Návrh inovace procesní mapy společnosti XY s. r. o.

Bc. Dagmar Smolková
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2010/2011

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

Jméno a příjmení: Dagmar SMOLKOVÁ
Osobní číslo: M09362
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Téma práce: Návrh inovace procesní mapy společnosti XY s. r. o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část
- Na základě dostupných pramenů zpracujte teoretické poznatky z oblasti procesního řízení.
- Objasněte teoretické přístupy k členění procesů a jejich znázornění v procesních mapách.

II. Praktická část
- Zpracujte kritickou analýzu současného stavu procesní mapy a popište její nedostatky.
- Vypracujte návrh inovace procesní mapy.
- Navrhněte metodiku implementace procesní mapy.
- Zhodnoťte přínosy inovace procesní mapy.

Závěr
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tiskněná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 28. března 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2011

Ve Zlíně dne 28. března 2011

[Signatures]
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

[Signatures]
ředitel ústavu
PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

• odevzdaním bakalářského/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zakon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;

• bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  ☑ bez omezení;
  ☑ pouze prezentě v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;

• na moud bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;

• podle § 602 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

1 zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zakon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 67b Zveřejňování závěrečných prací.

2 Vysoká škola mýlně interpretuje zveřejnění jako obhajobu a doporučuje zveřejnění práce v elektronické podobě.

3 Žádná zveřejnění práce autora souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

4 zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

5 Do práva autorského tak náleží užívání školního díla v školních i veřejných zařízeních, užívání školního díla v školních i veřejných zařízeních, užívání školního díla v školních i veřejných zařízeních, užívání školního díla v školních i veřejných zařízeních.
• podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat příměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

• pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

• jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použití informačního zdroje jsem citoval/a;

• odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahrává do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.3.2011

[Signature]

---

⁴ zákon č. 121/2008 Sb. o právu autorském, o právech zvoličích v právu autorském a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:
(2) Není-li specifickým jinak, může autor školního díla své dílo užívat i poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněními jiného uživatele nebo školního či veřejněho zařízení.
(3) Škola nebo školní či veřejně zařízení je oprávněna požadovat, aby jí autor školního díla z výdělek jím dosaženého v souvislosti s užíváním díla a jeho poskytnutím licencí podle odstavce 5 přidaným příspěvku na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše: příčině se přihlásit k výsledku dosaženého školním nebo školním či veřejně zařízením s užití školního díla podle odboru 1.
**ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zaměřuje na návrh inovace procesní mapy ve společnosti XY, s. r. o. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsou uvedeny teoretické poznatky zabývající se nejprve procesním řízením, podnikovými procesy a jejich charakteristikami. Dále jsou řešeny různé přístupy k tvorbě procesních map, způsoby jak se mapují jednotlivé procesy či způsoby znázornění procesů.

V praktické části této diplomové práce je analyzována současná úroveň kvality procesního řízení a procesní mapa společnosti XY, s. r. o. Projektová část představuje návrh inovace a implementace procesní mapy společnosti XY, s. r. o.

Klíčová slova: procesní řízení, proces, procesní mapa, hodnotový řetězec, řídící procesy, řízené procesy

**ABSTRACT**

Thesis is focused on design of innovation of process map in company XY, s. r. o. Thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

Theoretical part contents information about process management, business processes and its characteristics. Further I deal with different approaches to creation of process maps, different ways to map out processes or ways of process visualization.

In practical part of thesis I analyse current quality level of process management and process map of the company XY, s. r. o. In project part there is design of innovation and implementation of process map of the company XY, s. r. o.

Keywords: process management, process, process map, value chain, control processes, controlled processes
Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ludmilé Hromkové, CSc. za cenné rady a odbornou pomoc, které mi při vypracovávání mé diplomové práce poskytla.

Dále bych chtěla poděkovat manažerovi systémového a organizačního inženýrství za poskytnuté informace o společnosti, za ochotu a čas který mi věnoval při zpracování této diplomové práce.
OBSAH

ÚVOD ......................................................................................................................... 11

I  TEORETICKÁ ČÁST ................................................................................... 12

  1  PROCESNÍ ŘÍZENÍ ................................................................................... 13
      1.1  PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI ............................................................ 13
      1.2  FILOZOFIE A PRINCIPY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ .............................................................. 15
      1.3  IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ................................................................. 16
          1.3.1  Nástrahy zavádění procesního řízení ............................................................. 18
      1.4  PRÍNOSY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ........................................................................ 18

  2  PODNIKOVÝ PROCES ........................................................................... 20
      2.1  VLASTNOSTI PROCESU .................................................................................. 21
      2.2  ROZDĚLENÍ PROCESŮ .................................................................................. 22
          2.2.1  Procesy hlavní, řídící a podpůrné ............................................................. 22
          2.2.2  Procesy řídící a řízené ......................................................................... 23
      2.3  VLASTNÍK PROCESU .................................................................................. 24
      2.4  REENGINEERING A POTŘEBA ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ ................................. 25
      2.5  METODY IDENTIFIKACE PROCESŮ ............................................................... 26
          2.5.1  Porterův model hodnotové řetězce ................................................................... 26
          2.5.2  Hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard (BSC) ........................................... 27

  3  MAPOVÁNÍ PROCESŮ ........................................................................... 30
      3.1  ZNÁZORNĚNÍ PROCESŮ .............................................................................. 30
          3.1.1  Vývojové diagramy ................................................................................. 31
          3.1.2  Diagramy procesního řízení .................................................................... 33
      3.2  PROCESNÍ MAPA ...................................................................................... 34
          3.2.1  Procesní mapa vytvořená pro zavedení norem ISO versus procesní mapa pro zavedení procesního řízení ................................................................. 34

  4  SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI ................................................................ 37

