

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

BC. JIŘÍ SLÁMA

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Diplomová práce

Procesní management ve vybrané firmě

(SAG a.s.)

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor diplomové práce:

Bc. Jiří Sláma

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří SLÁMA**
Osobní číslo: **E11799**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Procesní management ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení úrovně procesů probíhajících ve vybrané firmě s využitím metod procesního managementu a návrh jejich případných změn.

Metodika práce:

V teoretické části autor vymezí základní pojmy a metody procesního managementu, jejímž výstupem bude literární rešerše. V praktické části autor provede zhodnocení úrovně procesů a navrhne případné zlepšení procesů či jejich přeprojektování.

Vlastní práce:

- 1) analýza a zhodnocení procesů ve vybrané firmě,
- 2) určení prioritních procesů z hlediska jejich výkonnosti,
- 3) návrh případných změn procesů.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.

JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.

KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. Zákonnosti a metody řízení proudu změn.* 1.vyd. Ostrava: Kopčaj-Silma 90, 1999, 298 s. ISBN 80-902-3581-6.

ROLÍNEK, Ladislav a kol. *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty: vědecká monografie.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012. ISBN 978-80-7394-367-7.

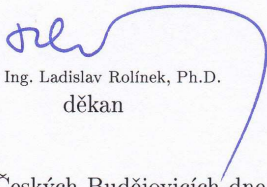
TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

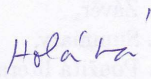
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **24. června 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. září 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. června 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 30.8.2013



Podpis studenta

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou spolupráci a cenné konzultace při zpracovávání mé diplomové práce. Dále pak vedení firmy SAG a.s.

Obsah

1. Úvod	9
2. Literární přehled	11
2.1. Procesní management	11
2.1.1. Principy procesního managementu	14
2.2. Fáze procesního řízení	15
2.2.1. Strategický management	16
2.2.2. Podnikatelský plán	18
2.3. Metody strategického řízení.....	20
2.3.1. SWOT analýza	20
2.3.2. Porterův model pěti sil	22
2.3.3. Kritické faktory úspěchu „CSF“	23
2.4. Procesní modelování.....	24
2.4.1. Procesní mapa	25
2.4.2. Mapa priorit procesů	26
2.4.3. Výkonnost procesů.....	27
2.4.4. EPC (Event-process-driven chain) diagram.....	28
2.5. Procesní přístupy.....	31
2.5.1. TOC (Theory of Constraints).....	31
2.5.2. DBRM (Drum-Buffer-Rope management)	32
2.5.3. Kaizen	33
2.5.4. Reengineering	34
2.6. Dokumentace procesního řízení.....	35
3. Cíl práce a metodický postup	37
3.1. Cíl práce	37
3.2. Metodický postup	37
4. Vlastní práce	39
4.1. Charakteristika firmy	39
4.1.1. Organizační struktura firmy	39
4.1.2. Strategie firmy.....	40

4.1.3. SWOT analýza	41
4.1.4. Porterův model pěti sil	44
4.1.5. CSF (Critical Success Factors)	46
4.2. Analýza procesů firmy	48
4.2.1. Procesní mapa	48
4.2.2. Mapa priorit procesů	52
4.2.3. Výkonnost prioritních procesů	55
4.2.4. Časový snímek výroby	56
4.3. Prioritní procesy	59
4.3.1. EPC diagramy prioritních procesů	59
4.3.2. Využití TOC u prioritních procesů	64
4.3.3. Možnosti řešení DBRM procesů	66
4.4. Procesní karty prioritních procesů	68
4.5. Návrhy změn a doporučení	73
5. Závěr	75
6. Summary	77
7. Seznam použité literatury	79

1. Úvod

Procesní management jako moderní nástroj řízení se zabývá **pohledem na podnik prostřednictvím jeho podnikových procesů**, subprocesů a činností, aby mohl být vyhotoven komplexní obraz o společnosti, který je dnes tak důležitý k vhodnému způsobu řízení nikoli společnosti jako celku, ale prostřednictvím jeho jednotlivých částí. Kompaktnost a síla celku je tak velká, jako je nejsilnější jeho nejslabší článek (proces). Pokud bude dosaženo efektivnosti v jednotlivých článcích (procesech) ne zcela efektivních včetně jeho vnitřních vazeb, může podnik dosahovat růstu.

Význam procesního managementu je v jeho pohledu na podnik prostřednictvím podnikových procesů, **což je také nespornou výhodou při monitorování a vyhodnocování podnikové výkonnosti**. Procesní řízení má již pro tato vyhodnocování **softwarové platformy**, které berou v potaz více faktorů, a tak jsou výsledky za jednotlivé funkční oblasti reálnější.

Uplatněním principů procesního řízení se stávají organizace dynamičtější v nestálém prostředí a snáze se přizpůsobují změnám v okolí (ekonomickým, politickým, sociálním a právním). **Účelem zavádění procesního managementu v malých a středních podnicích** je zvyšování jejich konkurenceschopnosti a efektivnější nakládání se zdroji, které se stávají stále vzácnějšími.

Výhodou procesního managementu je jeho provázanost s ostatními oblastmi. Pokud podnik nevyužívá přímo software zaměřený na procesní řízení, kde mohou být i jednotlivé moduly zaměřené na konkrétní podnikové útvary, **je možné použít metody vnější a vnitřní analýzy podniku** k nalezení kritických oblastí **a metod procesního modelování** k popisu a nalezení prioritních podnikových procesů. Tyto prioritní podnikové procesy je pak možné dále analyzovat na jejich subprocesy a činnosti a stanovit mezi nimi vazby.

V této diplomové práci **je cílem zhodnotit úroveň podnikových procesů ve vybraném subjektu s využitím metod procesního managementu a navrhnout případné změny** prioritních podnikových procesů. K určení kritických oblastí je užito vnitřní a vnější analýzy. Tyto analýzy společně s metodami procesního managementu vytváří kompletní

obrázek vypovídající o vybrané společnosti. Tak může být přistoupeno k jednotlivým změnám (zefektivněním) podnikových procesů prostřednictvím jejich subprocesů či jejich optimalizaci.

Práce procesního managementu, ani jiného typu řízení nikdy nekončí. V době, kdy jistota přechází v riziko až nejistotu, vyvstává jisté dogma neustálého zlepšování. To znamená nejen monitorování současného stavu, ale i prognózování pomocí sofistikovaných matematických a statistických metod. Pro současné podniky to znamená nikdy se nespokojit se současným stavem a vydat se cestou neustálého zlepšování.

2. Literární rešerše

2.1. Procesní management

„Procesní řízení je nový pohled na organizaci a řízení činností v podniku. Je alternativou vůči útvarovému uspořádání, v němž je podnik rozdělen na provozy, úseky, odbory, oddělení a každý útvar má svoji agendu a svoje odpovědnosti. Procesní řízení jako prioritu definuje proces, tj. sekvenci činností, které je třeba udělat a to bez ohledu na organizační uspořádání (např. proces vyřízení objednávky).“ (Management consulting: Procesní řízení. *Management consulting: Profil firmy* [online], 2013)

“Procesní řízení je systematický přístup k tomu, aby pracovní postup organizace byl účinnější, efektivnější a schopný se přizpůsobit stále se měnícímu prostředí. Proces je činnost nebo soubor činností, které budou plnit konkrétní organizační cíle.” (Definition from WhatIs.com: Process management. *SearchCIO.com* [online], 2013)

Se zavedením procesního řízení do praxe je třeba zavést další termín, a to znalostní management, jak o něm vypovídá (Truneček, 2004). Je vyžadována kreativita, a to nejen při řízení samotných procesů, ale i vazeb mezi nimi. Je třeba brát na zřetel všechny aspekty vnitřního a vnějšího okolí se zřetelem na dosažení cíle organizace. Míra zásahu při řízení, optimalizaci či přeprojektování procesů je různá a je vždy unikátní, vyžaduje tedy od pracovníka značnou invenci a kompetentnost k provedení úkolu. Kompetentnost ve smyslu jak profesní, tak tvůrčí.

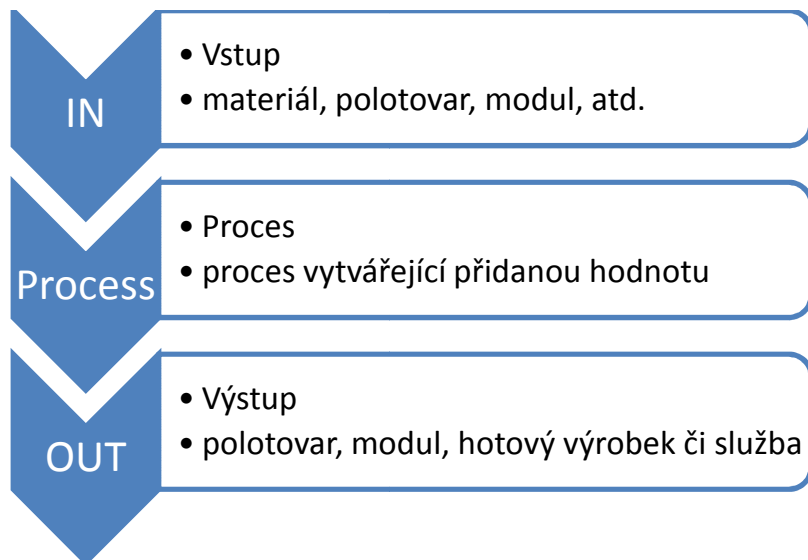
(Truneček, 2004) rozeznává tři pojetí lidského kapitálu:

- člověk = stroj,
- člověk = zdroj,
- **člověk = znalost.**

Procesní management pracuje s pojmem **proces**. Jeho ucelenou definici uvádí norma ČSN ISO 9001: „Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ (ČSN EN ISO 9001:2001, 2001)

Proces může být znázorněn následujícím schématem, které ukazuje právě přeměnu výstupů na výstupy, přičemž by procesy na jednotlivých stupních měly přidávat přidanou hodnotu.

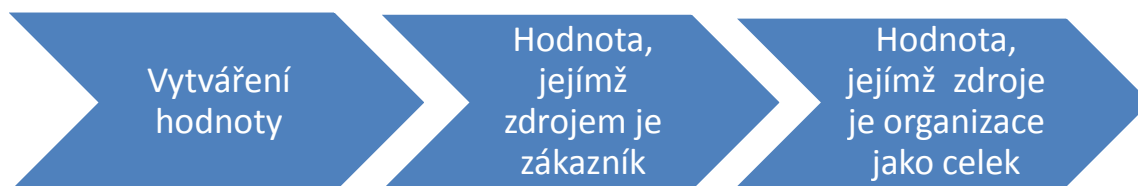
Schéma 1: Znázornění IN/OUT v procesním řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Proces z pohledu (Hammer, Champy, 2000) je také soubor činností, ale výstup procesu má navíc vytvářet **hodnotu pro zákazníka**.

Schéma 2: Vytváření hodnoty (Kaplan, Norton, 2000)



Nenadál (2005) proces ještě více specifikuje, a to tak, že v jeho dokumentaci jsou předem definovány vstupy a výstupy a navíc je **proces ohraničen jeho začátkem a koncem**.

Kategorie procesů dle jejich důležitosti

Mezi nejzákladnější dělení procesů dle jejich důležitosti z pohledu procesního managementu patří (Grasseová, Dubec, Horák, 2008):

- a.) **hlavní (klíčové) procesy** – tyto procesy tvoří výstupní hodnotu pro zákazníka, kterým je služba či výrobek, jsou řetězcem přidaných hodnot a tvoří existenční oblast organizace, a tak naplňují její poslání
- b.) **řídící procesy** – jsou zaměřeny na výkon organizace, zabezpečují její rozvoj a vytvářejí rámec pro fungování ostatních procesů, tím zajišťují integritu a stabilitu fungování společnosti; jejich význam lze shrnout jako strategický a operačně-taktický
- c.) **podpůrné procesy** – tyto procesy také zajišťují chod ostatních procesů, ostatním procesům dodávají produkty, ať již hmotné nebo nehmotné povahy; podstatné je, že nejsou součástí hlavních procesů, zabezpečují však funkčnost

Specifikou procesního managementu (process management) je jeho pohled na podnik jako na systém procesů, které na sebe navazují, koordinují se či doplňují.

Stejskalová, Rolínek (2008) uvádějí metodiku navrženou Kopčajem (Kopčaj, 1999), který stanovuje **sedm základních podnikových procesů**:

1. marketing a prodej,
2. výzkum a vývoj,
3. ekonomika a finance,
4. nákup a skladování,
5. výroba a údržba,
6. logistika a informatika,
7. administrativa-personalistika.

V současné době se těchto sedm základních podnikových procesů zúžilo na čtyři, jsou takto typičtější pro MSP (malé a střední podniky), a to:

1. produkce,
2. marketing a prodej,
3. ekonomika a finanční řízení,
4. personální řízení.

2.1.1. Principy procesního managementu

Procesní řízení má své principy, které korespondují s myšlenkou a přístupy procesního managementu (Drahotský, Řezníček, 2003):

1. **Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků, tak aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese prací znamená zhušťování prací a napřimování procesů a vede k jejich přeprojektování. Jde o vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivně prováděných činností.
2. **Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
3. **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.
4. **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi, tak aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.
5. **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo svázaná s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoli pouze s činností.
6. **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesů v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.).
7. **Variantní pojetí procesu** – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
8. **3S** – samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.
9. **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.
10. **Znalostní a informační bezbariérovost** – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, např. vhodný je přístup Knowledge managementu (Znalostního managementu).

2.2. Fáze procesního řízení

Fáze procesního řízení jsou zaznamenány v modelu BPM vyjadřující procesní řízení je soubor aktivit, které se zabývají plánováním a následným monitoringem výkonnosti firemních procesů, tak jak jsou stanoveny Kopčajem (Kopčaj, 1999).

KARAT solution, společnost vyvíjející software pro procesní řízení a pohybující se v oblasti consultingu vymezuje fáze procesního řízení následovně:

1. identifikace cíle (zjištění požadavků, školení a projektový plán),
2. analýza procesů (kompletní model společnosti),
3. optimalizace procesů (návrh a automatizace procesů),
4. měření procesů (nastavení metrik měření a vyhodnocování).

(Fáze procesního řízení. *Procesní řízení: KARAT solution* [online], 2013)

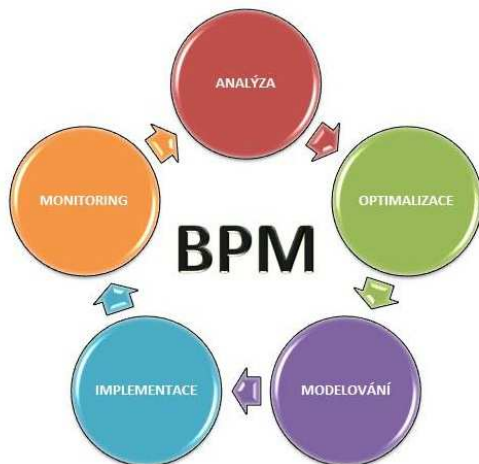
Cílem BPM modelu je zachytit strukturu firmy a její architektury v procesním řízení, konkrétně:

- cíle,
- hodnototvorné procesy,
- organizační, znalostní a informační infrastrukturu.

Následující obrázek znázorňuje definici procesního řízení, tedy BPM. Je kladen důraz na neustálé zlepšování a monitorování stávající situace. Cílem je zjistit nejen jednotlivé firemní procesy, ale také jejich vazbu a dynamiku a to za pomoci IT (Information technology).

Business process management není izolovaným modelem a procesní řízení souvisí také se strategií a její implementací, která předchází monitorovacímu stavu. Jednotlivé fáze se prolínají.

Obrázek 1: BPM model (Řízení firemních procesů. *nData* [online], 2011)



Model procesního řízení se skládá z 5 základních prvků, jak je možno vidět na obrázku:

1. **analýza**,
2. optimalizace,
3. modelování,
4. implementace,
5. monitoring.

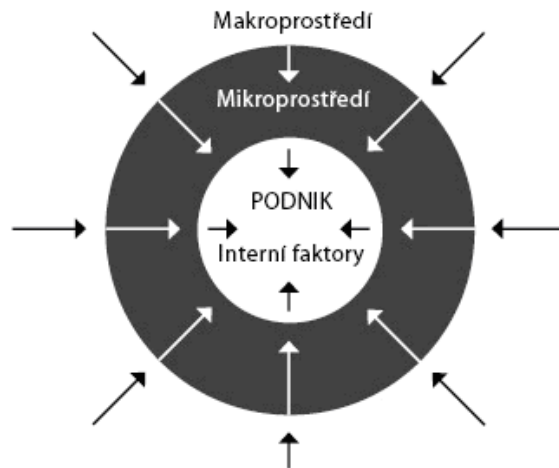
Součástí analýzy je i formulace **strategie**, která bude dávat celému modelu koncept. Předmětem není přímo restrukturalizace jednotlivých procesů, ale jejich optimalizace, což má za následek jejich lepší efektivnost. K reengineeringu je přistoupeno až v krajním případě, pokud je vyžadována rychlá změna vyžadujícím kompletní redesign procesu. Po vymodelování a zavedení do praxe je zahájen neustálý monitoring, který má za úkol zajistit neustálé zlepšování a celý proces začne znovu.

2.2.1. Strategický management

Strategický management je souhrn aktivit, které vyhodnocují nejen vnitřní podmínky organizace, ale také podmínky vnějšího prostředí. Podmínky působící na podnik zobrazuje následující obrázek. Veber (2000) tyto podmínky rozděljuje na: výzkum tržních podmínek,

potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, politický a legislativní rámec, příležitosti a hrozby atd.

