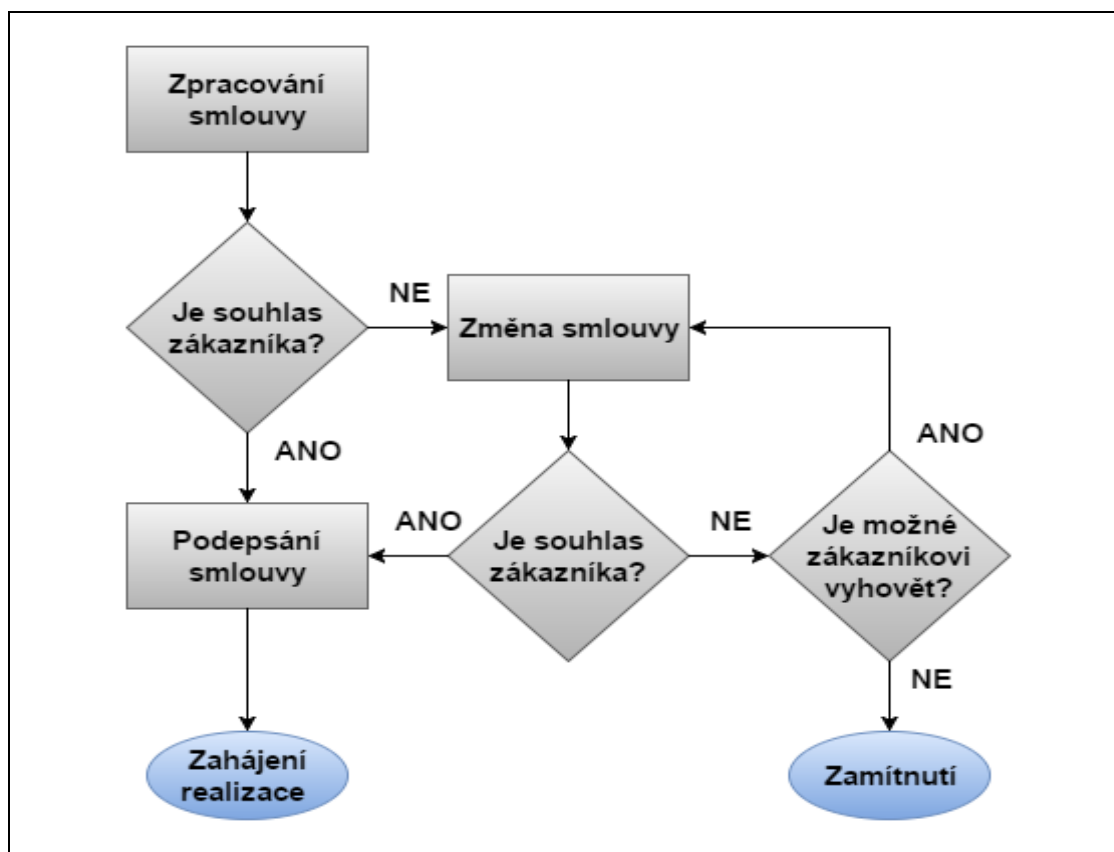
Tento proces se dá považovat za velmi důležitý, jelikož od něho se vyvíjí hlavní podnikové procesy, které by díky potřebám zákazníka nemohly být ve firmě vůbec vedeny, poněvadž tento proces je prvotním krokem ke zdroji příjmů a pomáhá k naplnění strategií a cílů společnosti a zajišťuje její dlouhodobé fungování.

**Tab. 2 Procesní karta: Příjem požadavku zákazníka**

<b>Název:</b>	<b>Příjem požadavku zákazníka</b>
<b>Typ procesu:</b>	Podpůrný
<b>Cíl:</b>	Zahájení realizace na základě předem podepsané a dohodnuté smlouvy.
<b>Role:</b>	Jednatel společnosti Technický ředitel Vedoucí montáže výtahů Vedoucí obchodního úseku Vedoucí ekonomického úseku Vedoucí zaměstnanec
<b>Vstup:</b>	Požadavek zákazníka
<b>Výstup:</b>	Zahájení realizace
<b>Aktivity:</b>	Požadavek zákazníka Příjem požadavku Upřesnění a doplnění požadavku Zpracování nabídky Zpracování smlouvy Podepsání smlouvy Realizace na základě smlouvy
<b>Komunikační kanály:</b>	E-mail, fax, pošta, telefon, lidé, webové stránky.
<b>Dokumenty:</b>	Cenová nabídka Smlouva Archivovaný příjem požadavku objednávka, poptávka



Obr. 10 Procesní mapa: Přijem požadavku zákazníka



Obr. 11 Procesní mapa: Příjem požadavku zákazníka, pokračování

#### 5.4.2 Podnikový proces: Výzkum a vývoj

V první řadě na základě návrhu vedení společnosti rozhoduje jednatel společnosti o zahájení procesu Výzkumu a vývoje. Jednatel společnosti také určuje vedoucího projektového týmu, který vytvoří zadání s požadovanými parametry, časovým harmonogramem, určí zaměstnance zodpovědné za vykonanou práci a specifikuje předpokládané náklady za požadovaný úkol. Také stanoví kritéria, která musí daný výrobek splňovat, takovým způsobem, aby se dalo vytvořit ekonomické zhodnocení. Toto zadání, respektive průvodní list, musí být schválen především jednatelem společnosti.

V dalším kroku je průvodní list předán vedoucímu projekce výtahů, který provede kontrolu a zanalyzuje zadání zmíněného listu. V případě správnosti vypracuje výkresovou dokumentaci, která je předána vedoucímu projektového týmu a následně buď doplněna, nebo schválena k další etapě.

Vedoucí výroby výtahů dostane výkresovou dokumentaci a provede opět analýzu jednotlivých dokumentů a případně požádá o jejich opětovné doplnění nebo na základě rozvržení vlastní výroby učiní další krok k přípravě výroby prototypu, který se skládá z různých komponent potřebných k realizaci, respektive výrobě prototypu.



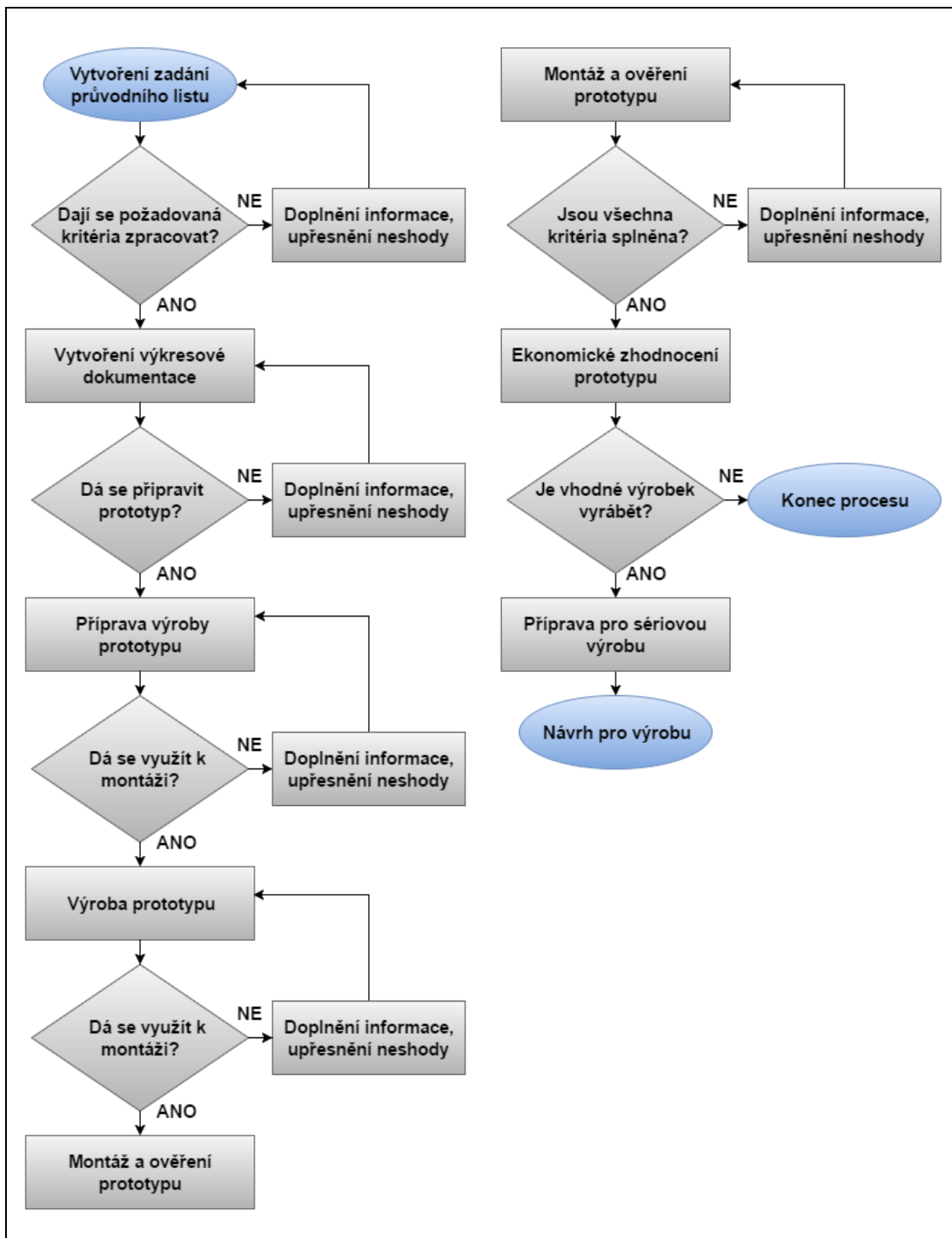
Výroba prototypu je zahájena opět vedoucím výroby výtahů a při výrobě se především dbá na požadovanou kvalitu, přesnost a po ukončení prototyp předá ke schválení vedoucímu projektového týmu.