II  PRAKTICKÁ ČÁST ................................................................................. 38

  5  PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O .............................................. 39
      5.1  ZÁKLADNÍ ÚDAJE ...................................................................................... 39
      5.2  PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ ................................................................................ 39
      5.3  SOUČASNOST SPOLEČNOSTI ....................................................................... 40
          5.3.1  Cíle společnosti ............................................................................... 41
      5.4  ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ..................................................... 41

  6  ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O .... 46
7 PROJEKT INOVACE PROCESNÍ MAPY.................................................................58

7.1 PROCESY ŘÍZENÍ..........................................................................................58

7.1.1 Procesy určení trhu ..................................................................................59

7.1.1.1 Subproces analýza trhu ......................................................................59

7.1.1.2 Subproces přezkoumání zakázek ..........................................................59

7.1.2 Proces vývoj .............................................................................................60

7.1.2.1 Subproces plánování vývoje .................................................................60

7.1.2.2 Subproces zhotovení prototypu .............................................................61

7.1.2.3 Subproces ověřování prototypu .............................................................61

7.1.2.4 Subproces technická příprava výroby ..................................................62

7.1.3 Proces nákup .............................................................................................62

7.1.3.1 Subproces plánování výroby .................................................................62

7.1.3.2 Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů .....................................62

7.1.3.3 Subproces nakupování .........................................................................63

7.1.4 Proces výroba ..........................................................................................63

7.1.4.1 Subproces vstupní kontrola .................................................................63

7.1.4.2 Subproces skladování materiálu ...........................................................64

7.1.4.3 Subproces výroba hotových výrobků ....................................................64

7.1.4.4 Subproces výstupní kontrola .................................................................64

7.1.4.5 Subproces skladování a expedice hotových výrobků ..........................65

7.1.5 Proces marketing a prodej ........................................................................65

7.1.5.1 Subproces prezentace výrobku a firmy ...............................................65

7.1.5.2 Subproces hledání nového zákazníka ..................................................66

7.1.6 Proces poprodejní služby ........................................................................66

7.1.6.1 Subproces reklamace ..........................................................................66

7.1.6.2 Subproces zajištění servisu .................................................................67

7.1.6.3 Subproces zajištění spokojenosti zákazníka ........................................67
7.1.7 Návrh procesů řízených ................................................................. 68
7.2 PROCESY ŘÍDÍCÍ ........................................................................ 68
  7.2.1 Proces tvorba strategie .............................................................. 68
  7.2.2 Proces finance a controlling ...................................................... 69
  7.2.3 Proces řízení lidských zdrojů ..................................................... 69
  7.2.4 Proces informatika .................................................................. 70
  7.2.5 Proces realizace projektu ............................................................ 70
  7.2.6 Proces dodržování systémů jakosti ......................................... 71
  7.2.7 Proces infrastruktura ............................................................... 71
  7.2.8 Návrh procesů řídících .............................................................. 72
7.3 NÁVRH INOVOVANÉ PROCESNÍ MAPY ........................................ 72
8 IMPLEMENTACE PROCESNÍ MAPY – PROCES NÁKUP ............... 75
  8.1 IMPLEMENTACE U SUBPROCESŮ ZABEZPEČENÍ VHODNÝCH DODAVATELŮ A NAKUPOVÁNÍ .......................................................... 76
    8.1.1 Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů .......................... 77
    8.1.2 Subproces nakupování ........................................................... 78
9 PŘÍNOSY INOVACE PROCESNÍ MAPY ........................................... 81
  ZÁVĚR ............................................................................................. 82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .......................................................... 83
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATKŮ ..................................... 85
SEZNAM OBRÁZKŮ ......................................................................... 86
SEZNAM TABULEK .......................................................................... 87
SEZNAM PŘÍLOH ........................................................................... 88
ÚVOD

V současné době dochází v globalizovaném světě k rychlým změnám, kterým se musí umět přizpůsobit každý podnik, pokud se chce úspěšně rozvíjet a dále podnikat. Proto podniky dospívají k závěru, že přestaví své klasické podnikatelské organizační struktury na jiné, které budou pružnější a dynamičtější. Jedním z nových přístupů, které se vyvinuly je i procesní řízení.

To, že je procesní řízení významný a užitečný přístup, potvrzuje i jeho zákotvení v normách ISO. Ne každá firma, která má certifikát plnění norem ISO, se ale procesním přístupem nakonec řídí. Mnoho z nich, má procesní řízení zaznamenáno pouze „na papíře“, ale stále přibývá více těch, které uvěřily v efektivnost tohoto přístupu a začaly jej ve svých firmách postupně implementovat. Jednou z těchto firem je společnost XY, s. r. o.

Základ procesního řízení je založen na poznání procesů, které jsou posloupnými kroky, jež na sebe navazují a dochází k nim opakovaně. Procesy existují v každé organizaci, je však potřeba je nalézt, poznat, správně definovat a dokumentovat. Všechny procesy jsou spojené do logického celku, který zobrazuje pracovní tok na příčně celým podnikem. Obrazem podnikového toku je procesní mapa.

Jak napovídá název diplomové práce, bude mým úkolem navrhnout inovovanou procesní mapu společnosti XY, s. r. o. Společnost již procesní mapu v rámci certifikátu ISO má, ale z důvodu podpory managementu na aplikaci procesního řízení do společnosti jsem se rozhodla vytvořit mapu novou, která by lépe zobrazovala skutečný podnikový tok ve společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části se budu zabývat tím, co je to procesní řízení, podnikový proces, jaké jsou jeho charakteristiky. Stěžejními kapitolami teorie jsou metody identifikace procesů a mapování procesů. V druhé části nejprve představím společnost XY, s. r. o., udělám analýzu procesního řízení ve společnosti a analýzu procesní mapy. Na ni bude navazovat návrh nové procesní mapy a návrh implementace procesní mapy - zde rozeberu jeden proces podrobněji, jaké jsou jeho subprocesy a aktivity či jaké jsou jeho charakteristiky. Poslední částí bude zhodnocení přínosů inovace procesní mapy pro společnost.
I. TEORETICKÁ ČÁST
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Definic pojednávajících o tom, co je procesní řízení lze nalézt mnoho. Některé jsou více přesné a některé méně. Kupříkladu Filip Šmída ve své publikaci Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě říká [8]: „Procesní řízení (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.“


1.1 Procesní přístup k řízení společnosti

Přístup k řízení a organizaci společnosti se dělí na tradiční a procesní.

