



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Procesní řízení ve vybraném podniku

Vypracovala: Kristýna Lacinová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Kristýna LACINOVÁ**
Osobní číslo: **E12050**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Procesní řízení ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném podniku a návrh možných zlepšení ve vybraných procesech.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíli bakalářské práce.
3. Analýza procesů ve vybraném MSP.
4. Návrhy směřující k odstranění případných nedostatků.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Obsah grafických prací: **dle potřeby**

Obsah pracovní zprávy: **40-50str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Jeston, J. (2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Janis ve Bělohá, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentův 13 (85)
371 05 Česká Budejovice


doc. Ing. Petr Fíbel, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiatů.

V Kamenném Újezdci dne 15. dubna 2015

.....
podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce inženýru Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, náměty, cenné rady a velmi vstřícnou spolupráci a trpělivost při zpracování této práce. Současně děkuji výkonnému řediteli společnosti ORICON s.r.o. Ivovi Krocovi za poskytnutí informací, materiálů a ochotu při jednání a spolupráci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým přátelům za výpomoc po technické stránce zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Historie managementu	6
2.2 Přejchod od funkčního modelu řízení	6
2.3 Procesní přístup	9
2.3.1 Model podnikového procesu	11
2.3.2 Charakteristika procesů	11
2.3.3 Klasifikace procesů	12
2.4 Podstata procesního řízení	13
2.5 Reengineering	15
2.5.1 Identifikace procesů	16
2.5.2 Změna organizační struktury	17
3 METODIKA	18
4 VLASTNÍ PRÁCE	21
4.1. Charakteristika vybrané společnosti	21
4.1.1 Historie společnosti	21
4.1.2 Výrobnkové portfolio	22
4.1.3 Vybraní zákazníci	23
4.1.4 Certifikáty a osvědčení	23
4.1.5 Cíle společnosti 2015	24
4.1.6 Politika kvality	24
4.2 Systém managementu jakosti	25
4.2.1 Procesy potřebné pro systém managementu jakosti	25
4.2.2 Kritéria a metody potřebné pro zajištění	25

4.2.3 Zajištění dostupnosti zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a jejich monitorování	26
4.2.4 Monitorování, měření a analyzování procesů.....	26
4.3 Organizační struktura	26
4.4 Procesní mapy.....	28
4.4.1 Průběh rozšiřování pracovních sil, profesní vzdělání	30
4.4.2 Proces inovace ve výrobě.....	32
4.4.3 Vyřízení objednávek	34
4.4.4 Reklamace	36
4.5 Navržení změn.....	38
4.5.1 Proces profesního vzdělávání.....	38
4.5.2 Marketing	41
4.6 Zhodnocení procesů	46
5 ZÁVĚR	49
6 SUMMARY	51
7 ZDROJE.....	52
7.1 Seznam použité literatury.....	52
7.2 Internetové zdroje	53
7.3 Interní dokumentace.....	54
8 SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ	55
8.1 Seznam obrázků	55
8.2 Seznam tabulek	55
8.3 Seznam schémat	55
9 PŘÍLOHY	56

1 ÚVOD

Svět prochází v dnešní době důležitými změnami, které souvisejí s přehodnocováním způsobů myšlení, řízení a chápání podstatných souvislostí. Naše společnost je v době, kdy nelze predikovat budoucí vývoj událostí, podmínky na trhu se neustále mění a dochází k nepředvídatelným změnám různého druhu, velikosti a síly. Charakteristický je odlišný způsob podnikového řízení. Funkční řízení je již nedostačující. Dělna práce přinesla ohromné pokroky, co se masové výroby týče. Ovšem nároky, požadavky a přání zákazníků se mění a zvyšují. Tím jsou firmy určeny k včasnému přizpůsobení na podmínky vnějšího prostředí. Aby firma uspěla na globálním trhu, je nucena k rychlé implementaci a využití změn v její prospěch. Právě procesní přístup nabízí schopnost reagovat na tyto rozdílné požadavky zákazníků s ohledem na omezené zdroje, a tím si udržet postavení na trhu. (Drucker, 1994)

V druhé polovině minulého století měli dodavatelé na trhu vůdčí roli, kdy oni určovali podmínky na trhu a pravidla hry. Ovšem to se na konci dvacátého století změnilo. Zákazníci již nechtěli akceptovat vysoké ceny výrobků a služeb s neodpovídající kvalitou jen proto, aby dostali to, co potřebovali. Dnes je to tedy tak, že zákazník je ten, kdo určuje, za jakou cenu se budou výrobky a služby prodávat a v jaké kvalitě. Firmy si uvědomují, že právě zákazník je jejich pán, a pokud se chtějí udržet na trhu a generovat zisky, je nutné se přizpůsobit přáním a požadavkům zákazníka.

Nedostačující funkční řízení je potřeba nahradit. Management se naštěstí neustále vyvíjí a právě s využitím procesního přístupu lze okamžitě reagovat na požadavky zákazníků. Pro udržení na trhu je nutné efektivní řízení a zlepšování procesů. Řada užitečných nápadů ztroskotá na nezájmu a neochotě pracovníků přijmout změny. Může za to konzervatismus lidí, protože je pohodlnější nedělat nic nového a nechat věci při starém. Lidé mají strach z toho, že nové věci v sobě nesou jisté riziko nezdaru a neúspěchu. Ale právě ten, kdo se naučí přizpůsobovat rychleji a využívat lépe dostupných zdrojů ve svůj prospěch, vítězí. (Veber, 1998)

Důležité je stanovení strategických cílů a vizí firmy a nalezení nejoptimálnějšího řešení pro řízení podniku. Podstatný je způsob, jímž se právě tyto plány přemění v reálnou skutečnost. Čím dál více odborníků se přiklání k názoru, že významných pozitivních změn lze dosáhnout právě změnou přístupu ve vedení. Zavedení procesně řízené organizace je v dnešní době nutností pro správné přizpůsobení změnám v okolí,

at' už ekonomickým, politickým, právním nebo sociálním. Osvojením těchto principů se stávají organizace dynamičtější.

Chce-li podnik čelit konkurenčním podmínkám na trhu, musí být schopný identifikovat a analyzovat své procesy. Při kvalitní analýze procesů se mohou odhalit případné nedostatky a tím se nabízí prostor pro jejich včasné odstranění. Další výhodou procesního managementu je provázanost s jinými oblastmi.

Cílem této bakalářské práce je popsat význam procesního managementu jakožto vývojově nejmladšího směru v podnikovém řízení. Dále také vyobrazit vybrané procesy zvolené tiskařské firmy ORICON s.r.o. a v konkrétních procesech vytvořit návrhy na zlepšení s využitím procesních map.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

V současnosti jsou v rámci systému podnikového řízení nejvyužívanější principy funkčního managementu, který vychází z hierarchického uspořádání organizace. Základem aplikace tohoto pojetí je vymezení nadřízenosti a podřízenosti v organizaci a aplikace principů založených na dělbě práce. Tyto principy byly nejvíce rozvinuty v klasickém managementu a zdokonaleny i použitím pásové výroby H. Fordem. (Donnelly, 1997)

Vůdčí roli měli v poslední čtvrtině dvacátého století dodavatelé. Tu však ztratili a převzali ji zákazníci, kteří nechtěli akceptovat vysoké ceny a nízkou kvalitu výrobků a služeb. Požadavky zákazníků se neustále mění a zvyšují. Očekávají bezkompenzační výrobek, tzv. výrobek splňující všechny požadované parametry najednou. Za přidanou hodnotu, kterou tento výrobek zajišťuje, jsou zákazníci ochotni zaplatit. Proto pojetí funkčního řízení již není dostatečné. Vývoj míří rychle kupředu, a proto je nutné se přizpůsobit potřebám zákazníka, jinak je firma vyřazena ze hry. Další aspekt je globální konkurence, která je schopná požadovaný produkt dodat na trh. (Zelený, 2001)

Z výše uvedených důvodů dochází k zavedení nového směru, tzv. procesního managementu. Cílem této změny je zvýšení flexibility firem ve vztahu schopnosti přizpůsobit se měnícím podmínkám. Hlavní myšlenkou procesního řízení je uplatňování integrace veškerých činností při řízení firem. Dochází tedy k opačnému postupu oproti funkčnímu řízení (uplatňování dělby práce), kdy se dílčí operace sjednocují do podnikových procesů. Ty jsou vedeny procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Zvyšuje se využívání informačních systémů a technologií. Vytvořená hodnota pro zákazníka je pak hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů. (Vlček, 2002) Dále je důraz kladen na lidský kapitál, využití podnikové vize, kultivaci podnikové kultury, týmovou spolupráci, rozvoj znalostí, vědomostí a schopnosti neustálého učení se. Úspěšná a rychlá implementace tohoto novodobého typu managementu do podnikové praxe se stává silnou konkurenční výhodou. (Truneček, 2004)

V současném obchodním světě je plno odkazů a doporučení na pojetí procesů. Společnosti by se měly zaměřit na procesy stejně tak významně jako na produkci výrobků jako takových. Někteří autoři však stále upřednostňují důležitost organizační struktury, a proto většina manažerů má na procesy spíše temný pohled a neumějí vnímat propojenost procesů s jejich prací. (Thomas H. Davenport, 1994)

2.1 Historie managementu

Již v období třetího tisíciletí př. n. l., neboli v dobách prvních známek lidské civilizace, lze nalézt první počátky managementu. Například ve starověkém Egyptě se jistý druh organizace a řízení využíval při stavění složitých budov a pyramid. Organizovaného vedení bylo zapotřebí i pro vítězství ve válečných rozporech. Stát se řídil pravidly, která se postupně vybudovala v antickém Řecku a Římě. Tento soubor pravidel sloužil i jako vzor pro řízení v hospodářské oblasti.

Až v 19. století, v průběhu průmyslové revoluce, vznikla potřeba ujednotit a popsat systém podnikatelské činnosti a její dopady do společnosti. Z hlediska historického vývoje lze od dob Taylorových identifikovat několik základních vývojových etap managementu (Truneček, 1997):

- předvojová etapa (období do přelomu 19. - 20. století),
- klasická teorie managementu (začátek 20. století),
- psychologicko-sociální přístupy (období 20. let 20. století),
- funkčně procesní přístupy (období 30. let 20. století),
- systémové přístupy (období 50. let 20. století),
- kvantitativní přístupy (období 60. let 20. století),
- pragmatické přístupy (období 70. let 20. století),
- procesní management, reengineering (začátek v 90. letech 20. století).

Takto rozdělená časová období nemají jednoznačně stanovené limitní mezníky. V současnosti se nacházíme v době, kdy je procesní management již všeobecně přijímán a uznáván jako další vývojová etapa managementu. Mechanistickým pojetím organizace lze označit období před vznikem moderního managementu, kdy je firma brána převážně jako uzavřený systém aktivit. Organické pojetí organizace následovalo v období po něm, kdy je firma chápána jako otevřený systém vůči svému okolí. Avšak mezi oběma etapami nelze vytvořit jednoznačný časový či obsahový předěl. Některé prvky mechanistického pojetí tak přetrvávají dodnes. (Bělohávek, 2006)

2.2 Přejít od funkčního modelu řízení

Klasický model řízení firem měl evidentní výhody. Produktivita práce se díky dělbě práce zvyšovala, jednotlivé činnosti byly profesně jednoduše zvládnutelné, a proto nebylo zapotřebí vysoce kvalifikovaných dělníků či víceúčelových strojů a zařízení. Jako

důsledek tohoto stylu vedení byla specializace a hromadná výroba. V masové produkci se však nelze zavděčit všem zákazníkům. Každý z nich má odlišná přání a individuální požadavky. Tím byly odhaleny nedostatky funkčního řízení podniků. Jednak z hlediska masové výroby, její jednotvárnosti, tak i z důrazu na rychlost a objem výroby. Dělbá práce rozděluje výrobní proces na dílčí operace a je zapotřebí velký počet kontrolních bodů, což činí organizační strukturu složitou a strmou.

S ohledem na dnešní stav společnosti a ekonomiky je zapotřebí nového pojetí řízení podniků, a to procesního managementu. Pro jeho zavádění se využívá metoda 3P (3R), která charakterizuje celý postup. Pro implementaci je tedy zapotřebí tzv. přemýšlení (rethinking), kdy se na nedostatky podnikového řízení nahlíží z jiného pohledu a v rámci jiných souvislostí a předpokladů, než za dob tradičního managementu. Druhé P znamená přehodnocení (redefinition) a třetí P je přeprojektování (redesign) podnikových procesů. (Veber, 2000)

Pro úspěšnou adaptaci na vzniklé podmínky je zapotřebí zavést procesní řízení do každodenního života firmy. Tyto podmínky jsou vytvořeny zákazníky a jejich zvyšujícími se nároky a požadavky na produkty či služby. Znalosti člověka se dostávají do popředí, vlastní úsudek a tvořivost zaměstnanců dostává přednost před autokratickým nařizováním zaběhnutých činností. Změna orientace firmy je nutná, pokud doposud byly vyznávány funkční zásady a tím se liší od těch dosavadních (viz Obrázek 1). Pružnost firmy v rámci zavedeného procesního přístupu k řízení lze zvýšit pečlivě vybranými kvalitními lidskými zdroji. (Veber, 2000)

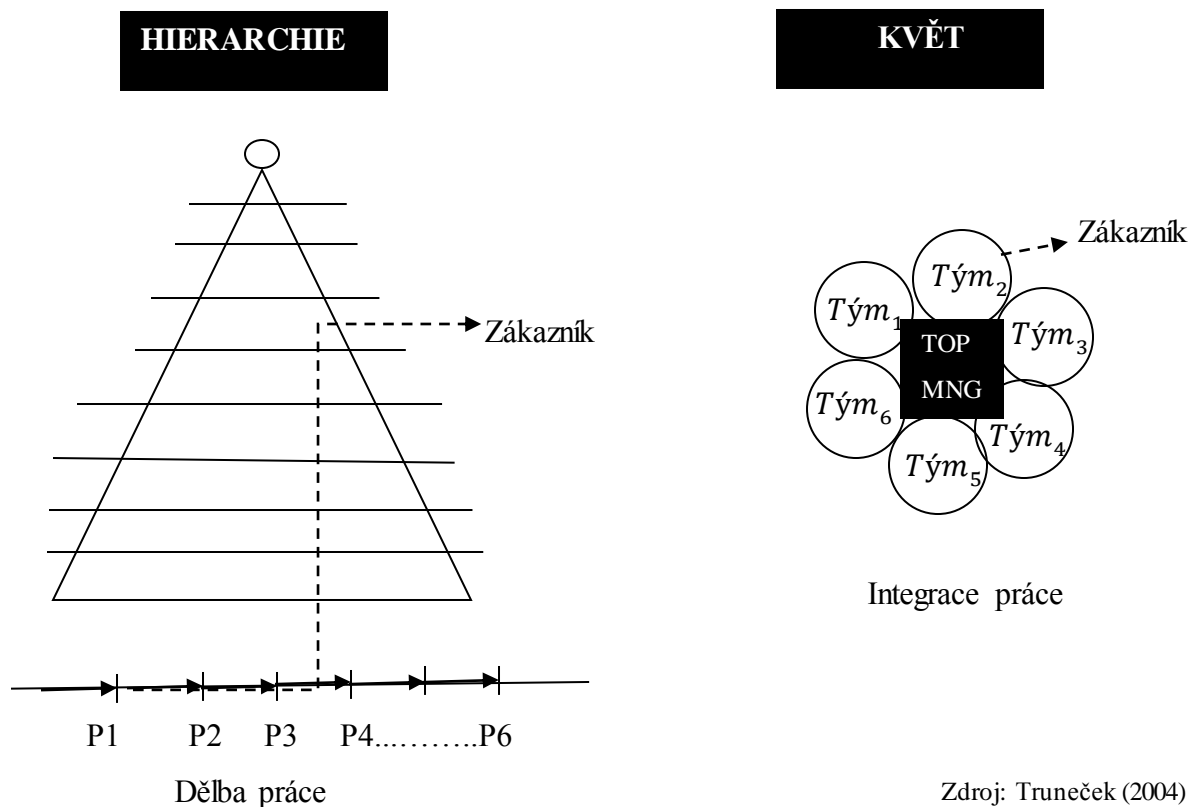
Obrázek 1: Zaměření managementu (tradiční vs. procesní přístup)