Následně je prototyp předán vedoucímu montáže výtahů, který zajistí transport na místo k provoznímu vyzkoušení, které obsahuje i zátěžové zkoušky a společně se zkušebním technikem provede montážní zkoušku. Přičemž po schválení vedoucím týmu dochází k další fázi a tou je ekonomické zhodnocení, kde vedoucí pracovník ekonomického úseku zpracuje celkovou kalkulaci nákladů a určí cenovou výhodnost sériové výroby, zajistí s obchodním oddělením případné dodavatele a určí cenu výrobku (komponenty).

Následně vedoucí týmu předá všechny podklady a zpracované údaje jednateři společnosti, který rozhodne o schválení nebo neschválení, kdy dojde k ukončení procesu Výzkumu a vývoje. Přičemž pokud dojde ke schválení, předává se návrh do procesu Výroba výtahů, kde je považován za vstup.

**Tab. 3** Procesní karta: Výzkum a vývoj

<b>Název:</b>	<b>Výzkum a vývoj</b>
<b>Typ procesu:</b>	Hlavní
<b>Cíl:</b>	Vytvoření nového výrobku, který odpovídá specifickým požadavkům.
<b>Role:</b>	Jednatel společnosti Technický ředitel Vedoucí montáže výtahů Vedoucí obchodního úseku Vedoucí ekonomického úseku Autorizovaná osoba (Organizace provádějící ověření shody výrobku.)
<b>Vstup:</b>	Požadavek pro vytvoření výrobku
<b>Výstup:</b>	Návrh pro výrobu
<b>Aktivity:</b>	Zadání výzkumu a vývoje Vytvoření výkresové dokumentace Příprava výroby prototypu
<b>Komunikační kanály:</b>	E-mail, fax, pošta, telefon, lidé.
<b>Dokumenty:</b>	Cenová nabídka Smlouva Archivovaný příjem požadavku objednávka, poptávka



Obr. 12 Procesní mapa: Výzkum a vývoj

### 5.4.3 Proces: Výroba výtahu

Výroba výtahu se realizuje v dílnách společnosti XYZ s.r.o. na základě potřeb vyplývajících z požadavku zákazníka, čímž je zhotovení a dodání výtahu a následná montáž.

V prvním kroku po uzavření smlouvy musí technický ředitel posoudit, zda je zpracována nebo dodána zákazníkem technická dokumentace. Jestliže je technická dokumentace v potřebné formě k dispozici technický ředitel určí, jaké množství komponentů půjde do vlastní výroby a naopak jaké množství se bude objednávat u dodavatele. Přičemž tyto všechny potřebné dokumenty jsou sepsány v zakázkovém listu.

V případě, že požadovaný dokument není, technický ředitel předá požadavek ke zpracování vedoucímu projekce výtahů spolu se všemi ujednáními ve smlouvě, technickými parametry a právními předpisy. Při zpracování spolupracují navzájem jak technický ředitel, vedoucí projekce výtahů, ale také i vedoucí výroby výtahů, kteří si navzájem poskytují potřebné informace. Po vypracování je technická dokumentace předána technickému řediteli, který ji přezkoumá a v zdůvodněných případech si vyžádá změny nebo doplnění.

Hotová technická dokumentace je následně předána vedení společnosti a poté se zajistí potřebný nákup nebo výroba daného komponentu. Pokud bude výroba provedena ve společnosti, stanoví se na jakém pracovišti, jaké technické nebo výrobní zařízení se bude používat, jakých technických nástrojů bude využito a pro jaké operace budou využity, včetně úpravy a balení. V případě kdy je vyžadován nový komponent se zpracuje vedoucím výroby výtahů výrobní postup pro daný typ komponenty a ten je předán zaměstnancům zodpovědným na provedení operací, které jsou v tomto popisu stanoveny.

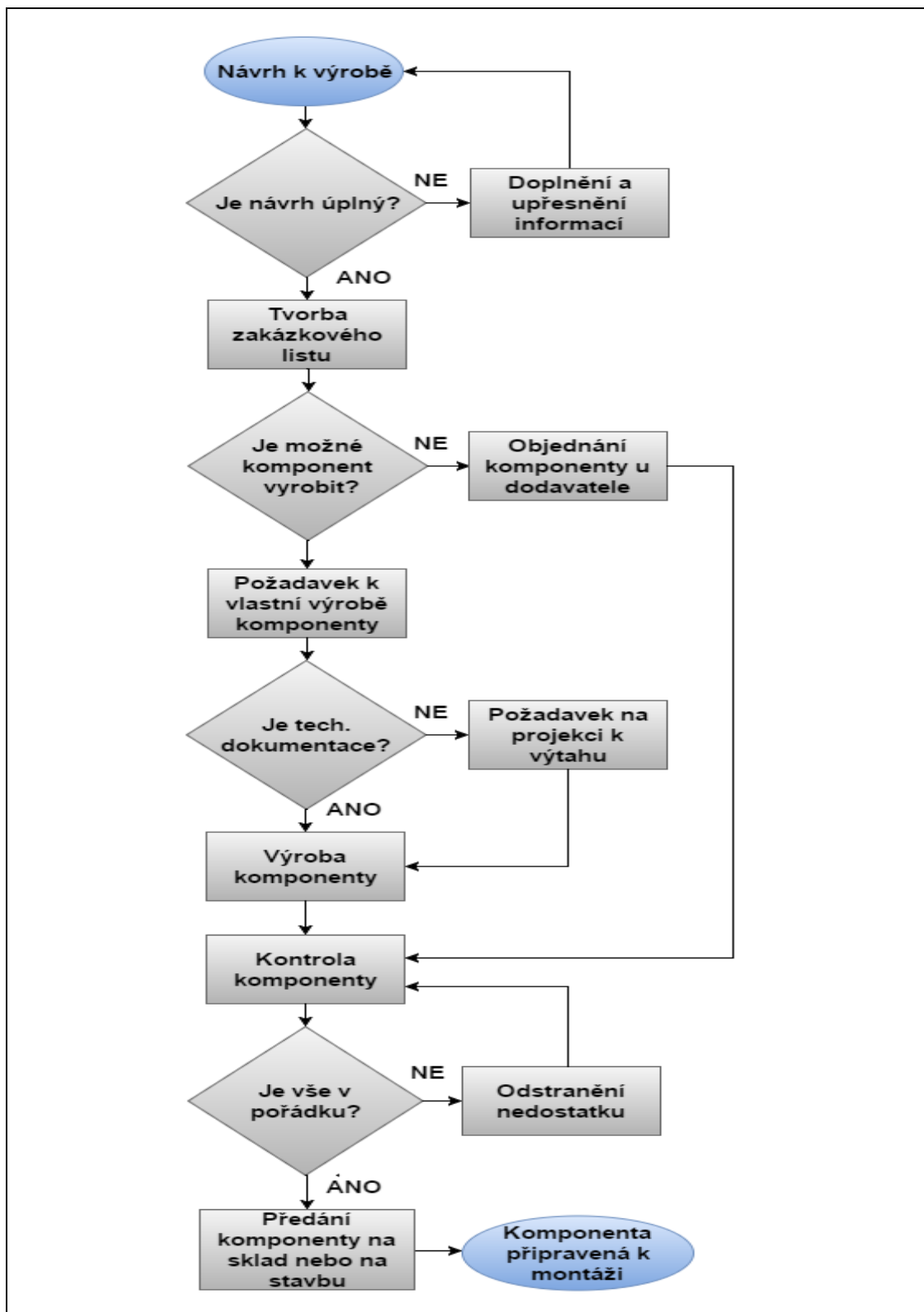
Ať už po výrobě komponenty nebo po její získání dodavatelem, musí komponenta projít pečlivou kontrolou, například zda je kvalitní, má požadované parametry, materiál, atd. Pokud se najdou neshody, musí být vždy odstraněny. Vše je poté následně sepsáno v kontrolním listu daného výrobku.

Jestliže je komponenta ve společnosti vyrobena, tak po její kontrole musí být konzervována, zabalena, vybavená její dokumentací a následně je uskladněna.

Jestliže dojde k opoždění dodávky, vše musí být urgentně řešeno s technickým ředitelem, který zajistí, aby se požadovaná informace dostala k zákazníkovi, jelikož by se následně mohlo stát, že by mohl být nespokojený z důvodu nesplnění časového harmonogramu. Pokud však nejsou žádné problémy, výroba pokračuje následně k procesu Montáž výtahu.

Tab. 4 Procesní karta: Výroba výtahu

<b>Název:</b>	<b>Výroba výtahu</b>
<b>Typ procesu:</b>	Hlavní
<b>Cíl:</b>	Kvalitně vyrobený výtah a komponenty
<b>Role:</b>	Technický ředitel Vedoucí výroby výtahů Vedoucí projekce výtahů Vedoucí obchodu Vedoucí ekonomického úseku
<b>Vstup:</b>	Návrh z oddělení výzkumu a vývoje
<b>Výstup:</b>	Výtah/komponenty připravený k montáži
<b>Aktivity:</b>	Vypracování technické dokumentace Zpracování projektové dokumentace Zpracování zakázkového listu Objednání komponent u dodavatele Kontrola komponent Projekce výtahu
<b>Komunikační kanály:</b>	E-mail, fax, pošta, telefon, lidé
<b>Dokumenty:</b>	Zakázkový list Kontrolní listopad Technická dokumentace Projektová dokumentace Výrobní postup



Obr. 13 Procesní mapa: Výroba výtahu

#### 5.4.4 Podnikový proces: Montáž výtahů (Rekonstrukce výtahů)

Tento proces je opět prováděn na základě požadavku zákazníka, respektive z něho vychází. V první části se musí vytvořit časový harmonogram, který je dán na základě technické dokumentace výtahu, vyberou se potřební dodavatelé, domluví se tzv. kontrolní dny, které jsou podstatné k předání do užívání zákazníka, určí se zodpovědné osoby, zajistí se BOZP technik, uloží se materiál a zajistí se provoz následné likvidace odpadů.