Na základě tradičního přístupu neboť funkčního se řízení realizuje podle principu dělí práce, v rámci funkčně specializovaných útvarů jako je nákup, výroba, finance a další. Každý útvar je zodpovědný za činnost, kterou vykonává, a podle toho plní i úkoly a cíle. Každá část podniku se snaží splnit své cíle, ale už nebure na zřetel cíle podniku jako celku. V dnešní době neustálých a rychlých změn prostředí ve které společnost pracuje, nedokáže tradiční přístup k řízení dostatečně naplňovat potřeby organizace. Zaměřuje se pouze na způsoby, jak dělat činnosti správně, ale už ne na otázku vykonávání správných činností z celkového pohledu společnosti. [8,6,15]

Naopak procesní přístup se zabývá tokem aktivit, jenž prochází jednotlivými útvary ve firmě a zaměřuje se na kvalitu provedení ucelených souborů aktivit neboť procesů. Tyto aktivity jsou vykonávány různými pracovníky v různých útvarech společnosti. Procesy existují v každé organizaci, ale je zapotřebí je nalézt, vymezit a zdokumentovat. Obecně je proces soubor chronologicky nebo logicky uspořádaných činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Každý proces má poskytovat zákazníkovi určité výhody hodnotou. Společnost se snaží vykonávat správné činnosti, a proto je smysl existence jednotlivých aktivit opakovaně přezkoumáván. [6,15]
Organizace vykonává jak podle funkčního, tak podle procesního přístupu stejné činnosti. Avšak jednotlivé přístupy kladou různý důraz na to, co je důležité při řízení, organizaci a kontrole podnikových činností. Obrázek (Obr. 1.) znázorňuje, že u funkčního přístupu je kladen důraz na fungce podniku, kdežto procesní přístup se již zaměřuje na činnosti, které prochází napříč celou organizací.

Obr. 1. Typy řízení společností [6]

Na první pohled se může zdát, že organizační schémata jsou u obou typů řízených organizací stejná.

V případě funkčního přístupu zachycuje organizační schéma pouze malou část pracovníků organizace, pouze pracovníci technicko-hospodářské, kteří tvoří asi 10 – 25 % všech zaměstnanců. Neuvažuje se zaměstnanci v dělnických profesech, jichž je většina. Funkční organizační struktura bývá strmější než procesní, vztahy nadřízenosti a podřízenosti mají několik úrovní, což lze vidět na obrázku (Obr. 2.), a proto dochází k nepružné reakci organizace při řešení problémů. V důsledku ohraničených organizačních jednotek vzniká rovněž mnoho komunikačních a kompetenčních bariér.

U procesně řízené organizace je zpravidla organizační struktura plošší, protože má méně úrovní řízení a pracovníci mají vyšší míru odpovědnosti, která může dosahovat i za hranice jejich útvaru. Činnosti, vazby mezi nimi či odpovědné pracovníky zobrazuje procesní diagram, který zahrnuje všechny pracovníky, kteří se procesu účastní, tedy i dělníky. [6,9]
1.2 Filozofie a principy procesního řízení

Procesy neboli soubory činností jsou vykonávány v každé organizaci. Podnik je však musí najít, rozoznat, správně a přesně určit a zdokumentovat. Problémem u výrobních společností je fakt, že teorie i praxe se soustředí na procesy technologické, které však představují pouze určitou část všech podnikových procesů. Důležitou úlohou procesu v organizaci je poskytování přidané hodnoty zákazníkům. V případě, že proces poskytuje nedostatečnou nebo vůbec žádnou hodnotu zákazníkům, je potřeba se zamyslet nad tím, zda je v podniku vůbec potřeba. [15]

Procesní přístup by se měl v podniku promítnout do všech oblastí [15]:

- Řídící dokumentace včetně organizační struktury založená na procesech.
- Vzhledem k procesům jsou stanoveny jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku.
- Tvorba motivačního systému vycházejícího z procesního řízení.
- Procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale zdokonalovány.
- Schopnosti a dovedností pracovníků jsou rozvíjeny na základě požadavků procesů.
- Filozofie procesního řízení se promítne i do úrovně kultury organizace.

Procesní řízení je tak cháпанý jako nepřetržitá činnost managementu podniku vedoucí k zavedení, rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení.
V knize Logistika: procesy a jejich řízení, její autoři Drahotský a Řezníček předkládají deset principů procesního řízení které je potřeba dodržovat, aby bylo procesní řízení v podniku správně a celistvě uplatňováno [1]:

1. Integrace a komprese prací – samostatné práce se spojují do logických celků, dále se inovují neefektivně prováděné činnosti, zbytečné se odstraňují a chybějící doplňují.

2. Delinearizace prací – práce se vykonávají v přirozeném sledu.


4. Uplatnění týmové práce – samostatné týmy mají dostatečné pravomoce k zajištění procesů.

5. Procesní zaměření motivace – motivace nesouvisí pouze s činností, ale je vázána na výsledek – přidanou hodnotu pro zákazníka.


8. 3S – samořízení, samoorganizace a samokontrola – například procesní týmy, jenž jsou autonomní.