Tradiční přístup - cílové zaměření, MBO	Moderní přístup - procesní management
- soustředění se na výsledky	- soustředění se na proces
- útvárová struktura	- interdisciplinární charakter řešení problémů
- problémem jsou lidé – kdo	- problémem je proces - co
- kdo zklamal?	- co selhalo, proč, dá se to napravit?
- změny v osobách	- změny v procesu
- kampaň strachu ve firmě	- hodnocení procesu
- stanovení bezpečných cílů	- kampaň procesně týmové práce
- může demoralizovat	- cíle měřitelné, dosažitelné
	- může povzbudit

Zdroj: Veber (2000)

Pro podnik s funkčním liniovým řízením je v původním modelu typické hierarchické rozdělení, které je strmé a mohutné, vertikálně rozvinuté s relativně samostatnými organizačními jednotkami (obory, dílny, cechy, apod.). V podniku se nesleduje proces, ale útvar nebo funkce a jejich efektivnost či výkonnost. Postupně se organizační struktura vyvíjí přes ploché, horizontálně orientované týmové uspořádání, které má základy v květu (v maticové organizační struktuře, viz Obrázek 2). Nadřízený nemá již na starosti zadávání úkolů a kontroly, ale přebírá jakousi úlohu kouče a motivujícího mentora. Úspěšně tak vytváří co nejlepší podmínky pro práci týmu, podporuje ho a udává směr firmy. (Dědina, 1996)

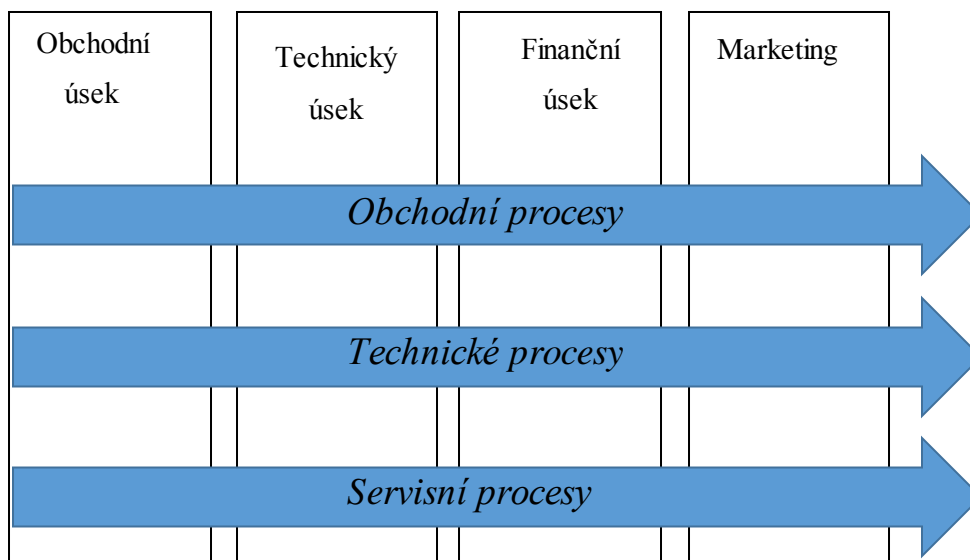
Obrázek 2: Vývojové tendence organizační architektury



Procesní řízení se zejména soustřeďuje na to, co vytváří a přidává hodnotu pro zákazníka, nikoli na vnitřní funkce organizace jako takové. Proto mají procesy i role jednotlivých pracovníků ve firmě mezifunkční charakter. Na podnik se pohlíží jako na soubor procesů, nikoliv na soubor funkcí. Z pohledu funkčního řízení se jedná o nastavení procesů skrz původní organizační strukturu (viz Obrázek 3). Organizační struktura musí podporovat procesy organizace, neboť obsahuje zdroje nezbytné pro

efektivní fungování procesů. Klíčovou úlohou je i rozdělení majetku, zaměstnanců a zdrojů firmy obecně a stanovuje za ně odpovědnost. (Staněk, 2003)

Obrázek 3: Vztah podnikových funkcí a procesů



Zdroj: Staněk (2003)

2.3 Procesní přístup

Ten správný čas na změny v podniku přichází ve chvíli, kdy před organizací stojí nové ekonomické podmínky a nové cíle ve společnosti. Klíčovou změnou je změna přístupu k řízení společnosti, která většinou bývá spjata se zapojením nového top manažerského týmu. Jak již bylo zmíněno, v minulosti byly organizace řízeny funkčně. Tento typ však v sobě zahrnoval (i přes kladné stránky) spoustu nedostatků. Některé společnosti přechází na model procesního řízení a ponechávají některé prvky z řízení funkčního. Procesní řízení zahrnuje nový přístup k lidem a nový pohled na probíhající operace a procesy. Především se tento způsob vedení zaměřuje na příčiny (naopak od funkčního stylu řízení), neboť příčinou špatných výsledků jsou nesprávně probíhající procesy uvnitř podniku.

V definici podle Jana Trunečka (2004) se dočteme, že procesem rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého.

Grasseová (2008) se ve své knize zmiňuje, že proces je přirozená návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou.

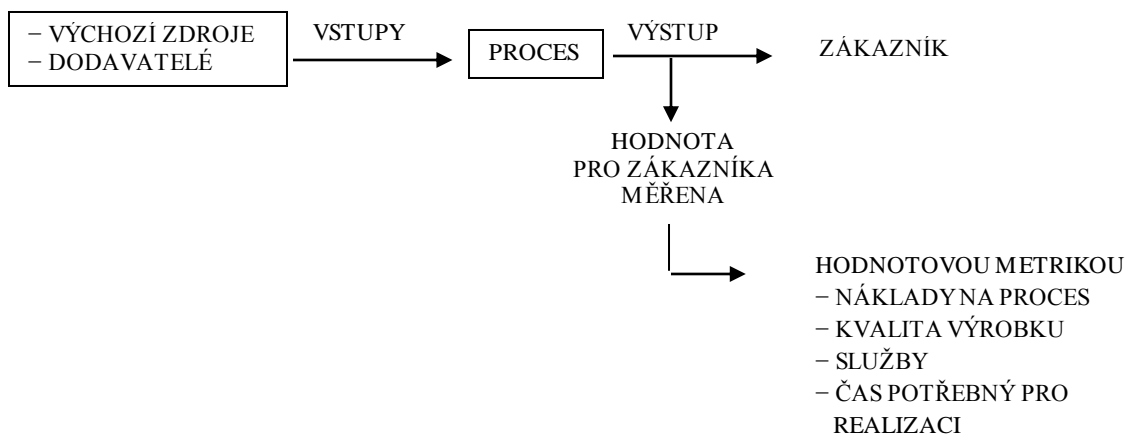
Její další definice popisuje, že je proces specifický svou opakovatelností pokud nedojde k podstatné změně ve výchozích podmínkách a průběhu procesu. Procesy musí mít mezi sebou stanovenou jednoznačnou návaznost, tj. který proces předchází, který následuje. (Grasseová, 2008)

Proces také charakterizuje jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. (Grasseová 2008)

Truneček (2008) uvádí, že podnikový proces je po částech uspořádaná množina procedur a aktivit, které společně realizují podnikatelský nebo strategický cíl, obvykle v kontextu organizační struktury definující funkce rolí a jejich vztahy. Pojmem procedura lze označit podproces obsažený v daném procesu. Pojmem po částech uspořádaná množina je vyjádřen fakt, že ne všechny aktivity a procedury lze seřadit do jediné posloupnosti. Jinými slovy řečeno, takových posloupností může být více a mohou být řazeny vedle sebe – mohou být souběžné, paralelně uskutečnitelné.

Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky (jako funkční přístup), ale na příčiny. Těmi jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku. Proto je nutné je přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně, a aby se eliminovaly činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Na Obrázku 4 je stručné schéma procesního řízení. Při restrukturalizaci podniku se primárně nezajímáme o snížení pracovníků či nákladů, ale o podnikové procesy. Hlavním cílem je přehodnocení a přeprojektování procesů, které v podniku probíhají.

Obrázek 4: Schéma procesního řízení



Zdroj: Truneček (1999)

2.3.1 Model podnikového procesu

Mezi základní prvky každého modelu podnikového procesu patří proces, činnost, podnět, vazba a návaznost. Řepa (2007) charakterizuje jednotlivé prvky tak, že proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností. Platí zde princip sémantické relativity, podle níž obecně každá činnost může být samostatně popsána jako proces. To, zda činnost je, či není popsána jako proces, závisí na potřebě srozumitelnosti modelu, použitém nástroji, invenci a stylu autora modelu, omezení možné velikosti modelu apod. Podnětem může být vnější či vnitřní skutečnost. Vnější podnětům činností procesu, které přicházejí z okolí procesu, se říká události. Vnitřní situaci v procesu se říká stav procesu. Činnosti procesu jsou řazeny do vzájemných návazností. Tyto návaznosti činí z množiny činností, již proces je, definovanou strukturou. Návaznosti činností jsou popsány pomocí vazeb. Vazbami jsou definována různá typová uspořádání činností v procesu.

2.3.2 Charakteristika procesů

V této kapitole jsou popsány součásti procesů a vysvětleny jednotlivé termíny související s procesním managementem.

V definici od Šimonové (2009) má proces svůj definovaný cíl, který musí být v souladu se strategií a cíli organizace, což znamená, že proces naplňuje vlastní cíl a tím zároveň přispívá k naplnění cílů celé organizace.

Kryšpín (2005) v publikaci *Ekonomika procesně řízených organizací* popisuje vstup procesu jako objekt, resp. stav objektu před působením popisovaným procesem. Vstupem procesu může být výstup předcházejícího procesu nebo od dodavatelů. Ke vstupu do procesu je přidána hodnota, která je zpracována do výstupu procesu.

Výstupem procesu je chápán stav objektu po působení popisovaného procesu. Je výsledkem procesu a tento výsledek je předán zákazníkovi. Výstupy jsou ve formě služby nebo výrobku. Výstup z jednoho procesu musí být shodný se vstupem do následujícího procesu, čímž lze zajistit efektivnost. Efektivnost procesu určuje, nakolik jsou realizované výstupy z procesu shodné s výstupy požadovanými.

Zdroje procesu jsou všechny objekty nezbytné pro výkon aktivit. Základní zdrojem je vždy vykonavatel aktivity, žádná činnost nemůže být automatická, za nastavení a kontrolu automatické činnosti je vždy někdo konkrétní odpovědný – ten je v procesu vykonavatelem. (Kryšpín, 2005)

Za zdroje využívané pro přeměnu vstupů do procesu na výstupy jsou považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.

Grasseová (2008) uvádí, že činnosti (funkce) jsou ucelený sled pracovních úkolů, které jsou vykonávány zpravidla v rámci jedné organizační jednotky a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek nebo službu, kterému lze jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.

2.3.3 Klasifikace procesů

Procesy v organizaci se mohou dělit z několika odlišných hledisek. Každý podnik má své jedinečné složení procesů, díky kterým vytváří hodnotu pro zákazníky a dosahuje tak finančních výsledků. Nejvíce všeobecně používané dělení procesů je z hlediska důležitosti a účelu. Podle tohoto způsobu se procesy dělí na (Grasseová, 2008):

- řídicí,
- hlavní,
- podpůrné.

Řídicí procesy jsou procesy manažerské, které definují výkon všech procesů, a které zajišťují, aby poslání organizace bylo naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. (Grasseová, 2008) Jedná se o výčet činností nutných pro úspěšné fungování procesů hlavních a podpůrných. Jde například o následující oblasti řízení: plánování, kontrola a vyhodnocování, řízení informací, řízení marketingu a obchodu, řízení a realizace servisu, řízení výrobních prostředků a pracovního prostředí, řízení lidských zdrojů a systém řízení kvality. (Kryšpín, 2005)

Hlavní procesy přispívají k naplnění poslání organizace. Vytvářejí výstupy v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka, proto jsou tyto procesy nazývány také procesy klíčovými. Jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty. Jedná se o procesy z oblastí (Kryšpín, 2005):

- marketing a obchod,
- výroba,
- služby.

Podpůrné procesy bezprostředně podporují klíčové procesy a zajišťují vnitřnímu zákazníkovi strategický nebo kritický produkt, který nelze externě zajistit. Zajišťují chod a správné fungování organizace. Jejich výsledek (výkon) je určen pro interní zákazníky

organizace. Jde o oblasti činností, jako je například správa majetku, finance, personalistika, provoz IS/IT a údržba. (Kryšpín, 2005) Tabulka 1 znázorňuje jednotlivé procesy a jejich charakteristiku.

Tabulka 1: Jednotlivé procesy a jejich charakteristika

Typ procesu	Přidává hodnotu?	Probíhá uvnitř organizace?	Má externí zákazníky?	Generuje zisk?
Řídící	NE	ANO	NE	NE
Hlavní	ANO	ANO	ANO	ANO
Podpůrný	NE	ANO	NE	NE

Zdroj: Šmída (2007)

Další způsob dělení procesů je na procesy tvrdé a měkké. Tvrdé procesy mají přesně stanovené pořadí a postup činností, v jakém musejí probíhat, a nelze ho změnit. Měkké procesy nemají pevně stanovené pořadí činností, lze je měnit s ohledem na okolnosti. Jedná se o činnosti, které se při výrobě vzájemně neovlivňují. (Donnelly, 1997)

Existuje mnoho dalších dílčích rozdělení podle různých kritérií, ještě lze zmínit rozdělení související s výše uvedeným, a to na procesy sériové a paralelní. Sériového procesy probíhají postupně, u paralelního je možné procesy provádět současně. (Dohnal, 2002)

2.4 Podstata procesního řízení

Šmída (2007) se zmiňuje, že procesní management představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Procesní přístup lze také brát jako aplikaci systému procesů v rámci podniku společně s identifikací procesů a jejich interakcí, jakož i jejich řízení, k dosažení požadovaného výsledku. (Drucker, 1994)

Řízení podnikových procesů je disciplína zaměřená na využití obchodních procesů. Významně přispívá k dosažení strategie a obchodních cílů v organizaci tím, že výrazně a trvale zlepšuje výkon. Procesní řízení je důležitější než kdy jindy, a pomáhá k dosažení konkurenční výhody v turbulentním prostředí. (Jeston, 2008)

Přechod na procesní způsob vedení měl v některých firmách obrovský podíl na zvýšení ziskovosti. Pokus byl prováděn ve firmách v různých odvětvích a různých státech, výsledek byl však stejný – velmi pozitivní. (Christopher D. Ittner, 1997) Jiná studie popisuje, jaký příznivý dopad měly aktivity procesního managementu na technologické inovace v oblasti kreslení a fotografického umění. (Mary J. Benner, 2002)

Procesní způsob myšlení a řízení vede ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace či podniku. Požadavky zákazníků na výrobek či službu neustále rostou, ať jde o kvalitu, rychlost dodání nebo vyřizování reklamací. Kvůli individualitě zájemců o produkty je zapotřebí být dostatečně variabilní, a těmto specifickým požadavkům se přizpůsobovat.

Michael Hammer (1995) rozděluje hospodářskou situaci na známá 3C:

- Customers (Zákazníci),
- Competition (Konkurence),
- Change (Změna).

V současnosti se nejedná tolik o boj o nové zákazníky, jako o boj o přetahování těch současných. Nové zákazníky je třeba vyhledávat v rozvíjejících se zemích, ať už jde o službu či výrobek. (Drucker, 2000)

Tyto tři základní faktory (3C) jsou dodržovány právě díky procesnímu řízení. Klíčovou myšlenkou není pouze vyrábět, ale především přidávat přidanou hodnotu pro zákazníka. Jakmile si firma včas uvědomí požadavky zákazníků, je snadnější se jim přizpůsobit a za krátký časový úsek se orientovat ve změnách na trhu, a hlavně být o krok napřed před konkurencí. (Hammer, 1995)

Podle Hammera (2002) je tedy procesní přístup schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění, možnost rychlého přechodu od požadavku jednoho zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka, a také schopnost přejít od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci.

Truneček (2004) zastává názor, že pro správné a komplexní uplatňování procesního řízení je nezbytné dodržet následující principy procesního managementu:

1. Integrace a komprese prací – integrace samostatných prací do logických celků, aby je byl procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka schopen obsáhnout.

2. Delinearizace prací – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
3. Nejvýhodnější místo pro práci – práce je vykonávána tam, kde je to nejvhodnější 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), nikoliv pouze s činností.
6. Odpovědnost za proces – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu.
7. Variantní pojetí procesu – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku vstupu, trhu, výstupech, případně 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, například vhodný je přístup znalostního managementu.