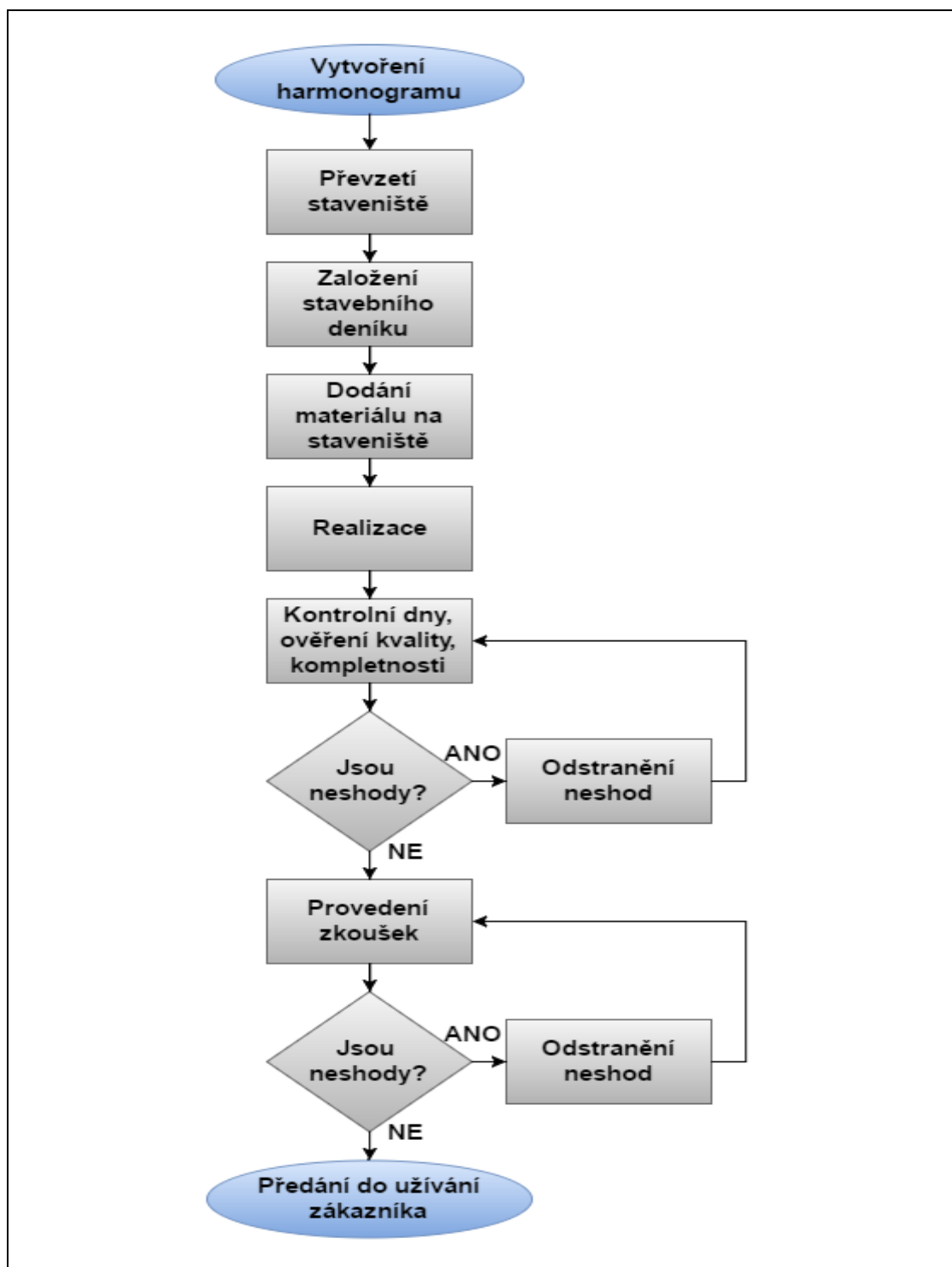
Následně se převezme stanoviště, sepíše se protokol o jeho převzetí a založí se stavební deník, kde se tento údaj zapíše. Poté se určí se osoby zodpovědné v rámci tohoto procesu. Po dodání potřebného materiálu do předem určených prostor na základě dodacích listů dochází k realizaci stavby.

Dále s po ukončení montáže provádí kontrolní dny, kde se především dbá na požadovanou kvalitu a hlavně bezpečnost, jsou provedeny zkoušky nutné k zprovoznění výtahu a následně jsou zapsány do knihy výtahů, kde je také založen certifikát o provedení. Pokud nebyly stanoveny závady nebo jakékoliv neshody v rámci zkoušek, dochází k předání výtahu do užívání zákazníka. A tímto proces končí. Na stejné bázi funguje i proces rekonstrukce výtahů.

Tab. 5 Procesní karta: Montáž výtahu

<b>Název:</b>	<b>Montáž výtahu</b>
<b>Typ procesu:</b>	Hlavní
<b>Cíl:</b>	Kvalitně zmontovaný výtah
<b>Role:</b>	Technický ředitel Vedoucí výroby výtahů Vedoucí projekce výtahů Vedoucí obchodu Vedoucí ekonomického úseku
<b>Vstup:</b>	Požadavek k montáži, vytvoření zakázky
<b>Výstup:</b>	Výtah připravený k užívání
<b>Aktivity:</b>	Vytvoření harmonogramu Převzetí stavby Založení stavebního deníku Dodání materiálu Realizace montáže Kontrola Zkoušky z funkčnosti výtahu Předání k zákazníkovi

<b>Komunikační kanály:</b>	E-mail, fax, pošta, telefon, lidé.
<b>Dokumenty:</b>	Kontrolní předpis Protokol o převzetí stanoviště Stavební deník Zápis o odevzdání a převzetí díla Kniha výtahů Protokol/certifikát ze zkoušky



Obr. 14 Procesní mapa: Montáž výtahů



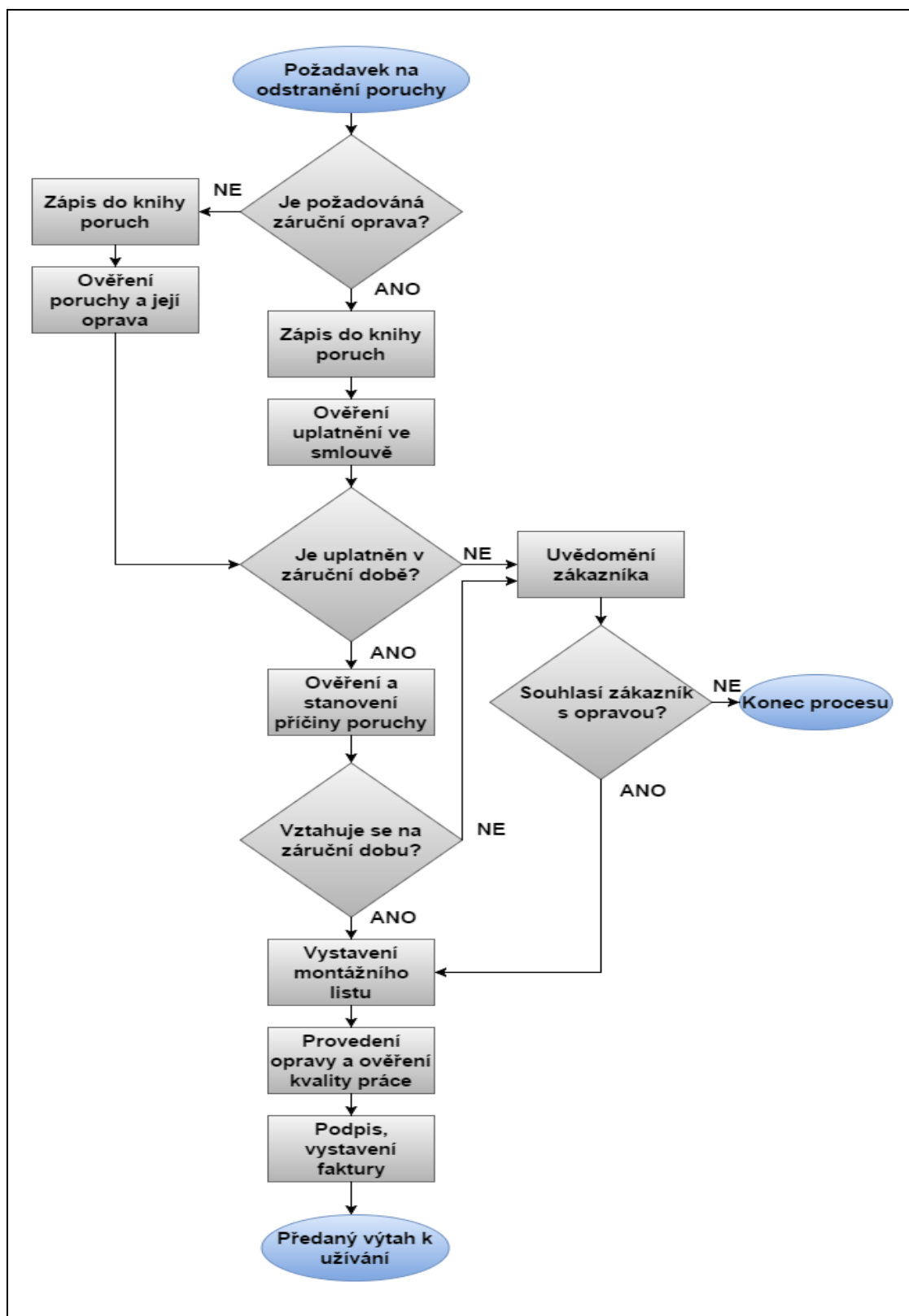
#### 5.4.5 Podnikový proces: Servis a Služby

Práce Servisu a služeb se především odvíjí ze strany zákazníka, který nahlásí dispečinkové službě požadavek na odstranění poruchy, ta neprodleně kontaktuje zaměstnance, který opravuje výtahy v příslušném městě (společnost vlastní výtahy ve více městech). V první řadě se musí ověřit porucha a stanovit způsob její opravy, také zda požadavek ze strany zákazníka se dá uplatnit ve smlouvě, kde jsou také sjednané podmínky, respektive podmínky týkající se záruční doby.