1.3 Implementace procesního řízení

Procesní organizaci lze zavádět různými způsoby a postupy, ale ne všechny vedou k dosažení cíle vytvořit efektivní, dynamickou a fungující procesní organizaci. Jedním z postupů, který tento cíl plní, je implementace procesní organizace na základě modelování a optimalizace podnikových procesů. Při zavádění procesního řízení prochází organizace pěti fázemi.
První fáze – Definice

V rámci přípravné fáze se musí jasně určit společné cíle a jejich měřitelné hodnoty, postup implementace, jaké budou použité nástroje a techniky, rovněž by mělo dojít k identifikaci hlavních procesů. Důležitou součástí první fáze je ustanovení a příprava týmů, formou vysvětlení účelu a postupu či tréninku používaných technik. Je třeba nezapomínat, že členy týmu jsou prakticky všichni řídící pracovníci podniku. Začíná se i se stálým informováním zaměstnanců o tom, k čemu ve společnosti dochází, proč a jakým způsobem.

Druhá fáze – Analýza

Fáze analýzy se zpočátku jeví jako snadná, ale podnik by ji neměl podceňovat. Účelem analýzy je identifikace, verifikace a kvantifikace potenciálu zlepšení, musí stanovit cíle a měřitelné ukazatele již pro konkrétní procesy. Měla by poukázat na problémy, proč k nim došlo, sjednotit názory zúčastněných a podporovat rozhodnutí o potřebných změnách. V rámci popisu procesů se zjišťují vazby mezi procesy, odpovědnost za prováděné činnosti, vstupy, výstupy a další, což umožní odhalit například organizační bariéry, nejasné odpovědnosti či nedostatečné informace. Přínosem analýzy je uvědomění zúčastněných, jaké jsou procesy a proč jsou nutné změny.

Třetí fáze – Návrh

Návrh nových procesů by měl odstranit problémy zjištěné prostřednictvím analýzy, jednotlivým procesům přiřadit jak lidské, tak technické zdroje. S touto fází souvisí i úprava organizační struktury, která se stává plošší a procesně orientovanou. Procesy by měly být zaznamenány tak, aby jim ve fázi implementace porozuměli všichni zaměstnanci, kterých se to týká.

Čtvrtá fáze – Implementace

Dochází k realizaci navržených opatření. Členové procesních týmů jsou trénováni v provádění změněných procesů a způsobů jejich měření. Ve fázi implementace je třeba být opatrný, protože hrozí, že vlivem dodatečných zásahů může dojít k mnoha nepotřebným úpravám bez výrazného celkového přínosu. Je nutná výrazná podpora managementu.

Pátá fáze – Průběžné zlepšování

Na etapu implementace procesní struktury bezprostředně navazuje etapa kontroly a verifikace procesní organizace, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na
přijaté a předpokládané cíle podniku. Skutečné procesní řízení začíná až v této fázi. Z pravidelné kontroly úspěšnosti se iniciují opět opatření k úpravě procesů podniku a příslušných řešení IS. Zaměstnanci jsou motivováni a orientují se na zlepšování, což vede ke zvyšování výkonnosti procesů. [20,13]

1.3.1 Nástrahy zavádění procesního řízení

Na tom, zda bude mít zavádění procesního řízení úspěch v daném podniku, má velký vliv osobní angažovanost a reálný zájem managementu tyto metody řízení v praxi uplatňovat. Pokud management zájem nemá nebo je dokonce proti zavedení procesního řízení, upadne procesní řízení v podniku postupně v zapomnění.

V praxi se při zavádění procesního řízení často vyskytne problém ve formě nekonkrétního zadání. Pokud není zadání jasně formulováno, je úspěšné zavedení procesního řízení ohroženo. Může se stát, ze podnik žádnou změnu nezaznamená.

Dalším problémem je chybějící nebo nekonkrétní firemní strategie, která by obsahovala jasně stanovené cíle, kterých chce v určitém čase skutečně dosáhnout. Pokud nejsou stanoveny jasně cíle, nemají procesy nic, co by zlepšovaly a na co by se zaměřovaly. [15]

1.4 Přínosy procesního řízení

Přínosy, které podniku plynou se zavedením procesního řízení, se vyznačují zvýšením celkové výkonnosti podniku a zároveň snížením potřeb zdrojů. V různých útvarech dojde k odlišnému přírůstku jednotlivých přínosů. Záleží na vnitřním členění či velikosti organizace. [1]

Oblast řízení organizace

- Vytvoří se prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- Organizace snadno odhalí příčiny plnění či neplnění cílových ukazatelů, díky čemuž může průběžně sledovat výkonnost procesů a navodit tak stav pro trvalé zlepšování procesů.
- Dochází k rychlé reakci na změny v požadavcích zákazníků i společnosti.
- Podpůrné činnosti organizace dostanou jasně stanovenou strategii a konkrétní a měřitelné cíle pro její naplnění.
Oblast finančního plánování

• Procesní řízení poskytuje základ pro možnost využití nákladového plánování a metody Activity Based Costing.
• Lze ocenit procesy organizace pro účely benchmarkingu.

Oblast personálních zdrojů

• Výkonnost procesů a jednotlivých činností se dá trvale pozorovat a propojit s motivačním systémem v rámci řízení lidských zdrojů.
• Procesní model umožní organizaci jasnou, přehlednou a jednoduchou definici pracovních pozic, profesiogramů a pracovních rolí.

Oblast informačních technologií

• Organizace dosáhne snadného a rychlého vymezení požadavků na funkcionalitu informačních systémů, zejména ve vazbě na obsluhu hlavních procesů.

Oblast logistiky

• Vzniknou pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.
• Je možné odhalit úzká místa v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb a udržování zásob materiálu, a tudíž lze úzká místa i následně odstranit.
• Optimalizují se logistické procesy díky možnosti provádět přesnější analýzy a simulace.