2.5 Reengineering

Reengineering je směr managementu změny, který hledá příležitost k úspěchu a konkurenční výhodu v radikálních změnách ve firmě, orientovaných především do oblasti řízení. Filozofie reengineeringu vychází z procesního přístupu managementu (prioritní orientace řídicích článků na procesy) a z důrazu na výrazné pozitivní změny procesů. Kladné změny jsou vítány ve směru zlepšení kvality, kdy se redukuje vady, poruchy a nedostatky. Dále ve zkrácení výrobních časů, především eliminací ztrátových časů, prostojů, ale i zkrácením času přípravy výroby, vlastní výroby a také ve snížení nákladů a zvýšení produktivity. (Veber, 1998)

Dříve bylo úsilí managementu zaměřeno do oblasti strategického managementu, formování poslání, vize a strategických záměrů ve vývoji podniku. V současnosti se ukazuje, že progresivním směrem managementu je propojit toto strategické zaměření s úsilím o zvyšování produktivity podniku. Zvyšování produktivity je spojováno

s maximálním využitím disponibilních kapacit – prostorových, výrobních, personálních a zároveň s eliminací všech neefektivností. (Veber, 1998)

Předpoklad udržení podniku na trhu je doplněn vhodným uspořádáním vnitřních procesů. Jde o způsob jednání a myšlení založeném na iniciování zlepšovacího úsilí top-managementu, pochopení současných procesů a hledání cest jejich zjednodušení. Dále také na vzájemné integraci s cílem zlepšit spokojenost zákazníka a zároveň zvýšit produktivitu jednotky. (Veber, 1998)

2.5.1 Identifikace procesů

Pro řízení procesů je nutné mít je zmapované. Realizace procesu vyžaduje vhodné propojení a načasování různých činností – informačních, transformačních, řídicích, administrativních, apod. Některé činnosti v procesu probíhají současně, jiné v přísné posloupnosti a návaznosti. Chápání procesu jako celku, ne jen částí, které řídil určitý pracovník, má být umožněno díky analyzováním procesu. (Veber, 1998)

„Při definování a analýze procesů mohou být odhaleny:

- *zbytečně realizované činnosti,*
- *duplicitně prováděné činnosti,*
- *chybějící činnosti,*
- *neefektivně realizované činnosti,*
- *informační vakua, komunikační šumy apod.*

K odhalení nežádoucího vývoje procesů mohou sloužit následující symptomy:

- *nespokojenost zákazníků, ztráty na trzích/trhů,*
- *vysoký podíl vadností, resp. přepracování,*
- *značné prostoje v průběhu procesů,*
- *dlouhé dodací lhůty,*
- *mnoho kontrol a zkušebních míst,*
- *mnoho manipulací a též komunikací,*
- *složité hierarchie vedoucí k rozhodnutí,*
- *komplikovaná výměna informací,*
- *malá přizpůsobivost trhu,*
- *nespokojení dodavatelé,*

- *nespokojení zaměstnanci.*¹

2.5.2 Změna organizační struktury

V období taylorismu byly vertikální organizační struktury produktem řídicích přístupů. Jejich výhodou je jednoznačné určení místa každého zaměstnance v organizaci, přidělení určeného okruhu pravomocí souvisejících s jeho odborností, soustředění výkonné moci do rukou top manažerů, kteří rozhodující záměry určují příkazy a kontrolou sledují jejich plnění. Tato struktura je přehledná a stabilní. (Veber, 1998)

V posledních letech se hledají nové způsoby, jak uspořádat organizační strukturu současných firem. Klasická podoba organizační struktury však není na místě, protože většina zaměstnaných pracovníků ve firmě není již nekvalifikovaná, takže nemusí zastávat pouze úzký okruh vymezených činností, které jsou určeny funkčním pracovním místům. Vertikální struktura lpí na přesném dodržování příkazů na každé pracovní pozici, a tím nepodporuje iniciativu a tvůrčí aktivitu pracovníků. (Veber, 1998)

Moderní přístupy managementu v zájmu vyšší flexibility chování podniku doporučují v případech, kdy jde o složité nebo rizikové problémy, více využívat interdisciplinární strukturu, kdy do realizace určitého procesu jsou zapojeni zástupci různých funkčních oddělení. Jedná se například o realizační týmy u inženýrských organizací, nebo o projekční týmy, kdy se práce při přípravě nového výrobku účastní zástupci jednotlivých útvarů. (Veber, 1998)

¹ VEBER, J. a kolektiv Management II. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. Str. 153

3 METODIKA

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit význam procesního řízení jakožto vývojově nejmladšího směru v managementu. Dále pak analyzovat vybrané procesy zvolené firmy ORICON s.r.o. a v konkrétních procesech navrhnout jejich přeprojektování či zlepšení s využitím procesních map.

K dosažení cíle práce jsou stanoveny následující jednotlivé milníky: prostudovat odbornou literaturu vztahující se k tématu pro získání teoretických faktů a vědomostí, popsat aktuální procesní model ve vybraném podniku a ten dále zhodnotit. Dalšími dílčími cíli jsou vybrat procesy k přeprojektování a navrhnout případné změny v procesním modelu vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu v podniku.

Předmětem zkoumání jsou vybrané procesy probíhající v obchodní firmě ORICON s.r.o., která na trhu působí v oboru tiskařského průmyslu. Jedná se o malý podnik s dlouholetou tradicí. K dispozici jsou data z příručky jakosti, politiky jakosti, z osnovy školení o dokumentaci systému managementu kvality, cíle společnosti pro rok 2015, výkonnost procesů a shoda produktů, měřené a monitorované procesy za rok 2014, z dokumentu popisujícího ISO a dalších dokumentů za hospodářský rok 2014. Teoretické informace pro vytvoření praktické části práce jsou čerpány ze zdrojů uvedených v kapitole 7 Seznam použité literatury.

Z teorie, podle francouzského filosofa Reného Descartese, vychází i metodika procesního řízení. Ta tvrdí, že celek lze nejlépe poznat tak, když ho rozdělíme na menší části, které poté detailně zkoumáme. V bakalářské práci se pohlíží na problematiku jako na jeden celek, zároveň je kladen důraz na samostatné procesy a jsou zohledněny i jednotlivé vazby mezi nimi. Za účelem pochopení dění ve firmě je provedena analýza vybraných probíhajících procesů ve vazbě na zásady procesního řízení. Prostředkem k získání potřebných informací je řízený rozhovor s výkonným ředitelem firmy Ivem Krocem, pasivní účast ve výrobním i obchodním procesu a analýza dostupných interních dokumentů.

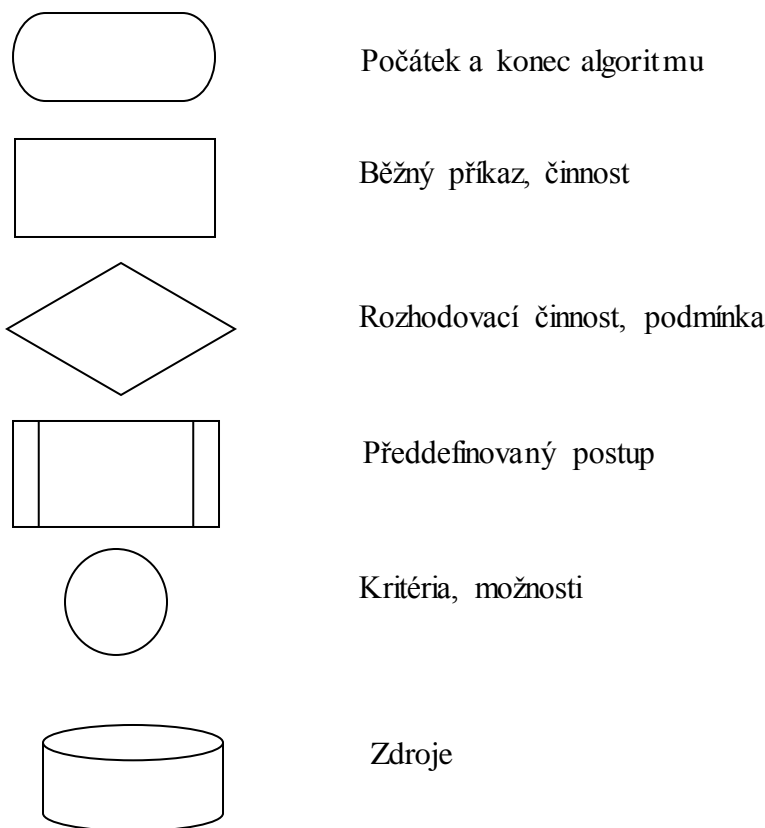
Společnost ORICON s.r.o. využívá zavedený systém ISO a QMS (Quality Management System). Pro pochopení stávajícího nastavení probíhajících procesů ve firmě je nutné tyto systémy prostudovat. Na základě získaných informací jsou vytvořeny procesní mapy.

Vaněček (2010) popisuje procesní mapy takto: „*Procesní mapa je grafické znázornění vztahů mezi procesy v podniku, které vycházejí od zákazníka a sledují způsob a postup plnění jeho požadavků.*“² Zákazník je nejdůležitějším článkem, vše je přizpůsobeno jeho požadavkům a přáním, proto je nutné odstranit vše, co mu nepřináší hodnotu. V procesních mapách se znázorňují nejdůležitější procesy, jejich části a vztahy mezi nimi. Je podstatné, aby znázornění bylo jednoduché a úplné. Proces vyobrazuje strukturu vzájemně navazujících činností, kdy každá činnost může být samostatně popsána jako proces. (Řepa, 2007)

Truneček (2004) dodává, že procesní mapa vyobrazuje podnikový pracovní tok a je klasickým nástrojem pro popis firmy, která funguje na principu procesního managementu. Při její rekonstrukci nás zajímá, co se dělá, nikoli kdo co dělá.

Pro zobrazení vybraných procesů jsou použity vývojové diagramy. Vývojové diagramy jsou grafickou pomůckou, která významně usnadňuje pochopení procesů ve firmách a zobrazuje algoritmy. Algoritmus je přesný postup, který vede k určitému výsledku. Na Obrázku 5 jsou zobrazeny základní prvky diagramů:

Obrázek 5: Základní prvky diagramů



Zdroj: Levay (2013)

² VANĚČEK, D. Operační management. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010. Str. 228

Zobrazeny jsou klíčové procesy se vzájemnými vazbami mezi sebou a s vazbami do blízkého okolí. Z nich jsou vybrány dva procesy, které jsou vhodné ke zlepšení nebo přeprojektování. Pro hodnocení vybraných procesů se využívají procesní mapy, kde jsou zobrazeny podprocesy i podpůrné procesy. Zároveň jsou procesy hodnoceny po stránce správnosti vyplývajících vazeb mezi jednotlivými činnostmi. Na základě zkoumání probíhajících procesů jsou navržena zlepšení vybraných procesů, s důrazem na implementaci principů procesního managementu, především týmové spolupráce.

Nové procesní mapy zachycují navržené změny. Na závěr jsou zhodnoceny přínosy a rizika spojená s realizací navržených změn ve stávajícím uspořádání podniku.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Charakteristika vybrané společnosti

4.1.1 Historie společnosti

Tiskárna Hradištko se nachází nedaleko Prahy, nad údolím řeky Vltavy. Zahájila svůj provoz již v roce 1948 se zaměřením na výrobu keramických a sklářských obtisků na kamenotiskařských rychlolisech. Klasická polygrafická výroba byla spuštěna v roce 1951 a během několika let se řadila mezi přední polygrafické výrobce s velmi vysokou kvalitativní úrovní. V té době především se svými výrobky z oblasti vypalovacích obtisků na sklo, porcelán a keramiku. V 80. letech minulého století tiskárna zajišťovala práci pro přibližně 250 lidí a dodávala výrobky řadě významných odběratelů, nejen v rámci tehdejšího Československa, ale i do zahraničí. Tiskárna vždy disponovala a disponuje personálním obsazením s bohatými zkušenostmi a kvalitním know-how v oblasti polygrafie. Některé z produktů, jako jsou například dekorované jídelní soupravy (motiv D 539 Tři Grácie, D 1465 Růžička), jsou v tomto oboru vyhlášené. Tiskárna Hradištko je díky vysoké kvalitě výroby a zkušenosti odborníků schopna vyrábět i velmi náročné soutisky včetně takzvaných keramického CMYKu a reliéfních zlatotisků. Mnozí tiskaři se jezdili do Hradištka učit. (Interní dokumenty Oricon s.r.o., 2011)

Tiskárna Hradištko i díky tradici a očekávání svých zákazníků soustředí na kvalitu své výroby a na maximální přidanou hodnotu svých výrobků.

V současnosti ORICON s.r.o. (dříve Tiskárna Hradištko) disponuje kvalitním technologickým zázemím a především kvalitním týmem odborníků, kteří jsou schopni zajistit výrobu veškerých požadovaných produktů ve vysoké kvalitě při zachování přijatelné ceny. Firma je připravená dodávat od standardních merkantilních tištěných materiálů (letáky, plakáty, samolepky) až po speciální produkty z oblasti vypalovacích obtisků, tetovacích obtisků, výherních losů, apod. Zároveň se tiskárna snaží oslovovat nové zákazníky a nabízet nové výrobky, k čemuž slouží i grafické studio a spolupráce s partnerskými marketingovými firmami. V roce 2014 došlo k rozšíření výrobního portfolia o hlubotisk (výroba etiket, potisk fólií). Poloha a kapacita areálu tiskárny umožňuje skladování a postupnou distribuci výrobků dle specifických potřeb jejich zákazníků.

Výroba je zaměřena především na mnoho druhů vypalovacích obtisků (porcelán, keramika, sklo a smalt), klasických vodou smývatelných obtisků (na vajíčka, svíčky, dřevo či kov), tetovacích obtisků, stíracích losů a dále pak ofsetových tiskovin. Zkušenosti jejich odborných pracovníků, sítotiskoví tiskaři jsou ve svém oboru ti nejlepší v republice, umožňují řešit i složitá zadání neproveditelná v konkurenčních tiskárnách.

Specialitou tiskárny je kombinace tisku CMYK s tiskem s přímými barvami, případně kombinace technologií ofset – sítotisk. Touto kombinací lze dosáhnout zvláštních efektů v barevnosti či reliéfního efektu. Mohou tisknout pravým zlatem nebo platinou pro dosažení efektu lesklého stříbra. (Interní dokumenty Oricon s.r.o., 2011)

4.1.2 Výrobní portfolio

- Vypalovací obtisky (na sklo, porcelán, keramiku, smalt)
 - mnohobarevné, odolné proti smytí, určené pro využití v gastronomii,
- Tetovací obtisky
 - vícebarevné, jednobarevné, fosforeskující, s glitry (lesklými částicemi),
- Vodou snímatelné obtisky
 - obtisky na nehty, modely letadel, obtisky na vajíčka, svíčky,
- Samolepky
 - papírové a PVC s různými druhy využití a povrchových úprav včetně oboustranných,
- Stírací losy
 - různé druhy barev stíracích ploch, přetisk stíracích ploch i CMYKem,
- Propisot
 - propisovací obtisky, písmenka, obrázky,
- Potisk plastů
 - transparentní či neprůhledné, plastové karty, vstupní cedule, oznámení o pracovní době,
- Potisk triček
 - limitované edice cca do 1.000 ks,
- Ofsetový merkantil
 - katalogy, plakáty, účtenky, karty, formuláře, informační letáky, akcie, kolky, ochranné prvky tiskem – UV barva, UV lak. (Základní informace Tiskárna Hradištko)

4.1.3 Vybraní zákazníci

Cílový zákazník firmy ORICON s.r.o. je zpracovatel a výrobce porcelánu bez vlastního tisku. Vybraným segmentem jsou také agentury, pro které se na zakázku vyrábějí reklamační předměty a dekorační firmy, které výrobky odkoupí a sami prodávají konečnému spotřebiteli.

- Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.,
- Druchema,
- Eurocera s.r.o.,
- Euroclinicum a.s.,
- Havi Logistics s.r.o. (Mc Donald's),
- Honeywell, spol. s.r.o.,
- Linde Gas, a.s.,
- MB Sving s.r.o.,
- Mccoy a Partner spol. s.r.o.,
- Océ, a.s.,
- Povltavské mlékárny, a.s.,
- Sahn, s.r.o.,
- SK Slavia Praha – Fotbal a.s.,
- Thun 1794 a.s.,
- Bohemia porcelán Moritz Zdekauer 1810 s.r.o.

4.1.4 Certifikáty a osvědčení

Společnost ORICON s.r.o. je držitelem certifikátu dle norem ČSN ISO 9001:2001, který jasně definuje organizační strukturu společnosti včetně řídicích a kontrolních procesů.

