

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémové inženýrství



Teze diplomové práce

**Analýza procesů a tvorba podnikové dokumentace ve
firmě zabývající se výrobou lyží**

Radka Luštinová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na procesní řízení, konkrétně na analýzu procesů a tvorbu podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží. Po krátké charakteristice podniku, byly dále popsány všechny procesy probíhající na všech dílnách tohoto podniku. Dále bylo popsáno fungování a řízení této firmy, seznámení se s probíhajícími podnikovými procesy a jejich analýza, na základě které budou odhaleny případné nedostatky. Dále bude zjišťováno, jaké je pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců na určitých pracovních pozicích. A po té se autorka zaměřila na řešení zjištěných problémů – přetíženost/nevytíženost některých pracovníků, minimální úsilí vynaložené na marketing a propagaci, chybná komunikace v procesu výroby.

Klíčová slova: procesní modelování, optimalizace, procesní řízení, podnikový proces, výroba lyží

Úvod

Výroba lyží je velmi specifické odvětví s poměrně velkou konkurencí. Pokud zde chcete uspět, musíte se zaměřit na konkrétní zákazníky a splňovat jejich požadavky. Buď mohou být vaším středem zájmu „sváteční“ lyžaři, kteří vyrazí na lyže jednou za rok. Nebo se zaměříte na sportovní a profesionální lyžaře, kde bude velký důraz kladen na použité materiály a technologie. Velmi důležité zde budou jízdní vlastnosti lyže. Autorka této práce je dcerou majitele a jednatele společnosti, která se právě zabývá výrobou lyží.

Společnost, která bude hlavním tématem této diplomové práce je GALUS Industries s.r.o. Jedná se o firmu, která se na trhu pohybuje již 22 let, tudíž má již vybudovanou tradici a své vlastní know-how. Všechny lyže, snowboardy a další související produkty, které firma vyrábí, pochází z hlavy jednatele společnosti. Výhodou tohoto počínání je, že on přesně ví, proč všechny lyže vypadají, tak jak vypadají, proč mají takovéto složení, takovýto profil a je tedy obrovským odborníkem ve své oblasti. Všechny modely lyží jsou podrobeny důkladnému a pečlivému vývoji a náležitě testovány, ať už jednatelem, jeho rodinou či profesionálními sportovci.

Cíl práce

Cílem této diplomové práce je především návrh systému řízení dokumentace přizpůsobený prostředí a podmínkám ve vybrané výrobním podniku. Součástí tohoto snažení bude i analýza procesů, díky které se autorka pokusí zjistit, kde v procesu výroby lyží komunikace vážne.

Hlavním úkolem je popsat fungování a řízení této firmy, seznámení se s probíhajícími podnikovými procesy a provedení jejich analýzy a odhalení případných nedostatků. Každá dílna má svého mistra, který pod sebou má několik dělníků. Jelikož ale stejně každý problém většinou končí u jednatele, často se jedná i o malichernosti, nezbyvá mu tolik času na úkoly, kterými by se měl skutečně zabývat. Proto firma úplně vypustila marketing a reklamu, kterou společnost do loňského

roku nikdy nikde neměla. Z toho důvodu by bylo vhodné doplnit složení firmy o další článek (manažera), který by usnadnil práci jednateli firmy. Člověk na této pozici ve firmě chybí, a je to velmi znát protože by se mohl podílet na dalším rozvoji firmy, zajistit nové zakázky a firma by se mohla více přiblížit ke svým stanoveným cílům do budoucna.

Metodika práce

Aby vůbec bylo možné kvalitně sepsat praktickou část této práce, bylo nutné nastudování příslušné literatury a podrobné seznámení se s danou problematikou. Poznatky, které byly získány tímto samostudiem, autorka převedla do literární rešerše, která jí sloužila jako teoretický základ pro sepsání vlastní práce. Čerpáno bylo především z odborné literatury, některých internetových zdrojů a ze znalostí a zkušeností, které autorka získala během studia na ČZU. Studium teoretických východisek bylo velmi prospěšné, neboť vedlo k dalšímu rozšíření autorčiných znalostí.

I když podnik, který byl, vybrán pro praktickou část této diplomové práce autorka velmi dobře zná, bylo nutné navázat bližší spolupráci a více proniknout do společnosti. Pro další psaní bylo důležité s velkou pečlivostí nastudovat interní dokumenty společnosti. Historie společnosti byla autorce trochu známá, nicméně pro účely práce bylo nutné zaměřit se na podrobnější rozbor historie společnosti, což bylo velmi nápomocné i při dalším psaní. Dále bylo důležité seznámit se více do detailů se současným fungováním firmy, organizační strukturou, se vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také pravomocemi. Avšak důležitější než pohled do minulosti bylo, zaměřit se na současnost a budoucnost podniku. Například jaké jsou ve firmě problémy, které by měly být vyřešeny, kam společnost dále směřuje, jaké jsou její mise, vize a cíle do budoucna.