Obrázek 2: Vlivy působící na podnik (*BussinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online], 2013)

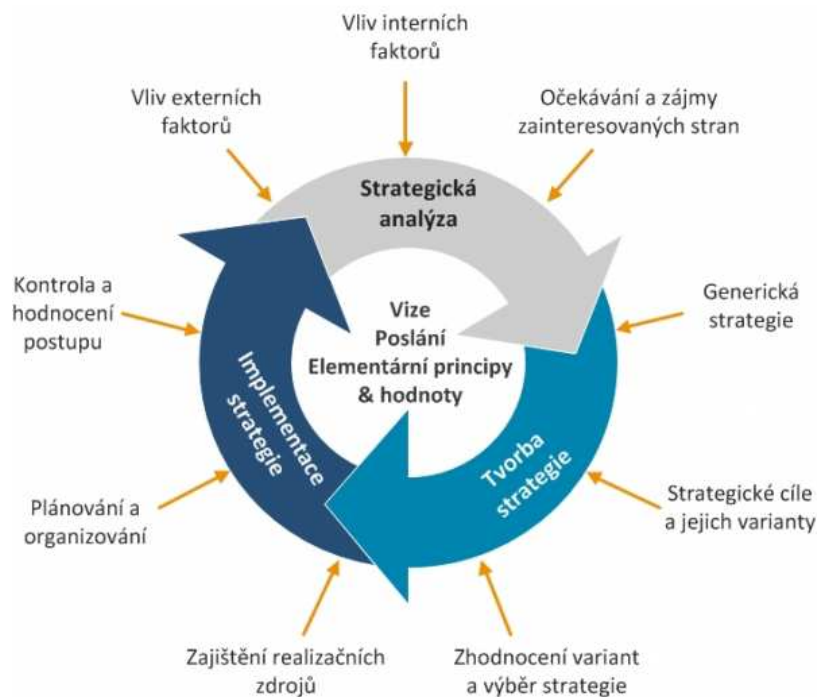


Johnson, Scholes (2000) definici strategického managementu vidí obšírněji. Dle nich není možné jednoduše tento typ managementu jako jiné jeho oblasti jednoznačně definovat. Strategický management se tak nezabývá pouze přijímáním rozhodnutí o směřování organizace, ale také zabezpečením aplikovatelnosti strategie do praxe.

Strategický management se tak skládá ze tří prvků (znázorňuje následující obrázek):

1. *strategická analýza,*
2. *tvorba strategie,*
3. *implementace strategie.*

Obrázek 3: Znáznornění procesu strategického řízení (Strategické řízení. *MBP Consulting* [online], 2012)



Johnson, Scholes (2000) definují strategii následovně: „Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.“

2.2.2. Podnikatelský plán

Pro účely této diplomové práce byla zařazena i tato podkapitola týkající se podnikatelského plánu. Vybraný podnik jej má zpracovaný a v rámci něj je zpracovaná i strategie firmy. Spolu s ostatní dokumentací firmy tvoří kompaktní celek jako podklad pro vedení společnosti.

(Veber, 2000) jej definuje jako výstup organizace obsahující její strategické aktivity, cíle organizace a projekty, které hodlá dosáhnout v předem stanoveném časovém horizontu. Je použit jako strategický návod, taktická příručka i operativní pomůcka pro uskutečnění podnikatelských záměrů organizace. Tento výstup však slouží také pro zainteresované strany, zejména pak pro investory.

Podnikatelský plán má tři základní části:

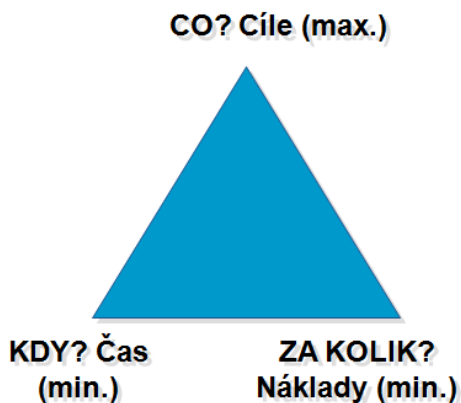
1. popis podnikatelského záměru,
2. ekonomické propočty,
3. přílohy.

U ekonomických propočtů je kromě rozvahy, standardního výkazu zisků a ztrát použit také čistý peněžní tok (cash flow).

Podnikatelský plán má mít určitou formu, rozsah, a také strukturu. Příklad členění: 1. Obsah, 2. Shrnutí, 3. Všeobecný popis organizace, 4. Klíčové osobnosti a organizace, 5. Výrobky a služby, 6. Analýza trhu a prognóza obrátu, 7. Odbyt, 8. Výroba, 9. Finanční plán, 10. Příloha.

Podnikatel by si měl odpovědět na tři základní otázky, které shrnuje tzv. trojimperativ (Rosenau, 2000).

Obrázek 4: Trojimperativ (Školení Základy řízení projektů. *Projectman.cz* [online], 2013)



Podnikatel musí znát, čeho chce dosáhnout, v jakém časovém horizontu, a co ho to bude stát. (Rosenau, 2000) říká, že jednotlivé parametry tohoto trojimperativu (specifikace, rozpočet a časový plán) jsou pro podnik překážkou, kterou je nutno překonat.

2.3. Metody strategického řízení

K provedení strategického řízení, tak jak vyplývá z jeho definice v kapitole 2.2.1., je zapotřebí provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a identifikovat tak klíčové oblasti organizace. Johnson, Scholes (2000) se k těmto metodám ve své publikaci vyjadřují následovně: metodami mohou být citlivě určeny hlavní silná a slabá místa organizace a jejich strategický význam. Analýza potom začíná být užitečná jako základ, z něhož lze vycházet při stanovení směřování budoucích postupů.

Mezi metody vnější analýzy patří STEP (také PEST) analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil odvětví, analýza konkurence v odvětví, strategické mapy, analýza konkurentů a analýza atraktivity odvětví. Analýzu vnitřního prostředí pak zastavují evaluace dosavadní strategie, analýza výsledků ve funkcionálních oblastech, analýza exponovanosti, SPACE analýza, analýza konkurenceschopnosti a klíčové faktory úspěchu.

Vybranými metodami, které budou po teoretické stránce nadefinovány a použity v oddíle Vlastní práce jsou SWOT analýza, Porterův model pěti sil, Kritické faktory úspěchu „CSF“.

2.3.1. SWOT analýza

Veber (2000) uvádí, že tato analýza byla vyvinuta pro tvorbu strategie. Pro její specifikaci lze vyjít právě z definice strategie. Dobrou strategií je právě ta, která neutralizuje hrozby dané z vnějšího a vnitřního prostředí. Svozilová (2011) dodává, že mezi nalezenými položkami, lze spatřit závislosti využívané pro tvorbu strategie. Johnson, Scholes (2000) tvrdí, že tato metoda

může shrnout mnohé analýzy, neboť kombinuje prvky různých vnitřních analýz a analýzy okolí.

SWOT je akronym, pod jehož písmeny se skrývá podstata této metody, oblasti, které odkrývá. Jsou jimi S (Strengths = silné stránky), W (Weaknesses = slabé stránky), O (Opportunities = příležitosti) a T (Threats = ohrožení).

SWOT analýzu tvoří matice vybraných faktorů a bez ohledu na organizační úroveň, lze určit (Veber, 2000):

- a.) ideální podnikatelskou jednotku (velké příležitosti a malé ohrožení),
- b.) spekulativní podnikatelskou jednotku (velké příležitosti a velká ohrožení),
- c.) vyzrálou podnikatelskou jednotku (malé příležitosti a malá ohrožení),
- d.) znepokojující podnikatelskou jednotku (malé příležitosti a velká ohrožení).

Vyhodnocení této matice může být provedeno různými způsoby. Mezi nejjednodušší metody patří metoda pořadí, alokační či známkovalí. Mezi sofistikovanější metody však patří např. Fullerův trojúhelník z metody párového srovnávání (AGENTURA FRAMEWORK.CZ, 2010). Základem je porovnání kritérií v řádcích, výsledkem jsou preferovaná kritéria z jednotlivých komparací a součet těchto preferencí.

Obrázek 5: matice SWOT analýzy (SWOT analýza: Kisk. *Kabinet informačních studií a knihovnictví (Kisk)* [online], 2011)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

2.3.2. Porterův model pěti sil

Metodou popisující vnější vlivy působící na firmu z různých úhlů pohledů se zabýval Michael Porter, který vymezil 5 základních hrozeb ovlivňujících atraktivitu odvětví (Veber, 2000).

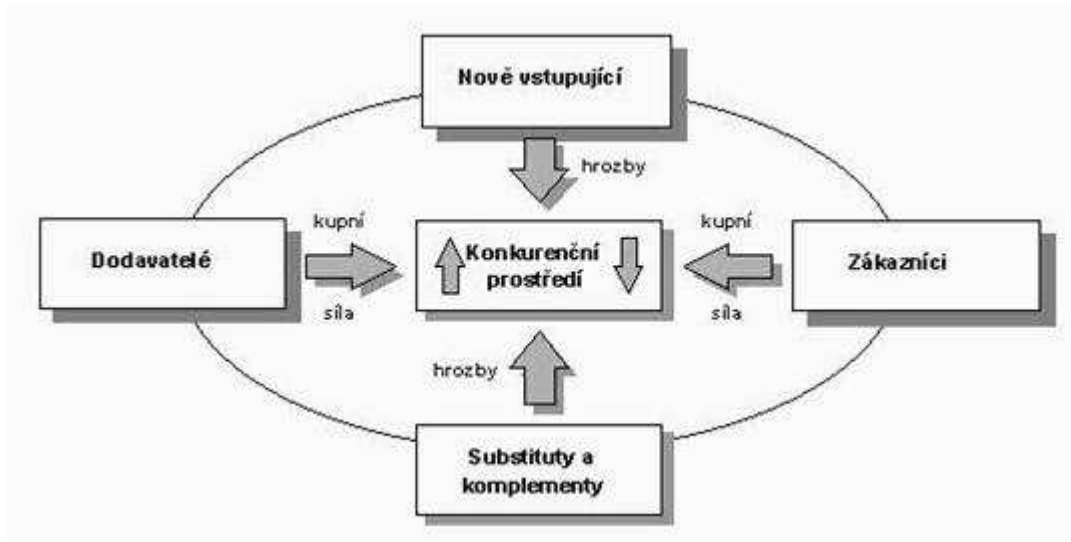
Model, jak již název vypovídá, skýtá 5 faktorů hrozeb:

1. konkurence v odvětví (stávající konkurenti),
2. nově vstupující konkurenti do odvětví,
3. substituční a komplementární produkty (výrobky, či služby),
4. dodavatelé, nebo také vyjednávací síla dodavatelů,
5. odběratelé, nebo také vyjednávací síla odběratelů.

To zdali vstoupí noví konkurenti do odvětví, závisí na jeho atraktivitě a na různých bariérách bránících vstupu do tohoto odvětví. Konkurence v odvětví je již většinou stálá, stejně jako stávající substituční a komplementární produkty. Firma je závislá na svých dodavatelích,

neboť sekundárně ovlivní ceny a jakost, která je nabízena odběratelům. Výběr dodavatelů je tak závislý na poptávce odběratelů.

Obrázek 6: Porterův model 5ti sil (Strategická situační analýza. *STRATEG.cz* [online], 2013)



Tento model má sloužit k nalezení konkurenční výhody ve specifickém odvětví, ve kterém se organizace pohybuje za pomoci určení intenzity jednotlivých hrozeb. Konkurenční výhoda má zvýšit schopnost přežít ve stávajícím konkurenčním prostředí (Veber, 2000).

2.3.3. Kritické faktory úspěchu „CSF“

Johnson, Scholes (2000) uvádějí, že kritické faktory, jsou právě těmi faktory, v kterých musí být organizace nejlepší, tak aby překonala konkurenci. Tyto kritické faktory jsou podloženy klíčovými kvalifikacemi v aktivitách specifických pro každou organizaci, a také vazeb mezi těmito aktivitami.

Veber (2000) definuje **kritické faktory** jako všechny aspekty, ať již vnitřního či vnějšího prostředí, které mohou ohrozit prosperitu organizace. Kritické faktory **ukazují na úzké místo** v organizaci, které musí být vhodnými metodami dále analyzováno a eliminováno.

Klíčovými kompetencemi (kvalifikacemi) se pak rozumí všechny aspekty organizace, které pro organizaci znamenají úspěch. Na tyto aspekty je třeba dlouhodobě se zaměřit a vnímat je jako konkurenční výhodu.

Mají také svá specifika:

- zvláštnost,
- jedinečnost,
- užitečnost,
- udržitelnost,
- ziskovost.

Tyto klíčové faktory jsou tak přednostmi organizace a stávají se **klíčovými kompetencemi**. Ty jsou pak základem **úspěšné strategie firmy**.

Přístupů k CSF je celá řada, mezi dvě nejpoužívanější však jak uvádí (Truneček, 2004), patří **koncepce 7S** vyvinutá poradenskou firmou McKinsey v roce 1987. Koncepce se skládá ze 7 prvků: Strategy (strategie), Structure (struktura), Staff (personál), Systems (systém řízení), Shared values (sdílené hodnoty), Style (styl vedení) a Skills (znalosti, dovednosti a schopnosti). Druhým přístupem je **koncepce SLO** od K. H. Chunga publikovaná v roce 1987. Tři písmena SLO představují zkratku třech kritických faktorů, a to strategii, lidské zdroje a operační systém.

2.4. Procesní modelování

Popis procesů je možný mnoha způsoby (Grasseová, Dubec, Horák, 2008), jako např.: textově, v tabulce, v matici, vývojovým diagramem, **modelem**, či kombinací těchto možností. V praxi se nejvíce využívá právě popisné metody pomocí modelu, který bývá zkombinován s dalšími údaji v tabulce či matici.

Model je přehledným nástrojem zobrazujícím realitu pomocí grafické symboliky, která znázorňuje objekty a jednotlivé vazby mezi těmito objekty. Model je tak jednoznačný, přehledný a srozumitelný.

Procesní modelování, jehož cílem je popis procesů v dané organizaci se využívá při podpoře aplikace procesního řízení. Pro podporu zavádění procesního řízení může organizace využít různých nástrojů a software, mezi nejpoužívanější nástroje patří **ARIS**. Jeho podstatou je nejen modelování, ale i dokumentace, analýza, optimalizace a standardizace procesů v celé organizaci.

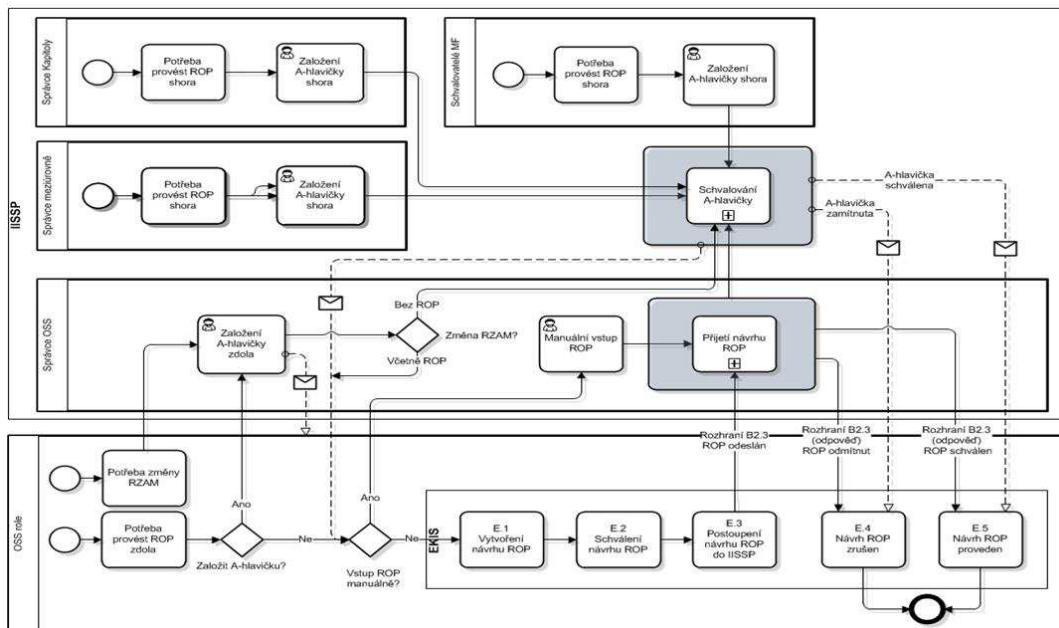
2.4.1. Procesní mapa

Procesní mapa je nejvíce používaným nástrojem procesní analýzy, který má za úkol popsat procesní toky v organizaci. Je logickým a chronologickým uspořádáním procesů, které probíhají v organizaci při jejich současné optimalizaci a řízení vazeb (Rolínek, 2012).

Truneček (2004) uvádí, že procesy znázorněné v procesní mapě odpovídají hierarchické a organizační struktuře organizace. Pomocí procesní mapy určíme kompetentní osoby zodpovědné za jednotlivé procesy a může tak nastat jejich zlepšení. Předmětem zlepšení tedy nejsou jednotlivé úseky organizace, ale procesy.

Složitost procesních map je určena problémem, kterým se zabývá. Následující procesní mapa je ukázkou komplexnosti a složitosti řešeného problému konkrétně při řešení zavádění základních klíčových procesů navrhovaného projektu realizace rozpočtu ve Státní pokladně na Ministerství financí ČR.