Certifikát ES přezkoušení typu č. 090180 T/NB pro tetovací obtisky, které tímto splňují základní požadavky Nařízení vlády ČR č. 19/2003 Sb. Transponující směrnici Rady č. 88/378/EHS, ve znění předpisů, vztahující se k bezpečnosti hraček.

Zhodnocení bezpečnosti kosmetického výrobku (tetovací obtisk), dle § 29 Odst. 2, zákona č. 258/2000 Sb. Jako povinná součást dokumentace ke kosmetickému prostředku.

Společnost ORICON s.r.o. je členem SEDEXu, který sdružuje firmy s ohledem na společensko – etické chování v dodavatelských řetězcích. (Interní dokumenty Oricon s.r.o., 2011)

4.1.5 Cíle společnosti 2015

Cíle společnosti vycházejí z politiky společnosti. Jsou to tyto cíle:

- **Obhájit certifikát systému řízení kvality**
Tohoto cíle chce tiskárna dosáhnout do: opakovaný cíl – konec roku
Odpovědnost za splnění tohoto cíle nese: výkonný ředitel
- **Pořízení nové technologie na rozjetí hlubotisku s návratností do 2 -3 let**
Generovat ročně 1 mil. Kč
Tohoto cíle chce tiskárna dosáhnout do: pokračování cíle z roku 2014
(nejpozději konec roku 2015, předpoklad v 2 /2015)
- **Umístění skladu porcelánu a na ní navázané nové zakázky**
Tohoto cíle chce tiskárna dosáhnout do: konec roku 2015
Odpovědnost za splnění tohoto cíle nese: výkonný ředitel
- **Udržet vyrovnaný rozpočet**
Tohoto cíle chce tiskárna dosáhnout do: opakovaný cíl – konec UCE období
Odpovědnost za splnění tohoto cíle nese: výkonný ředitel

(Interní dokumenty Oricon s.r.o., 2011)

4.1.6 Politika kvality

Vedení tiskárny se zavazuje neustále zlepšovat efektivnost systému řízení kvality. Tohoto trvalého zlepšování chtějí dosahovat pomocí realistických cílů, sledováním měřených veličin procesů, prováděním nápravných a preventivních opatření podle pravidla PDCA (Plan – Plánuj, Do – Dělej, Control – Kontroluj, Act – Jednej), aplikováním myšlenek politiky společnosti a jejím každoročním přezkoumáváním a nestálého zvyšování kvalifikace zaměstnanců pomocí odborných školení.

Aby společnost dokázala poskytovat klientům stále lepší, efektivnější a rozsáhlejší služby, neustále ORICON s.r.o. sleduje obchodní trh a zdokonaluje vlastní nástroje, ve kterých uplatňuje předchozí zkušenosti s jejich fungováním a uplatněním, stejně tak jako nové požadavky jejich klientů. (Interní dokumenty Oricon s.r.o., 2011)

ORICON s.r.o. pracuje s jasnou vizí. Každou činnost je nutno vykonávat s myšlenkou na činnost, která bude navazovat. Řídí se představou, že kvalitu je třeba mít na mysli už při prvním kontaktu se zákazníkem. *„Náš zákazník je náš nejdůležitější partner. Spokojenost našeho zákazníka je dána zejména tím, jak rychle jsme schopni reagovat na jeho požadavky. Proto považujeme za nutné být připravení a vždy o krůček dál co se týče znalostí, pracovních i prostorových kapacit a technického vybavení.“*³ (Ivo Kroc, 2011)

4.2 Systém managementu jakosti

Systém managementu kvality (QMS) ve společnosti je zaměřen na jednotlivé procesy a vzájemně propojené činnosti v souladu s požadavky normy. V QMS se uplatňují zásady procesního řízení. Tvorba QMS je podporována, sledována a operativně vyhodnocována vedením společnosti.

Do QMS jsou zahrnuty všechny procesy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují úroveň dosažení dohodnutých požadavků zákazníka na kvalitu dodávaného produktu.

4.2.1 Procesy potřebné pro systém managementu jakosti

Procesům využívaných ve společnosti ORICON s.r.o. bude věnována jedna z následujících kapitol. Pořadí a vzájemné vazby procesů budou znázorněny v Obrázku 8 Procesní mapa včetně outsourcových procesů.

Outsourcing – v podmínkách společnosti se jedná o dodavatele technologií, na které nemá tiskárna vybavení a souvisí s tiskem. Jsou řízení v rámci podmínek ujednaných ve smlouvách a 1x ročně hodnoceni v rámci Hodnocení dodavatelů. Dále dodavatelé podpůrných služeb pro celou firmu (např. doprava, účetnictví).

4.2.2 Kritéria a metody potřebné pro zajištění

Stanovené realizační procesy obsahují Měřené veličiny procesů. V průběhu realizace zakázky je uskutečňován sběr dat z realizačních procesů. Tato data jsou pravidelně vyhodnocována a na základě výsledků jsou pak následně prováděna opatření. Součástí přezkoumání systému řízení je vyhodnocení výsledků měřených veličin procesů.

³ KROC, I. Interní dokumentace. Hradištko, 2011.

4.2.3 Zajištění dostupnosti zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a jejich monitorování

Společnost zajišťuje v průběhu procesů dostupnost zdrojů a informací jako nezbytnou podporu pro fungování procesů a pro jejich monitorování. Jedná se především o finanční zdroje pro odborná vzdělání, finanční zdroje pro vozidla a finanční zdroje pro nákup a údržbu výpočetní a kancelářské techniky.

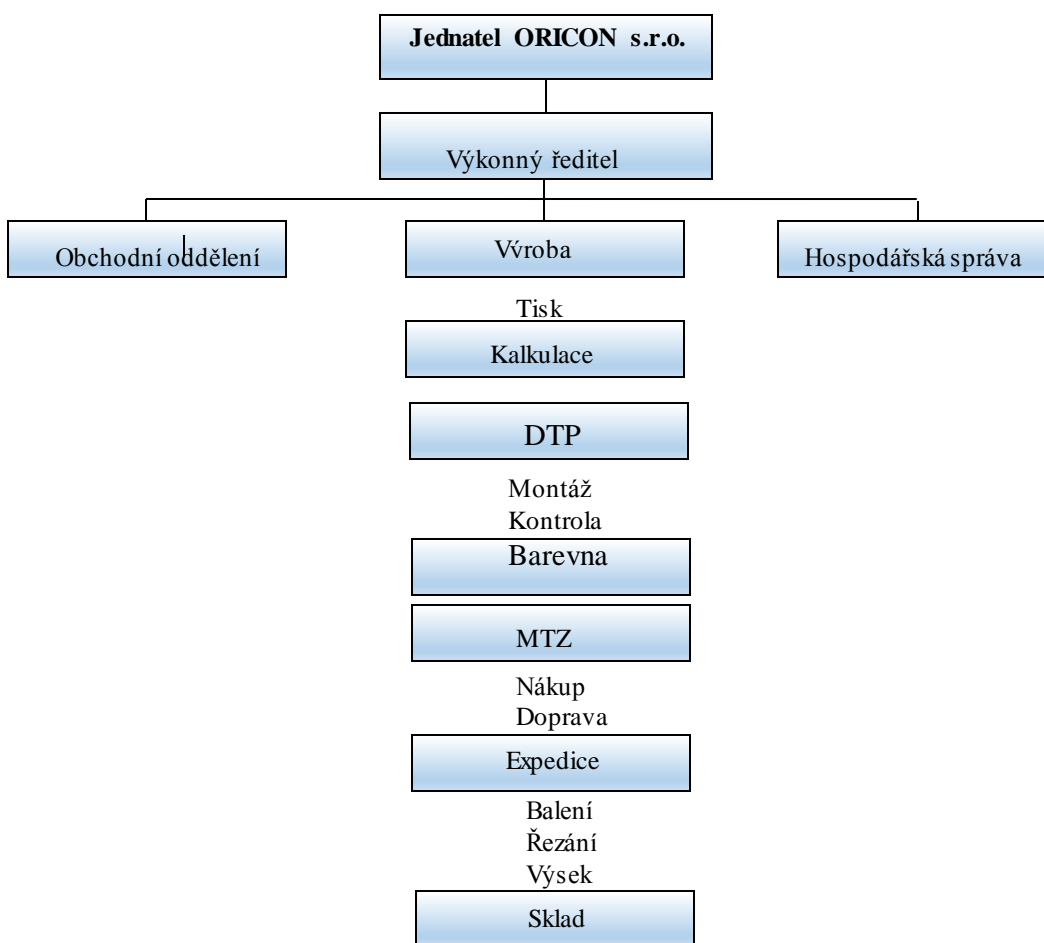
4.2.4 Monitorování, měření a analyzování procesů

Vybrané realizační procesy jsou ve stanovených intervalech měřeny. Všechny řídicí procesy jsou analyzovány jedenkrát ročně. Tímto způsobem se ověřuje trvalá shoda řídicích procesů s prováděnou praxí. Všechny podpůrné procesy jsou taktéž analyzovány a ověřovány na platnost minimálně jedenkrát ročně. Pokud kterýkoliv z účastníků procesů upozorní na neshodu popisu procesu s prací, provede představitel vedení s příslušným vedoucím zaměstnancem přezkoumání tohoto procesu. Výsledkem bude odstranění neshod. Monitorování a přezkoumání postupů, pomocí kterých se včas detekují chyby ve výsledcích zpracování, včas se identifikují úspěšné i neúspěšné bezpečnostní incidenty a narušení bezpečnosti, dále se zkontroluje, zda bezpečnostní aktivity, které byly implementovány, fungují podle očekávání. Také se detekují bezpečnostní události, aby se zabránilo bezpečnostním incidentům a zda přijaté postupy byly efektivní.

4.3 Organizační struktura

ORICON s.r.o. je rodinná firma, která v současné době zaměstnává 16 zaměstnanců. Výhodou této organizační struktury je rychlá adaptace na požadavky zákazníků. Důraz je především kladen na rozdělení kompetencí mezi oddělení a jednotlivé pracovníky pro lepší funkčnost firmy. Jasným delegováním úkolů každý pracovník přesně ví, na jakou oblast procesu výroby se má zaměřit, jaké jednání se od něj očekává a jaký výsledek má jeho konání přinést. Důkladně provedené samostatné činnosti pak přispívají pro uspokojivý výsledek práce podniku jako jednoho hromadného celku. A právě tento výsledek je odrazem rychlé implementace nových změn do výroby a především spokojeného zákazníka.

Obrázek 6: Organizační struktura firmy



Zdroj: Interní dokumentace

Každé oddělení má svou funkci, kterou plní pod dohledem vedoucího oddělení. Pracovníci mají mezi sebou rozdělené pravomoci, aby byla efektivně pokryta veškerá náplň práce a nedocházelo k časovým prostojům. Ve výrobních odděleních jsou vedoucími mistři, kteří jsou odborně způsobilí k výkonu práce se všemi potřebnými stroji. Požadovaná kvalifikace vychází vždy z popisu pracovního místa. Všichni zaměstnanci se pravidelně zúčastňují odborných školení ve vlastní společnosti, u externích společností u dodavatelů a případně i u zákazníků.

4.4 Procesní mapy

Jak již bylo uvedeno v literární rešerši, procesy se z hlediska důležitosti a účelu dělí na řídicí, hlavní a podpůrné.

Takto má procesy rozdělené i zvolená společnost. Řídicí procesy nepřidávají hodnotu ani negenerují zisk. Probíhají uvnitř podniku proto, aby úspěšně fungovaly procesy hlavní a podpůrné. Tyto manažerské procesy definují výkon všech procesů. Ve firmě ORICON s.r.o. to je například strategické řízení, management jakosti, plánování, finanční řízení, marketing, audity, analýzy, motivování, trvalé zlepšování, řízení lidských zdrojů, řízení neshod, tvorba řídicích dokumentů a řízení dokumentace.

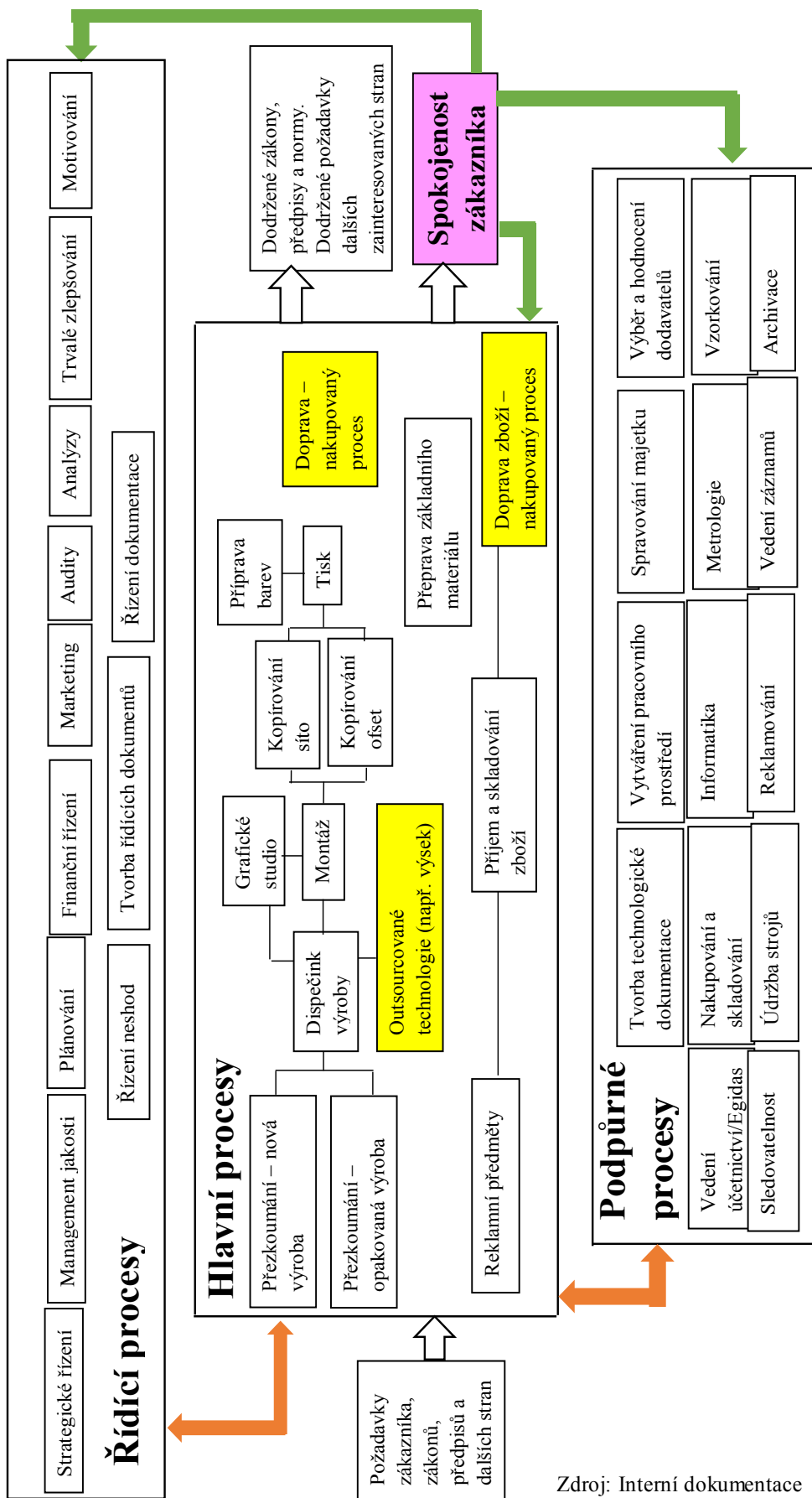
Hlavní procesy přispívají k naplnění poslání organizace. Přidávají hodnotu, vytvářejí výstupy v podobě výrobku pro externího zákazníka a tím generují zisk. Tyto procesy se nazývají také procesy klíčové. Jedná se o přezkoumání nové i opakované výroby, dispečink výroby, procesy v grafickém studiu, montáž, kopírování, příprava barev, tisk, příprava základního materiálu, reklamní předměty, příjem a skladování zboží, doprava zboží, apod.

Podpůrné procesy bezprostředně podporují klíčové procesy a zajišťují chod a správné fungování organizace. Jejich výsledek je určen pro interní zákazníky organizace. Nepřidávají tedy hodnotu a negenerují zisk. Do tohoto rozdělení spadají procesy, jako je vedení účetnictví, sledovatelnost, údržba strojů, tvorba technologické dokumentace, nakupování a skladování, vytváření pracovního prostředí, informatika, reklamování, spravování majetku, metrologie, vedení záznamů, archivace, vzorkování a výběr a hodnocení dodavatelů.