Poté se předá požadavek servisnímu zaměstnanci, který ověří a stanoví příčiny poruchy výtahu, následně provede se souhlasem zákazníka opravu a ověří její kvalitu, dříve než je předán výtah k opětovnému užívání. Po kontrole se stvrzuje podpisem v montážním listu a případně poté se vystaví faktura na ekonomickém úseku za provedení opravy.

Tab. 6 Procesní karta: Servis a služby

<b>Název:</b>	<b>Servis a služby</b>
<b>Typ procesu:</b>	Hlavní
<b>Cíl:</b>	Opravený výtah
<b>Role:</b>	Jednatel společnosti Vedoucí servisu výtahů Technický ředitel Vedoucí ekonomického úseku
<b>Vstup:</b>	Požadavek zákazníka
<b>Výstup:</b>	Předaný výtah k užívání
<b>Aktivity:</b>	Požadavek zákazníka Zápis do knihy poruch Ověření záruční doby ve smlouvě Stanovení příčiny poruchy Vystavení montážního listu Oprava poruchy Ověření kvality Předání zákazníkovi k užívání
<b>Komunikační kanály:</b>	E-mail, fax, pošta, telefon, lidé.
<b>Dokumenty:</b>	Knihy poruch Montážní list Faktura Smlouva – reklamační protokol Protokoly z odborných zkoušek Kontrolní záznam



Obr. 15 Procesní mapa: Servis a Služby

#### 5.4.6 Podnikový proces: Nákup a zásobování

Podnětem k procesu Nákup a zásobování je zpracování informací potřebných k vystavení objednávky nebo smlouvy na základě požadavku (zaměstnanec, zákazník). Objednávku smí vystavovat pouze pověřený pracovník, například vedoucí zaměstnanec, který je zodpovědný za sklad nebo expedici, vedoucí výroby výtahů, vedoucí montáže výtahů, vedoucí projekce výtahů, technický ředitel nebo jednatel společnosti (objednávka nad 50 000 Kč).

Vystavená objednávka se zadává dodavateli faxem (v tomto případě je nutné provést zápisy do knihy odeslaných faxů), e-mailem (je požadována archivace odeslané objednávky včetně přečtení e-mailu) nebo osobně (nutné potvrzení objednávky). Každá objednávka musí obsahovat datum vystavení, konkrétního dodavatele, popis materiálu nebo zboží, číslo zakázky, množství a datum dodání společně se střediskem.

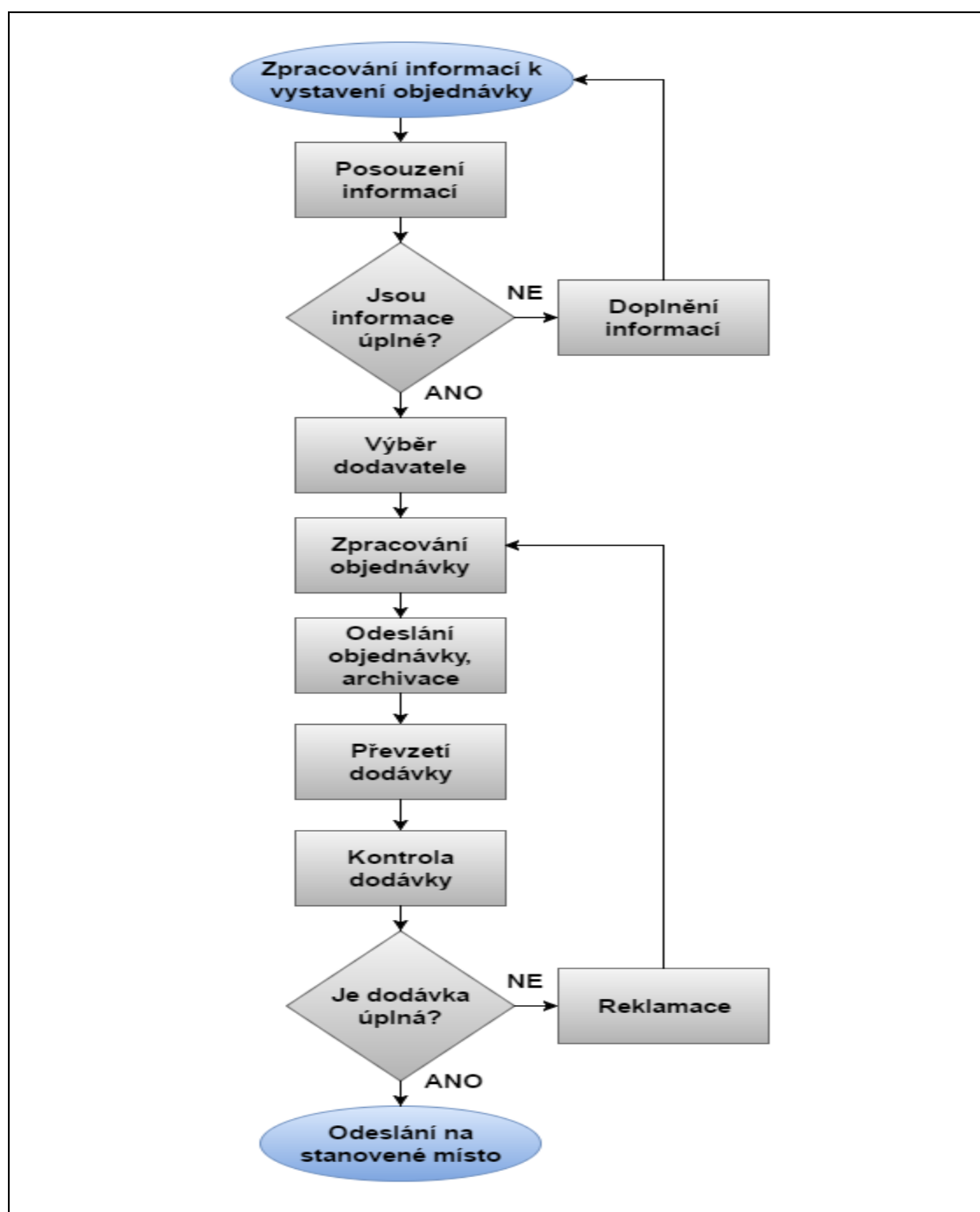
V rámci objednávek je využíváno systému odesláno, potvrzeno, vyřízeno a po vyřízení potřebných náležitostí jsou archivovány u skladníka. Nevyřízená nebo nekompletní dodávka se musí neprodleně reklamovat. Reklamací uplatňuje skladník nebo technický ředitel (v případě, že se například jedná o stroj). Skladník má také na práci evidovat záruční dobu a značit zboží evidenčními čísly.

Na tento proces poté následuje proces manipulace a skladování, který je rovněž podpůrný.

Tab. 7 Procesní karta: Nákup a zásobování

<b>Název:</b>	<b>Nákup a zásobování</b>
<b>Typ procesu:</b>	Podpůrný
<b>Cíl:</b>	Správně provedený nákup v požadované kvalitě, množství ve správný čas
<b>Role:</b>	Jednatel společnosti Vedoucí zásobování a expedice Vedoucí výroby výtahů Vedoucí montáže výtahů Vedoucí ekonomického úseku Vedoucí obchodního úseku Vedoucí projekce výtahů Technický ředitel
<b>Vstup:</b>	Zpracování informací k vystavení objednávky
<b>Výstup:</b>	Odeslání produktu na požadované místo

<b>Aktivity:</b>	Zpracování informací k vystavení objednávky Posouzení úplnosti informací Případné doplnění informací Výběr dodavatele Zaslání objednávky dodavateli Převzetí dodávky Kontrola dodávky Případné uplatnění reklamace Odeslání produktu na stanové místo
<b>Komunikační kanály:</b>	E-mail, fax, pošta, telefon, lidé.
<b>Dokumenty:</b>	Objednávka Reklamace



Obr. 16 Procesní mapa: Nákup a zásobování

## 5.5 Optimalizace podnikových procesů

V rámci optimalizace podnikových procesů (zobrazeny červeně) byly zvoleny procesy Příjem požadavku zákazníka, Montáž výtahů, Servis a služby a jako poslední Nákup a zásobování.