Obrázek 7: Procesní mapa změn realizace v rozpočtu ČR (Základní popis. *Ministerstvo financí ČR: Státní pokladna* [online], 2013)



2.4.2. Mapa priorit procesů

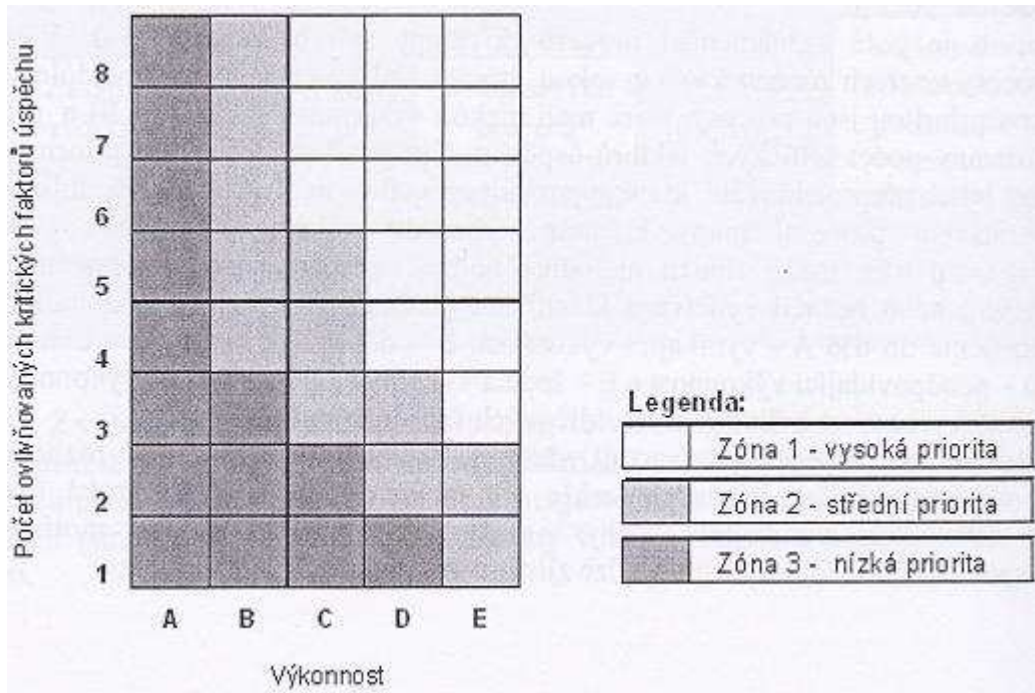
Data, jež jsou zaznamenávána do mapy priorit, jsou výstupem z procesní analýzy. V této mapě priorit procesů jsou procesy rozčleněny do tří zón dle jejich priority, a to vysoká, střední a nízká. Procesy jsou umísťovány do prioritních zón podle jejich výkonnosti a podle počtu kritických faktorů, které ovlivňují, např. procesy, které mají nízkou výkonnost a ovlivňují velký počet kritických faktorů, jsou v první zóně a nutně vyžadují změnu (Rolínek, 2008).

Při vytváření matice mapy priorit procesů, musí být posouzena výkonnost každého procesu (viz více kapitola 2.4.3.), a to individuálně pro každý proces. Využívána je metodika hodnocení technického subsystému dle (Kopčaj, 1999), nebo také **klasifikace procesů dle jejich výkonnosti** do tříd:

- A. vynikající výkonnost,
- B. dobrá výkonnost,
- C. ucházející výkonnost,

- D. neodpovídající výkonnost,
- E. špatná výkonnost.

Obrázek 8: Mapa priorit procesů (Truneček, 2004)



2.4.3. Výkonnost procesů

Při hodnocení výkonu procesů je určována jejich efektivnost. Každému procesu je určen odpovědný pracovník, který plní daná kritéria procesu, ta jsou měřena **hodnotovou metrikou**.

Hodnotová metrika činí procesy měřitelnými, je to soubor ukazatelů měřící hodnotu pro zákazníka vytvořenou určitým procesem. Hodnotová metrika je vždy specifická pro určitý proces a může být vnímána jako např.:

- a.) zákazníkem vnímaná kvalita,
- b.) poskytované služby zákazníkem,
- c.) náklady,
- d.) časové parametry dodávky.

Určením výkonnosti procesů napomůže organizaci určit procesy vhodné k přeprojektování, tak aby bylo dosaženo co nejvyšší kvality a přidané hodnoty pro zákazníka. Klíčem k tomu je určení **odpovědné osoby za proces**, která se podílí i na sestavování hodnotové metriky. (Truneček, 2004)

Dle (Koubek, 2007) může být dosaženo přidání pravomoci a odpovědnosti pracovníkovi dvěma způsoby, a to delegováním pravomocí (přenesením pravomoci z hierarchicky vyššího místa na hierarchicky nižší místo) nebo posilováním pravomocí (např. rozšířením funkce pracovního místa, rozšíření kompetencí, redesignem pracovního místa, atd.).

Truneček (2004) uvádí funkci hodnotové metriky, která je vyjádřena následovně:

$$P = V = f(Q, S, C, T)$$

P... cena jako peněžní vyjádření konstanty,

V... hodnota vnímaná zákazníkem,

Q... kvalita výrobku nebo služby vnímaná zákazníkem,

S... kompletní služby poskytované zákazníkům,

C... náklady,

T... časové parametry výrobku nebo dodávky.

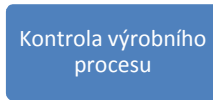
Tyto ukazatele jsou pouze doporučující a mohou být libovolně upravovány, přidávány či ubírány dle požadavků a specifik organizace, na níž jsou aplikovány. Ukazatele by měly být zaměřeny na neustálé zlepšování organizace.

2.4.4. EPC (Event-process-driven chain) diagram

EPC diagram je zobrazení toku řízení, to znamená chronologická a logická sekvence jednotlivých funkcí v procesu (Rolínek, 2008). Grasseová, Dubec, Horák, (2008) dodává, že EPC je procesní řetězec rozšířený událostmi. Jedná se o detailní popis až na úroveň činností.

Mezi základní objekty užívané v EPC diagramu patří následující (jedná se o výčet běžně používaných objektů ve standardních diagramech):

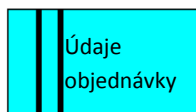
- **Funkce** = činnost, aktivita, procedura, dílčí část procesu; z pohledu jmenné konvence ji tvoří operace + informační objekt



- **Událost** = popis obchodně relevantního stavu informačního objektu; z pohledu jmenné konvence ji tvoří informační objekt + změna stavu



- **Datastore** = úložiště dat, databanka



- **Logické operandy** (nejpoužívanější)
 - logický operand „AND“ značíme „^“; musí následovat alespoň dvě možnosti
 - logický operand „XOR“ tedy „buď a nebo“; následují nejméně dvě vzájemně se vylučující možnosti
 - logický operand „OR“ značíme „V“; následuje nejméně jedna možnost

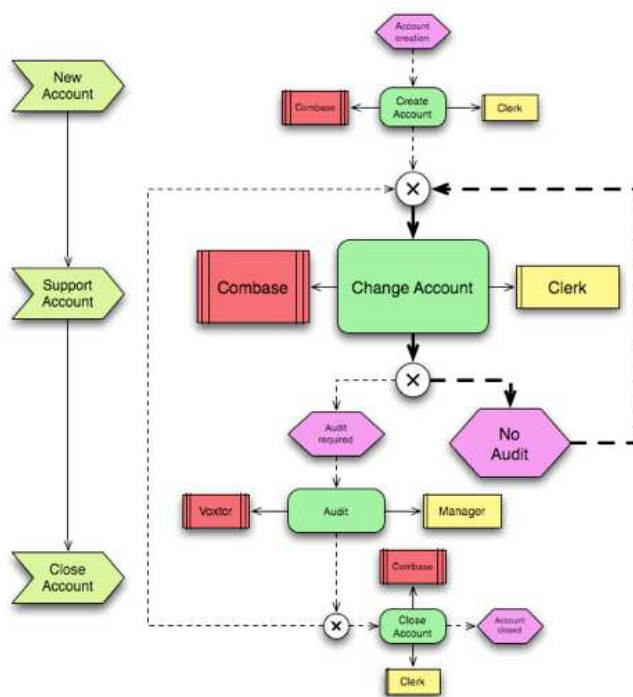
Při tvorbě EPC diagramu musejí být dodržována následující pravidla. Tato **pravidla modelování EPC diagramu** uvádí (Rolínek, 2008):

- každý EPC začíná nejméně jednou spouštěcí událostí (nebo procesním rozhráním),
- každý EPC končí nejméně jednou koncovou událostí (nebo procesním rozhráním),
- událost je následována buďto funkcí nebo operandem (výjimka je koncová událost),
- funkce je následována buďto událostí nebo operandem,

- každá funkce má jedno vstupní propojení a jedno výstupní propojení (výjimka je koncová nebo vstupní událost),
- každá událost má jedno vstupní propojení a jedno výstupní propojení (výjimka je koncová nebo vstupní událost),
- operand má buďto:
 - více vstupních propojení a jedno výstupní propojení,
 - nebo jedno vstupní propojení a více výstupních propojení.

Následující obrázek je ukázkou EPC diagramu s použitím běžných objektů a nejpoužívanějších logických operandů.

Obrázek 9: EPC diagram (Enhanced eEPCs. *Frank's Blog* [online], 2013)



2.5. Procesní přístupy

Procesní přístupy umožňují organizaci pružnou reakci na vnější, ale i vnitřní podmínky za současného chodu organizace. Procesní přístup, jak uvádí (Řízení procesů. *ManagementMania.com* [online], 2013): „na rozdíl od tradičních funkčních přístupů založených na formálních změnách je založen na tocích činností jdoucí napříč organizací. Procesní přístupy jsou používány od 90. let 20. století a dle jejich intenzity rozeznáváme změny postupné (kaizen) a skokové (reengineering). To je možné také díky intenzivnímu nástupu informačních a telekomunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.“

2.5.1. TOC (Theory of Constraints)

Vzhledem k dnešnímu konkurenčnímu boji se jeví jako žádoucí využít při konkurenčním boji unikátnost procesů a vazeb mezi nimi. Podnik by měl identifikovat **úzké místo**, tedy jistou ztrátovou oblast, kde jsou procesy neefektivní či dokonce nefunkční.

V praxi existují dva typy omezení (Vaněček, 2008):

- a.) hmotná omezení (např. omezená kapacita stroje, omezený počet dílů, atd.)
- b.) nehmotná omezení (např.: omezení hygienickými normami, směrnice podniku, znalostmi, vnímáním společností, atd.)

Oblast uplatnění TOC je prakticky ve všech hlavních podnikových oblastech, tedy marketing, prodej, personalistika, informační systémy podniku a jiné.

V každém podniku existuje alespoň jedno úzké místo. Při absenci úzkého místa by podnik expandoval neomezeně a to je nereálné. Při odstranění úzkého místa se vždy najde úzké místo nové. Nemá smysl tudíž posilovat jiné části, než úzká místa, jinak nebude dosaženo zlepšení.

Pro zavádění TOC je třeba (Vaněček, 2008):

- identifikovat omezení (úzké místo),
- maximálně vytížit úzké místo,
- podřídít všechny ostatní procesy tomuto místu,
- zlepšit úzké místo,
- celý proces opakovat.

Pokud se hovoří o **vytížení úzkého místa**, musí zde být existence **zásob**, které budou úzké místo zásobovat, ať již se jedná o hmotnou či nehmotnou složku. Při vytížení zvyšujeme **průtok úzkého místa**, a to s sebou nese jistý **náklad**.

2.5.2. DBRM (Drum-Buffer-Rope management)

Jeden ze způsobů řešící problematiku úzkého místa je právě metoda DBRM, tak jak ji uvádí (Vaněček, 2008). Metoda se sestává ze tří prvků, jak jeho zkratka napovídá. Jedná se o:

Drum (česky buben)

Úzké místo chápe jako omezující prostředek, kterým je počet výrobků či služeb limitován a nelze tedy tento počet překročit, tudíž tvoří jakousi bariéru. Tato bariéra tedy vlastně udává takt výrobě či chodu organizace. Prostřednictvím úzkého místa se řídí celý útvar organizace.

Buffer (česky nárazník, zde ve smyslu zásoba)

Pokud bylo výše zmíněno, že úzké místo je třeba plně vytížit, je před toto místo nutné vložit zásobu, tak aby neustále pracovalo. Zde je tedy předpoklad, že určitá míra zásob není na závadu, je třeba však tuto zásobu vhodně umístit. Zásoba umístěná na nevhodném místě či jinde, než je úzké místo nemá žádný ekonomický význam.

Rope (česky lano)

Zde neopomenutelnou složkou jako v mnoha případech je také faktor času. To v jakém intervalu bude zásoba uvolňována a jak dlouho trvá z jejího místa, než se dostane k místu úzkému.

Metoda DBRM je tak zaměřena na identifikování strategického místa (drum), jenž udává takt celé výrobě a je zdrojem omezení, vytvoření dostatečné zásoby (buffers), tak aby toto místo bylo dostatečně vytíženo při současném určení správné kapacity a načasování (rope).

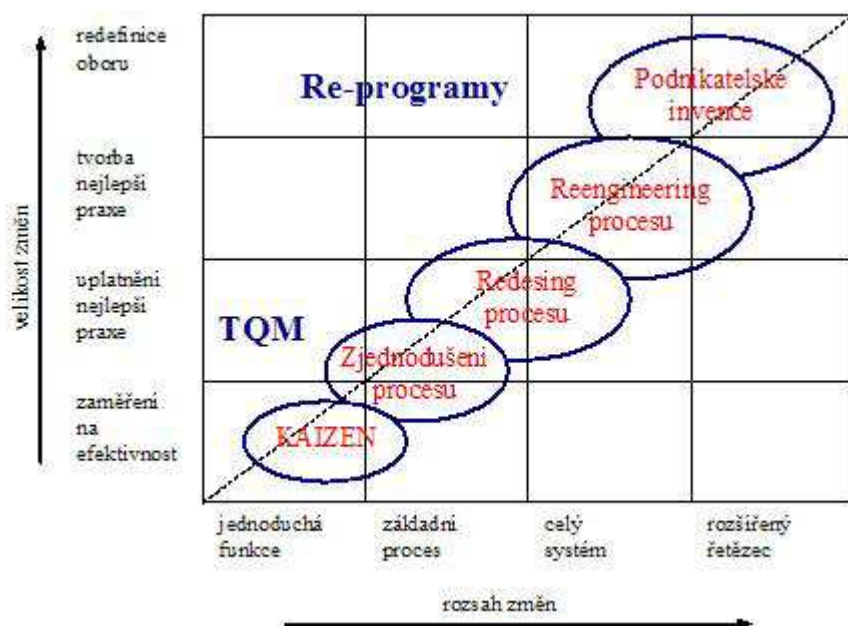
2.5.3. Kaizen

Přístup k nápravě řešení procesů může být od pozvolného k radikálním. Dle (Vaněček, Friebel, Štípek, 2010) je kaizen metoda, ve které „zaměstnanci trpělivě zlepšují proces“. Je to koncept pocházející z Japonska, jedná se o pozvolné zlepšování, zpravidla v malých krocích, nazývané přírůstkové zlepšování. Z časového hlediska se jedná o delší časový úsek, kdy může být problematika lépe prozkoumána a pochopena, proto i nápravné akce budou kvalitněji a podrobněji zpracovány.

Další nespornou výhodou postupné změny je její malá finanční náročnost, to se odvíjí také od naléhavosti řešeného problému. Problémy vyžadující neodkladné řešení budou finančně náročné už jen z hlediska velikosti změny a rizika.

Ne vždy je však pozvolný zásah možný, někdy je třeba i radikální změny, pokud se jedná o akutní problém s neodkladným řešením. Následující obrázek s grafem znázorňuje přechod od změny kontinuální ke změně diskontinuální.

Obrázek 10: Přejchod od kontinuální k diskontinuální změně (Kopčaj, 1999)



2.5.4. Reengineering

Jedná se o radikální metodu diskontinuální změny. Hammer, Champy (2000) definují reengineering takto: „Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

Jiná definice uvádí naléhavost informačních technologií, při využívání reengineeringu (Business process reengineering (BPR). *BusinessDictionary.com* [online], 2013): „Reengineering podnikových procesů znamená důkladné přemyslení všech podnikových procesů, pracovních definic, systémů řízení, organizační struktury, pracovních toků včetně výchozích předpokladů a přesvědčení. Hlavním cílem je odpoutat se od starých způsobů práce radikálním redesignem procesů (ne inkrementálním) k dosažení dramatického zlepšení v kritických oblastech (jako jsou náklady, kvalita a služby) prostřednictvím využívání informační technologie.“

Při využití reengineeringu je nutné zvolit vhodný software, sestavit týmy k přeprojektování a vymezit značné finanční náklady. Reengineering je moderní metodou jak získat konkurenční výhodu za velmi krátký časový úsek.

2.6. Dokumentace procesního řízení

V procesním řízení hraje dokumentace nezastupitelnou roli (Business model: Řízená dokumentace. *BPM slovníček* [online], 2007). Prostřednictvím dokumentů probíhá zlepšování i změny procesů. Jsou stěžejními dokumenty znalostních záznamů a uchování know-how. Je založena na procesním (business) modelu.

Procesní dokumentaci tvoří tři základní hierarchické úrovně:

1. **Vrcholový dokument** – tím je např. Organizační řád, Příručka jakosti, ISO 9000.
2. **Procesní směrnice** – je jádrem dokumentace a je kompletně generovaná z procesního modelu. Standardně minimálně obsahuje kontext procesu, strategické zadání procesu, popis procesu, organizační zajištění procesu, produkty procesu (SLA, řízení zdrojů procesu, měření procesu, řízení rizik procesu a definice, pojmy a zkratky. Procesní směrnice slouží primárně pro procesní audit, v intranetové formě jako platforma sdílení know-how a sběr inovací a pro školení nových pracovníků.
3. **Metodiky** - obsahují podrobné návody, jak provádět jednotlivé činnosti, manuály k obsluze, šablony a vzory dokumentů. **Operativní akty řízení** - jednotlivé úrovně řízení vykonávají operativní řízení (nastavování parametrů procesů) prostřednictvím instrukcí.

(Business model: Řízená dokumentace. *BPM slovníček* [online], 2007) ukládá, že operativní dokumentace (výkresy, výkazy, smlouvy) musí korespondovat se standardy konkrétních procesních směrnic. Musí být **dostupná ke sdílení** s centrálním serverem.