Oblast provozu odborných útvarů

• Vytvoří se platforma pro zapojení všech pracovníků do procesu neustálého zlepšování procesů. Pracovníci mohou vyhledávat a připomíňkovat jednotlivé procesy.
• Celý procesní model se může vložit na podnikovou intranetovou síť, kde lze aktivně dynamicky procházet strukturu modelu. Na všech organizačních úrovních se tak výrazně zvýší informovanost pracovníků.
• Lze připojit a provázat podnikové směrnice a dokumenty v elektronické podobě s modelem, a přímo je z modelu spustit, což zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci. [1]
2 PODNIKOVÝ PROCES

Stejně jako existuje nespočet definic procesního řízení, lze nalézt množství definic o tom, co je to proces či podnikový proces.

Filip Šmída popisuje proces takto [8]: „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“

Michael Hammer a James Champy charakterizují proces tímto způsobem [3]: „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.“

Definice podnikového procesu podle Ludmily Hromkové zní [4]: „Proces lze charakterizovat jako posloupnost sekvenčních aktivit, které mají společný cíl. Proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využitím přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka, ať už externího, nebo interního.“

Václav Řepa uvádí [7]: „Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidí nebo procesy, pouštějící k tomu lidí a nástroje.“

Schéma podnikového procesu lze znázornit s použitím grafických symbolů, jak jde vidět na obrázku (Obr. 3.). Model definuje vstupy procesu a jejich zdroj, samotný proces, zákazníka a výstupy. Důležitá je rovněž znázorněná zpětná vazba.

Obr. 3. Schéma podnikového procesu [7]
2.1 Vlastnosti procesu

Výkonnost procesně řízených organizací vychází z vlastností procesů, které se zcela liší od vlastností, jimiž je charakteristický tradiční přístup, založený na specializací práce. Uvedené vlastnosti jsou jak přímé, tak nepřímé [8]:

- **Zvýšení efektivnosti práce** – dojde k ní díky zásadnímu přehodnocení způsobu práce. Přechází se od vykonávání souboru specializovaných činností, jenž vedou k dlouhodobému efektu, k vykonávání uceleného souboru činností, jenž vedou k vytváření přidané hodnoty, za kterou je zákazník ochoten platit. Není zde tudíž problém s výkonností vykonávaných činností, ale s organizací práce.

- **Snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality** – způsobí je odstranění bariér mezi podnikovými útvary či mezi podnikem a jeho partnery prostřednictvím eliminace opakovaných činností.

- **Zvyšování přesnosti odhadů některých budoucích událostí** – dané informace mohou být důležitým základem pro strategická rozhodnutí.

- **Zvýšení využití aktiv** – čehož je dosaženo odstraněním neproduktivních činností, zvýšením rychlosti procesů či lepší možností plánování.

- **Schopnost dosahovat dříve navzájem nekompatibilních cílů** – jedná se například o dosažení skupiny cílů snížení nákladů, zvýšení kvality a spolehlivosti a zkrácení doby reakce na požadavek zákazníka.

- **Podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu** – pokud je stanoven jeden cíl (spokojenost zákazníků), s nímž je propojen motivační systém, dochází k omezení konfliktů na pracovišti a vyšší ochotě spolupracovat.

- **Předchází konfliktům, soupeření a cynizmu**, který může vznikat při překotných implementacích nekonečného množství různých zlepšovacích programů.

- **Vyšší disciplína** – zlepšení organizace práce a informovanosti vede k eliminaci improvisace, čímž dojde k odstranění či zmírnění chaosu. Organizovanost procesu zajišťuje efektivitu činností a jejich správnou posloupnost.

- **Vyšší spokojenost zaměstnanců** – způsobuje ji například dostatek pravomocí, širší náplň pracovních míst nebo eliminace chaosu a konfliktů.
• Dobrá spolupráce s podnikem – organizace vystupuje vůči zákazníkům jako jeden celek, což všem uspořá čas i náklady. Sleduje ukazatele, které mají pro zákazníka význam a může na ně patřičně reagovat. Zvýší tak jeho spokojenost, která se projevuje ve věrnosti dodavateli a platební morálce.

• Poskytnutí přidané hodnoty zákazníkovi – podnik se snaží vyřešit problém zákazníka, produkt či služba je jen prostředkem k jeho vyřešení.

• Možnost řídit podnik bez pevné organizační struktury – spolupráce manažerů místo toho, aby si chránili své mocenské postavení v rámci funkční struktury.

• Možnost úspěšně a efektivně využívat moderní metody a nástroje managementu.

• Proces je kriticky důležitý, protože firmě dovoluje měnit se rychleji než její konkurenti – hnací silou přizpůsobivosti je orientace na zákazníka a měření.

2.2 Rozdělení procesů

K základnímu dělení procesů se vyjádřil nespočet autorů, přičemž každý autor by procesy dělil jiným způsobem, jinak by byl nazval či do nich zařadil odlišné činnosti. Nejběžnější je členění na procesy hlavní, řídící a podpůrné, ale nesmí se zapomínat, že existují i jiná rozdělení, která mohou mnohým podnikům vyhovovat více.

2.2.1 Procesy hlavní, řídící a podpůrné

Nejpoužívanějším členěním je dělení procesů do tří základních skupin procesů. Pro přidělení procesů do jednotlivých skupin, by měly být zodpovězeny odpovědi na otázky nacházející se v tabulce (Tab. 1.).