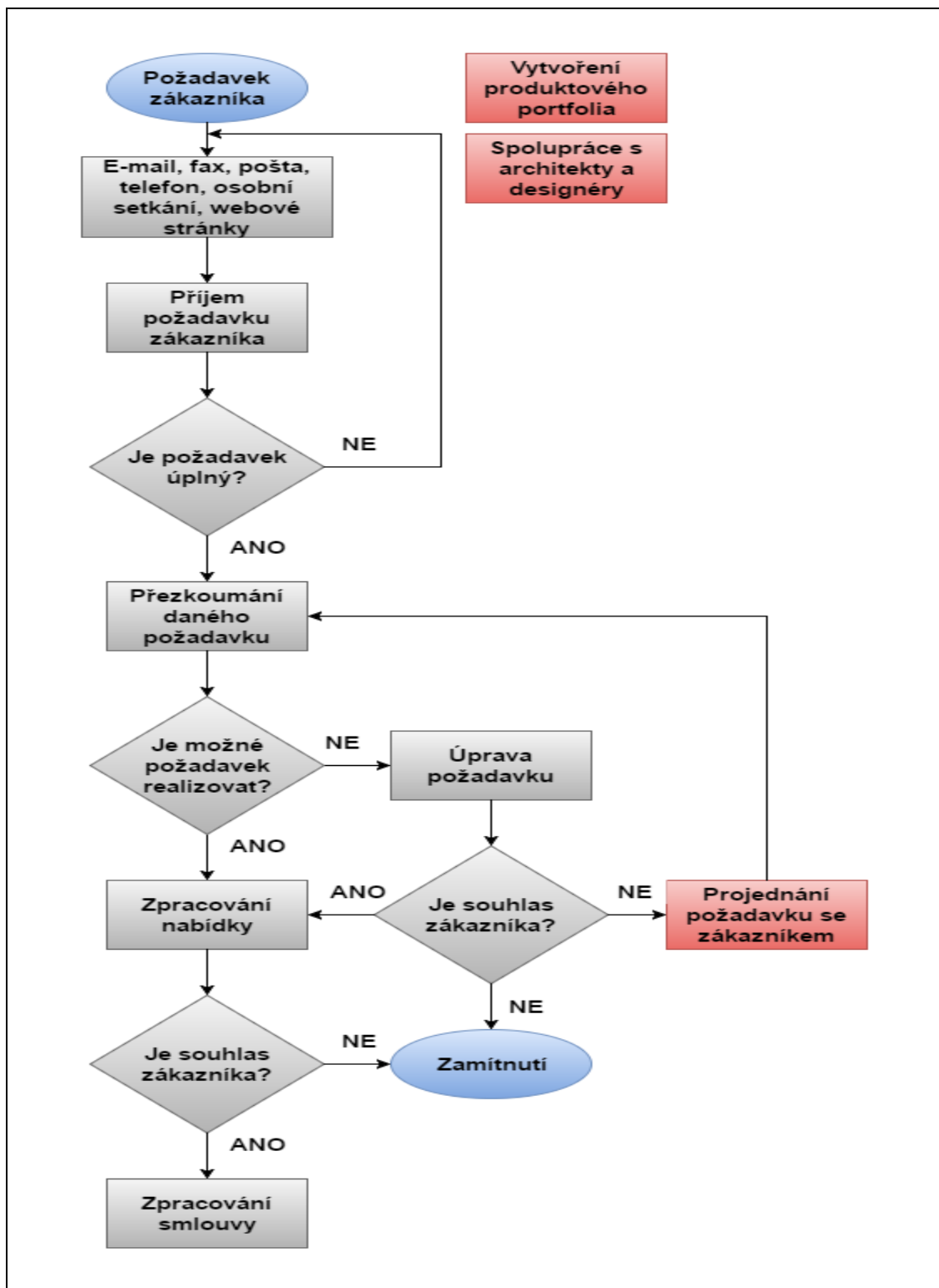
### 5.5.1 Optimalizace: Příjem požadavku zákazníka

V tomto procesu se dá považovat jako slabá stránka nedostatečná informovanost zákazníka a grafické zobrazení produktů, které firma vyrábí. Proto by bylo vhodné vytvořit na webových stránkách firmy produktové portfolio při zadávání poptávky zákazníkem, které firma nabízí včetně alespoň základního popisu komponentů, které se ve firmě vyrábějí a využívají k montáži výtahů. Zákazník si potřebuje vytvořit představu, jak dané výrobky vypadají, ale taktéž firma ukáže, jak velké spektrum různorodých výrobků nabízí (doposud si mohl zákazník myslet, že například výtahové dveře, ovládací prvky, řídicí jednotky jsou pouze určitého typu). Poměrně velkou část komponentů si firma vyrábí sama z vysoce kvalitních materiálů, nezávadných a v souladu s životním prostředím, což je dobré zákazníkovi zdůraznit. Pro firmu je zmíněné portfolio pouze jednorázový náklad (částka do 5 000 Kč), který se dá řešit pomocí již stávajících IT služeb.

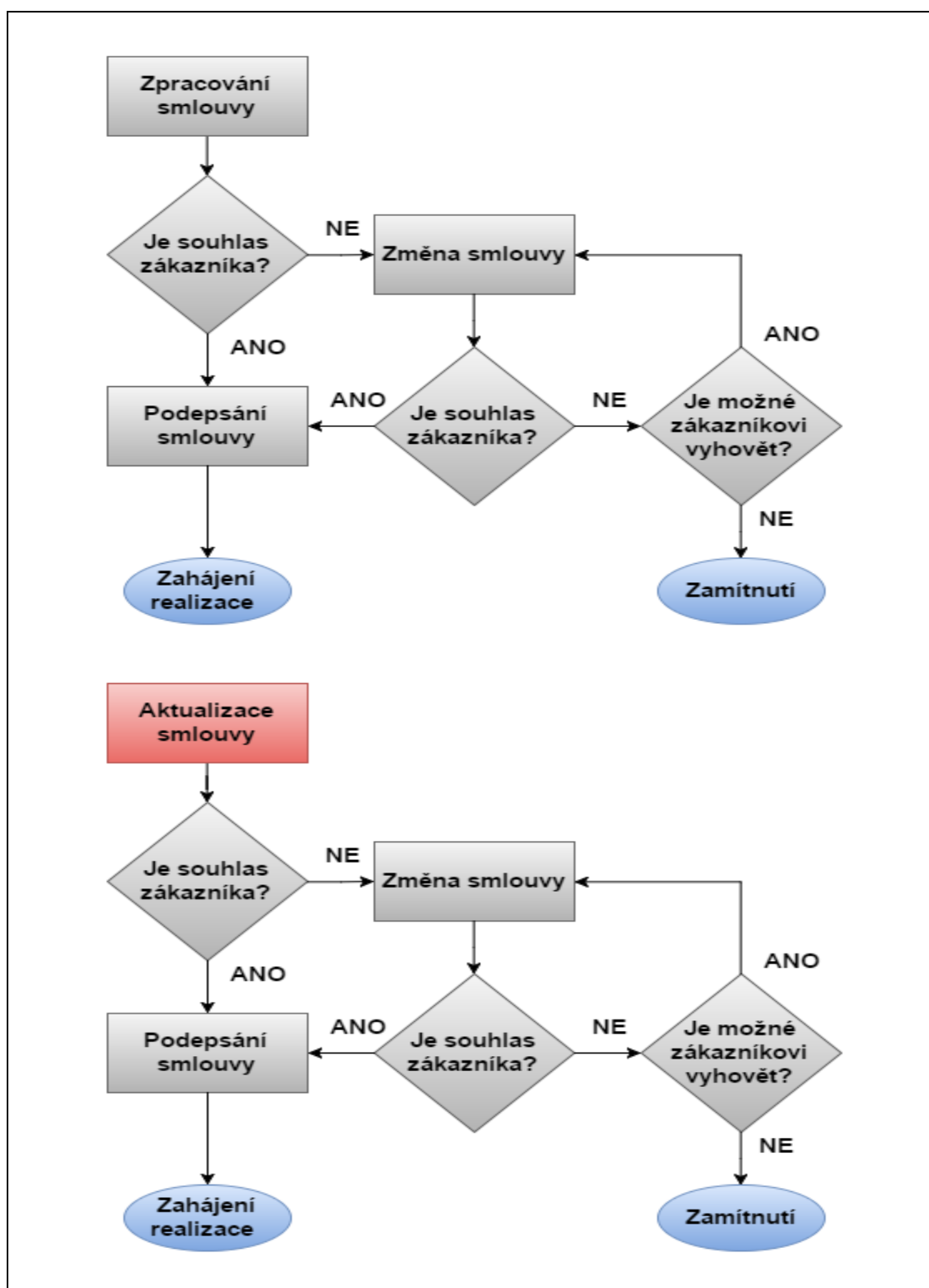
Za další slabé místo se dá považovat nedostatečné projednání požadavku se zákazníkem, jelikož výtahy jsou vyhrazené technické zařízení (mezi další patří například práce s plynem, elektrem a atomovou energií), kterému běžný zákazník nemůže plně rozumět vzhledem k náročné legislativě (technické normy, nařízení vlády na technické požadavky, atd.). Kromě toho se může také řešit umístění výtahů v daných prostorech (ne vždy je možné realizovat montáž daného výtahu v daném prostoru). Velmi často se také může řešit cenová nabídka různých komponent, případně celého výtahu, dále záruční doba, estetická stránka, a proto je občas nutné i vícenásobné projednání k nalezení optimálního řešení a k oboustranné spokojenosti. A tedy na základě této optimalizace se dá považovat, že se zakázky mohou zvýšit v rozsahu 5-10 %.

Vzhledem k různým potřebám náročnosti zákazníka, kteří mohou vyžadovat atypické provedení výtahu jak z architektonického, tak designového hlediska se může využít spolupráce s architekty nebo designéry, což zvýší přidanou hodnotu (kladné reference, větší přizpůsobení se zákazníkovi, nabídka atypických řešení). Taktéž se však z důvodu nabízení nadstandardních služeb zvýší zisk firmy na výtah (očekává se 10-20 %).

Je zde také důležitá ochrana firmy samotné, proto je vhodné pro firmu, aby po určitém časovém období (periodicky nebo dle potřeby) byla provedena aktualizace smluv se stávajícím zákazníkem a následně do smlouvy byly změněny nebo doplněny body, které by omezily nesrovnalosti mezi společností a zákazníkem. Občas se vedení firmy setká s nespokojeným zákazníkem bez podstatného důvodu, proto je vhodné pro firmu tyto aktualizace provádět. Změny se mohou týkat například jiných servisních podmínek (záruční doba, pozáruční doba), změn v legislativě, a proto je občas nezbytná konzultace i po právní stránce, která se však nedá přesně vykalkulovat z důvodu různé právní povahy.