Přístupů k sestavení procesní dokumentace je celá řada. Názornou ukázkou v **6 krocích uvádí** (How to Make a Process Document: 6 Steps. *WikiHow: How to do anything* [online], 2013):

1. Určení cíle pro každý proces.

2. Sestavit katalog zdrojů potřebný pro úspěšné dokončení každého procesu.
3. Zapsat logický sled událostí předcházející každému řešenému procesu.
4. Uspořádat tyto události podle priorit.
5. Vytvořit seznam s pořadím událostí v každém procesu.
6. Otestovat tuto sekvenci.

I těchto 6 kroků opět obsahuje logický sled událostí, zdroje a závěrečné testování sekvence, tedy neustálé zlepšování a opakování celého procesu. Jako tvorba procesů, tak i tvorba procesní dokumentace vyžaduje tvůrčího ducha s ochotou vymýšlet něco nového. Procesní dokumentace může být záznamem tvůrčího procesu.

3. Cíl práce a metodický postup

3.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení úrovně procesů probíhajících ve vybrané firmě s využitím metod procesního managementu a navrhnout případné změny.

Dílní cíle diplomové práce:

- 1) analýza a zhodnocení procesů ve vybrané firmě,
- 2) určení prioritních procesů z hlediska jejich výkonnosti,
- 3) navržení případných změn procesů.

3.2. Metodický postup

Pro analýzu procesů v této diplomové práci byla vybrána výrobně-obchodní společnost SAG a.s. založená v roce 1997 se sídlem v Jindřichově Hradci. Jedná se o akciovou společnost, vlastníkem je jediným akcionářem. Jako zdroje dat byly použity strukturované rozhovory s řídicími pracovníky podniku, jejichž vedení probíhalo s využitím metodiky manažerského auditu (Stejskalová, Rolínek, 2008). Dále pak interní podniková dokumentace, typu technické směrnice, ISO normy, podnikový audit a další.

Definování strategie firmy (Grasseová, Dubec, Horák, 2008) bylo poukázáno na její směřování a další rozvoj, napomohlo tak nalezení klíčových oblastí. Pro bližší určení klíčových oblastí byly zvoleny metody SWOT analýza (Johnson, Scholes, 2000), Porterův model pěti sil (Veber, 2000), Kritické faktory úspěchu „CSF“ (Truneček, 2004). V rámci kritických faktorů úspěchu byly použity koncepce poradenské firmy McKinsey „7S“ a koncepce K. H. Chunga „SLO“ (Truneček, 2004). Po vyhodnocení těchto metod aplikovaných na vybranou firmu byla výstupem charakteristika firmy a její kritické oblasti.

K analýze procesního řízení a jednotlivých vazeb mezi procesy bylo provedeno znázornění procesů do tzv. mapy procesů na její základní 0. úrovni, jako jeden ze způsobů procesního modelování (Grasseová, Dubec, Horák, 2008). Výkonnost procesů zaznamenaná do mapy priorit procesů dle Trunečka (Truneček, 2004) byla základem k určení kritických procesů pro vybranou firmu. Pro hodnocení procesů bylo použito metodiky Kopčaje (Kopčaj, 1999), jež stanovuje základní podnikové procesy, a tyto základní podnikové procesy byly ohodnoceny dle jejich důležitosti. K analýze prioritních procesů z hlediska nutnosti jejich přeprojektování byl proveden detailní popis s využitím EPC (Event-process-driven chain) diagramu, který je uplatňován jako základní nástroj při modelování procesů v systému ARIS.

K samotné identifikaci a nápravě prioritních procesů byla vybrána teorie omezení (TOC – Theory of Constraints), která pomohla najít úzké místo v podniku, kde se procesy jeví jako ne zcela efektivní. Pro návrh řešení problémů byla využita metoda DBRM (Drum-Buffer-Rope management), která slouží k nalezení úzkého místa a jeho vytížení (Vaněček, 2008).

Na základě provedených analýz byly vyhotoveny návrhy procesních karet, obsahující jednotlivé subprocesy, rizika, metriku a kompetentní osoby.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika firmy

Vybraná společnost pro tuto diplomovou práci má název SAG a.s. a jedná se o společnost výrobně-obchodního typu vlastněnou pouze jedním akcionářem, který je také ředitelem celé firmy a předsedou představenstva. Firma byla založena v roce 1997 a sídlí v Jindřichově Hradci. Se svými 35 zaměstnanci a obratem do 50 mil. € se řadí mezi malé a střední podniky.

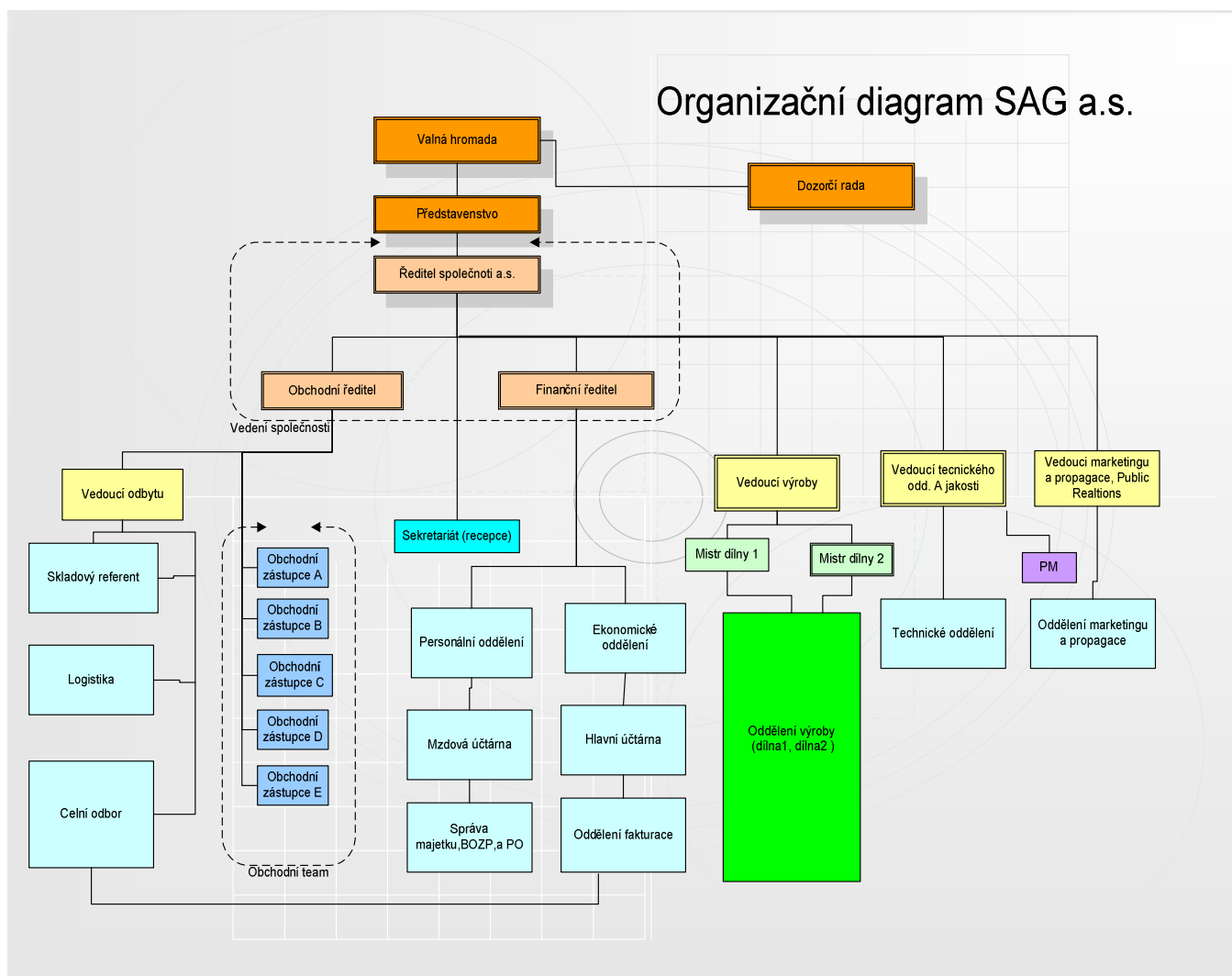
Výrobní činnost firma vyvíjí v oblasti stavebnictví, zabývá se výrobou **klempířských prefabrikátů**. Kromě výroby žlabů a svodů, při kterém zpracovává kovy (měď, titanizinek a žárově zpracovaná ocel), také firma poskytuje komplexní klempířské systémy jako odvodnění střech včetně střešních krytin a fasád, doplňkově také velkoprodej plechů.

Firma dbá na kvalitní zpracování materiálů kvalitními stroji a výběrem a školením kompetentních zaměstnanců. Pro zvýšení kvality firma zvolila certifikaci ISO norem (konkrétně ČSN EN ISO 9001:2001) a zpracovanou příručku jakosti. S kvalitou souvisí i kvalitní materiály, které firma používá. Výběr dodavatelů, které kvalitní materiály dodají, je tedy stěžejní. Firma úzce spolupracuje s německou firmou GRÖMO a rakouskou firmou PREFA, které jsou pro firmu SAG a.s. nejvýznamnějšími dodavateli. V současné době pokrývá převážnou část klempířské obce v České i Slovenské republice.

4.1.1. Organizační struktura firmy

Pro lepší dokreslení představy o firmě je uvedeno organizační schéma SAG a.s., které souvisí s firemními procesy. Ve firmě je uplatněna **funkční organizační struktura**. Důvodem tohoto dělení je jasné stanovení odpovědnosti za jednotlivé úseky. V čele jednotlivých oddělení stojí vedoucí jednotlivých oddělení a vedení jim jasně deleguje jejich pravomoci. Tato organizační struktura je obvykle využívána v malých a středních podnicích vyžadujících **vysokou specializaci**. Převládá zde **centrální řízení**.

Obrázek 11: Organizační schéma SAG a.s. (SAG A.S. Příručka jakosti, 2013)



4.1.2. Strategie firmy

Hlavní strategií firmy je navázat dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky a dále je rozvíjet. K tomu je zapotřebí vyrábět kvalitní výrobky z prověřených materiálů spojené s prodejními a poprodejními službami (zákaznický servis) a vyškoleným personálem.

Pro dlouhodobou stabilitu a prosperitu firma provádí audit prostřednictvím nezávislých auditorů. Audit je zaznamenán také v příručce jakosti firmy. Řídí se přitom ISO normou 10011 – 1, 2 a 3, která stanovuje srovnávání s externím prostředím. Výstup tohoto interního

auditů je předkládán vedení a podle toho je stanoven budoucí postup. Vedení společnosti také zpracovává podnikatelský plán, tuto náležitost mu ukládá Organizační řád SAG a.s.

4.1.3. SWOT analýza

Strategie firmy koresponduje s výsledky SWOT analýzy, které zohledňuje jak vnitřní, tak vnější prostředí. Účelem provedení SWOT analýzy ve firmě SAG a.s. je posoudit její silné a slabé stránky uvnitř podniku a nalézt příležitosti a ohrožení v ně této firmy. SWOT analýza je tak **deskripční nástroj ukazující aktuální stav podniku** a jeho komplexní možnosti. Logickým vyústěním je tak přizpůsobení strategie dané situaci.

Pro každou stránku této analýzy jsou vybrány faktory určené vedením společnosti.

Silné stránky:

1. Kvalitní dodavatelé a distributoři surovin,
2. know-how a dlouholetá tradice firmy,
3. stabilní pozice na trhu,
4. ustálená klientela.

Slabé stránky:

5. Nedostatečná kvalifikace personálu,
6. komunikace se zaměstnanci,
7. přetěžování vedení (přílišné zahlcování informacemi),
8. nevyužité kapacity.

Příležitosti:

9. Navázání nových partnerských vztahů,
10. rozšíření stávající klientely,
11. zvýšení kvalifikace a kompetence zaměstnanců,
12. nákup nových technologií.

Ohrožení:

- 13. Ztráta stávající klientely,
- 14. vstup nových konkurenčních firem,
- 15. nepříznivý finanční vývoj,
- 16. ztráta investorských příležitostí (věřitelé, banky, atd.).

Nyní je zapotřebí faktory ohodnotit. Ohodnocení bude provedeno pomocí Fullerova trojúhelníku.

Obrázek 12: Fullerův trojúhelník faktorů SWOT matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
						7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16
							8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16
								9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16
								10	10	10	10	10	10	10
								11	12	13	14	15	16	
									11	11	11	11	11	11
									12	13	14	15	16	
										12	12	12	12	12
										13	14	15	16	
											13	13	13	13
											14	15	16	
												14	14	14
												15	16	
													15	15
														16

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1: Vyhodnocení preferencí z Fullerova trojúhelníku faktorů SWOT

Faktor:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Počet preferencí:	12	8	12	6	9	9	5	4	10	10	9	8	5	5	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce preferované faktory jsou ze silných stránek, a to **kvalitní dodavatelé a distributoři surovin a stabilní pozice na trhu**. Další dva nejpreferovanější faktory jsou z příležitostí, konkrétně **navázání nových partnerských vztahů a rozšíření stávající klientely**.

Obrázek 13: Výběr strategie pomocí SWOT matice

		Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)		WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)		WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek SWOT analýzy tedy koresponduje se strategií vybrané firmy, kterou je **navázat dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky a dále je rozvíjet**. Ze strategie odvozené ze SWOT matice vychází jako klíčová **strategie „Hledání“**, a blíže určující faktory skutečně vypovídají o možnosti vyššího využití potenciálu firmy SAG a.s., a tak dosažení rozšíření klientely a dlouhodobých partnerských vztahů.

4.1.4. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je postaven analýze pěti faktorů popisujících konkurenční prostředí:

- **hrozba nově vstupujících firem,**
- **vyjednávací vliv odběratelů,**
- **vyjednávací vliv dodavatelů,**
- **hrozba substitučních výrobků,**
- **konkurenti v odvětví.**

Z charakteristiky firmy je známo, že se jedná o obchodně-výrobní společnost zaměřenou na klempířské prefabrikáty, tudíž se jedná o stavební odvětví. V tomto odvětví je fluktuace začínajících firem značná. Problematický je zejména počáteční kapitál a vybudování vztahu s klientelou vyžadující profesionální služby, vzhledem k vysokým investicím do nemovitostí a stavebních prací obecně.

Konkurenční prostředí proto představuje i přes komplikace vstupu nových firem a různých substitutů do tohoto odvětví, **značně rizikovou oblast** a firma SAG a.s. musí monitorovat svůj stav a stále udržovat styky se stávající klientelou a nadále rozvíjet vztahy s nimi.

Dodavatelé jsou stálí a prověřeni, tak jak je uvedeno rovněž v charakteristice firmy. Jedná se hlavně o **německou společnost GRÖMO a rakouskou společnost PREFA**, kde dlouholetá spolupráce zabezpečuje spolehlivost kvalitních dodávek materiálů a surovin.

Odběrateli jsou, jak stavební firmy, tak stavební investoři z klempířské obce v České a Slovenské republice. Tito odběratelé tvoří přibližně 80% klientely firmy SAG a.s. Zbýlých 20% tvoří soukromé osoby. Z tohoto lze vyvodit závěr, že firma se zaměřuje na obchod B2B, tedy business to business, což znamená obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi. Pouze okrajově se zabývá firma obchodem B2C, tedy „business to consumer“ (tento význam značí obchodní styk mezi společností a koncovým zákazníkem).

Mezi největší stávající konkurenty v lokalitě Jindřichův Hradec, kde firma SAG a.s. sídlí, patří zejména *STAVCENT, a.s.* (v současné době v konkurzním řízení), Stavitelství Blábolil s.r.o., ISOLITE, s.r.o., ARSTAV, s.r.o. a STAVBAU Group, s.r.o.

Tabulka 2: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktor	Ohodnocení (od 1 nejmenší ohrožení po 5 nejvyšší ohrožení)
Hrozba nově vstupujících firem	2
Vyjednávací vliv odběratelů	2
Vyjednávací vliv dodavatelů	4
Hrozba substitučních výrobků	2
Konkurenti odvětví	3
Průměr hodnot pro firmu SAG	2,6

Zdroj: vlastní zpracování

Porterova analýza pěti sil, tak koresponduje s výsledkem SWOT analýzy. Nejvýznamnější faktorem jsou tak dodavatelé, kteří jsou dlouhodobými zahraničními partnery. Díky jejich know-how a kvalitních dodávkách materiálu staví firma SAG a.s. svou výrobu. Jejich vyjednávací vliv je značný a patrný již z jejich postavení na německém a rakouském trhu. Tito dodavatelé jsou však spolehlivými hráči na trhu a vedení firmy s nimi pořádá pravidelné setkání jak v ČR, tak i v zahraničí a to minimálně 2x ročně.

Celkový průměr pro firmu z analýzy Porterova modelu pěti sil **vychází 2,6**. Toto číslo je na škále od 1 do 5 v polovině, a tak z celkového pohledu je firma stabilní a kritické hrozby nezaznamenává. Svůj stabilní stav však musí zabezpečit neustálým monitoringem.

4.1.5. CSF (Critical Success Factors)

Kritické faktory úspěchu, tak jak bylo uvedeno v literární rešerši, jsou stěžejními faktory pro úspěšný chod firmy nejen v jejím vnitřním, ale i vnějším kontextu.

Bude vzata koncepce 7S poradenské firmy McKinsey, nebo koncepce SLO od K. H. Chunga (Truneček, 2004), kde lze shledat **shodné kritické faktory, a to strategie a lidský faktor**. Navíc pak v koncepci 7S jsou to znalosti, dovednosti a schopnosti, neboť se jedná o obchodně-výrobní společnost a výroba je zde stěžejní. Následující tabulka uvádí jednotlivé faktory z obou koncepcí ohodnocené známkami 1 až 5 podle jejich vlivu na firmu. Ohodnocení bylo provedeno na základě rozhovoru s vedením firmy

Tabulka 3: Koncepce 7S a koncepce SLO pro firmu SAG a.s.