Tab. 1. Základní typy procesů [4]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kritérium identifikace procesu</th>
<th>Hlavní procesy</th>
<th>Řídící procesy</th>
<th>Podpůrné procesy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Přidává proces hodnotu?</td>
<td>ano</td>
<td>ne</td>
<td>ano</td>
</tr>
<tr>
<td>Prochází proces např. společnost?</td>
<td>ano</td>
<td>ano</td>
<td>ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktovaní proces tržby?</td>
<td>ano</td>
<td>ne</td>
<td>ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Má proces externí zákazníky?</td>
<td>ano</td>
<td>ne</td>
<td>ne</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Hlavní procesy**

Hlavní proces je proces hodnotový, který splňuje poslání společnosti, v podstatě podnik živí. Takový proces má přímý kontakt s externím zákazníkem a pokrývá celý kontrakt, od vzniku potřeby až po její uspokojení příslušným výrobkem nebo službou. Hlavní procesy představují klíčovou oblast podnikání organizace. Takových procesů je v každém podniku několik a každý vyjadřuje základní druh služby, tvořící obor podnikání podniku. Do těchto procesů patří například logistika, výroba nebo prodej. [4,10]

**Podpůrné procesy**

Jako podpora hlavních procesů slouží procesy podpůrné, jenž zajišťují produkt vnitřnímu zákazníkovi – pojišťují podmínky pro fungování hlavních procesů, ale nejsou součástí procesů hlavních. Podpůrné procesy jsou vhodné pro outsourcing, protože je možné je zajistit externě, aniž by bylo ohroženo poslání podniku. Do skupiny podpůrných procesů patří například řízení lidských zdrojů, IT služby či ekonomické řízení. [4,10]

**Řídící procesy**


I když dané členění zahrnuje všechny procesy v podniku z různých úhlů pohledu, někdy může být jeho použití v podniku nešťastným krokem. Vlastníci podpůrných procesů často nesouhlasí s jejich zařazením mezi tyto procesy, protože je považují za velmi důležité pro podnik. Nechtějí být odsunuti na druhou kolej, což se může stát, v důsledku přílišného zaměření na procesy hlavní a řídící a opomíjení procesů podpůrných. Proto by bylo vhodné se zamyslet, zdali by nebylo vhodnější použít členění jiné, například na procesy řídící a řízené uvedené v následující kapitole.

**2.2.2 Procesy řídící a řízené**

Jiným základním rozdělením procesů je jejich rozdělení na řídící a řízené (prováděcí) procesy.
Řídící procesy

Řídící procesy se podílí na řízení podniku a ostatních procesů jako celku. Jsou důležité proto, aby podnik směřoval jedním směrem a neodchýlil se od své cesty. K řídícím procesům náleží například procesy vedení lidí, procesy plánovací či kontrolní.

Řízené (prováděcí) procesy

Procesy řízené se orientují na hlavní předmět činností podniku a představují pro zákazníka přidanou hodnotu. Lze sem zařadit například procesy tvorby technologického postupu, propagace výrobku, proces stanovení ceny či výpočet mezd.

2.3 Vlastník procesu

Vlastník procesu je určen vrcholovým vedením a nachází se na střední manažerské úrovni. Jeho hlavní úlohou je řídit a zlepšovat proces podle strategického zadání. Vlastník procesu definuje, jak má proces, který mu byl svěřen, probíhat. Každý hlavní proces má svého vlastníka.

Problémem při stanovení funkce vlastníka je ten, že proces probíhá několika útvary, ale vlastník může být pouze jeden. Většinou se vybírá za vlastníka vedoucí útvaru, který má nejvyšší zájem na výsledku celého procesu. Z tohoto důvodu je nutné přizpůsobení organizační struktury procesů. [15,10]

Odpovědnost vlastníka procesu spočívá v [6]:

- Zpracování alternativních strategií řízení procesů k posouzení vrcholovým vedením.

- Rozpracování a realizaci strategií řízení procesů, jenž jsou schváleny vrcholovým vedením.

- Stanovení a aktualizaci měřítek procesů.

Dále je náplní práce vlastníka procesu například [6]:

- Řízení motivace a odměňování podřízených.

- Koordinace aktivit v rámci procesu.

- Spolupráce s finančním oddělením týkající se náročnosti potřebných zdrojů.
• Analýza a včasná reakce na měřítka procesů.
• Informovat účastníky procesu o změnách v organizaci či v řízení.

2.4 Reengineering a potřeba zlepšování procesů

Aby se firmy udržely na trhu, je dnes zlepšování podnikových procesů v podstatě nezbytné. Firmy vedou k zlepšování podnikových procesů jejich zákazníci, kteří si žádají stále lepší produkty a služby. Pokud zákazník nedostane to oči si žádá, zpravidla se obrátí ke konkurenci. A tak se firmy snaží porozumět procesům, měřit je a zlepšovat, což vede k takzvanému „přirozenému procesnímu přístupu“.

Kroky průběžného zlepšování procesu jsou znázorněny na obrázku (Obr. 4.). Základem je popis procesu, čili jeho současného stavu. Dále se stanoví základní ukazatele k měření výkonu procesu a sleduje se soustavně jeho běh. Na základě pozorování se následně identifikují příležitosti ke zlepšení procesu, které se v poslední fázi implementují a zdokumentují, čímž dojde opět k návratu na počátek cyklu, jenž se neustále opakuje dokola. [7]

Obr. 4. Průběžné zlepšování procesu [7]


Definice reengineeringu podle Hammera a Champyho zní takto [3]: „Reengineering je zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení kvality, služeb, rychlosti, snížení nákladů – a především aby došlo ke značnému zlepšení výkonu, produktivity
a konkurenceschopnosti podniku. Mění dnešní funkční postupy a vztahy na postupy a vztahy procesní.“

BPR v podstatě předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela nevyhovující protože nefunguje a je třeba jej z podstaty změnit. Tvůrci nového procesu se tudíž vůbec nezabývají procesem stávajícím, ale soustředí se na zcela na proces nový, jak lze zjednodušeně vidět na obrázku modelu reengineeringu (Obr. 5.). Nejprve se stanoví rozsah a hlavní cíle projektu reengineeringu, pokračuje se důkladnou analýzou. Po analýze je možné vytvořit vizí budoucích procesů a dále plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. V konečné fázi se musí plán implementovat. [7]

![Diagram reengineeringu](image)

*Obr. 5. Model zásadního reengineeringu [7]*

### 2.5 Metody identifikace procesů

Hlavním problémem procesního řízení, konstrukce procesního modelu firmy a jeho prvků – procesní struktury je identifikace vlastních procesů. Každý podnik se skládá z velkého počtu procesů a také existuje množství přístupů k jejich členění. Všechny přístupy se však snaží o lepší poznání procesů, jejich souvislosti a možnosti jejich zlepšení – reengineeringu.