Na Obrázku 7 jsou znázorněny vzájemné vazby a pořadí procesů včetně outsourcových procesů. Veškeré procesy jsou vykonávány tak, aby byly dodrženy zákony, předpisy, normy a požadavky dalších zainteresovaných stran. Stěžejním cílem těchto úkonů je spokojenost zákazníka.

Obrázek 7: Procesy ve firmě

Mapa procesů



Zdroj: Interní dokumentace

4.4.1 Průběh rozšiřování pracovních sil, profesní vzdělání

Na prvním schématu je zobrazen rozbor procesu rozšiřování pracovních sil. Podnik nejprve posoudí, zda je současný stav zaměstnanců vyhovující a efektivní. Vedoucí personálního oddělení provede analýzu stavu zaměstnanců, ze které vyvodí závěr, zda je potřebné provádět další kroky pro přijetí nových pracovníků. Pokud je aktuální stav pracovních sil dostačující, tento proces v tomto bodě skončí rozsudkem nepřijímání nových pracovníků. Pokud je stav zaměstnanců neuspokojivý, musí se dále podnik rozhodnout, jakým způsobem bude proces přijímání nových pracovníků provádět. Nabízejí se dvě možnosti: úkol se předá personální agentuře, která se dále postará o celý proces přijímacího řízení, nebo úkol zůstává v personálním oddělení podniku. Personalisté vypíší nabídky volných pracovních míst, uveřejní termíny přijímacího řízení na samostatné pozice, uskuteční vstupní pohovor s uchazeči a jednotlivá kola pohovorů. Nakonec, jak je zřejmé ze Schématu 1, výkonný ředitel rozhodne o přijetí či nepřijetí uchazečů o volné pracovní pozici.

Ve chvíli, kdy se v průběhu práce objeví nedostatky, je potřeba zvýšit technickou odbornost pracovníků za účelem zvýšení efektivity při výrobě, a to procesem profesního vzdělávání. Podnik se rozhodne, jaké školení bude nejvhodnější. I zde se nabízejí dvě možnosti: školiteli se stanou externí pracovníci ze školicích agentur, nebo firma vybere vhodné kandidáty ze svých interních zdrojů. Pokud firma zvolí školitele z interních zdrojů, vybere z kandidátů toho nejvhodnějšího školitele a zorganizuje vzdělávací kurz.

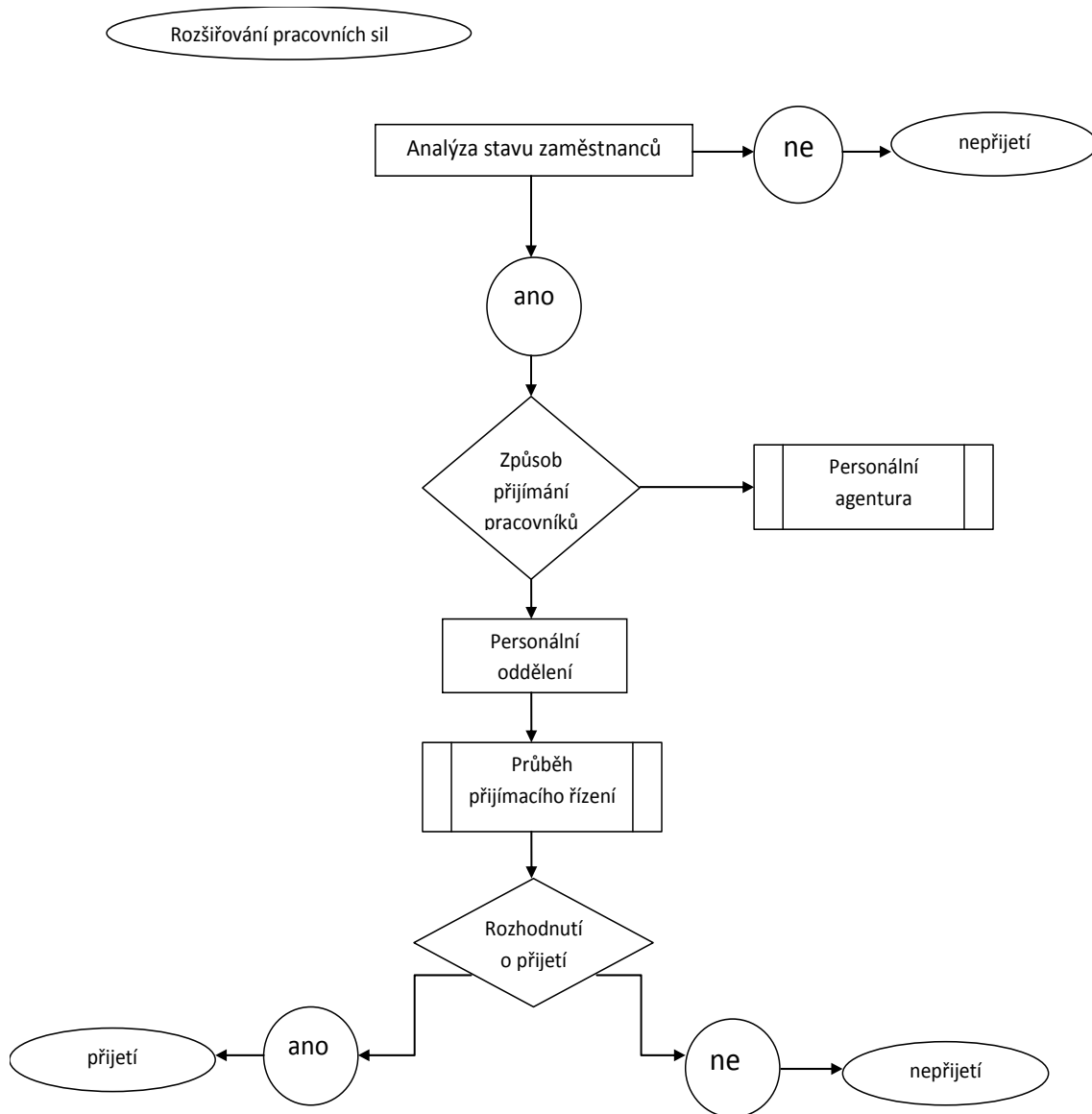
Další fáze nastává v okamžiku, kdy podnik zvolí externí zdroje. Firma se v prvním kroku rozhodne o volbě školicího zařízení na základě třech stěžejních kritérií. Těmi jsou: výše nákladů spojené s výběrem školitele, počet školených pracovníků a místo konání školení. Výhodné je zorganizovat školení v sídle společnosti, čímž odpadají náklady na dopravu pracovníků a pronájem školicích prostorů. Jakmile je školitel na základě těchto kritérií vybrán, dochází k sepsání smlouvy a vyřízení způsobu platby.

Organizace samotného školení s sebou nese další tři kroky. Zvolí se frekvence školení, vhodný termín a čas, a na základě firemní databáze se určí počet konkrétních školených osob. Výběr proběhne napříč všemi potřebnými odděleními.

Následuje fáze průběhu samotného školení. Pro organizaci a její zaměstnance je primární, že školení probíhá za účelem zvýšení odbornosti a kvalifikace zaměstnanců

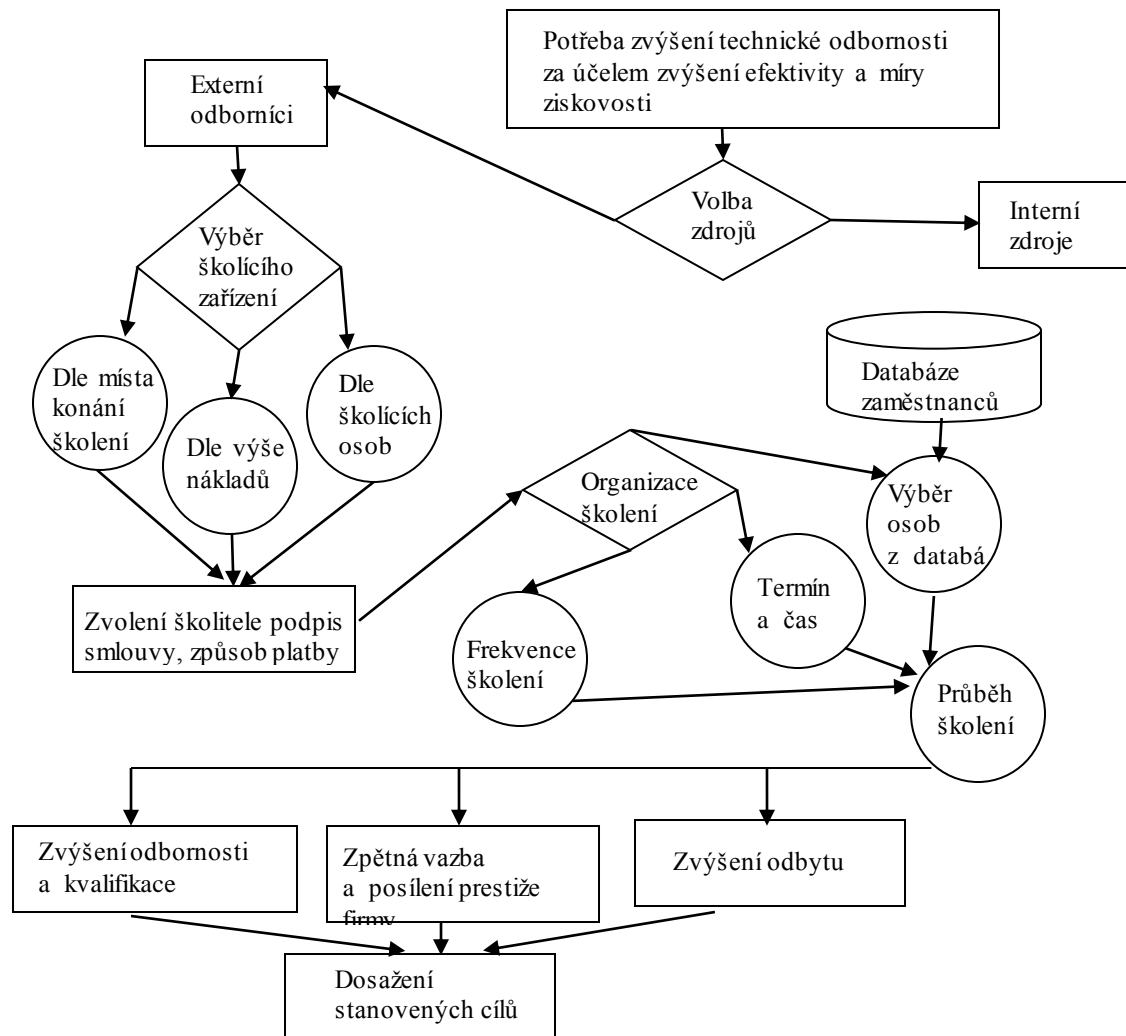
a posílení prestiže firmy. Dosažení těchto cílů a pozitivní zpětná vazba je tedy konečným procesem. Proces profesního vzdělání je zobrazen na Schématu 2.

Schéma 1: Proces rozšiřování pracovních sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma 2: Proces profesního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

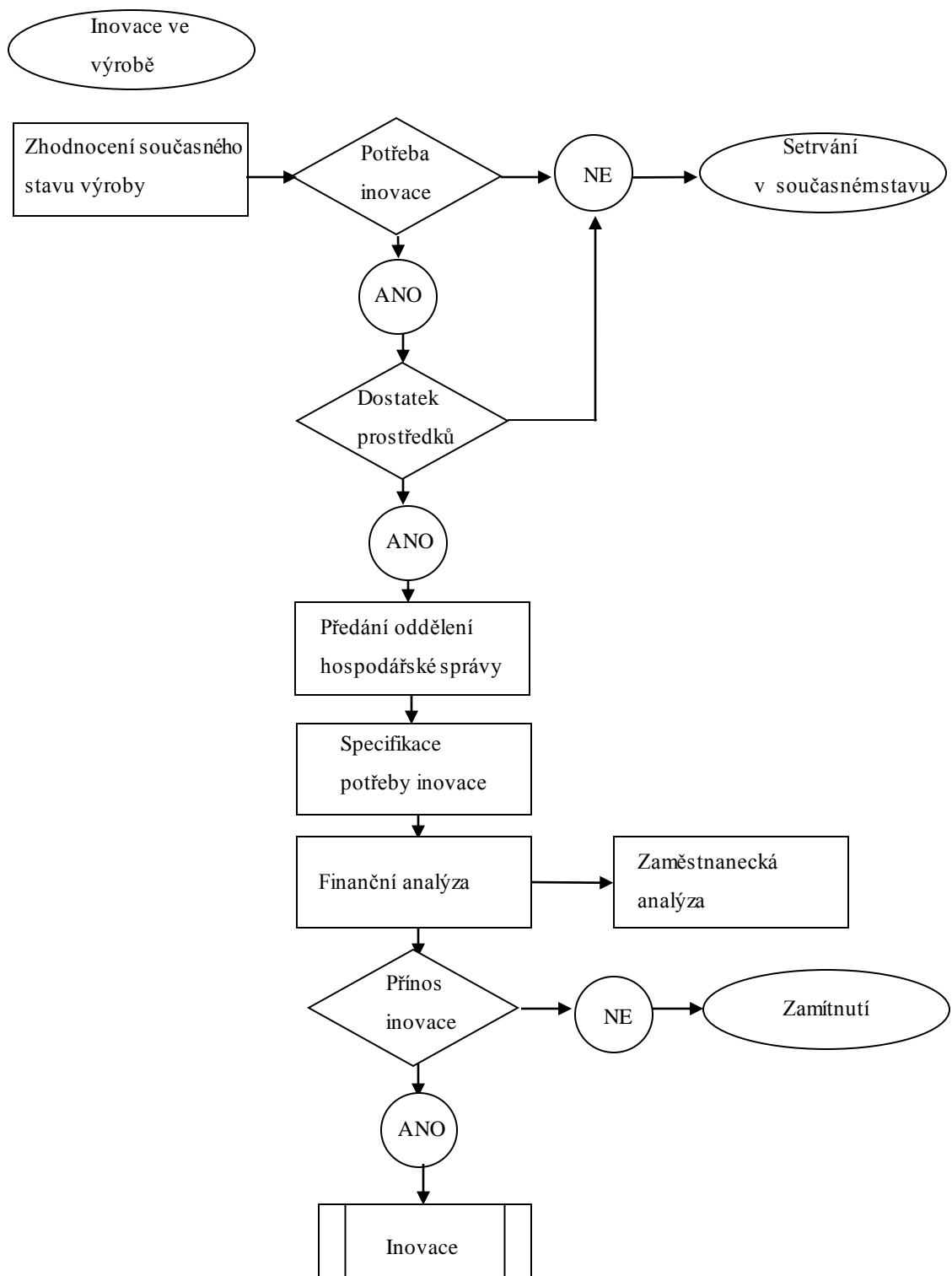
4.4.2 Proces inovace ve výrobě

Jelikož je ORICON s.r.o. výrobní podnik, musí čelit rozhodnutím, kdy a za jakých podmínek je potřeba výrobu inovovat. Tato rozhodnutí bohužel nejdou z hlediska nedostatečných finančních zdrojů realizovat za krátký časový horizont.

Prvním krokem je analýza současného stavu výroby a zhodnocení potřeby inovace. Pokud není třeba inovovat, setrvá podnik se současným stavem strojů a výrobních linek. V případě, že dojde k závěru potřebné inovace, podnik zhodnotí současný stav prostředků k investování. Nedostatek finančních prostředků proces ukončí. Pokud podnik má peněžní prostředky, proces dále pokračuje. Oddělení hospodářské správy přijme informaci o návrhu na inovaci, kde jeho pracovníci specifikují, co bude konkrétně předmětem inovace. Dále se provádí finanční analýza rentability návrhu

inovace. Zhodnotí se, jestli je nezbytné nakoupit nové stroje a linky. Pokud návrh inovace nebude pro podnik přínosný, proces se ukončí zamítnutím. V případě možné přínosnosti bude proces inovace zrealizován.