Koncepce 7S (faktory)	Ohodnocení vlivu faktorů na firmu (od 1 nejmenší vliv po 5 největší vliv)
Strategie	5
Styl vedení	3
Personál	4
Systém řízení	3
Sdílené hodnoty	2
Znalosti, dovednosti a schopnosti	4
Struktura	2
Koncepce SLO (faktory)	
Strategie	5
Lidské zdroje	4
Operační systém	3

Zdroj: vlastní zpracování

Lidský faktor obecněji v koncepci SLO, specifičtěji v koncepci 7S personál je velmi citlivé téma pro firmu SAG a.s. Firma je závislá na zručnosti, znalostech a dovednostech zejména

technicko-hospodářských pracovníků (THP), prostřednictvím nichž je zabezpečována výroba. U stávajících kvalitních zaměstnanců se **firma obává možné fluktuace** v dnešní nepředvídatelné době. Proto **vybudovala systém odměňování a snaží se zaměstnance i interně školit**. Firma se snaží zaměstnancům dávat úkoly, ke kterým jsou kompetentní a delegovat jim správné pravomoci.

Ke zlepšení stávající situace firma v posledních 5 letech začala budovat **komunikaci se zaměstnanci** formou pravidelných porad s jednotlivými vedoucími pracovníky a vedoucí pracovníci pak se zaměstnanci na jednotlivých odděleních. Pravidelnost, v které se jednotlivé porady konají, je 3 až 4 týdny.

Lidský faktor je spojen i s rozvojem partnerských vztahů se zahraničními firmami GRÖMO a PREFA, které již byly zmíněny v předchozích kapitolách a jsou klíčem k rozvoji know-how společnosti SAG a.s. a **zabezpečují zásobení materiálem prvotní jakosti**. **Používání informačních technologií a aktuálnost softwaru jsou pro jednání s těmito společnostmi nezbytností**.

Firma se snaží rozvíjet své klíčové kompetence v rámci ohledu na kritické faktory, kterých si je vědoma. V následující tabulce je výčet hlavních klíčových kompetencí.

Tabulka 4: Klíčové kompetence (kvalifikace) firmy SAG a.s.

Klíčová kompetence (kvalifikace)
Kvalitní zpracování strategie
Kvalifikovaní zaměstnanci
Rozvoj partnerských vztahů

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie, která koresponduje s výsledkem SWOT analýzy je tedy strategií hledání. Tyto kritické faktory a klíčové kompetence (kvalifikace) korespondují s výsledky předchozích analýz, a také navazují na další kapitoly týkající se firemních procesů.

4.2. Analýza procesů firmy

Ve firmě SAG a.s. probíhají standardní firemní procesy, tak jak je uvádí (Kopčaj, 1999), a to metodicky následovně:

- produkce,
- marketing a prodej,
- ekonomika a finanční řízení,
- personální řízení.

Tyto procesy jsou dále analyzovány v následujících kapitolách se stanovením jejich priorit. Z těchto procesů budou určeny ty s největší prioritou a následně hlouběji rozebrány, tak aby byly odhaleny klíčové oblasti a mohlo dojít k identifikaci úzkých míst.

4.2.1. Procesní mapa

Jako základ procesní analýzy k zobrazení komplexnosti procesního řízení ve vybrané organizaci je vyhotovena procesní mapa 0. úrovně. Stanovuje vzájemné vazby procesů a činností na té nejzákladnější úrovni.

Procesní mapa zpracovaná v příručce kvality znázorňuje podnikové procesy. Vede k určení odpovědnosti za jednotlivé procesy a hospodárné využívání zdrojů v těchto procesech. Procesy jsou ve firmě monitorovány, aby mohly být následně neustále zlepšovány.

To je také důvodem, proč jsou zpracovávány průběžně audity a pořádány schůze jednotlivých oddělení, tak aby bylo možno jednotlivé procesy měřit a sledovat. Pro spokojenou klientelu jsou vytvořeny podmínky operativního managementu, které je schopno splnit individuální zakázku či specifické požadavky zákazníka. Toto řeší ekonomický ředitel, který objednávku přebírá a deleguje ji pak dále vedoucím jednotlivých útvarů. **Ve společnosti jsou jasně určeny kompetence a odpovědnosti.**

Hlavní procesy z originální mapy 0. úrovně společnosti SAG a.s. jsou uvedeny v následujícím rozdělení. U některých názvů je navrženo výstižnější pojmenování procesů (činností). Firma v praxi však operuje s touto originální mapou 0. úrovně, kterou není možné přepsat, proto byly pouze kurzívou zvýrazněny navržené změny pro lepší pochopení této procesní mapy.

a.) QMS (Quality management system)

- Řízení systému procesů
- Dokumentace -> *Tvorba dokumentace a dokumentování postupů*
- Zásady managementu jakosti -> *Tvorba zásad managementu jakosti*

b.) Odpovědnost vedení organizace

- Odpovědnost managementu -> *Stanovení odpovědnosti managementu*
- Zaměření na zákazníka
- Povinnost, pravomoce, komunikace -> *Stanovení povinností, pravomocí a procesu komunikace*
- Politika jakosti -> *Stanovení (pravidel) politiky jakosti*

c.) Management zdrojů

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Pracovní prostředí
- Infrastruktura

d.) Hlavní proces výroba (výroba a prodej střešních, odvodňovacích a fasádních systémů)

- Ochrana výrobků
- Přezkoumání smlouvy, nákup, řízení výroby, metrologie, prodej expedice
- Majetek zákazníka -> *Hospodaření s majetkem zákazníka*
- Identifikace

e.) Měření, analýza a zlepšování

- Spokojenost zákazníka -> *Analýza spokojenosti zákazníka*
- Audity -> *Tvorba auditů (Auditing)*
- Měření a monitorování
- Řízení neshody
- Analýza údajů

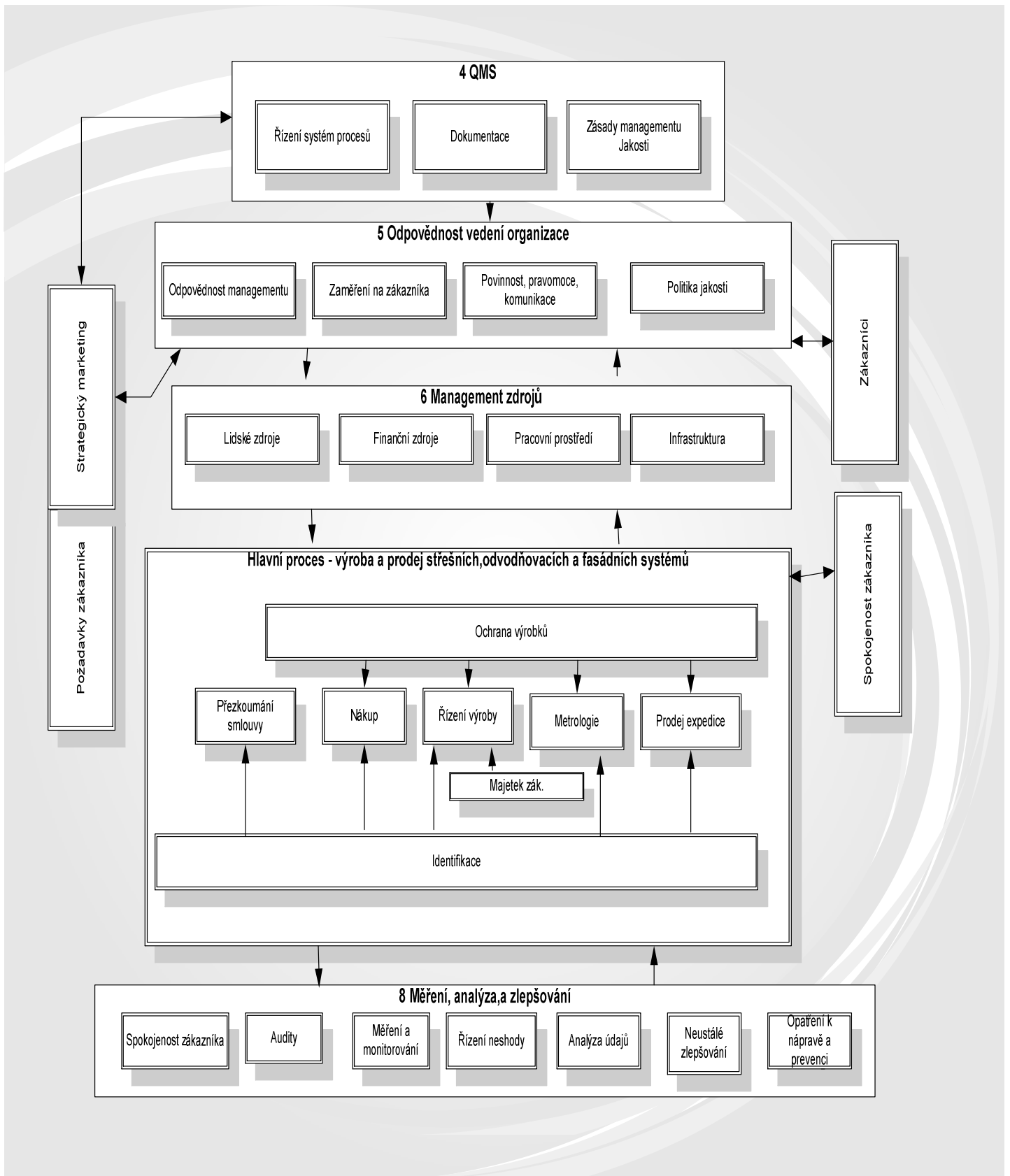
- Neustálé zlepšování

- Opatření k nápravě a prevenci -> *Tvorba opatření k nápravě a prevenci*

Přidružené útvary: požadavky zákazníka, strategický marketing, spokojenost zákazníků, zákazníci

I zde je kladen důraz na neustálé zlepšování procesů, monitoring a vyhodnocování.
Společnost chápe neustálé zlepšování procesů jako konkurenční výhodu.

Obrázek 14: Procesní mapa 0. úrovně (SAG A.S. Příručka jakosti, 2013)



4.2.2. Mapa priorit procesů

Před samotnou tvorbou mapy priorit procesů je vytvořena tabulka základních podnikových procesů s jejich ohodnocením. Hodnocení probíhalo s vedení firmy SAG a.s. a ukazuje tak oblasti podnikových procesů, na které je nutno se zaměřit, tak aby mohlo dojít k jejich zlepšení.

Tabulka 5: Hodnocení podnikových procesů firmy SAG a.s.

Podnikový proces	Hodnocení (0% - nízké; 100% - vysoké)	Pořadí (1 – nejlepší)
Produkce	70 %	3
Marketing, prodej	85 %	1
Ekonomika, finanční řízení	80 %	2
Personální řízení	55 %	4

Zdroj: vlastní zpracování

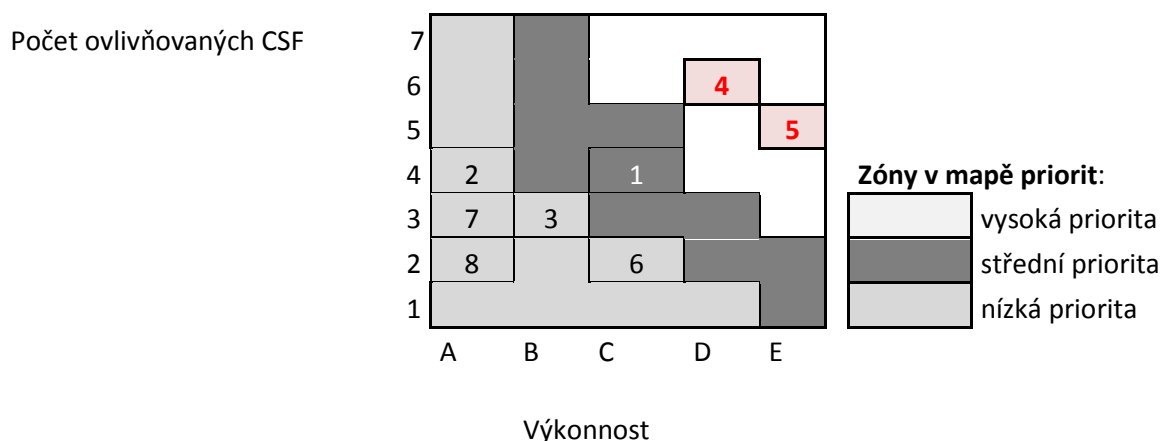
Podnikové procesy, které firma pokládá za kritické, jsou ty, kterým přiřazuje nejnižší hodnocení a z tabulky je patrné, že se jedná o **produkci a personální řízení**, čili lidský faktor. Produkce tak kriticky není hodnocena, tak jako lidský faktor, na kterém však firma soustavně pracuje. Lidský faktor, o který je pečováno, totiž může při správném zacházení vytvořit produkci efektivněji a kvalitněji, až na limity způsobené faktorem omezení strojů a materiálem s kterým je pracováno.

Podnikové procesy produkce (např. výrobní proces, poskytování služeb, skladování) a **personální řízení** jsou hlouběji analyzovány a jsou vybrány **jejich nejvýznamnější subprocesy**.

Podnikový proces: Produkce (např. výrobní proces, poskytování služeb, skladování)

Subprocesy podnikového procesu produkce: 1. Řízení zásob, 2. Stanovování norem zásob
3. Kalkulace produktů, **4. Kvalifikace pracovníků**, **5. Monitoring kvality produktů**,
6. Vyřizování objednávky, 7. Dokumentace výrobního procesu, 8. Softwarová podpora

Obrázek 15: Mapa priorit podnikového procesu produkce a jeho dílčích subprocesů



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení subprocesů podnikového procesu produkce bylo provedeno po přímém rozhovoru s vedením firmy. Bylo využito metodiky manažerského auditu (Stejskalová, Rolínek, 2008).

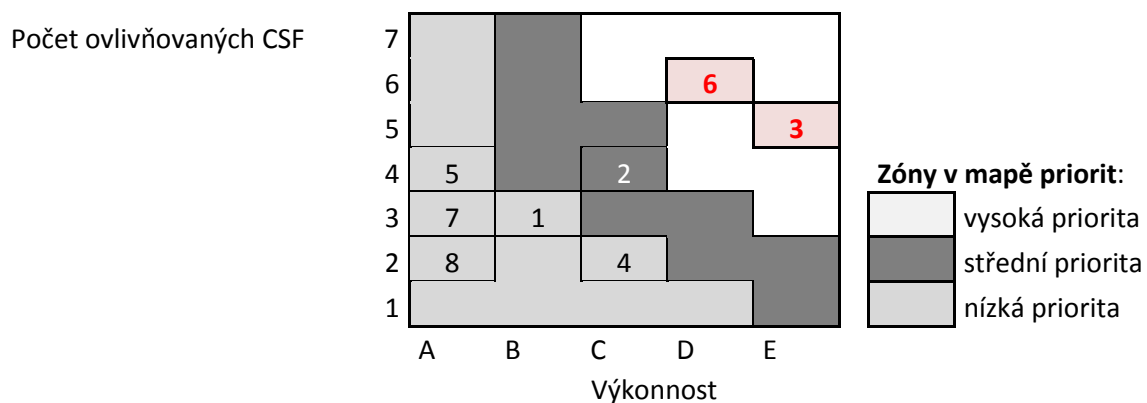
- Vyhodnocení procesu nákupu, skladování a produkce – každodenně, ceny pro nákup firma uvádí jako velmi aktivní a každý odběratel sleduje pro konkrétní komoditu situaci na trhu, proto na základě zákazníka **je nutno vyhodnocovat nákup denně**.
- Rychlost vyřízení objednávky – do 7 dnů dle všeobecných podmínek stanovených firmou.
- Stav množství zásob na skladě (tedy min., max.) je vyhodnocováno systémem (software AXAPTA), který při docházejícím množství vygeneruje objednávku docházejícího materiálu.
- Technologie používané firmou jsou kombinací manuální pracovní síly a specializovaných strojů k výrobě klempířských prefabrikátů.
- **Software** pro řízení produkce je, jak bylo zmíněno **AXAPTA** od společnosti Microsoft
- Ke zlepšení produkce zaměstnanec motivuje, jak uvedla firma s politováním, pouze finanční odměna.
- **Fluktuace zaměstnanců je 1-2 zaměstnanci ročně, pozn.: což může být v případě kvalitních zaměstnanců, či vysoce kvalifikovaných zaměstnanců značná ztráta.**

- S osobou odpovědnou za sklad je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti.
- Zpracování kalkulací jednotlivých výrobků a služeb je založeno na standardních ekonomických výpočtech (tedy na základě cen vstupů a k nim přiřazeným maržím).
- Ke sledování kvality výrobků a služeb **není zřízena funkce přímého pracovníka (např. technik výstupní kontroly)**, firma jako důvod uvádí přílišnou nákladnost této funkce, kvalitu tak kontroluje jako sekundární úkol své práce příslušných pracovníků výroby (např. vedoucí výroby).
- Možné zlepšení procesu souvisí s finanční složkou, vyšší finanční kapitál povede k nákupu novějších technologií a vyššího ohodnocení zaměstnanců, které je motivátorem ke kvalitnějším výkonům.

Podnikový proces: Personální řízení

Subprocesy podnikového procesu personální řízení: 1. Motivační program pro zaměstnance, 2. Plnění firemních cílů, **3. Hodnocení pracovníků**, 4. Odborné vzdělávání, 5. Zákonná školení, **6. Výběrové řízení**, 7. Personální agenda, 8. Softwarová podpora

Obrázek 16: Mapa priorit podnikového procesu personální řízení a jeho dílčích subprocesů



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení subprocesů podnikového procesu personální řízení po přímém rozhovoru s vedením firmy s využitím manažerského auditu (Stejskalová, Rolínek, 2008):

- Firma uvádí, že se svými zaměstnanci „musí“ být spokojena.