Obr. 17 Optimalizace procesu: Příjem požadavku zákazníka



Obr. 18 Optimalizace procesu: Příjem požadavku zákazníka, pokračování



### 5.5.2 Optimalizace: Montáž výtahů

V rámci tohoto procesu byla optimalizována závěrečná část procesu o část předání díla zákazníkovi, který je v návaznosti doplněn o zjištění neshod ze strany zákazníka s případným návrhem termínu na odstranění neshod (estetické hledisko - škrábance, technické hledisko). Je nutné podotknout, že doba mezi předáním díla k zákazníkovi a předáním do užívání může být závislá na podmínkách smlouvy (uhrazení faktury, termín kolaudace). Touto optimalizací se nevytvářejí další výdaje, naopak například chrání firmu před penalizací a dalšími pracemi na její úkor.

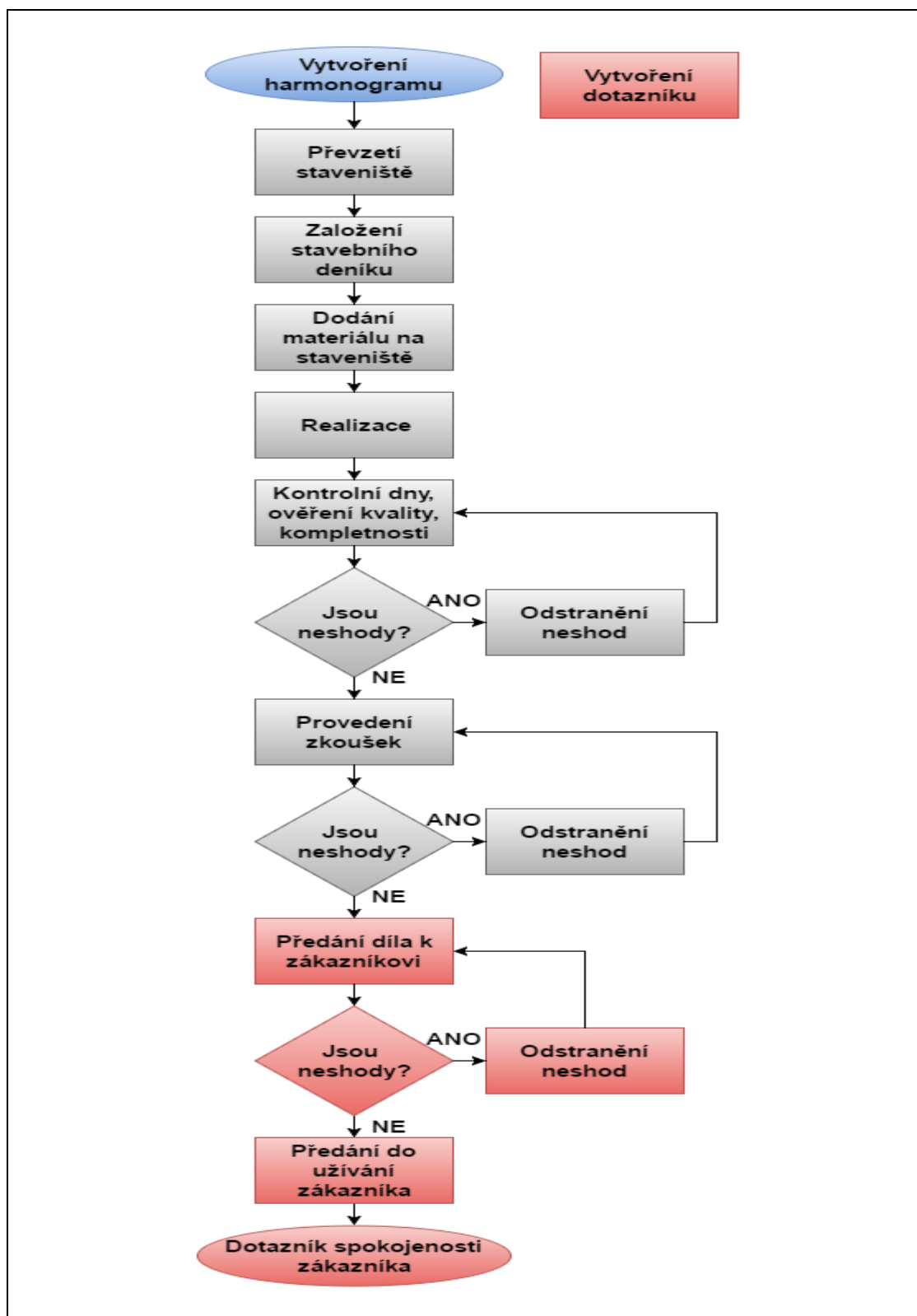
Celý proces bude završen dotazníkem spokojenosti zákazníka (známkování jako ve škole a forma dopisování), který bude tvořen ze dvou částí. První část bude vyplněna hned po montáži a druhá část bude v rozmezí určitého časového odstupu. Obě části budou jak v elektronické formě (jednorázový náklad; 5 až 10 tisíc Kč), tak v tištěné (běžný provozní náklad). Vyhodnocením dotazníku se opět zvýší přidaná hodnota, jelikož na základě analýzy získaných informací může firma učinit patřičné opatření, které povedou k vyšší kvalitě a produktivitě práce spojenou s následnou spokojeností stávajícího, tak budoucího zákazníka.

První část dotazníku by obsahovala následující otázky:

- Jak jste byli spokojeni
  - s montážními pracemi?
  - s přístupem zaměstnanců?
  - s kvalitou a rychlostí vykonané práce?
  - s dodržáním časového harmonogramu jednotlivých úkonů?
  - s bezpečností na staveništi?
  - s pořádkem na pracovišti během montážních prací?
  - s průběhem kontrolních dnů?
  - s odstraněním nedostatků v průběhu montáže?
- Byly vám zodpovězeny případné nejasnosti? V případě, že ne, uveďte prosím jaké.
- Máte k nám připomínky? V případě, že ano, uveďte prosím jaké.

Druhá část dotazníku by obsahovala:

- Jak jste spokojeni
  - s provozem výtahu?
  - s případnou požadovanou reklamací a jejím odstraněním?
  - s funkčností výtahu?
  - s rychlostí odstranění poruchy?
- Projevily se během provozu nějaké skryté vady a nedostatky? Pokud ano, uveďte prosím jaké.
- Byly vám zodpovězeny případné nejasnosti? V případě, že ne, uveďte prosím jaké.
- Máte k nám připomínky. V případě, že ano, uveďte prosím jaké.



Obr. 19 Optimalizace procesu: Montáž výtahů

### 5.5.3 Optimalizace: Servis a služby

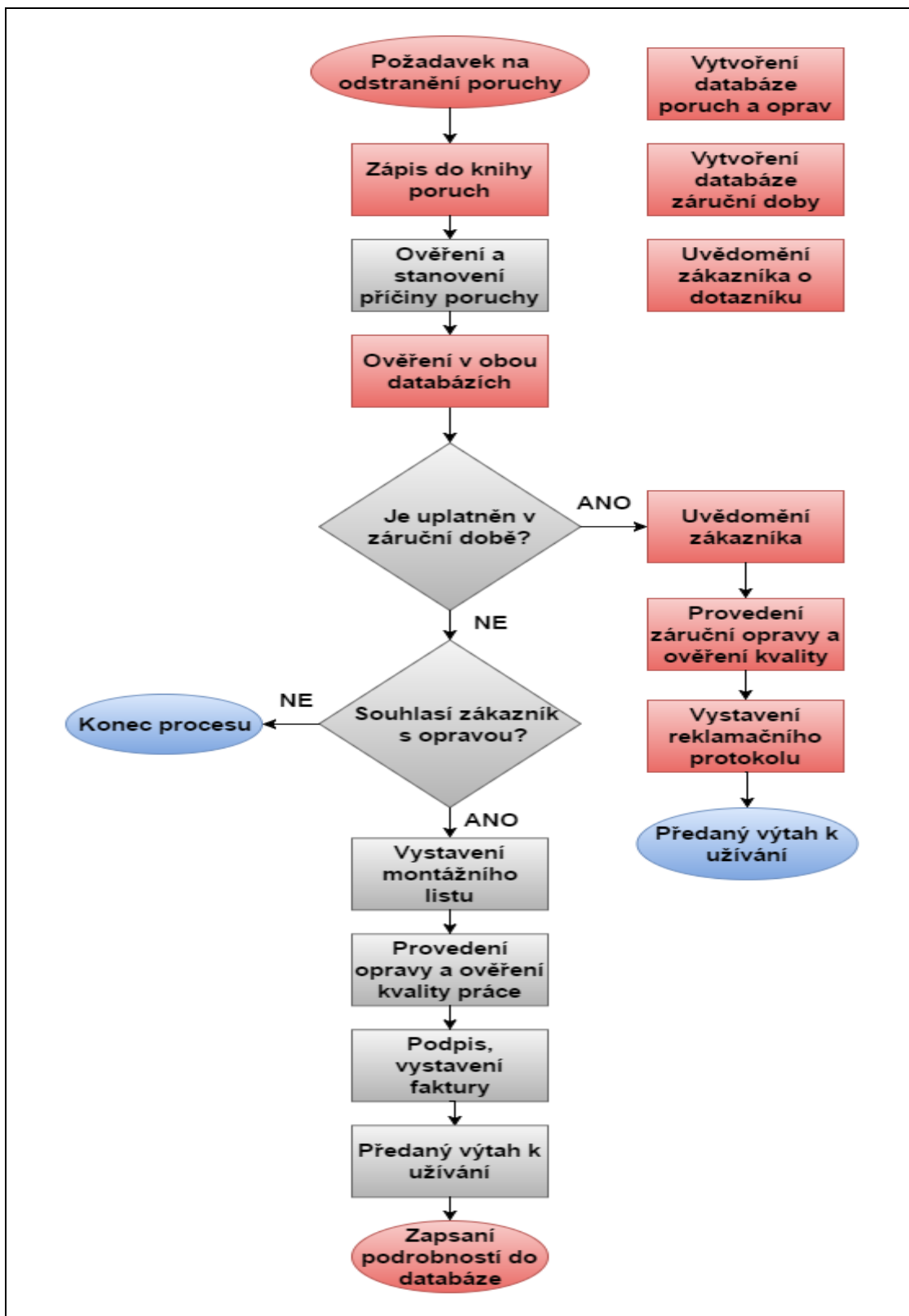
V procesu Servis a služby došlo k přehodnocení, jelikož současný zmapovaný proces nevyhovoval aktuálním požadavkům na efektivní provedení servisních oprav a služeb.