Mezi základní přístupy členění podnikových procesů patří [4]:

- Porterův model hodnotového řetězce
- Hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard
- Earlovo rozdělení podnikových procesů
- Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda
- Model Y profesora Scheera

#### 2.5.1 Porterův model hodnotového řetězce

Porter dělí procesy v podniku na primární a podpůrné, jak lze vyčíst z obrázku (Obr. 6.).
Primární procesy jsou pro podnik zásadní, protože je tvoří procesy provozní, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem. Podle Portera patří k primárním procesům vstupní a výstupní logistika, výroba, prodej a servis a služby.

Podpůrné procesy naopak umožňují existenci procesů primárních. Řadí se mezi ně vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj či obstaravatelská činnost. [4]

Porterův model se často používá při studiu konkurenčních výhod podniku a při provádění SWOT analýzy. Negativem tohoto modelu je, že se manažeři soustředí hlavně na procesy hlavní a z nich na výrobní, což omezuje možnost podniku rychle reagovat na požadavky zákazníků. Na procesy podpůrné není mnohdy kladen takový důraz a jsou často, i když neoprávněně, opomíjeny. Dále není asi příliš vhodné, aby se tyto činnosti nazývaly podpůrné, protože jsou důležitou součástí řízení podniku – například bez vrcholového řízení do nějž patří vytváření strategie, finanční řízení a další - by podnik nemohl zajistě fungovat. Navzdory těmto nedostatkům je Porterův model v současné době nejvíce používaným modelem procesního řízení. Časté používání tohoto modelu je hodně ovlivněno skutečností, že jej pro sestavení procesní mapy doporučují normy ISO.

2.5.2 Hodnotový řetězec dle Balanced Scorecard (BSC)

Na základě BSC lze definovat úplný hodnotový řetězec který se skládá ze tří základních procesů, které jsou znázorněny na obrázku (Obr. 7.) a patří sem [4]:
1. Inovační proces
2. Provozní proces
3. Poprodejní proces

**Obr. 7. Hodnotový řetězec dle BSC [4]**

**Inovační proces**

První částí inovačního procesu je určení trhu v němž podnik využívá výsledků průzkumu trhu, aby zjistil jeho velikost, zákaznické preference či podklady pro stanovení ceny. Mimo to, může podnik díky průzkumům trhu získat informace o zcela nových příležitostech a nových trzích, na které může podnik dodávat.

Druhou částí inovačního procesu je návrh a vývoj aktuálního produktu. Patří sem procesy spojené se základním výzkumem, aplikovaným výzkumem a usilováním o uvedení nových produktů na trh.

V minulosti bylo návrhu a vývoji produktů věnováno pouze málo pozornosti, protože se pozornost soustředila hlavně na výrobní a provozní procesy. Dnes však inovace produktů znamená silnou konkurenční výhodu a stala se tak důležitým prvkem hodnotového řetězce.

**Provozní proces**

Do provozního procesu patří výroba s logistikou a marketing s prodejem. Začíná se objednávkou od zákazníka a končí dodávkou produktu. Množství operací se opakuje, což vedlo k aplikaci metod vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek, výroby a dodávek. V dnešní době se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí.
Poprodejní proces

V rámci poprodejního procesu se řeší servis a služby. Základním cílem všech poprodejních činností by mělo být vytvoření trvalé vazby se zákazníkem. Nejde pouze o to, jej získat, ale je potřeba mít s ním dlouhodobý obchodní vztah. Aby toho podnik dosáhl, je nezbytné skutečně se orientovat na zákazníka, který rozhoduje o úspěchu a neúspěchu firmy. Produkty a ceny lze v konkurenčním boji přizpůsobit, ale přístup lidí podstatný v poprodejním procesu ne. [4]

Hodnotový řetězec dle BSC je v dnešní době po Porterově modelu druhým nejpoužívanějším modelem pro tvorbu procesních map. V podstatě zobrazuje procesy hlavní, které se zabývají hlavním předmětem činnosti podniku. Jinak by se daly také nazvat jako procesy řízené. Schází tudíž procesy řídící, jako je tvorba strategie, controlling, řízení lidských zdrojů, informatika a podobně.
3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ

V knize Průvodce analýzou a modelováním procesů Fiala a Ministr uvádí [2]: „Mapování procesů lze definovat jako disciplínu procesní analýzy, která poskytuje nástroj a ověřenou metodologii k identifikaci stávajících procesů ve firmě (procesů „jak to je“) a lze využít jako návod pro zlepšování podnikových procesů (procesů „jak to má být“).“


Mapování procesů je založeno na metodě strukturní analýzy, jejíž základní zásady jsou následující [2]:

- Porozumět procesu pomocí procesní mapy, která přehledně graficky znázorňuje prvky (objekty nebo informace) a činnosti (vykonávané člověkem nebo strojem).
- Z procesní mapy musí být zřetelně vidět, jaké činnosti proces vykonává.
- Procesní mapa by měla být hierarchicky strukturovaná s hlavními činnostmi na nejvyšší úrovni (nejmenší úroveň podrobnosti) a s detaily na úrovních nižších.
- Procesní mapa musí být vnitřně konzistentní.