- Zaměstnanci přispívají k plnění firemních cílů, tím že pracují, co nejkvalitněji, a tak zlepšují proces produkce.
- K motivaci (motivační program) využívá firma pouze **finančních prostředků**, dle firmy v praxi v pozicích THP (technicko-hospodářských pracovníků) nefunguje nic jiného.
- **Co se týče školení**, firma nabízela svým zaměstnancům pravidelná školení, ale zaměstnanci tato školení brala pouze jako volno a **při zpětných kontrolách bylo zjištěno, že zaměstnanci si nic neodnesli a firmu to stálo pouze peníze.**
- **Spokojenost zaměstnanců je zjišťována dotazníkovým šetřením, ale v 30% je nevole odpovídat na dotazníkové šetření**, z toho firma usuzuje, že zde jistá nespokojenost je, ale zaměstnanci ji nejsou schopni identifikovat, **a tak nedokáží přispět ke změně.**
- **Firma dbá na firemní kulturu** (klíma ve firmě) ve vztahu k zaměstnancům, a to tak, že jim připravuje vhodné prostředí k jejich práci. Jedná se např. o nákup nových PC a software. **Zaměstnanci se však ke změnám staví negativně a odmítají je.** Ke každé změně prý mají ve firmě zaměstnanci výhrady, je tedy „okomentována“.
- **Pro zpracování personálního řízení firma využívá externí společnosti** (forma outsourcingu, nemá tedy zvláštní dokumentaci či software).

4.2.3. Výkonnost prioritních procesů

V předchozích kapitolách byly nadefinovány hlavní firemní procesy s možnými kritickými oblastmi, a ty byly dále rozpracovány do jednotlivých subprocesů, které byly dále analyzovány pomocí mapy priorit.

Subprocesy firemního procesu produkce s kritickou hladinou úrovně výkonnosti jsou **kvalifikace zaměstnanců** (výkonnost D) a **monitoring kvality výrobků/služeb** (výkonnost E). Dalšími velmi problematickými subprocesy z pohledu výkonnosti firemního procesu personálního řízení jsou **hodnocení pracovníků** (výkonnost E) a **výběrové řízení** (výkonnost D). Na tyto subprocesy bude třeba dále se podrobně zaměřit.

Spolu s kriticky nízkou výkonností mají tyto subprocesy společný také vysoký počet ovlivňovaných CSF, tedy kritických faktorů úspěchu, mezi které, tak jak je patrné i z jednotlivých subprocesů, patří **lidské zdroje**. Právě jejich kvalita a výběr ovlivní samotnou výrobu, tak jak uvádí firma SAG a.s. Kvalita lidských zdrojů ovlivní i možné zlepšování procesu produkce, neboť firma je obchodně-výrobního zaměření. Je třeba se tedy i blíže podívat na výrobní proces.

4.2.4. Časový snímek výroby

Ve dvou výrobních halách společnosti SAG a.s. jsou umístěny výrobní linky zn. RIMA, které umožňují výrobu střešních svodů (okapů) vyráběných z materiálů mědi, titan-zinku a zároveň zpracované oceli. Výroba je zakázková, a tak samotný nákup materiálu a výroba probíhá dle objednávek.

V 1. výrobní hale jsou umístěny 3 tvarovací stroje zn. RIMA, dále pozinkovací stroj pro zakázkovou výrobu (při přání zákazníka) a skladovací plochy pro svitky plechů/kovů.

Ve 2. výrobní hale je umístěn dělicí stroj, 2 tvarovací stroje zn. RIMA a pozinkovací stroj pro zakázkovou výrobu (při přání zákazníka).

Fáze výroby probíhají ve čtyřech stupních s možností mezistupně v případě zakázkové výroby.

1. stupeň ve výrobním cyklu – zahrnuje nákup materiálu a jeho uskladnění ve skladu, jednotlivé plechy/kovy jsou skladovány ve svitcích a to podle potřeb objednávek; **tento proces má na starosti nákupčí, skladník** a při naskladnění materiálu zde figuruje i **řidič**, který materiál doveze.

2. stupeň ve výrobním cyklu – při přijetí objednávky dojde k přemístění ze skladu do 2. výrobní haly, kde je materiál v tzv. děličce nastříhán na potřebné pláty; tento proces trvá

1/2 pracovní směny (tj. 4-5 hodin) a jsou zde zapotřebí min. 2 pracovníci, kteří na dělicím stroji pracují a skladník, který jim materiál předá.

3. stupeň ve výrobním cyklu – zpracování nastříhaného materiálu na potřebnou délku střešního svodu jde do tvarovacích linek zn. RIMA. Na obsluhu 1 stroje je zapotřebí 1 pracovníka (případně si od 2. stroje pomohou se vsunutím materiálu do stroje). Samotné tvarování zajistí stroj sám a vše je plně automatizováno a nastaveno na počítači umístěném na řídicím panelu každého stroje. Po zpracování materiálu je již hotový střešní svod (okap) uložen do vozíku a je připraven k transportu.

Speciální stupeň ve výrobním cyklu – jedná se pozinkování háků střešního svodu (okapu), tedy úchytů, kterým je střešní svod ke konstrukci střechy přichycen a jedná se o čistě zakázkovou výrobu, tento proces trvá 1-2 hodiny a tento stroj obsluhuje 1 pracovník.

4. stupeň ve výrobním cyklu – monitoring jakosti produktů, který v současné době provádí mistr dílny, za jednu pracovní směnu (8 hod.) mistr zkontroluje 100 – 150 kusů.

Po kontrole se výrobek opatří štítkem a je připraven k expedici. Štítek je na následujícím obrázku a shrnutí výrobního procesu výroby střešního svodu (okapu) je zaznamenán pro přehlednost v tabulce.

Obrázek 17: Štítek na finální produkt



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Výrobní cyklus výroby střešního svodu

Proces	Čas	Zodpovědný pracovník/níci
Nákup a naskladnění	do 1 hod. (samotné naskladnění, proces se odehrává na základě objednávky)	Nákupčí, skladník a řidiči
Vyskladnění a nastříhání materiálu v dělicím stroji (na základě objednávky)	4-5 hodin (1/2 pracovní směny)	2 pracovníci obsluhy dělicího stroje a skladník, který materiál vydá
Tvarování materiálu	Počet hodin odvislý od objednávky (kapacita 1 tvarovacího stroje je 800m/hod.)	1 pracovník na 1 stroj, případně druhý pracovník jako výpomoc
Pozinkování	1-2 hodiny	1 pracovník na 1 stroj
Kontrola Jakosti	- (probíhá v rámci směny), mistr zkontroluje 100-150 kusů za svoji směnu	mistr dílny
	Celkový čas:	1 den

Zdroj: vlastní zpracování

Výroba 1 výrobku trvá tedy nejméně 1 den. Počet kusů je již nastavený dle objednávky, ale samotný proces v jednotlivých fázích se nedá urychlit, a to bez ohledu na počet kusů.

Výrobky na sklad se již nevyrábějí (nebo minimálně) dle slov vedení firmy. Veškerá výroba se nastavuje dle potřeb zákazníka. Nejen počet vyrobených kusů, které jsou vlastní flotilou vozů zn. Man vyexpedovány, ale i samotná výroba, viz výrobní proces pozinkování ve výrobním cyklu výroby střešního svodu.

4.3. Prioritní procesy

Nyní, když jsou určeny prioritní procesy, je třeba znázornit jejich podrobnější schéma, aby mohlo dojít k přesnější identifikaci úzkých míst a omezení neefektivnosti těchto procesů. K popisu je použita metoda diagramu EPC, jako jednoho z modelů procesního modelování, kde je v chronologickém sledu znázorněn příslušný proces. Identifikace samotného problémového procesu je pak provedena metodou TOC (Theory of Constraints) a náprava prostřednictvím metody DBRM (Drum-buffer-rope management), tedy maximálního vyřízení tohoto problémového procesu.

4.3.1. EPC diagramy prioritních procesů

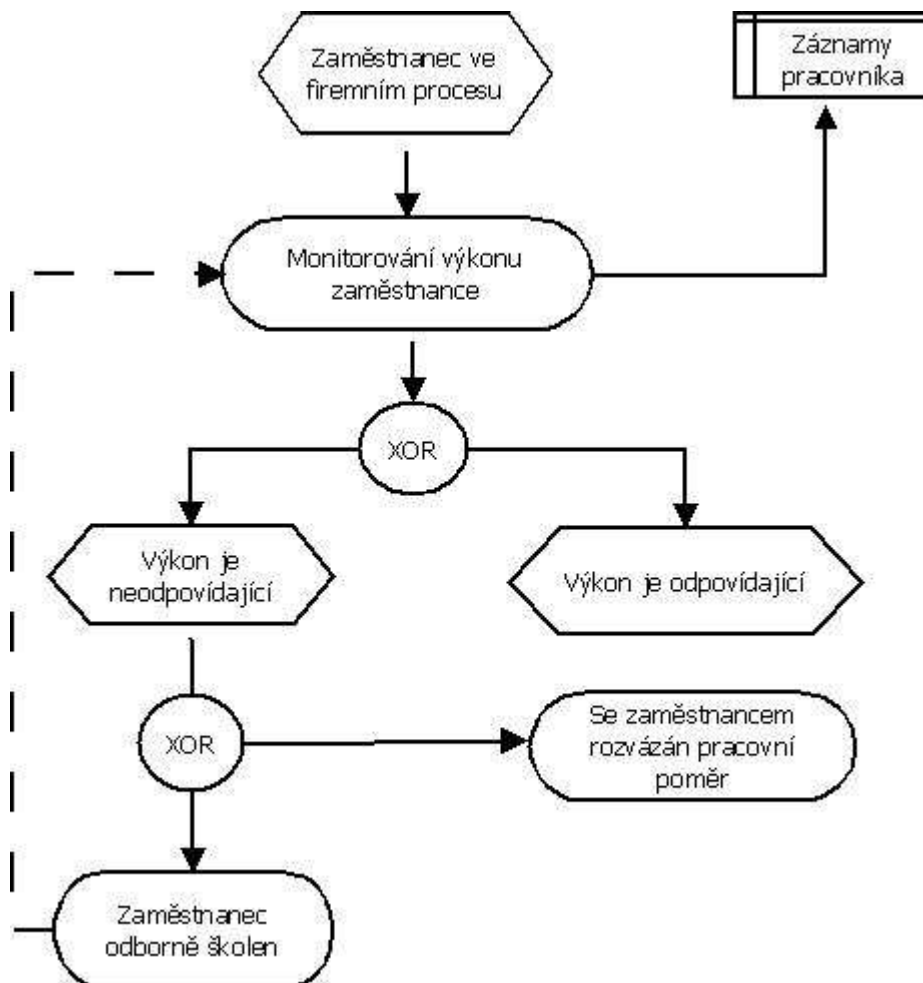
Z podkapitoly 4.2.2. byly identifikovány dva prioritní firemní procesy produkce a personální řízení a v rámci těchto procesů dále subprocesy s nejnižší výkonností, a to kvalifikace zaměstnanců a monitoring kvality produktů v rámci produkce a hodnocení pracovníků a výběrové řízení v rámci personálního řízení. K těmto čtyřem subprocesům náleží následující EPC diagramy. Pro nakreslení EPC diagramu byl použit volně dostupný software Dia (Diaw.exe 0.97.2), program pro kreslení strukturovaných diagramů.

Firemní proces: Produkce

Subproces: Kvalifikace zaměstnanců

V tomto EPC diagramu jsou naznačeny možné scénáře. Jak ovšem vyplývá z rozhovoru s vedením firmy, fluktuace zaměstnanců, jenž činí 1-2 ročně tedy naznačuje scénář ukončení pracovního poměru jako nepravděpodobný, nikoli nemožný. Pravděpodobnější je školení tohoto zaměstnance, a tak růst jeho kvalifikace, což ale ovšem zvyšuje náklady firmy za proces školení a prodlevu, kdy pracovník není k dispozici na pracovišti.

Obrázek 18: EPC diagram subprocesu kvalifikace zaměstnanců



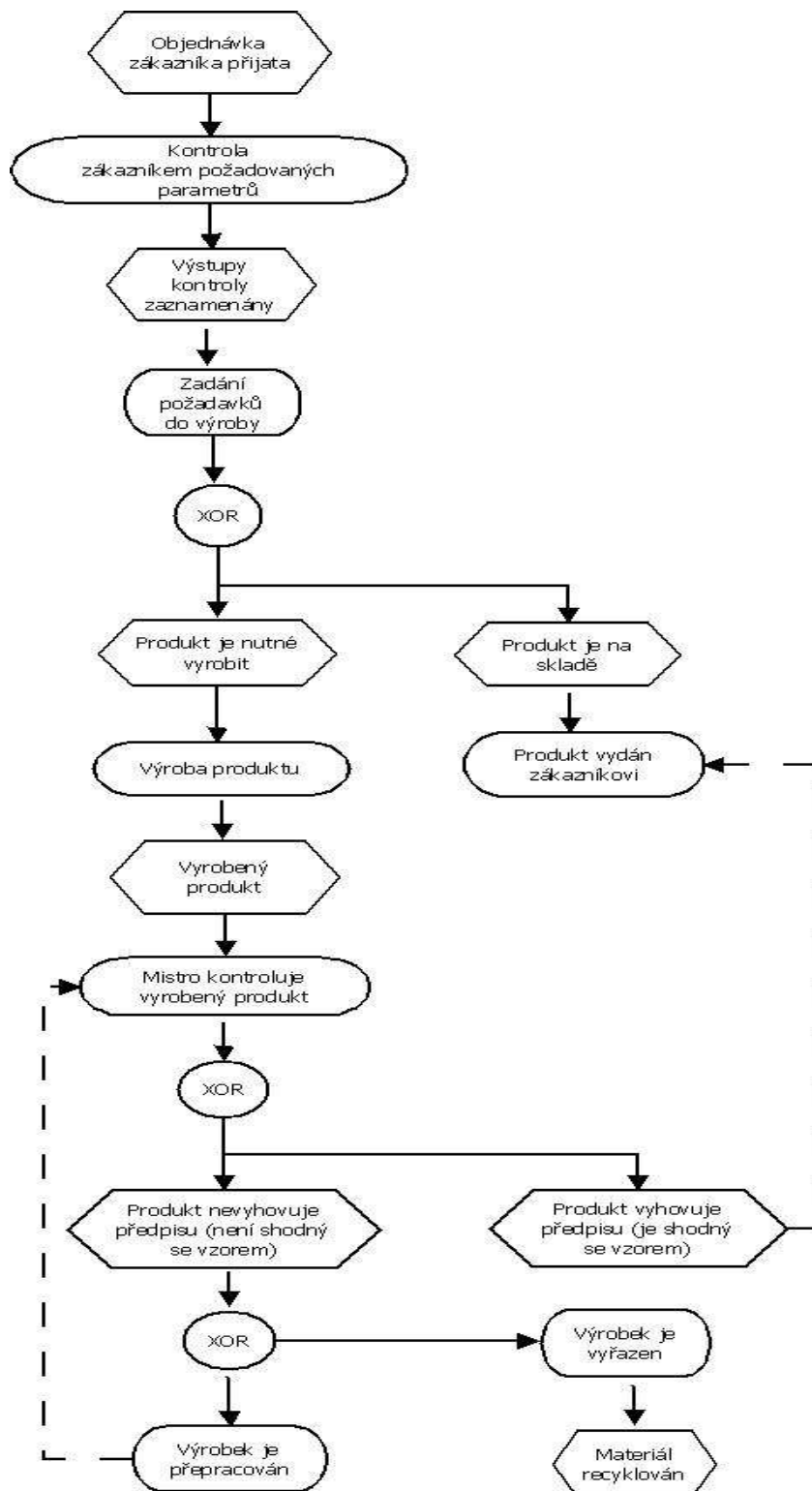
Zdroj: vlastní zpracování

Firemní proces: Produkce

Subproces: Monitoring kvality produktů

Vzhledem k povaze materiálů používaných při výrobě úplné vyřazení výrobků nepřipadá v úvahu. Materiál, který se používá např. při výrobě střešních svodů je měď, titan zinek či jiné nákladné kovy a jejich vyřazení tak nepřipadá v úvahu. Je proto přepracován pro další výrobní proces. Je nutné však nastavit všechny možné scénáře, vyřazení výrobku tak může nastat pouze tehdy, pokud by byl materiál zoxidovaný nebo jinak porušena jeho kvalita. **Mistr** dílny zde figuruje jako kontrolor, neboť firma nemá zřízenou přímou funkci technika výstupní kontroly.