Dalším a zároveň časově nejnáročnějším bodem v psaní této diplomové práce byla analýza všech procesů ve firmě. Pro tuto část práce bylo nutné zcela proniknout do výroby. Jelikož je autorka ve firmě zaměstnaná, bylo pozorování celkem snadné. V první řadě bylo sledováno, jaké procesy na jednotlivých dílnách probíhají. Kdo procesy vykonává. Jaké materiály jsou potřeba k vykonání konkrétního úkolu. Za druhé byly probíhající procesy velmi podrobně slovně popsány. Slovní popis posloužil k tvorbě procesních diagramů. Pro jejich tvorbu byl využit program ARIS Express (verze 2.4). Nakonec se autorka zaměřila na vytížení jednotlivých zaměstnanců. Během několika dnů byli zaměstnanci pečlivě pozorováni, jejich příchody a odchody, jestli pracují nebo se jen tak někde „poflakuji“ a výsledky byly pečlivě zapsány. Tento průzkum byl poskytnut podniku k dalšímu zpracování.

Výsledky mé práce

Na základě provedené analýzy a sběru informací došla autorka ke zjištění několika problémů a slabých míst, které se v podniku vyskytují a snažila se nalézt jejich možná řešení. Jedním z návrhů,

kteřý by mohl být podniku do budoucna prospěšný, byl nový systém řízení dokumentace. Jednotlivé dokumenty byly odvozeny z konkrétních procesů, se kterými se autorka setkala. Navrhovanými dokumenty je například check list materiálu a nový systém řízení objednávek. V poslední fázi se autorka zabývala tvorbou nástrojů – např. RACI matice, která jednoznačně vymezuje, jaké dokumenty se budou využívat a kdo za ně bude zodpovědný, reporting, Google aplikace, které mohou posloužit ke zjednodušení a zpřehlednění jednotlivých procesů ve firmě.

Závěr

Nejdůležitější částí mé práce je kapitola věnována popisu a zakreslení všech procesů probíhajících ve firmě. Tato podkapitola byla největším přínosem jak pro autorku, protože hlouběji pronikla do celého procesu výroby, tak pro firmu, neboť jednotlivé procesy nebyly dosud nikde zaznamenány. Firma bude z těchto procesních diagramů čerpat i v budoucnu. Celá tato kapitola vznikala tak, že autorka postupně procházela jednotlivé dílny, sledovala činnosti, které tam probíhají a vše si zapisovala. Poté vzala všechny své poznámky a sepsala je do přehledných tabulek, které byly dále ještě prokonzultovány s jednatelem společnosti během osobní schůzky. Poté byly pomocí ARIS Express, ze slovně popsaných procesů vytvořeny jednotlivé procesní diagramy. Během této činnosti bylo zjištěno několik nedostatků ve firmě, které byly podrobně rozebrány v dalších kapitolách, a rovněž byla jednatelem navržena řešení těchto problémů.

Při formalizaci výroby byl zjištěn například problém absence podnikové dokumentace, z toho důvodu se autorka dále věnovala návrhům dokumentace a nástrojů. Autorka zde navrhla několik dokumentů (check list materiálu, řízení výroby, formulář pro report ze schůzí) a nástrojů (Google Aps, reporting, RACI matice, vtipné grafy), které by usnadnily počínání ve firmě. Vše by se více zpřehlednilo a byly by ujasněny pravomoce (kdo co smí a kdo je za co zodpovědný) a nedocházelo by k neshodám.

Poslední část práce je věnována vlastnímu výzkumu. Po dobu jednoho týdne autorka pozorovala jednotlivé zaměstnance a jejich pracovní vytížení. Každou hodinu obešla celou výrobní halu a zaznamenala si, co v danou chvíli dělají. Všechny hodnoty si zaznamenala do tabulek. Následně ze zjištěných hodnot spočítala skutečně odpracované hodiny v konkrétních dnech. Poté si opsala odpracované hodiny podle Evidence příchodu a odchodu a spočítala efektivitu jednotlivých zaměstnanců. Z těchto hodnot byly dále vytvořeny grafy podílu skutečné práce zaměstnanců. Doporučení autorky je, že by se tyto grafy měly vyvěsit na nástěnku na společné chodbě, aby se u nich zaměstnanci zastavili, podívali se na ně a začali se porovnávat mezi sebou, což by vedlo k soutěživosti a k větší efektivitě jednotlivých pracovníků.

Seznam použité literatury

- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- VYTLAČIL, Milan. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, 407 s. ISBN 80-902-2352-4.
- BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-708-2936-2.
- CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003, 155 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

Použité internetové zdroje

- ARIS: ARIS, řídicí systémy [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.arisys.cz/>
- ARIS [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~mjanuska/index.html>
- ARIS Community [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: www.ariscommunity.com
- Středoevropské centrum pro finance a management. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&ldPojPass=56>
- Filozofie úspěchu. [online]. 2011 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/
- Interní dokumenty společnosti GALUS Industries s.r.o.