Schéma 3: Proces inovace ve výrobě



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Vyřízení objednávek

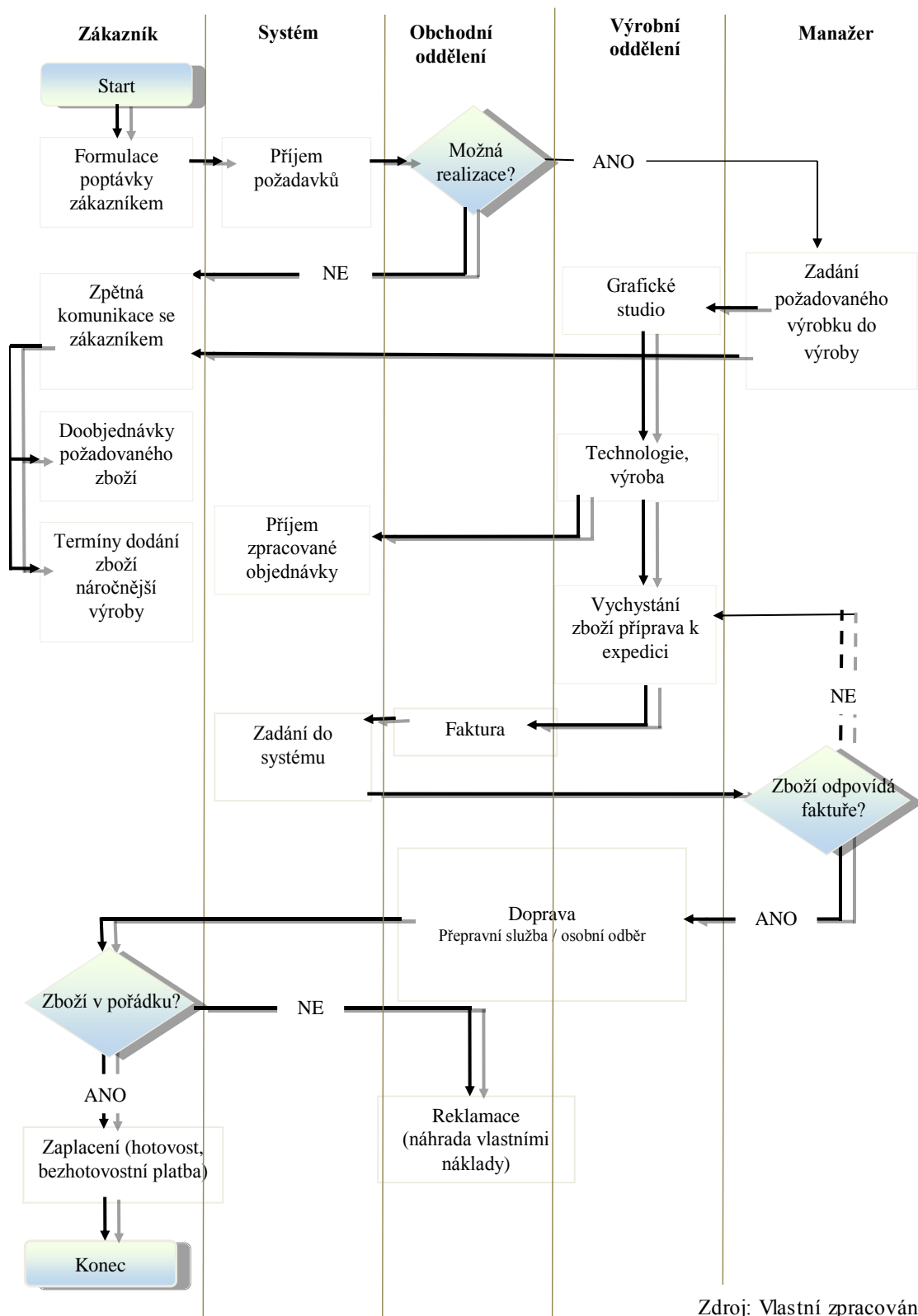
Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, cílovým zákazníkem firmy ORICON s.r.o. jsou zpracovatelé a výrobci porcelánu bez vlastního tisku. Vybraným segmentem jsou také agentury, pro které se na zakázku vyrábějí reklamační předměty a dekorační firmy, které výrobky odkoupí a samy prodávají konečnému spotřebiteli. Jelikož je takřka každá zakázka originální a jedinečná, vyřízení objednávky není otázkou pár minut.

Výroba je především zaměřena na mnoho druhů vypalovacích obtisků (na porcelán, keramiku, sklo a smalt). I odborníci s dlouholetou praxí potřebují čas k tomu, aby vyladili přesné odstíny zadaných barev na požadovaný materiál. Barvy se chovají různě a každá reaguje při tepelném zpracování v pecích jiným tónem zbarvení. Přesné zadání barev bývá předmětem několikadenního jednání se zákazníkem a zadávání požadované objednávky. Prioritou podniku je splnění požadavků zákazníků a jejich maximální spokojenost.

Následující procesní mapa znázorňuje postup dodání poptávaného zboží zákazníkovi od přijetí objednávky až do převzetí finálního produktu. Mapa je zaměřena na standardní postup objednávky, protože konkrétní požadavky každého zákazníka jsou odlišné a specifické. Systém firmy obdrží poptávku od zákazníka, ve které jsou uvedeny požadavky. V obchodním oddělení se zhodnotí požadavky týkající se produktu, a to z hlediska technologie a termínu dodání, kooperace, zajištění materiálu a ceny. Po přezkoumání se zváží, zda je zakázka realizovatelná. Předmětem jednání je předmět objednávky, množství, cena, měna, termín, platnost nabídky a dodací podmínky. Po celou dobu realizace obchodního případu se zákazníkem komunikuje obchodní oddělení.

Takto se na tento proces nabalují další činnosti, které vedou k uspokojení přání a požadavků zákazníka. Cílem je navázání dlouhodobé spolupráce s firmou a spokojenost obou zúčastněných stran.

Obrázek 8: Průběh objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Reklamace

Reklamace zboží nastává ve chvíli, kdy se liší doručená zásilka od požadované objednávky zákazníkem. Můžou to být situace, kdy je doručené zboží v jiném množství než požadovaném, výrobky jsou z jiného materiálu nebo s jiným potiskem, nebo například může být doručená zásilka poškozena. V posledním případě není vždy chyba na straně dodavatele, pokud si zákazník zvolil jiný, vlastní, druh dopravy zboží.

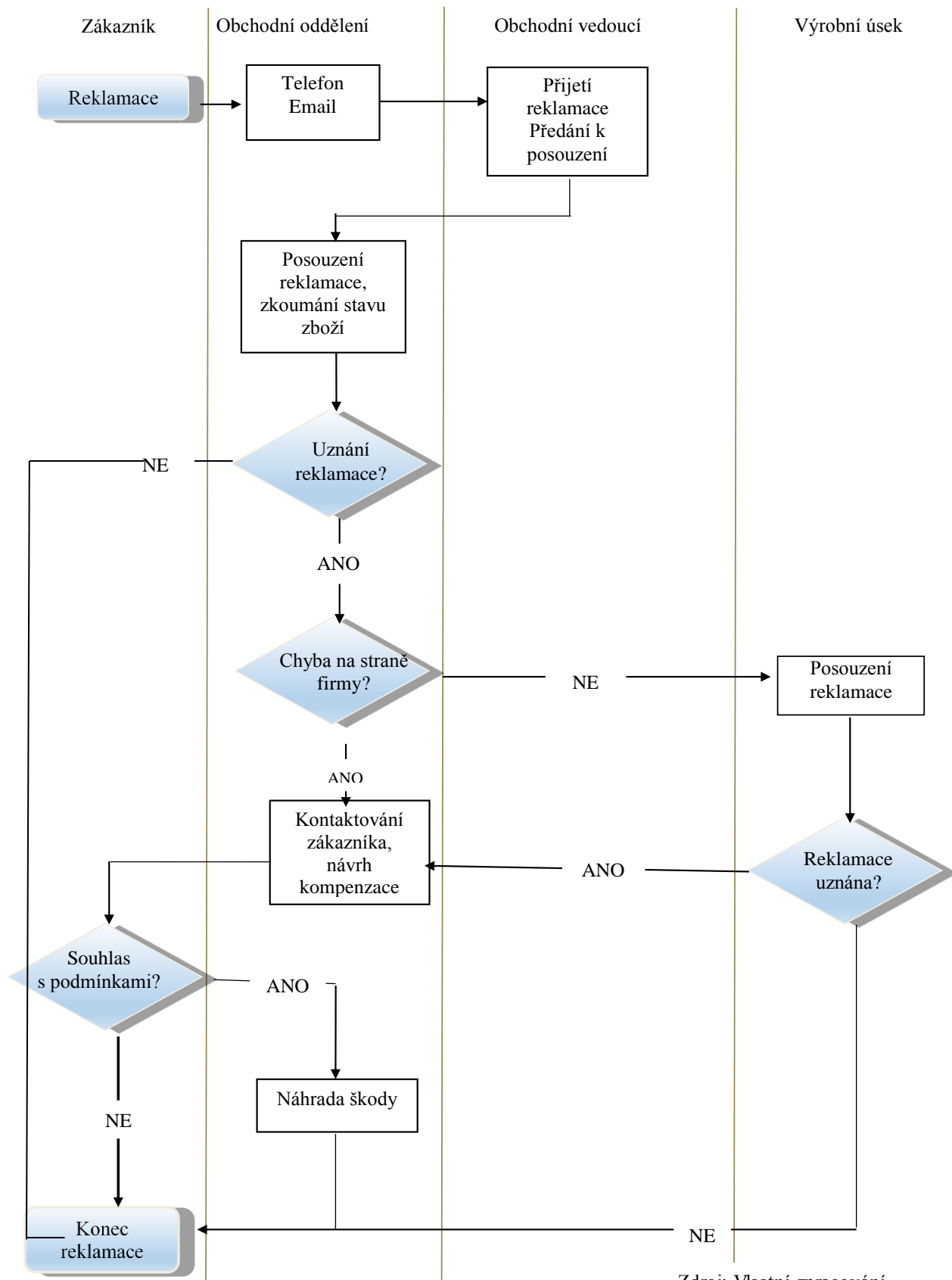
Firma ORICON s.r.o. si zakládá na nejvyšší kvalitě jejich výrobků. S tím souvisí veškeré pečlivé přípravy na samotnou výrobu, které předchází detailní analýza přání zákazníka. Samotná výroba probíhá pod dozorem vyškolených pracovníků, kteří veškeré procesy průběžně kontrolují. Těmito všemi způsoby se předchází vadám na zakázce.

Za případně vzniklou reklamaci zboží je zodpovědný obchodní zástupce. Neboli řízená osoba, která je obeznámena s daným stavem zboží a na základě znalostí požadavků vybere vhodně zvolenou strategii. Ta slouží k narovnání stavu a vyřídí proces reklamace k maximální spokojenosti zákazníka.

Na následující stránce, na Obrázku 9, je zobrazen proces vyřízení reklamace. Obchodní oddělení přijme námitku zákazníka. Požadavek putuje na obchodní oddělení, kde se zpracovává souhrn vad na zboží. Obchodní vedoucí přijme reklamaci a provede příkaz k posouzení. V některých případech se stává, že je reklamace neoprávněná, a chyba byla v zacházení se zbožím ze strany zákazníka. Na druhé straně jsou i situace, kdy je chyba na straně firmy. Naštěstí je těchto případů minimum. Pokud výrobní oddělení uzná, že se například potisk na výrobcích zvlnil jejich vinou, následuje kompenzace v celé výši. Firma ORICON s.r.o. dbá na spokojenost zákazníka, která je pro ni na prvním místě, a proto v případech, kdy není výrobek 100% dokonalý, hradí vzniklé škody v plné výši na svoje náklady.

V tomto malém počtu případů, kdy dochází k plnění reklamace, je důležité, že zákazník ochotně přijme omylnost firmy, a vyčká na náhradu vzniklé nepříjemnosti při dodání zboží. Pro firmu je mnohem důležitější udržení přízně a důvěry zákazníka, než nově vzniklé náklady spojené s náhradní výrobou.

Obrázek 9: Proces vyřízení reklamace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Navržení změn

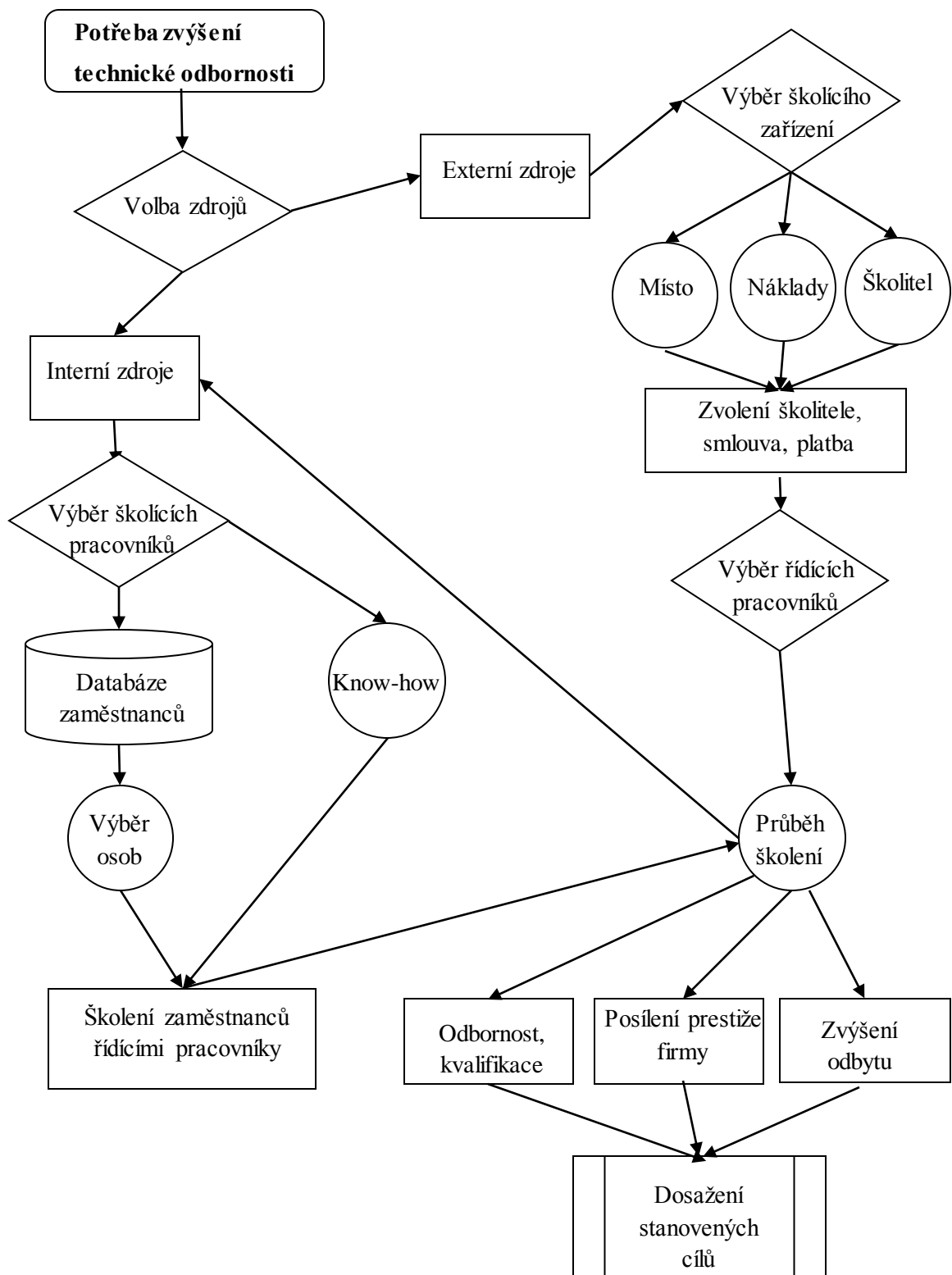
4.5.1 Proces profesního vzdělávání

Pro návrh možných zlepšení byly vybrány procesy profesního vzdělávání a marketingu. Výrobní procesy jsou díky jedinečnosti každé zakázky individuální, i když mají standardní postup, který se modifikuje podle přání zákazníka. Procesy vyřízení reklamace nejsou čteně využívány, díky kvalitní výrobě a vysoké kontrole v každém stupni produkce.

Zajímavější je proces profesního vzdělávání, který je nezbytný pro zvýšení odbornosti a kvalifikace pracovníků, posílení prestiže firmy a zvýšení odbytu. Zaměstnancům tiskárny ORICON s.r.o. je poskytován výcvik formou školení ve vlastní společnosti, u externích společností u dodavatelů, případně u zákazníků. Mezi periodické školení patří například BOZP a PO (školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany). Neperiodická školení jsou na řadě například při změnách technologií. ORICON s.r.o. je výrobně-obchodní firma. V tomto odvětví se pohybuje průměrná cena školení za jednoho pracovníka okolo 4.000 Kč (s DPH 21% 4.840 Kč). Proces profesního vzdělávání pro celá oddělení je tedy poměrně nákladný. Při realizaci samotné produkce jsou nejpodstatnější techničtí pracovníci a mistři. Pro tyto zaměstnance by mělo být školení povinné. Celkové náklady na školení pro dva zaměstnance místo celého oddělení by činily 8.000 Kč (s DPH 21% 9.680 Kč). Přínosem školení v tomto počtu pracovníků je lepší monitorování a nižší finanční náklady. Navazující změnou by bylo následné předávání nabytého know-how vyškolených pracovníků za finanční odměnu dál svým hierarchicky níže postaveným spolupracovníkům. Tím vzniká přímá implementace nově nabytých vědomostí přímo do vlastní výroby s názornou ukázkou v praxi. Další výhodou je nepřerušování chodu výroby z důvodu nedostatku přítomných pracovníků.