Obrázek 19: EPC diagram subprocessu monitoring kvality produktů



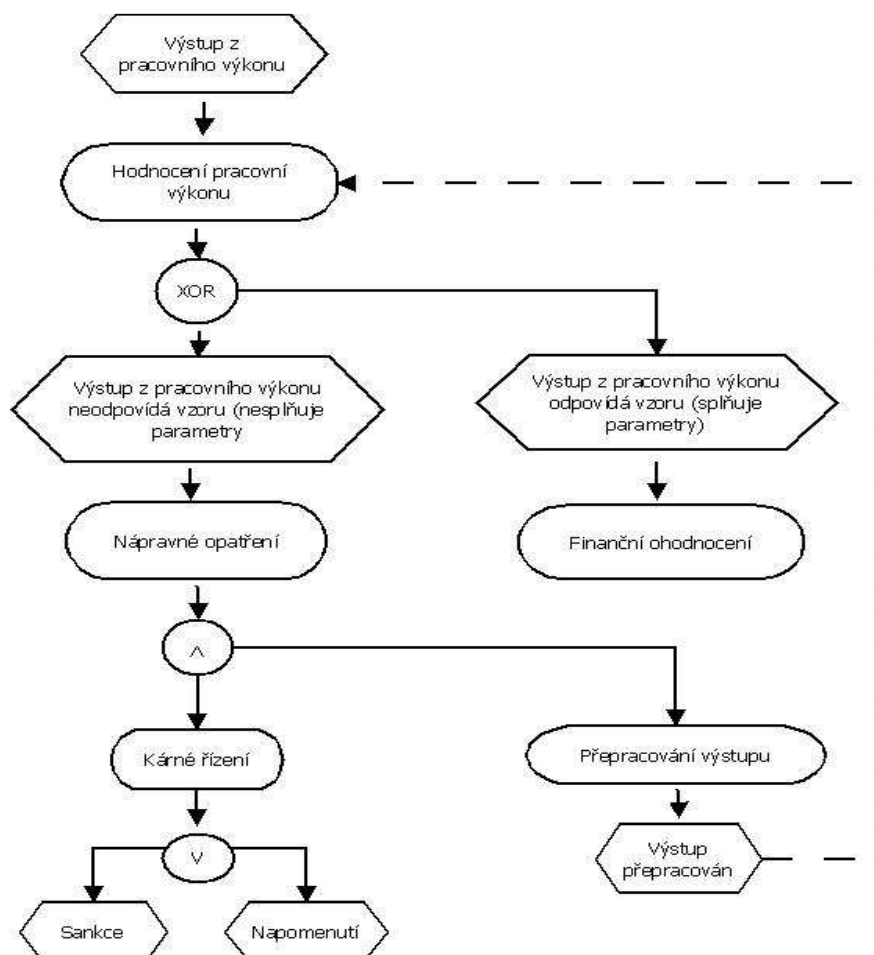
Zdroj: vlastní zpracování

Firemní proces: Personální řízení

Subproces: Hodnocení pracovníků

Subproces hodnocení pracovníků je stejný ve všech odděleních v podniku. Je postaven na modelu shody s předepsaným parametry, např. ve výrobě tloušťka plechu zákonnými normami a stroje za pomoci pracovníků vytváří klempířské prefabrikáty, které jsou shodné dle typu a použitého materiálu. U oddělení obchodního zaměření je pak kladen důraz na vyplnění všech povinných položek k zakázkám, které jsou ve větší míře individuální. Stimuly zaměstnancům jsou pak finanční povahy a v případě neshody jsou ve většině případů řešeny domluvou, pokud by se jednalo o poškození zařízení, pak by se přistoupilo k sankčnímu řízení.

Obrázek 20: EPC diagram subprocesu hodnocení pracovníků



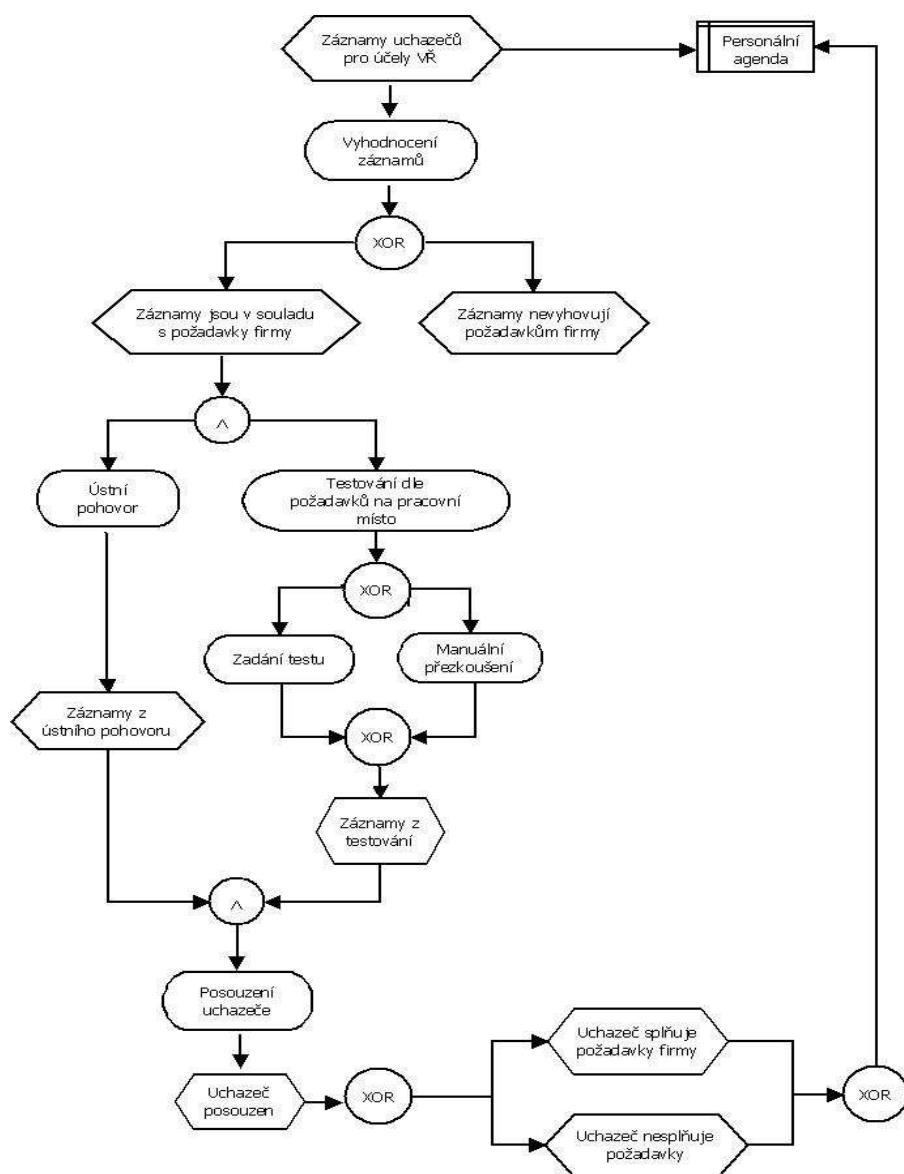
Zdroj: vlastní zpracování

Firemní proces: Personální řízení

Subproces: Výběrové řízení (VŘ)

Proces výběrového řízení je jako proces hodnocení pracovníků stejný napříč všemi odděleními. Jediné testovací kolo je pak specifické, zdali je zaměstnanec přijímán například do ekonomického či výrobního útvaru. **Jako datastore zde slouží personální agenda, kam se všechna úspěšná i neúspěšná VŘ zaznamenávají. Jedinou výjimkou je mezistupeň ústní pohovor, který je vyhodnocován společně s testem či manuálním přezkoušením.**

Obrázek 21: EPC diagram subprocesu výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2. Využití TOC u prioritních procesů

Výhodou použití metody TOC, tedy teorie omezení, nebo také úzkých (neefektivních míst) je, že ji lze uplatnit napříč spektrem oddělení celého podniku. V podstatě v jakémkoli úseku lze najít vždy alespoň jedno úzké místo.

Z předchozí analýzy firemních procesů byly určeny ty, které jsou prioritní a dalším rozborem identifikovány jejich prioritní subprocesy. Na tyto je vhodné aplikovat další metodu a identifikovat tak neefektivní místa v těchto subprocesech.

Tabulka 7: Potenciální omezení bránící firemní efektivnosti

Identifikované procesy	Omezení (constraint)	Průtok (throughput)
Kvalifikace zaměstnanců (Produkce)	Cena školení	Počet a úroveň školených zaměstnanců
Monitoring kvality produktů (Produkce)	Výstupní kontrola	Počet zkontrolovaných výrobků
Hodnocení zaměstnanců (Personální řízení)	Úroveň výstupu zaměstnanců	Výše finančních odměn za výstupy zaměstnanců
Výběrové řízení (Personální řízení)	Náklady výběrového řízení	Úspěšnost výběrového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Dále budou jednotlivé subprocesy z tabulky podrobněji rozebrány.

1. Kvalifikace zaměstnanců (Produkce)

Školení se u firmy SAG a.s. provádí zejména u středního managementu. **Doba takové školení činí 3 dny a cena činí bez DPH 150.000 Kč (s DPH 181.500 Kč).** Toto je přímo příklad profesní agentury pořádající 3 denní školení prodejních dovedností. Ostatní školení se cenově pohybují podobně. **Počet školených zaměstnanců byl 10. Na 1 zaměstnance tedy 15.000 Kč (s DPH 18.150 Kč).** *Zarážející však bylo, že zaměstnanci se podle vedení*

společnosti chovali jako malé děti (viditelná snížená pozornost při samotném školení – neposlouchali) a během školících dnů po večerech konzumovali alkoholické nápoje. Školení tak nepřineslo žádný efekt. Po ukončení školení bylo vše při starém.

2. Monitoring kvality produktů (Produkce)

Výstupní kontrola je součástí práce mistra dílny. Technik výstupní kontroly není definován, a tak tato práce je právě součástí mistra dílny. Počet výrobků zkontrolovaných za den závisí jednak na kapacitě stroje, ale u firmy SAG a.s. zejména na zakázkách, neboť se jedná o individuální plnění zákazníků. Průměrně se však pohybuje mezi 100 – 150 kusy na mistra. Mistrů má firma celkem 3. *Zde by bylo jako doporučení, které bude rozvedeno dále, zřídít funkci technika výstupní kontroly.*

3. Hodnocení zaměstnanců (Personální řízení)

Výstupy provedené zaměstnanci jsou finančně ohodnoceny. Firma SAG a.s. využívá **vícetřídňovou mzdu**, která se skládá z fixního základu a dvou procentuálních složek mzdy (1. výkonová a 2. navázaná na úspěšnost měsíčního prodeje produktů). Je tedy hodnocena každý měsíc.

Celková částka vyplacená právě na procentuálních složkách mzdy (tedy odměnách) bez fixního základu činila 1.056.312 Kč (za rok 2012) a tato částka je stabilní v posledních 3 letech, pohybuje se tedy okolo jednoho milionu korun českých. Částka zahrnuje náklady na zaměstnance v podobě zabezpečení sociální správy a zdravotního pojištění. Sociální zabezpečení v sobě zahrnuje nemocenské pojištění, důchodové pojištění, a také příspěvek státní politiku zaměstnanosti. Přepočteno na jednoho zaměstnance (35 zaměstnanců v současné době) činí tato částka vyplacená na odměnách 30.180 Kč ročně.

4. Výběrové řízení (Personální řízení)

Samotné výběrové řízení probíhá v rámci firmy a firma jej zabezpečuje interně. Jedno výběrové řízení trvá cca 30 min., než se přejde k dalším částem (písemný test či manuální přezkoušení, viz EPC diagram příslušného subprocessu). 30 min. je tedy rozhodujících pro úspěch či nikoliv a tento náklad je tak rizikem promrhané investice v podobě času pracovníka

příslušného úseku či vedení, které výběrové řízení provádí. Z čísla uvedeného výše vyplývá, že fluktuace činí ročně 1 až 2 zaměstnance a ve stejné výši je i nábor nových zaměstnanců.

Problém je, že spousta uchazečů na pozice technicko-hospodářských pracovníků (pracovníci v dílnách) přicházejí z pracovních úřadů a tito lidé dle vedení nemají ochotu pracovat a jdou si pro tzv. „razítko“. S těmito lidmi nemá cenu nadále spolupracovat, a tak je pohovor po 30 min. ukončen. Takových to lidí přijde až 10 ročně a pouze 1 či 2 zaměstnanci jsou vybráni, to znamená, že **úspěšnost na nefluktovanějších místech činí pouze 10-20%**. Jedná se tedy o 4 až 4,5 hodiny práce sekčních šéfů, kteří s kandidáty, kteří nemají ve skutečnosti zájem pracovat, marní svůj čas. Náklad jsou tedy jejich hodiny, kdy nevytvářejí hodnoty, při průměrné mzdě 16.000 Kč ovšem znamená náklad na zaměstnance pro firmu 21.440 Kč, a to při standardním vytížení 180 hod. měsíčně činí na hodinu přibližně 120 Kč. **Celkový náklad firmy na neúspěšná řízení tedy činí 480 Kč až 500 Kč.** *Jelikož firma najímá pro potřeby evidence, zpracování a jiných personálních úkonů personální agendu, je možné zahrnout toto do její činnosti, přičemž by odpadly tyto náklady, neboť agentura by přeposlala pouze ty životopisy, které jsou nejvíce vyhovující daným požadavkům firmy.*

4.3.3. Možnosti řešení DBRM procesů

Výhodou této metody vyplývající z TOC je vzájemná provázanost úzkých míst (místa, která mohou být efektivněji využita) a snažící se maximalizovat jejich využití. Tato metoda pak bude v rámci procesního řízení rozšířena o datové výstupy v podobě procesních karet, kde bude dána nápravným procesům detailní specifikace.

Metoda DBRM (tedy Drum-buffer-rope management) umožňuje strategické řízení úzkých míst vhodným načasováním zdrojů (hmotných i nehmotných). Bude aplikována na předchozí identifikované prioritní subprocesy.

1. Kvalifikace zaměstnanců (Produkce)

Úzké místo je zde školení a problematika úspěšnosti samotného školení zaměstnanců. Firma je zaměřena výrobně-obchodního. Cena školení 1 zaměstnance externí agenturou je 15.000 Kč (s DPH 18.150 Kč). Je zbytečné školit celé oddělení. Firma se zabývá obchodem v rámci své výrobní činnosti, a tak jsou **nejpodstatnější (dle slov vedení), technicko-hospodářští pracovníci (THP)**, kteří realizují samotnou produkci, která je následně obchodována. V současné době jako nejvyšší kontrolní orgán dílen, ale i zaučování nových zaměstnanců z úspěšných výběrových řízení mají na starosti tři mistři dílen. Školení těchto zaměstnanců by bylo snáze v takovémto počtu monitorovatelné a své nabyté know-how by předávali za finanční odměnu dál svým spolupracovníkům hierarchicky níže. **Celkový náklad školení externí agenturou pro 3 mistry, místo celého oddělení by tak činil 45.000 Kč (s DPH 54.450 Kč).**

2. Monitoring kvality produktů (Produkce)

Jelikož firma zpracovává i příručku jakosti, je zde doporučením nápravy tohoto procesu zřídit funkci **technika výstupní kontroly**. Tento zaměstnanec by nahradil současnou práci, která je v kompetenci 3 mistrů firmy SAG a.s., ti by pak v rámci své nové funkce školitelů nově nabytých know-how mohli předávat své vědomosti svým kolegům. **Technik výstupní kontroly by se navíc mohl zaměřit na** celkový controlling jakosti materiálu nejen na výstupu, ale i vstupu a dále dodržování hygienických norem na pracovišti a jiných technicko-hospodářských norem.

Nákladem tohoto pracovníka by byla jeho mzda, která by činila (po rozhovoru s vedením) 15.000 Kč (čistá mzda zaměstnance by činila 12.405 Kč a náklad firmy by činil 20.100 Kč).

3. Hodnocení zaměstnanců (Personální řízení)

Zde je možný vícefaktorový pohled rozšířený o vhodné načasování. **Řešením je softwarová platforma od společnosti ATTIS** zajišťující kompletní procesní řízení společnosti pomocí nástrojů vyvinutých na základě zkušeností z mnoha úspěšných poradenských projektů. Tento software využívá model BPM (Procesní řízení společnosti).

Tento software má přímo modul Hodnocení a motivace zaměstnanců. Modul umožňuje tvorbu karet každého pracovníka, stanovit jeho kompetence a měřit výkon. Na základě výsledků hodnocení pak stanoví plán odměn a další možnosti vzdělávání daného pracovníka.

Cena softwaru pro firmu se v základu pohybuje 27.000 Kč bez DPH (s DPH činí tato částka 32.670 Kč). Rozšíření na každého dalšího pracovníka, který by se softwarem pracoval, činí 9.000 Kč (s DPH 10.890 Kč). *Tento software by nejen uspořil čas a náklady, ale celý proces zefektivnil.*

4. Výběrové řízení (Personální řízení)

U výběrového řízení činí nápravný krok pouze **přenesení kompetencí současného stylu výběru uchazečů do užšího výběrového kola na personální agenturu.** Místo ztrátového času 4 – 4,5 hodiny řídicího pracovníka a relativně zanedbatelného nákladu v podobě ušlé mzdy, ale zároveň ušlé hodnoty pro firmu by bylo předvýběrové kolo předáno personální agentuře, která již se společností SAG a.s. spolupracuje a spravuje její personální agendu. Jednalo by se v podstatě o porovnávání životopisů a kompetencí uchazečů s konkrétními požadavky na místo. Samotné testování úspěšných kandidátů by si firma již zabezpečila sama.

4.4. Procesní karty prioritních procesů

Úkolem procesních karet je specifikace procesů. Tato kapitola doplňuje identifikované prioritní procesy, jejichž zlepšení je navrhované v kapitole 4.3.4. Zde budou tato řešení komplexně shrnuta v procesních kartách.

Na každé z následujících procesní karet, tak jako byla sestavena i procesní karta první, je uvedena **priorita tohoto procesu**, to znamená naléhavost, s jakým by měla firma tento proces zpracovat a jeho finanční náročnost. Přičemž 1 znamená proces s nejvyšší naléhavostí a finanční náročností a naopak 5, proces s nejnižší naléhavostí a finanční náročností.

Dále jsou uvedeny na konci procesní karty data sestavení, záznamy a kontroly:

- **ex ante** – návrh musí být vyhotoven předem,
- **on going** – monitoruje se průběh,
- **ex post** – na konci je vyhotovena kontrola.

Veškerý další obsah je patrný z procesních karet na obrázcích 22., 23., 24. a 25.