Jako hlavní bylo navrženo vytvoření dvou elektronických databází (v rámci IT služeb by to byl jednorázový náklad; 30 000 Kč/databáze, avšak vytvoření se může řešit i využitím programu Excel nebo Access) a to databáze poruch a oprav, přičemž v této první databázi by byly zaznamenávány jednotlivé provedené práce v souvislosti s danými poruchami a opravami na jednotlivých výtazích. A naopak druhá databáze by obsahovala záruční lhůty jednotlivých komponentů, ale i lhůty pro nové výtahy. Databáze by měly být vzájemně propojeny a zároveň by měly být přístupné jak pro pracovníky dispečinku a servisní pracovníky, tak zákazníka (na vyžádání za poplatek – roční zisk 300 000 Kč při využití 50 % výtahů za měsíční cenu 50 Kč), přičemž zákazník bude mít možnost nahlédnout pouze do vlastního seznamu.

Dále v rámci tohoto procesu je rovněž vhodné využití dotazníku (cena v rámci procesu Montáž výtahů) na stejné bázi jako u procesu Montáž výtahů, avšak vzhledem k provádění většího počtu servisních úkonů by byl pouze v elektronické podobě (firmě by vznikly další náklady na vyhodnocení, které by mohlo vést ke zdražení servisních služeb).

Tento dotazník by obsahoval následující otázky:

- Jak jste byli spokojeni
  - se servisními pracemi?
  - s přístupem zaměstnanců?
  - s kvalitou a rychlostí vykonané práce?
  - s bezpečností na pracovišti?
  - s pořádkem na pracovišti během servisních prací?
  - s odstraněním nedostatků?
  - s rychlostí odstranění poruchy?
- Byly vám zodpovězeny případné nejasnosti? V případě, že ne, uveďte prosím jaké.
- Máte k nám připomínky? V případě, že ano, uveďte prosím jaké.



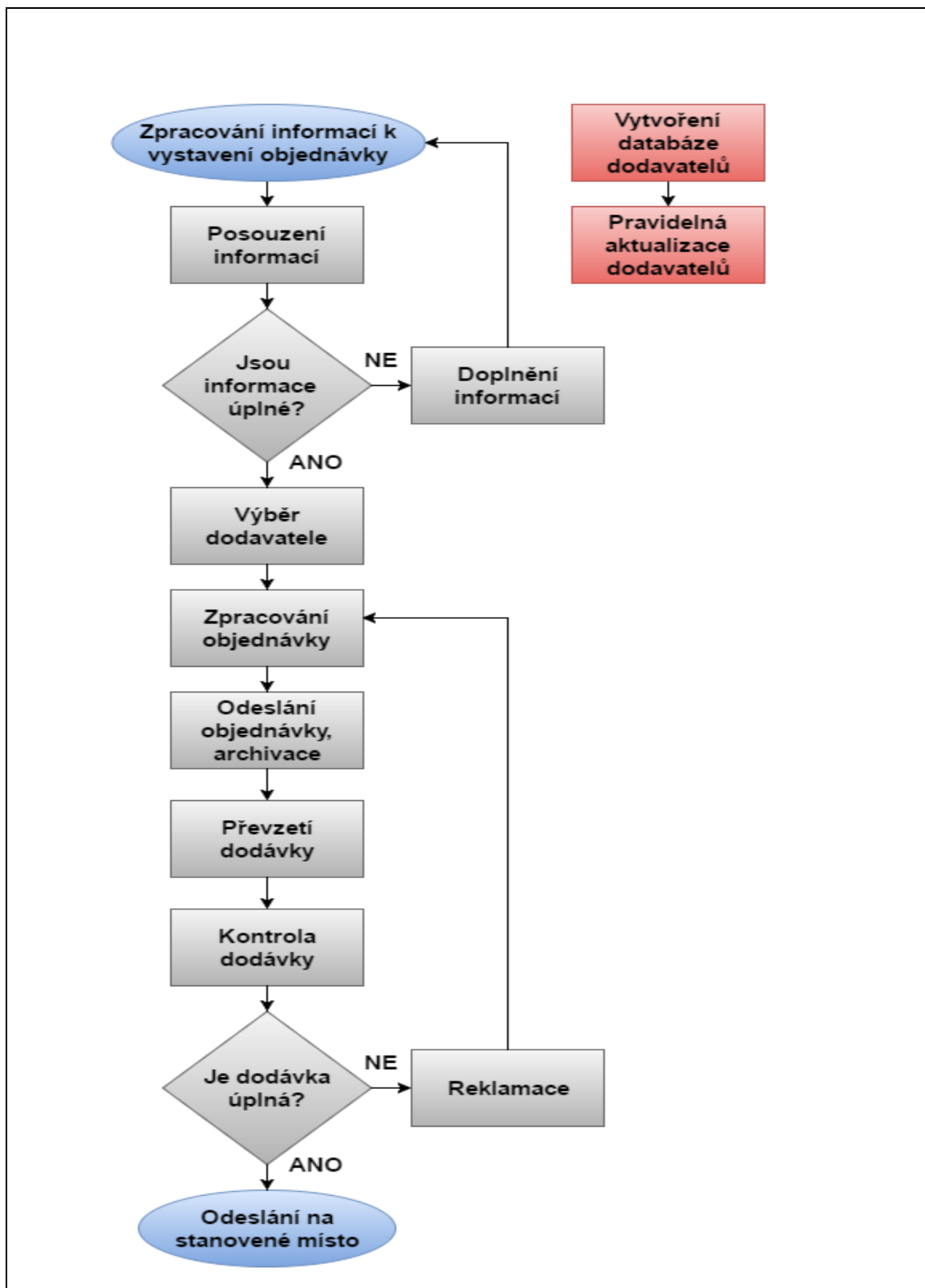
Obr. 20 Optimalizace procesu: Servis a služby

#### 5.5.4 Optimalizace: Nákup a zásobování

V dalším procesu Nákup a zásobování chybí vytvoření databáze dodavatelů, s kterými firma spolupracovala nebo spolupracuje. Tato databáze může být například vytvořena v programu Excel nebo Access (prováděla by se za běžného chodu firmy), kde by byly vytvořeny pro každého dodavatele hodnocení, kterým by se firma řídila (například známkování jako ve škole). Přičemž kdyby náhodou spolupráce s předchozím dodavatelem zanikla, mohl by pokračovat výběr nového dodavatele na základě předchozích zkušeností. Podstatné je také databázi periodicky, alespoň v intervalu jednoho roku aktualizovat, z hlediska například možné lepší cenové nabídky.

**Databáze dodavatele by obsahovala tyto atributy:**

- Výhody a nevýhody
- Cena
- Způsob dopravy
- Vzdálenost
- Kvalitu výrobků
- Reklamace
- Spolehlivost
- Včasnost dodávek
- Flexibilitu
- Bezchybnost dodávek
- Množstevní slevy
- Předchozí zkušenosti
- Záruční lhůta



Obr. 21 Optimalizace procesu: Nákup a zásobování

## 5.6 Kontrola podnikových procesů

Na základě využití procesního řízení v souvislosti zda zmíněné procesy jsou efektivní, se mohou využít tyto systémy kontroly, kdy jejich ukazatelé po stanovení vhodné míry ukáží, zda daný proces vyhovuje požadavkům a cílům firmy.

Jak v procesu Výzkum a vývoj, tak v procesu Výroba a výtahů, respektive výroba komponentů je podstatné navrhnout hranici očekávaných nákladů. V případě, že skutečné náklady razantně převýší hranici očekávání, dá se považovat, že náklady jsou způsobeny například nekvalitní nebo neefektivní výrobou a tedy samotný proces znehodnocují. V rámci tohoto procesu se dá posuzovat levnější výroba, lepší technologie, poměr kvalita a cena.

V oblasti procesu Montáž výtahů (rekonstrukce výtahů) je vhodným ukazatelem dodržení časového harmonogramu, dodržení technologický postupů, jakožto kvality prováděné práce, která se projeví spokojeností zákazníka s vykonanou prací, který je také podstatný v procesu Servis a Služby, jelikož nekvalitní práce v rámci montáže a servisu je v záruční době prováděna na náklady firmy což snižuje její zisk. Pro oba zmíněné procesy je také důležité, aby počet reklamací spojený s prací zaměstnanců nebyl vysoký, jelikož by následně zákazník mohl odstoupit ke konkurenci. Tedy podstatnou složku zde odehrává lidský faktor a to samotný přístup montážních a servisních pracovníků, jejich kvalifikace, ale i celkový přístup pracovníků k prováděné práci.

V procesu Nákup a zásobování je důležité neustále provádět kontroly z hlediska kvality výrobků ze strany dodavatelů včetně spokojenosti v rámci reklamace, dále časový horizont, bezchybnost dodávek a cenová hladina v rámci jednotlivých produktů, které dodavatelé nabízejí firmě. Vše souvisí s databází, která bude vytvořena v rámci optimalizace, přičemž kontrola samotných dodávek bude prováděna neustále a samotná databáze bude pravidelně periodicky aktualizována.





## 6 Diskuze

Každá organizace, která vede procesní přístup řízení, by měla neustále na paměti v rámci udržení efektivnosti ustavičně optimalizovat své procesy. Jak už bylo řečeno, procesní přístup nabízí řadu výhod, které přinášejí přidanou hodnotu nejen firmě, ale i zákazníkovi.