V následujícím Schématu 4 je znázorněný návrh na zlepšení. Proces je tedy nastavený tak, že se při výběru pro školení zvolí na základě třech hlavních kritérií externí agentura. Mezi tato kritéria patří místo konání vzdělávacího výcviku, výše nákladů na školení a školící osoby. Prvky ze Schématu 2 jsou zachovány. Změna nastává v rozdělení školených pracovníků. Řídící pracovníci se zúčastní placeného školení a následně předávají nově nabyté know-how svým spolupracujícím kolegům. Tím jsou sníženy náklady na školení zaměstnanců a nové informace jsou jako součást praxe ihned zaváděny do výroby.

Schéma 4: Návrh změny v procesu vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující Tabulce 2 je shrnutý průběh procesu školení. Za výběr zaměření vzdělávacích kurzů zodpovídá vedoucí manažer firmy po domluvě s vedoucím výrobního oddělení. Personální oddělení má na starosti výběr externí školicí organizace, termínu a místa konání a řídicích pracovníků, kteří se školení zúčastní. Toto oddělení i celé školení kontroluje. Optimální frekvence školení je čtvrtletní. Pokud si chce podnik udržet své postavení na trhu, je nezbytné dbát na kvalitu prováděné práce a nespadnout na nižší úroveň ve všech směrech.

Tabulka 2: Školení řídicích pracovníků

Název	Odborné školení řídicích pracovníků		
Popis	Zajištění pravidelného technického vzdělávání a zvyšování jejich kvalifikace		
Součástí procesů	Školení zaměstnanců		
Pod-procesy	Výběr kurzů, zajištění termínů, prostor, rozřazení, průběžná kontrola, fakturace		
Rizika	Sdílení informací, administrativní náročnost, vysoké finanční náklady		
Rozšiřuje	Technické dovednosti pracovníků, zvýšení odbornosti a kvalifikace pracovníků, snižování nákladů na celofiremní školení zaměstnanců, zvyšování kvality produkce		
Spolupracující subjekty	Školicí střediska a organizace		
Financování	Finanční rozpočet firmy		
Měření	Znalostní kontrolní test (max. 100 bodů)		
Měřítko			
Popis	Optimál. hodnota	Přípustná odchylka	Frekvence
Počet hodin školení na zaměstnance za kvartál	12	0%	čtvrtletně
Investice do vzdělávání zaměstnance za kvartál	4.500,-	15%	čtvrtletně
Průměrná dosažená hodnota v testu	85%	5%	čtvrtletně
Osoba odpovědná za měření	Personální vedoucí		
Osoba odpovědná za proces	Výkonný ředitel		

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení procesu odborného školení řídicích osob je zaměřeno na několik hledisek. Manažer sám určí, jaká frekvence školení je potřebná pro aktualizaci nových informací spojených s výrobou a dokumentací QMS (Quality Management System). Zde je navrženo dvoudenní školení, které každý den trvá 6 hodin a koná se čtyřikrát do roka. Nižší počet školení by vedl ke snižování kvalifikačních schopností pracovníků. Podstatný je také výběr vhodné školící agentury pro získání nových vědomostí. Jak již bylo uvedeno výše, organizační záležitosti týkající se výběru místa a času konání vzdělávacího programu má na starosti personální oddělení. To následně dohlíží i na to, aby nabyté informace byly formou semináře předány spolupracovníkům, kteří jsou hierarchicky níže postavení. Poznatky se okamžitě implementují do výroby, aby byl konečný výsledek co nejeftivnější. Tento způsob kombinace semináře s názornou praxí je nejlepší způsob pro osvojení nových znalostí.

Kontrola je důležitou součástí každého procesu. V tomto případě je navrženo vytvoření písemného testu, který ověří naučení získaných informací. Pro úspěšné absolvování testu je zapotřebí získat v rámci odchylky minimálně 80% z celkového počtu bodů.

4.5.2 Marketing

Marketing je řazen mezi řídicí procesy firmy ORICON s.r.o. Jedná se o proces blízký zákazníkovi. O průzkum trhu se v malé míře stará obchodní oddělení, které také dohlíží na spokojenost zákazníků. Ta je monitorována tím způsobem, že po ukončení zakázky zákazník odpoví na otázky položené od obchodního zástupce o jeho spokojenosti při předání. Na základě jeho odpovědí je obchodním zástupcem vypracován záznam z jednání se zákazníkem. V případě nespokojenosti je se zákazníkem zaznamenáno reklamační hlášení. Dalšími způsoby hodnocení spokojenosti zákazníka je doporučení dalším potenciálním zákazníkům nebo opakované zakázky. Marketing je důležitý pro zjištění přání a potřeb zákazníků, a v této míře se mi zdá nedostatečný.

V Tabulce 3 je znázorněný ukazatel spokojenosti zákazníků firmy ORICON s.r.o. za rok 2013 a 2014.

Tabulka 3: Spokojenost zákazníků

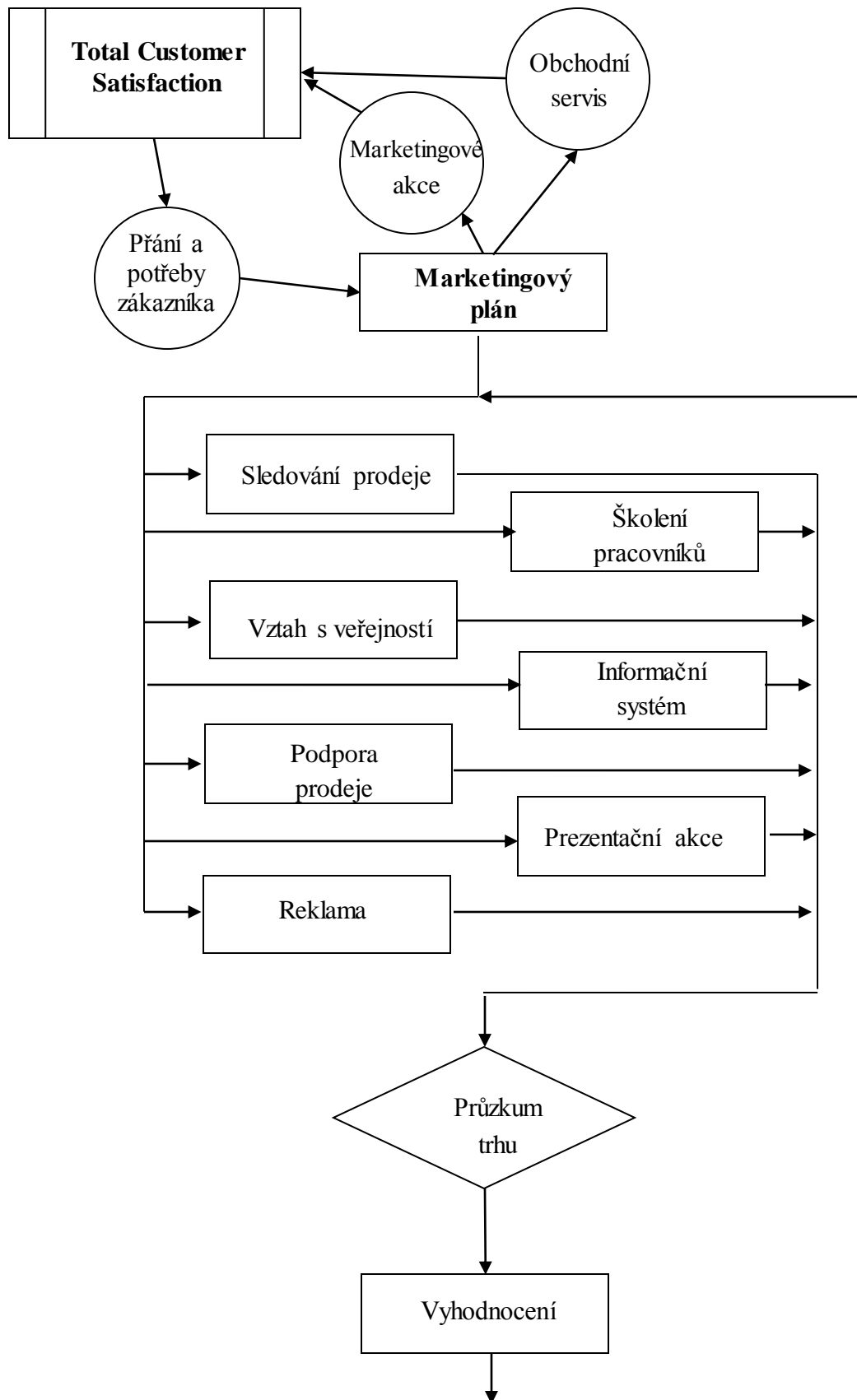
Název ukazatele	Hodnocení	Vyhodnocení dat	Perioda hodnocení	Monitoring	Skutečnost 2013	Skutečnost 2014
Celková spokojenost zákazníků	bez stížností, reklamací, opakování zakázek	zpráva z přezkoumání QMS	1x za rok	monitoring v Kartách zákazníků	plněno	plněno

Zdroj: Interní dokumentace (2014)

V návrhu změny je založeno marketingové oddělení, což znamená i rozšíření původní organizační struktury. Toto oddělení shromažďuje, sleduje a následně analyzuje informace od zákazníků a z trhu. Výsledky jsou zpracovány do ročních plánů marketingových akcí. Náplň práce nového oddělení obsahuje i sledování spokojenosti zákazníků. Jediným doposud používaným informačním kanálem byla ústní komunikace zákazníka se zástupcem obchodního oddělení, a tím se firma připravovala o další efektivní a zajímavé cesty k zákazníkovi.

Pro hodnocení nově navrženého procesu marketingu jsou vybrána důležitá kritéria. Prvním z nich je nákladové kritérium. Jelikož se jedná o založení nového oddělení, je zapotřebí přijmout na tuto pozici nového pracovníka, čímž se zvýší mzdové náklady. Druhým kritériem je čas, který nelze objektivně určit, marketing může fungovat průběžně nebo být zaměřený na konkrétní marketingové akce. Cílem tohoto nového procesu je postupem času vytvořit celkovou marketingovou politiku a marketingovou strategii podniku. Důraz je kladen na důkladné analýzy trhu, zjišťování přání a potřeb cílové skupiny a především uvažování o marketingovém mixu. Tímto je vytvořen nový klíčový proces, který se nazývá „celková spokojenost zákazníků“ TCS (Total Customer Satisfaction). Jedná se o přístup k zákazníkovi na základě poznání a překročení jeho očekávání. Při úspěšném startu a pozitivní zpětné vazby nových potenciálních zákazníků lze přibrat do marketingového oddělení dalšího pracovníka do týmu. Finanční náklady jsou sice opět zvýšeny, ale rozšíří se nápady a návrhy na nové poutavé reklamní zveřejnění, je zavedena možnost většího vztahu k veřejnosti a zpracování na marketingovém mixu. Schéma 5 zobrazuje podprocesy procesu Marketing.

Schéma 5: Marketingový plán



Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingový plán obsahuje procesy jako je školení zaměstnanců, obchodní servis, public relation (vztah s veřejností), podporu prodeje a další. Pozornost je věnována sledování prodeje a získávání zpětné vazby od zákazníka. Co se propagace týče, nejjednodušší cestou ke zveřejnění byla v původním návrhu upoutávka uvedená ve formě reklamního upozornění na Internetových stránkách. Cena je odvozena od druhu serveru, formátu reklamy a v neposlední řadě je i několik forem, jak reklamu na Internetu pojmout. Po průzkumu byla zjištěna průměrná cena, která se pohybuje přibližně okolo 30.000,- měsíčně. Z nákladových důvodů byla tato možnost propagace na Internetu zavržena.

Další návrh na zlepšení procesu je vytvoření online sekce pro zákazníka na webových stránkách podniku. Zákazník po zadání čísla své zakázky sleduje průběh výroby zboží. Tuto informační funkci plní obchodní oddělení, které průběžně zákazníkovi sděluje, v jaké fázi výroby se zboží aktuálně nachází. Tím má zákazník kontrolu nad splněním termínu dodání zakázky. Proces sledování zakázky je tedy částečně přenesen na zákazníka.

Předností společnosti ORICON s.r.o. je samozřejmě nejvyšší kvalita a dlouholetý tradiční způsob výroby. Tím má konkurenční výhodu v odvětví, a je potřebné o tom dát vědět i okolí. Doporučovala bych pořádat výstavy výrobků při příležitosti výročí města, společenské události pořádané starostou nebo místním sborem dobrovolných hasičů. Cena venkovního stanu se dvěma stěnami se pohybuje přibližně okolo 1.200,-. Výrobky jsou vystaveny jako názorná ukázka pečlivé práce tiskařské firmy. Výhodou je i sídlo firmy, které se nachází nedaleko Prahy a tím se zvyšuje počet příležitostí pro zviditelnění. Ve Středočeském kraji a v Praze bylo nalezeno dalších 7 potencionálních firem, které se zabývají výrobou porcelánu.

Dalším návrhem je spolupráce s uměleckými středními a vyššími odbornými školami v Praze. Studenti by do firmy ORICON s.r.o. docházeli na odbornou praxi během jejich čtyřletého studia. Tím by se přímo školili případní budoucí pracovníci tiskařské společnosti. S tímto nápadem se v následující Tabulce 4 nepočítá.

Tabulka 4: Shrnutí procesu Marketing

Název	Marketingový plán	
Popis	Získání potřebných informací o přáních a potřebách cílových zákazníků na trhu, upoutání pozornosti, získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků	
Součástí procesů	Marketing	
Pod-procesy	Sledování prodeje, obchodní servis, podpora prodeje, PR	
Rizika	Vysoké finanční náklady	
Rozšiřuje	Podvědomí zákazníků o službách firmy, prestiž společnosti, cílovou skupinu zákazníků	
Spolupracující subjekty	Město, místní SDH, veřejné výstavy města Prahy	
Financování	Finanční rozpočet firmy	
Měření	Vyhodnocení spokojenosti zákazníka	
Měřítko		
Popis	Hodnota	Frekvence
Počet potencionálních nových zákazníků	7	pololetně
Investice do rozšíření webu	1.000,-	jednorázově
Investice do pomocného majetku	1.200,-	ročně
Náklady na chod oddělení	15.000,-	měsíčně
Navýšení zájmu	15%	ročně
Promo akce	1	čtvrtletně
Osoba odpovědná za proces	Marketingový pracovník	
Osoba odpovědná za měření	Marketingový pracovník	
Pomocná osoba	Pracovník z obchodního oddělení	
Spokojenost zákazníka	Zpětná vazba, bez stížností a reklamací, opakovaný nákup, doporučení služeb firmy, větší odbyt	

Zdroj: Vlastní zpracování

Novému pracovníkovi v marketingovém oddělení je přidělena každodenní výpomoc v rozsahu 4hodin zaměstnancem z obchodního oddělení. Je vybrán pracovník, který nemá pracovní náplň pravidelně stoprocentní. Tím, že není najat druhý nový pracovník, ale jsou použity interní zdroje zaměstnanců, jsou prozatím udrženy mzdové náklady. Každou propagační akcí, kde jsou vystaveny výrobky firmy ORICON s.r.o. jsou získáni dva noví odběratelé zboží, čímž se nárůst zájmu zvýší přibližně o 15% ročně.

4.6 Zhodnocení procesů

Základ prosperity firmy ORICON s.r.o. tvoří stabilní okruh stálých zákazníků a získávání zákazníků nových. Proto je kvalita a rychlost vyřízení zakázky na prvním místě. Všechny procesy probíhají pod odborným dozorem, aby se včas předcházelo jakýmkoli nedostatkům a chybám.