Obrázek 22: Procesní karta subprocesu kvalifikace zaměstnanců

Název subprocesu	Kvalifikace zaměstnanců	Priorita (1 - 5): 2
Podnikový proces	Produkce	Cena (1 - 5): 2
Popis:	Zajištění dalšího vzdělávání mistrů dílen (nadřízených technickohospodářských pracovníků).	
Součástí procesu:	Školení zaměstnanců, celoživotní vzdělávání	
Rizika:	Investice, krátkodobý pracovní výkon (absence mistrů, kdy budou na školení), intelektuální náročnost	
Rozšiřuje:	Know how používané při výrobě, schopnost předávat informace spolupracovníkům, snížení nákladů v podobě kvalitnější produkce, vyšší efektivita	
Spolupracující subjekty:	Školící středisko	
Metrika	Počet hodin strávených na školení (hod.), cena tohoto školení (Kč) Celková investice do vzdělávání (Kč) Přínos v podobě efektivnější výroby (monitoring kvality)	
Odpovědná osoba za proces a měření:	Manažer příslušného útvaru, mistr dílny, <i>technik kontroly výstupní kontroly (v návrhu)</i>	
Datum úpravy procesu:	ex ante	
Datum záznamu:	on going	Datum kontroly: ex post

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 23: Procesní karta subprocesu monitoring kvality produktů

Název subprocesu	Monitoring kvality produktů	Priorita (1 - 5): 3
Podnikový proces	Produkce	Cena (1 - 5): 3
Popis:	Vytvoření funkce technika výstupní kontroly zabezpečující monitoring kvality produktů, hygienických a technicko-hospodářských norem	
Součástí procesu:	Vytvoření nové pozice, zajištění kompetencí	
Rizika:	Vyžaduje intelektuální náročnost a odhodlání, investice, delegování kompetencí	
Rozšiřuje:	Zvýší efektivitu a kvalitu výroby, sníží zatížení mistrů dílen	
Spolupracující subjekty:	Vedení společnosti, THP útvary	
Metrika	Počet zkontrolovaných kusů výrobků (ks), Dodržování norem (ISO příručka a příručka jakosti), Náklad firmy (mzda zaměstnance)	
Odpovědná osoba za proces a měření:	Vedení společnosti, mistři dílen (THP útvarů), technik výstupní kontroly	
Datum úpravy procesu:		ex ante
Datum záznamu:	on going	Datum kontroly: ex post

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 24: Procesní karta subprocesu hodnocení zaměstnanců

Název subprocesu	Hodnocení zaměstnanců	Priorita (1 - 5): 1
Podnikový proces	Personální řízení	Cena (1 - 5): 1
Popis:	Zefektivnění procesu odměňování (sankcionování) zaměstnanců včetně jejich kartové evidence a stanovení metriky měření jejich výkonů	
Součástí procesu:	Software procesního řízení s integrovaným modulem hodnocení a motivace zaměstnanců	
Rizika:	Zaškolení v používání softwaru, investice	
Rozšiřuje:	Zvýší efektivitu odměňování a měření výkonnosti zaměstnanců	
Spolupracující subjekty:	Vedení společnosti SAG a.s., společnost ATTIS	
Metrika	Výše vyplacených odměn (za 1 kalendářní rok), Náklad na pořízení softwaru (Kč), Zvýšení efektivity personálního řízení (spokojenost zaměstnanců i vedení - meetingy, dotazníkové šetření)	
Odpovědná osoba za proces a měření:	Vedení společnosti a příslušných útvarů (vedoucí obchodů a mistři dílen)	
Datum úpravy procesu:		ex ante
Datum záznamu:	on going	Datum kontroly: ex post

Zdroj: vlastní zpracování

U této procesní karty je dána prioritní důležitost s hodnotou nejvyšší (1), a také cena (1). V souladu se zjištěními uvedenými v kapitole 4.3.4., bylo zjištěno, že pořízení softwaru s modulem pro hodnocení a motivace zaměstnanců v hodnotě 30.000 Kč (s DPH 36.300 Kč), se cena tohoto subprocesu pohybuje níže než například subproces Kvalifikace zaměstnanců. Pokud bude na tuto problematiku nahlédnuto hlouběji, pak bude zjištěno, že software ATTIS bude hospodařit s odměnami, které byly v loňském roce 1.056.312 Kč a tato částka se za poslední tři roky více méně nezměnila (výkyvy +/- 50.000 Kč). **Tudíž se jedná o značný výdaj firmy a proto byla tomuto subprocesu v procesní kartě udělena cenová priorita 1, a taktéž prioritní důležitost.**

Software navíc kromě výše zmíněného modulu zahrnuje i komplexní řešení procesního řízení pro společnost, tzv. BPM model (Business process model).

Obrázek 25: Procesní karta subprocesu výběrové řízení

Název subprocesu	Výběrové řízení	Priorita (1 - 5): 4
Podnikový proces	Personální řízení	Cena (1 - 5): 4
Popis:	Zefektivnění procesu předvýběrového kola pro sestavení kandidátů pro samotné výběrové řízení	
Součástí procesu:	Rozšíření kompetencí personální agentury pro předvýběr kandidátů do výběrového kola pořádaného společností SAG a.s.	
Rizika:	Delegování kompetencí	
Rozšiřuje:	Zefektivní proces výběrového řízení	
Spolupracující subjekty:	Vedení společnosti, Personální agentura	
Metrika	Úspěšnost výběrového řízení (počet úspěšných kandidátů)	
Odpovědná osoba za proces a měření:	Vedení společnosti a personální agentura	
Datum úpravy procesu:		ex ante
Datum záznamu:	on going	Datum kontroly: ex post

Zdroj: vlastní zpracování

Tento proces není nikterak cenově náročný, ale zefektivní celý průběh výběrového řízení. Společnost SAG a.s. již s externí společností v problematice personálního řízení spolupracuje, a tak částečná delegace předvýběrové etapy kandidátů pro samotné výběrové řízení by byla časovou úsporou zejména pro příslušné řídicí pracovníky jednotlivých útvarů, kteří musí i nevhodným kandidátům věnovat své úsilí. To samozřejmě zcela nevyloučí tuto možnost i nadále, ale výběrem vhodných predispozic uchazečů pro hledané pozice eliminuje toto riziko na minimum.

4.5. Návrhy změn a doporučení

V kapitole 4. byly identifikovány kritické oblasti vybrané společnosti. V rámci těchto kritických oblastí byly určeny prioritní firemní procesy, které byly dále analyzovány. Výsledkem dalšího rozboru bylo nalezení kritických subprocesů s nízkou výkonností, na které je třeba se zaměřit. Konkrétní **nalezené subprocesy v rámci prioritního firemního procesu produkce byly kvalifikace zaměstnanců a monitoring kvality produktů a v rámci druhého firemního procesu určeného jako prioritní to byly subprocesy hodnocení zaměstnanců a výběrové řízení.**

Aplikací metody TOC na tyto jednotlivé subprocesy byla identifikována úzká (neefektivní) místa, která byla dále analyzována. **Možnosti řešení byly zprostředkovány metodou DBRM**, jíž byla poukázána cesta možného zefektivnění těchto konkrétních subprocesů. U této metody byla uvedena i finanční stránka subprocesů. **K této metodě byly pro specifikaci subprocesů sestaveny procesní karty** ukazující možná rizika, kompetentní osoby, navazující procesy či subprocesy, metriku, popis subprocesu, a co bude dosaženo jeho nápravou (změnou).

Pro subproces kvalifikace zaměstnanců bylo jako doporučení vzhledem k neefektivitě školení všech zaměstnanců středního managementu, školit pouze vybrané řídicí pracovníky výroby. Tato náprava si klade za úkol zvyšovat know-how společnosti, řídicí pracovníci výroby by pak toto nabyté know-how mohli předávat dále svým podřízeným, a tak zvýšit efektivitu výroby.

Pro subproces monitoring kvality produktů se jeví jako nejefektivnější zřídit pozici technika výstupní kontroly, který by nahradil funkci kontrolora, kterého musejí dělat všichni mistři dílny na úkor svého pracovního fondu, snížil by tak jejich zatížení. Technik výstupní kontroly by navíc zabezpečoval monitoring hygienických a technicko-hospodářských norem.

Pro subproces hodnocení zaměstnanců bylo navrženo komplexní softwarové řešení od společnosti ATTIS zabezpečující komplexní procesní nástroj pro řízení společnosti. Tento

software obsahuje konkrétně modul „hodnocení a motivace zaměstnanců“. Efektivně tak hospodaří s částkou rozdělovanou na odměnách, která činí značný obnos u společnosti SAG a.s., tím, že bere v potaz najednou více faktorů (zakládá karty každého pracovníka, stanovuje kompetence a měří jejich výkon). Na základě těchto parametrů pak stanoví plán odměn a doporučí další možnosti vzdělávání daného pracovníka.

Pro subproces výběrové řízení bylo navrženo přenesení stávajících kompetencí předvýběrového kola na externí personální agenturu, která pro společnost pracuje formou outsourcingu. Firma by tak přišla do styku již s adekvátními kandidáty splňující požadované parametry na vypsané pracovní pozice. Řídící pracovníci by tak neztráceli čas s lidmi, kteří jdou pouze zkusit výběrové řízení, aniž by měli opravdový zájem a patřičnou kvalifikaci. Personální agentuře by se tak pouze rozšířily kompetence.

Zefektivněním vybraných subprocesů však zlepšování nekončí. Jeden slabý článek v řetězci ovlivní všechny ostatní a bez odstranění příčiny jeho špatné efektivnosti není možné dosáhnout růstu firmy, a pokud bude chybný nebo špatně nastavený proces odstraněn, rekonstruován či vylepšen, najde se další, který je možno vylepšit. **Vyústěním je tak proces neustálého zlepšování, který také nazýváme PDCA cyklus Edwarda Deminga.**

5. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň podnikových procesů probíhajících ve vybrané společnosti, tedy firmy SAG a.s. Dílčími cíli bylo provést analýzu a zhodnocení těchto podnikových procesů. Určit ty, které jsou prioritní z hlediska jejich výkonnosti a dále je analyzovat a navrhnout případné změny těchto procesů či jejich subprocesů.

Sepsaná literární rešerše vysvětluje používané pojmy a metody procesního managementu v diplomové práci, jež byly aplikovány na vybraný subjekt. Použité literární, ale i internetové zdroje včetně zahraničních zdrojů byly vybrány se zřetelem na jejich aktuálnost a vypovídací hodnotu.

Na základě spolupráce s vedením firmy SAG a.s., poskytnutím dokumentů firmy (příručka jakosti, ISO norma, technické manuály a postupy ve výrobních i obchodních odděleních), byla sestavena procesní mapa, a také schéma hierarchického uspořádání ve firmě.

Aplikací metod analýz vnitřního a vnějšího prostředí byl utvořen komplexní obraz o společnosti, která se nachází v lokalitě města Jindřichova Hradce a identifikování kritických oblastí jako výchozího bodu pro analýzu podnikových procesů.

Z analýzy podnikových procesů byly identifikovány prioritní podnikové procesy vyžadující hlubší rozbor, a tak byla sestavena mapa priorit poukazující na další subprocesy s možnou nízkou výkonností vhodnou k dalšímu rozboru. K těmto subprocesům byly vyhotoveny detailní EPC diagramy zachycující jednotlivé činnosti probíhající v těchto subprocesech.

Použitím metody TOC (Theory of Constraints) korespondující s identifikovanými kritickými oblastmi podniku a jejich firemnímu procesy lze dosáhnout komplexnějšího pohledu. Detailním rozbohem firemních podnikových procesů byly identifikovány subprocesy s nízkou výkonností včetně jejich činností, na které je právě TOC zaměřena.

Vhodným užitím DBRM (Drum-buffer-rope managementu) byly upraveny jednotlivé subprocesy vyžadující efektivnější nastavení včetně jejich finančního aspektu. Tyto návrhy byly konzultovány s vedením firmy o možnosti aplikovatelnosti do praxe.

Pro specifikaci návrhů nastavovaných subprocesů byly použity procesní karty. Každá procesní karta vypovídá o příslušné kompetentnosti osob za tyto subprocesy, udává jejich prioritu, cenovou náročnost, detailní popis a další subprocesy, které s nimi korespondují či na ně navazují. Konkrétně se jednalo o subprocesy kvalifikace zaměstnanců a monitoring kvality produktů (spadající pod firemní proces produkce) a subprocesy hodnocení zaměstnanců a výběrové řízení (spadající pod firemní proces personální řízení). V rámci těchto subprocesů bylo navrženo školení řídicích pracovníků dílen (mistrů), zřízení pozice technika výstupní kontroly, software řešení od společnosti ATTIS jako komplexní nástroj pro hodnocení pracovníků a efektivnější selekce v předvýběrovém kole personální agenturou.

I po nastavení identifikovaných subprocesů určených ke změnám práce firmy v oblasti procesního řízení nekončí. Dostává se do stádia neustálého zlepšování, aby její stav byl vždy optimalizován a nedocházelo k neefektivnímu řízení podnikových procesů.

6. Summary

The main aim of the thesis was to evaluate the business processes of the selected companies, thus SAG SpA. Partial objectives were to analyze and evaluate the business processes. Identify those that are a priority in terms of their performance and to analyze and propose any changes to these processes and their subprocesses.

The written literature review explains the terms used and methods of process management in the thesis, which were applied to the selected entity. Used literatures, Internet resources including foreign sources were selected with respect to their timeliness and meaningful.

Based on cooperation with the leadership of SAG SpA providing company documents (quality manual, ISO standards, technical manuals and practices in the production and sales departments), was prepared process map and diagram of the hierarchical structure of the company.

Application of method's analysis of internal and external environment has formed a comprehensive picture the company, which is located in the town of Jindřichův Hradec and identifying critical areas as a starting point for the analysis of business processes.

The analysis of business processes were identified priority business processes that require deeper analysis and so were prepared map showing the priorities of the next subprocesses with the possible underperformance suitable for further analysis. These were drawn up subprocesses EPC diagrams depicting the various activities taking place in these subprocesses.

The method of TOC (Theory of Constraints) corresponding to the identified critical areas of business and corporate processes can achieve a more comprehensive view. Detailed analysis of the company's business processes, subprocesses were identified with poor performance, including their activities, which is currently focused TOC.

Appropriate use DBRM (Drum-buffer-rope management) were adjusted individual subprocesses requiring efficient settings, including the financial aspects. These proposals were discussed with the management of the company about the possibility of applicability in practice.

The design specifications of set of subprocesses were used procedural cards. Each process card tells about the competence of persons for these subprocesses, determines their priority, high cost, a detailed description and further subprocesses that correspond with them or follow them. Specifically, there were subprocesses employee training and monitoring the quality of products (under the company's production process) and subprocess staff evaluation and selection process (under the corporate process management personnel). Within these subprocesses were proposed training of managerial staff workshops (masters), the establishment of a technician output control software solutions from ATTIS as a comprehensive tool for evaluation of effective selection and pre-selection round of the recruitment agency.

Even after setting the identified subprocesses intended to change the company's work in the field of process control doesn't end. It gets to the stage of continuous improvement to its condition was always optimized and avoid inefficient management of business processes.

7. Seznam použité literatury

Literární zdroje (české)

1. ČSN EN ISO 9001:2001. *Systém managementu jakosti: požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2001.
2. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
4. HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.
5. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
6. KAPLAN, Robert S. *Alignment - systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-726-1155-0.
7. KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. Zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1.vyd. Ostrava: Kopčaj-Silma 90, 1999, 298 s. ISBN 80-902-3581-6.
8. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-726-1015-5.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2005. ISBN 80-02-01709-9.
11. ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 978-807-3941-482.
12. ROLÍNEK, Ladislav a kol. *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty: vědecká monografie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012. ISBN 978-80-7394-367-7.
13. ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2003, xii, 344 s. ISBN 80-722-6218-1.
14. SAG A.S. *Příručka jakosti*. Jindřichův Hradec, 2013.

15. STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích: manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3574-062.
16. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
17. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.
18. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
19. VANĚČEK, Drahoš. *Řízení dodavatelského řetězce: (supply chain management)*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, 150 s. ISBN 978-807-3940-782.
20. VANĚČEK, Drahoš, Ludvík FRIEBEL a Vladimír ŠTÍPEK. *Operační management*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010, 262 s. ISBN 978-807-3941-963.
21. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Internetové zdroje (české)

22. AGENTURA FRAMEWORK.CZ. *Online učebnice: Proces EIA*. Brno, 2010. Dostupné z: <http://ucebnice-eia.zf.mendelu.cz/rozhodovaci-analyzy>
23. Business model: Řízená dokumentace. *BPM slovníček* [online]. 2007 [cit. 2013-07-04]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.cz/2008/04/business-model.html>
24. Fáze procesního řízení. *Procesní řízení: KARAT solution* [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.karatsolution.cz/procesni-rizeni.php>
25. Management consulting: Procesní řízení. *Management consulting: Profil firmy* [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>
26. *Procesní řízení společnosti: ATTIS* [online]. 2010 [cit. 2013-08-06]. Dostupné z: <http://www.attis.cz/>
27. Řízení firemních procesů. *nData* [online]. 2011 [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: <http://leadit.ndata.cz/rizeni-firemnich-procesu.html>
28. Řízení procesů. *ManagementMania.com* [online]. 2013 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
29. Strategická situační analýza. *STRATEG.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
30. Strategické řízení. *MBP Consulting* [online]. 2012 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

31. SWOT analýza: Kisk. *Kabinet informačních studií a knihovnictví (Kisk)* [online]. 2011 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDzaŠkolení Základy řízení projektů. *Projectman.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/skoleni/495/detail>
32. Vlivy působící na podnik. In: *BussinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
33. Základní popis. *Ministerstvo financí ČR: Státní pokladna* [online]. 2013 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://www.statnipokladna.cz/cs/risre/zakladni-popis>

Internetové zdroje (anglické)

34. Business process reengineering (BPR). *BusinessDictionary.com* [online]. 2013 [cit. 2013-07-04]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-process-reengineering-BPR.html>
35. Definition from WhatIs.com: Process management. *SearchCIO.com* [online]. 2013 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management>
36. Enhanced eEPCs. *Frank's Blog* [online]. 2013 [cit. 2013-07-03]. Dostupné z: <http://blog.frapu.de/index.php?entry=entry071207-163331>
37. How to Make a Process Document: 6 Steps. *WikiHow: How to do anything* [online]. 2013 [cit. 2013-07-05]. Dostupné z: <http://www.wikihow.com/Make-a-Process-Document>