V rámci procesu Příjem požadavku zákazníka bylo navrženo produktového portfolia, které z ekonomického hlediska je pouze jednorázový náklad (částka do 5 000 Kč), avšak pro zákazníka vytváří přidanou hodnotu v podobě vizualizace jednotlivých produktů. Zmíněná optimalizace představuje do budoucna pouze aktualizaci stávajícího portfolia, kterou lze řešit v rámci již stávajících IT služeb.

Další přidanou hodnotou v tomto procesu především pro náročnějšího zákazníka byla optimalizace související se spoluprací architektů a designérů, přičemž přidaná hodnota by měla být vidět i ve zvýšeném zisku firmy (předpokládá se 10-20 % zisk na výtah, avšak vše záleží od povahy zakázky), jelikož tito zákazníci jsou ochotni si připlatit za nadstandardní provedení. Toto zefektivnění může firmě v budoucnu přinést další segment zákazníků, který je jistě vítaný.

Dále v tomto procesu byla zapojena další činnost spojená s projednáním požadavku společně se zákazníkem, kde by mu byly případné nesrovnalosti podrobně objasněny. Tato činnost je závislá od kvality obchodního, tak technického oddělení, které vzájemně mezi sebou spolupracují, přičemž je velmi důležité umět komunikovat se zákazníkem, přesvědčit ho, vznést případné argumenty a podstatná je i profesní znalost po stránce technické a technologické. V případě kladného souhlasu zákazníka, je důležité, aby nabyl dojmu, že takto uskutečnil sám a ne pod nátlakem. Velmi zásadní roli zde hraje lidský faktor na postu obchodních zástupců firmy, jejichž znalosti by měla být na vysoké úrovni nejen v rámci stránky obchodní, ale i technické (například legislativa). Při řešení hodně specifických podmínek je možné přizvat další pracovníky například z technického nebo projekčního oddělení. Tímto krokem se očekává zvýšení počtu zakázek v rozsahu 5-10 %.

V závěrečné fázi procesu byl navrhnutý subproces aktualizace smluv, kde mohou být následně odstraněny bariéry bránící k oboustranné spokojenosti. Za bariéry se dá považovat změna podmínek pozáruční lhůty, nedorozumění nebo nedostatečné informace, ale také nízká ochrana nebo změna legislativy a norem. V případě změn legislativy je vhodné využít právní analýzy, která je pro firmu z hlediska ochrany bezpečnější. V rámci využití právních služeb záleží na povaze a typu úkonu a tedy nedá se přesně definovat částka, avšak kvalitní smlouva může firmě ušetřit v budoucnu i statisíce.

V procesu Montáž výtahů bylo navrženo vytvoření dotazníku spokojenosti zákazníka (subproces), který je tvořen dvěma částmi a bude k dispozici jak prostřednictvím webového rozhraní, tak v tištěné formě. Zákazník bude mít možnost si dle svého uvážení vybrat vhodnější variantu vyplnění. Dotazník umístěný na webových stránkách představuje pro firmu opět jednorázový náklad (5 až 10 tisíc Kč), který lze realizovat prostřednictvím již využívaných stávajících

IT služeb. Naopak tištěná forma dotazníku představuje pro firmu běžný provozní náklad, který je zanedbatelný (firma ročně realizuje cca 30-50 montáží).

Velice důležitým faktorem je samotné předání díla po provedení montáže a montážních zkoušek zákazníkovi, kde mohou být na místě přímo řešeny případné závady, nedostatky a připomínky související s vykonanou prací. Pokud nastanou zmíněné neshody, je možnost domluvy se zákazníkem a projednání patřičných opatření a termínů odstranění, ale i termín opětovného předání a uvedení do provozu. Přičemž na konci procesu bude zákazník požádán o dobrovolné vyplnění již zmíněných dotazníků, které budou následně vyhodnoceny a analyzovány. V případě zjištěných nedostatků se bude firma snažit o jejich eliminaci pro budoucí období. Je to hlavně přidaná hodnota pro firmu, která se následně odrazí i v spokojenosti stávajících, ale i budoucích zákazníků. Vyhodnocení a analyzování bude realizováno v rámci standartního provozu firmy, tudíž tento způsob nepředstavuje zvýšené výdaje, avšak tyto činnosti se odrazí například ve snížení penalizace firmy, případně snížení dalších prací, které by byly realizovány na úkor zisku.

V procesu Servis a služby byly navrženy obsáhlejší změny související především s chodem celého procesu (předefinováním). Tento proces byl doplněn o dvě databáze, které budou vytvořeny na principu shrnutí všech provedených oprav na výtahu, ale i výpisu záručních lhůt na dané komponenty nebo na výtah samotný a přinesou především zefektivnění služeb (zákazníci budou mít přehled prováděných úkonů a servisní pracovníci se obeznámí s přehledem předcházejících poruch, tak aby eliminovali jejich případný výskyt). Databáze mohou být vytvořené prostřednictvím IT služeb (jednorázový náklad; 30 000 Kč/databáze) nebo v programech Excel, Access, které jsou součástí standartních kancelářských balíčků (budou propojené s webovými stránkami). Zákazník získá online informace za poplatek, což přinese firmě z ekonomického hlediska další příjem. Pokud by byl navržen poplatek 50 Kč/měsíc/výtah, tak při současném počtu výtahů (cca 1 000 kusů) a při využití 50 % výtahů by byl výnos 300 000 Kč ročně. Náklady by zůstaly stejné, jelikož evidence poruch pro firmu je již prováděna zápisem do knihy poruch (po optimalizaci by byla prováděna elektronicky).

Dále byla změněna struktura záručních a pozáručních oprav, tak aby byl proces z hlediska je využití efektivnější, ale i jednodušší, přičemž záruční opravy budou doplněny o reklamační protokol, který bude zapsán opět do databáze a zajistí tak lepší přehlednost.

Následně pak celý proces je zakončen opětovným zápisem do databáze, kde se provedou úpravy změn a aktualizace záručních lhůt provedených servisních úkonů. V tomto procesu je opět možnost využít dotazníku spokojenost zákazníka na webových stránkách. Vzhledem k většímu počtu prováděných servisních úkonů, jejich technologické náročnosti a k povahovým vlastnostem zákazníka, kterou mohou být subjektivní je nutné ze strany firmy přistupovat k informacím citlivě.

V procesu Nákup a zásobování bude opět využito nově vytvořené interní databáze dodavatelů se stanovenými kritérii (Excel, Access). Společnost pak následně bude mít možnost plynule a rychle reagovat na změny a sníží se tak riziko napří-

klad výrobních prostojů, ale také při aktualizaci může mít zásadní vliv na cenotvorbu celkového díla (výtah, komponenty).

Nakonec v práci byly navrženy systémy kontroly, které z ekonomického hlediska souvisí především se snížením nákladů spojených s nekvalitní prací, reklamací, neefektivní výrobou, a proto v mnoha oblastech řízení tedy záleží na přístupu firmy, jakým způsobem se k problémům staví a jak s nimi zaobírá a dá se tedy prozatím považovat, že procesní přístup je nejlepší přístup z hlediska využití komplexnosti celé organizace, přičemž v rámci optimalizace je důležité hodnotit náklady vzhledem k předpokládanému ekonomickému přínosu firmy.



## 7 Závěr

Bakalářská práce se zabývala především problematikou procesního řízení, které je nesmírně důležité pro každý rozvíjející se podnik. Nelze se na podnik dívat pouze z hlediska funkce procesů, je nezbytné, aby bylo na procesy nahlíženo souhrnně v celku.

Cílem práce bylo navrhnout optimalizace jednotlivých procesů včetně jejich kontroly, takovým způsobem, aby firmě dopomohlo k rozvoji, efektivnosti a ekonomickému přínosu, který by vedl k většímu zisku, případně k snížení stávajících nákladů spojených s jednotlivými procesy.

Ve výsledkové části můžeme vidět, že některé procesy obsahovaly slabé místa, a proto zde byla navržena řešení jejich optimalizace, případně doplnění o další činnosti, které by měly přinést přidanou hodnotu jak firmě, tak zákazníkovi a tudíž tedy větší konkurenceschopnost jak v nabízených službách, tak například ve výrobě atypických produktů, což by mělo mít za následek získání nových zákazníků a tudíž větší ziskovost.

Z jedněch důležitých kroků v rámci samotné optimalizace se dá považovat vytvoření databází, které by měly snížit délku jak výrobních, tak servisních prostoje.

Obecně však největší riziko v rámci především procesů Montáž výtahů, Servis a služby je pečlivost každého zaměstnance, způsob zajištění bezpečnosti při práci a dalších ochranných parametrů, jelikož například opomenutím některých důležitých postupů může vést k zranění a v nejhorším případě i k úmrtí jak zaměstnanců, tak lidí využívajících provoz výtahu nebo pohybujících se na staveništi, což může mít nemalý finanční dopad na firmu, a proto je nezbytné, aby zaměstnanci měli k jejich vykonávané práci velice zodpovědný přístup.

Závěrem je nutné podotknout, že s rostoucím tempem technického pokroku nebo tvůrčí činností lidí je způsob hledání přidané hodnoty, eliminace chyb a zavedení ukazatelů pro budoucí vývoj firmy nepostradatelný.



## 8 Literatura

- BASL, J.; TŮMA, M.; GLASL, V. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
- CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- POŠVÁŘ, Z.; CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.
- ROLÍNEK, L. A KOL. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 236 s. Manažer. ISBN 80-247-0456-0.
- ŠIMONOVÁ, S. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-766-7.
- ŠEFČÍK, V.; KONEČNÝ, J. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2013. ISBN 978-80-7454-280-0.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 293s s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VOLEK, J. *Metody a nástroje zlepšování procesu* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj38-cz.htm>
- VYSKOČIL, V. K.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-45-2.