V průběhu realizace zakázky se uskutečňuje sběr dat z realizačních procesů. Tato data jsou pravidelně vyhodnocována a na základě jejich výsledků jsou následně prováděna případná opatření. Vybrané realizační procesy jsou v předem stanovených intervalech měřeny. Všechny řídicí procesy jsou analyzovány jednou ročně. Takto se ověřuje trvalá shoda řídicích procesů s prováděnou praxí. Minimálně jednou ročně jsou i analyzovány a ověřovány všechny podpůrné procesy. Pokud některý z účastníků procesů upozorní na neshodu praxe s popisem procesu, představitel vedení provede s příslušným vedoucím zaměstnancem přezkoumání tohoto procesu. Výsledkem je odstranění neshod.

Toto přezkoumání procesů je velmi důležité z hlediska včasného detekování chyb ve výsledcích zpracování. Dále se včas identifikují úspěšné i neúspěšné bezpečnostní incidenty a narušení bezpečnosti. Pomocí monitorování se také srovnává, zda jsou přijaté postupy efektivní. Plánované výsledky se ověřují i pomocí interní prověrky. V případě, že vznik neshody teprve hrozí, jsou zaváděny preventivní opatření. Kontrolní opatření má firma ORICON s.r.o. na velmi vysoké úrovni.

Prvním popisovaným procesem byl proces rozšiřování pracovních sil. Tiskařský obor je náročný, a tím je i obtížné najít vyhovující pracovníky pro konkrétní pracovní pozice. V případě, že personální oddělení zaznamená nedostatek zaměstnanců, zvolí cestu k získání nových pracovníků. Lze použít interní zdroje a přesun jedinců na jiná pracovní místa. V druhém případě lze spolupracovat s externí personální agenturou, která na základě požadavků firmy vybere vhodné kandidáty. Uchazeč by měl mít vyučení v oboru, ovšem tato situace není bohužel tak častá, a tak je nutné přijmout kompetentní uchazeče s vyvinutou schopností rychlého přizpůsobení a učení se novým věcem. Takto spolupracující uchazeč má velký potenciál pro získání pracovního místa.

Proces profesního vzdělávání je velice důležitý pro zachování vysoké úrovně kvality práce zaměstnanců firmy ve všech odděleních. Zaměstnanci se pravidelně zúčastňují školení o bezpečnosti práce a požární ochrany. Při inovaci ve výrobě jsou nutná

technická školení, která jsou finančně náročnější. Školení celého týmu pracovníků je velmi nákladné. Proto se tento proces stal součástí návrhu změny ke zlepšení. Nejdůležitější je, aby se těchto školení zúčastnili řídicí pracovníci. Tím, že se počet školených zaměstnanců sníží, se sníží náklady, lépe se vzdělávací programy zajišťují, není obtížné najít vhodný společný termín a lépe se monitorují výsledky vzdělávání. Stěžejní změna nastává ve chvíli, kdy jsou interně uskutečňovány semináře vyškolených pracovníků, kteří tímto způsobem předávají nově nabyté informace a zkušenosti svým hierarchicky níže postaveným spolupracovníkům. Vše je okamžitě názorně implementováno do výroby.

Z důvodu amortizace strojů a vývoji nových technologií, je potřebná inovace ve výrobě. Ta není z hlediska množství potřebných finančních prostředků snadno realizovatelná. Výhodné je sestavit plán, ve kterém se zohlední budoucí inovace strojů a tím se na tento úkon již dopředu finančně připravovat.

Proces objednávky je vždy jedinečný. Každá zakázka je originální a vše se odvíjí od přání zákazníka. Požadavky jsou přijaty do systému přes obchodní oddělení, které následně se zákazníkem jedná o finální podobě požadovaného zboží. Po vyjasnění veškerých vlastností výrobků jsou informace předány výrobnímu oddělení, kde mistři zajistí tu nejvyšší možnou kvalitu koncového produktu. Následuje peněžní vyrovnání, expedice a dodání zakázky zákazníkovi. Po předání obchodní vedoucí vyplní se zákazníkem dotazník o spokojenosti se službami a výrobky firmy ORICON s.r.o.

Samozřejmě mohou nastat i případy, kdy zboží není zcela úplně v pořádku. Následuje proces reklamace. Zde se řeší, zda je reklamace oprávněná či nikoliv. Pokud je chyba na straně firmy, hradí veškeré náklady spojené s kompenzací. Na prvním místě je totiž spokojenost zákazníka a udržení jeho přízně. Například může dojít ke zvlnění potisku na keramice.

Největší změny jsou znázorněny v procesu Marketingu. Tento proces není ve firmě velmi rozvinutý, a přitom se jedná o jeden z řídicích procesů. Z důvodu velikosti firmy není na místě, aby se do marketingu vkládaly tisíce korun měsíčně. Ovšem firma by měla zvážit své zveřejnění na trhu. Pro získání nových odběratelů a zakázek je zapotřebí se umět prodat, upozornit okolí na výhody tradiční výroby a na vysokou kvalitu jedinečných výrobků. Při založení marketingového oddělení se změní mzdové náklady, které se zvýší o nového pracovníka. Pomocnou rukou mu je zaměstnanec z obchodního

oddělení, který se 4 hodiny denně věnuje vedlejším záležitostem, které jsou spojené s hlavní analýzou trhu a získávání informací o přáních a potřebách cílových zákazníků. Společně tyto výsledky analyzují a tím přizpůsobují plán na budoucí období. Novinkou je zřízení nové online sekce na současných webových stránkách firmy ORICON s.r.o. Po přihlášení jsou zákazníci informováni o průběhu objednávky, v jakém kroku výroby se jejich zakázka aktuálně nachází. Jedná se o psychologický efekt. Lidé mají rádi mít své věci pod kontrolou. I tato malá změna by přilákala nové zákazníky, kteří vidí v tomto způsobu sdělování informací důvěru k této společnosti. Důvěra je důležitý stavební kámen každé spolupráce, a to platí i pro obchodní život. V kraji sídla tiskárny se často konají oslavy výročí měst, akce pořádané sbory dobrovolných hasičů, apod. Jsou to příležitosti, kde jsou i v okolních vesnicích pořádány výstavy exkluzivních výrobků firmy ORICON s.r.o. Tím se dostávají do podvědomí obyvatel, kteří nadšení z výstavy mohou předat přes dobré reference až k novému potenciálnímu zákazníkovi. Za organizaci a kontrolu promo akcí zodpovídá marketingový pracovník, který v případě nutnosti využívá peněžní prostředky z finančního rozpočtu podniku.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma Procesní řízení ve vybraném podniku. Zvoleným podnikem je firma ORICON s.r.o., která se nachází v Hradištku pod Medníkem nad Štěchovicemi u Prahy. Jedná se o tiskárnu, jejíž historie sahá do období již po II. světové válce. I přes svou velikost má velmi významné postavení na tiskařském trhu, a to především díky dlouhodobé tradici. Zákazníci, kteří po mnoho let odebírají výrobky tiskárny, jsou stále plně spokojeni jak s kvalitou, tak s cenou, kdy právě ceny výrobků jsou s ohledem na nárůsty cen na vstupech, drženy na akceptovatelné úrovni. Odměnou za poměr akceptovatelné cena/vysoká kvalita je zájem o dodávky vypalovacích obtisků na sklo a porcelán, a také stálý zájem o speciální tisky ve formě stíracích losů, tetovacích obtisků, obtisků obecně, samolepek, plakátů, slepotisku, hlubotisku, vodotisku a potisku plastových hmot a textilu. V Příloze 1 je ukázka tetovacích obtisků na kůži a na velikonoční vajíčka, a také 30 a 40let staré vypalovací obtisky na porcelán a keramiku. Jako nástroj k dosažení stabilní kvality jejich služeb a dodržování požadavků právních předpisů, byl v roce 2011 zaveden systém řízení jakosti.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit význam procesního managementu jakožto vývojově nejmladšího směru v podnikovém řízení. První část bakalářské práce obsahuje potřebné informace o historii managementu jako takového, o samotném vývoji managementu a rozdělení do časových období. Důležitou sekcí je kapitola o přechodu z funkčního stylu řízení k procesnímu. Funkční řízení mělo několik výhod, kdy se mechanizovaná výroba stala rychlejší a nízkonákladová. Ovšem to bylo v době minulého století, kdy podmínky na trhu určovali dodavatelé. V současnosti je to naopak. Zákazníci jsou ti, kteří určují, co a v jaké kvalitě se bude vyrábět, a v jaké lhůtě bude zboží dodáváno. Firmy si uvědomují, že pokud si chtějí udržet svou pozici na trhu, je přímo nezbytné se adaptovat na podmínky, které diktuje vnější prostředí. Vítězí ten, kdo se nejrychleji dokáže přizpůsobit přáním a požadavkům zákazníků, s co nejnižšími náklady.

Firma ORICON s.r.o. využívá od roku 2011 systém managementu kvality (Quality Management System), přičemž se uplatňují zásady procesního řízení. Vedení společnosti sleduje a operativně vyhodnocuje tvorbu QMS. Veškeré procesy spadají pod přísný dohled pracovníků. Cílem je kvalitní výroba a včasné odhalení případných

nedostatků, které jsou preventivně pozorovány. Profesionální personál v oboru polygrafie využívá moderní i tradiční metody tisku na porcelán, sklo a smalt.

Dalším cílem bakalářské práce bylo zhodnotit vybrané procesy zvolené firmy ORICON s.r.o. Byly vybrány procesy z oblasti personalistiky, kde je pomocí procesních map vyobrazen postup přijímání nových zaměstnanců. Při nedostatečné kvalifikaci na pracovní pozici je důležité být kompetentní, přizpůsobivý a rychle se učící uchazeč. Jako další je vyobrazen průběh volby školení zaměstnanců firmy. Mezi kritéria patří termín školení, termín a náklady s tím spojené. Jako návrh na změnu byla vytvořena nová procesní mapa. Mapa znázorňuje nový postup odborného školení, kterého by se účastnili pouze řídicí pracovníci. Ti by následně své nově nabyté zkušenosti a informace předávali svým hierarchicky níže postaveným spolupracovníkům. Výsledkem je ušetření finančních prostředků, lepší monitorování vzdělávacího kurzu a okamžitá implementace novinek do chodu společnosti. Úspěšnost školení je měřena písemnými testy, které jsou úspěšně splněny, pokud výsledek dosahuje hranice minimálně 80%. V bakalářské práci byly dále zobrazeny procesy inovace, standardní objednávky a případné reklamace.

Druhým návrhem na zlepšení bylo vypracování procesu marketingu. ORICON s.r.o. je firma s dlouholetou tradicí a kvalitní produkcí, ovšem je zapotřebí, aby se i nadále dostávala do podvědomí lidí a více se zviditelňovala například na malých výstavách. Důvěru zvýší zavedení online sledování zakázky, kdy se zákazník dozví, v jaké části výroby se jeho objednávka aktuálně nachází a tím získává naprostou kontrolu nad výrobním procesem.

Díky plánování QMS je určeno pořadí a vzájemná vazba vybraných procesů, včas jsou určena kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivnosti procesů, včas jsou dostupné i zdroje a informace pro fungování procesů a jejich monitorování, aby bylo možné procesy analyzovat a měřit. Stěžejní jsou včasná opatření, která jsou nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků. Je žádoucí, aby tato veškerá opatření vedla k neustálému zlepšování procesů.

6 SUMMARY

The work is focused on the use of process management in small and medium-sized enterprises because nowadays the processing management becomes a new way of management in successful companies. It deals with its importance within the modern management conception.

The theoretical part/literature search explains important terms about management, the progress of the process management and its principles and sorts of changes in the transition from the functional to process management. The practical part presents the company basic characteristics, organization structure and working positions. Some processes are chosen and described in detail. The analysis shows working operations in printing company ORICON. The work concludes with flowcharts and processing maps.

Thanks to implementation the Quality Management System in 2011, every process in company are superintended by employees. There is no possibility for making big mistakes. The processes are made effectively in time with low costs.

The recommendation lays mainly in investing to the missing marketing department in order to increase an interest of new potential customers. A new process called TCS (Total Customer Satisfaction) was made. It makes better situation of customer relationship and organization of business processes. Next recommendation is related to the technical training for leading workers. The main aim is to make costs lower and save some money. Their new experience are given to the other employees in the next step.

Key words: Business process management, functional management, process, process analysis, process maps, reengineering, management, organization structure, quality management system

7 ZDROJE

7.1 Seznam použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- [2] DĚDINA, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria publishing.
- [3] DOHNAL, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- [5] DRUCKER, F. P. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- [6] DRUCKER, P. F. (1994). *Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- [7] GRASSEOVÁ, M. (2008). *Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vydání, Brno, Computer Press.
- [8] HAMMER, M. Agenda 21. (2002). *Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- [9] HAMMER, M., CHAMPY, J. (1995). *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- [10] KRYŠPÍN, L. (2005). *Ekonomika procesně řízených organizací*. VŠE Praha. Nakladatelství Oeconomica.
- [11] ŘEPA, V. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozš. vydání, Praha: Grada Publishing a. s.
- [12] STANĚK, V. (2003). *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- [13] ŠIMONOVÁ, S. (2009). *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Universita Pardubice.

- [14] ŠMÍDA, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání Praha: Grada Publishing a.s.
- [15] TRUNEČEK, J. (1997). *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha.
- [16] TRUNEČEK, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing.
- [17] VEBER, J. (2000). *Management kvality: od ISO 9000 k TQM*. 2. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje.
- [18] VEBER, J. a kolektiv. (1998). *Management II*. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE.
- [19] VLČEK, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- [20] ZELENÝ In: Tománek, J. (2001). *Reengineering a management změn*. Praha: Computer Press.

7.2 Internetové zdroje

- [21] BENNER Mary J., Michael Tushman. (2002). *Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries*. [online]. Dostupné 10. březen 2015, z <http://www.jstor.org/stable/3094913>
- [22] DAVENPORT Thomas H. (1994). *Managing in the New World of Process Public Productivity & Management Review* [online]. Dostupné 10. březen 2015, z <http://www.jstor.org/stable/3380643>
- [23] ITTNER Christopher D. and David F. Larcker. (1997). *The Performance Effects of Process Management Techniques Management Science* [online]. Dostupné 20. únor 2015, z <http://www.jstor.org/stable/2634563>
- [24] JESTON, J. (2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations* [online]. Dostupné 10. březen 2015, z [https://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=8Q6pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=JESTON,+J.+\(2008\).+Business+process+management:+practical+guide+lines+to+successful+implementations&ots=JEke-ViVK-&sig=zYsBvveviHr8PFjxCrbJPguw75M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=8Q6pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=JESTON,+J.+(2008).+Business+process+management:+practical+guide+lines+to+successful+implementations&ots=JEke-ViVK-&sig=zYsBvveviHr8PFjxCrbJPguw75M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- [25] KUHN, M., Ministr, J. (2010). *Informatika jako směr podnikání v družstvech a sociálních podnicích*. [online]. Dostupné 20. červenec 2014, z <http://socpo.vsp.cz/attachments/attachments/attachment/Informatika-jako-smer-pokorekture-1.doc>
- [26] LEVAY, R. Ing. (2013) www.ikvalita.cz [online]. Dostupné 13. duben 2015 z <http://www.ikvalita.cz/download/kap2.pdf>
- [27] VAŠČÁK, V. RNDr. *Materiály IKT: algoritmizace* [online]. Dostupné 10. březen 2015, z http://www.vascak.cz/data/materialy_ikt/algoritmizace/algoritmy/algoritmus.php?cislo=1&p=603

7.3 Interní dokumentace

- [28] TISKÁRNA HRADIŠTKO. (2011). *Příručka systému řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2009*. 4. vyd.

8 SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Zaměření managementu (tradiční vs. procesní přístup)	7
Obrázek 2: Vývojové tendence organizační architektury	8
Obrázek 3: Vztah podnikových funkcí a procesů	9
Obrázek 4: Schéma procesního řízení	10
Obrázek 5: Základní prvky diagramů.....	19
Obrázek 6: Organizační struktura firmy	27
Obrázek 7: Procesy ve firmě	29
Obrázek 8: Průběh objednávky	35
Obrázek 9: Vyřízení reklamace	37

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Jednotlivé procesy a jejich charakteristika.....	13
Tabulka 2: Školení řídicích pracovníků	40
Tabulka 3: Spokojenost zákazníků.....	42
Tabulka 4: Shrnutí procesu Marketing	45

8.3 Seznam schémat

Schéma 1: Proces rozšiřování pracovních sil.....	31
Schéma 2: Proces profesního vzdělávání.....	32
Schéma 3: Proces inovace ve výrobě	33
Schéma 4: Návrh změny v procesu vzdělávání.....	39
Schéma 5: Marketingový plán	43

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Názorná ukázka vypalovacích a tetovacích obtisků firmy ORICON s.r.o.