Obecně řečeno, procesní mapa ukazuje design procesů včetně toho, jak bude organizována práce a jak bude zapojený personál a technologie; kromě toho bere v potaz i podnikové okolí. Jedná se o komplexní projekt, který zahrnuje mnoho prvků. Pokud by však mapa obsahovala příliš mnoho informací, mohli by být pracovníci těmito informacemi zahleněni a zmáteni. Proto je užitečné vytvořit několik procesních modelů, které jsou vypracovány na různých úrovních podrobnosti. Různým pracovníkům pak mohou být představeny procesní mapy na úrovni podrobnosti podle toho, jak podrobně daní jednotlivci musí proces znát. [8]

3.1 Znázornění procesů

Procesy se dají v podniku zachytit třemi způsoby – pomocí textu, tabulky či graficky.
Znázornění textové je obtížné na čtení, protože srozumitelný popis vyžaduje poměrně komplexní formulaci, text se nesnadno strukturuje a proto se i obtížně čte.

V případě znázornění ve formě tabulek je nevýhoda v tom, když jsou tabulkové struktury nejednotné, a velké tabulky se rychle stávají nezvladatelnými a nepřehlednými.

U grafického znázornění musí být dodržen jednotný koncept, který je potřeba stanovit ještě než se začnou procesy zpracovávat. Grafická podoba se dlouhodobě osvědčila jako nejpřehlednější a nejsnáze čitelná i při velkém rozsahu dat. [4]

3.1.1 Vývojové diagramy

Vývojové diagramy jsou grafickou pomůckou, která může významně usnadnit pochopení procesů v podnicích, a současně může být i součástí dokumentace (pracovní postupy, procedury, příručka kvality,...). Jde o nástroj, který s využitím několika základních grafických symbolů popisuje vývoj nějakého procesu v časové posloupnosti.

Symboly používané ve vývojových diagramech jsou popsány v normě ČSN ISO 5807. Norma obsahuje množství symbolů jak k popisu procesů, tak pro tvorbu vývojových diagramů počítačových programů. V praxi se však používá zejména 5 následujících symbolů, které jsou znázorněny i na obrázku (Obr. 8.) [12,16]:

- Začátek / konec – pokud chceme sledovat např. nějakou pracovní operaci, musíme si nejprve stanovit hranice, mezi kterými tuto operaci budeme sledovat. Důvodem je najít vhodnou velikost a hloubku popisu.
- Procesní krok, činnost – symbol, který nám umožní sdělit, jaké kroky v daném postupu existují.
- Posloupnost, vazba – symbol šipky nám ukazuje návaznost a posloupnost jednotlivých kroků.
- Rozhodování – téměř vždy v každém postupu nastanou situace, kdy je potřeba podle nějakého kritéria rozhodnout, zda má či nemá nastat nějaká změna v postupu (např. dostatečné množství materiálu ve skladě, uplynutí doby do schválení dokumentu).
- Vstupy / výstupy – nemůže existovat proces, který nemá žádný vstup a současně který nic nevytváří, proto existují i značky toto odrážející např. značka pro dokument/záznam.

![Diagram s symboly vývojového diagramu](image)

**Obr. 8. Symboly vývojového diagramu**

[12]

Na obrázku (Obr. 9.) je zobrazen proces interního auditu systému kvality.

![Diagram procesu interního auditu systému kvality](image)

**Obr. 9. Proces interního auditu systému kvality** [12]
Samotný vývojový diagram by byl v interním předpisu nedostatečný, protože zobrazuje pouze návaznost jednotlivých postupových kroků. Je vhodné mít diagram doplněný o vstupy a výstupy jednotlivých činností v procesu, což má význam při posuzování procesů z hlediska jejich efektivity – činností, jejichž výstupy nikdo dále nepoužije, je vhodné zrušit. U každé činnosti by měla být rovněž uvedena odpovědnost pracovníků.

3.1.2 Diagramy procesního řízení
Diagram procesního prostředí by měl znázorňovat proces (v kruhu), jeho hlavní zákazníky a dodavatele (v obdélnících), a toky vstupů a výstupů do procesu a z procesu (čáry s šipkou). V tomto diagramu se nezachází do přílišných podrobností, klíčová je jednoduchost. Jako příklad je uveden diagram procesu plnění objednávek (Obr. 10.). [4]

![Diagram procesního prostředí procesu „plnění objednávek“](image)

**Obr. 10. Diagram procesního prostředí procesu „plnění objednávek“ [4]**

**Diagram toku dat**
Detailní znázornění procesu uvedeného v diagramu procesního prostředí se provádí pomocí diagramu toku dat. Diagram toku dat prvního stupně obsahuje stěžejní dílčí procesy, z nichž se daný proces skládá, jak lze vidět na obrázku (Obr. 11.). Dílčí procesy jsou znázorněny kruhem a toky vstupů a výstupů šipkami. Zákazníci a dodavatelé se v tomto diagramu vůbec neobjevují. [4]
Obr. 11. Diagram toku dat prvního stupně procesu „plnění objednávek“ [4]

### 3.2 Procesní mapa

Pro podniky, které zavedou procesní řízení je procesní mapa to, co klasická organizační struktura pro podniky řízené funkčně. Procesní mapa je názorné a přehledné schéma hlavních procesů řízených ve firmě. Z procesní mapy by se mělo dát vyčíst jaké procesy jsou ve firmě, jak jsou členěny a vzájemně propojeny, kdo za ně odpovídá a jaké odborné oblasti firma pokrývá. Aby s ní byli management a zaměstnanci ochotni pracovat, mělo by být grafické zpracování procesní mapy uživatelsky příjemné. [19]

#### 3.2.1 Procesní mapa vytvořená pro zavedení norem ISO versus procesní mapa pro zavedení procesního řízení


Procesní řízení je možno realizovat v několika úrovních podle míry podrobnosti [14,5]:

- Úroveň organizace (podniku) - organizace je chápána jako jeden proces, měření je prováděno na vstupu a výstupu organizace.

• Úroveň činností (aktivit) - každý proces je rozdělen na jednotlivé činnosti (aktivity). Měření je prováděno na vstupu a výstupu každé činnosti. Zpracování na této úrovni je potřebné pro reengineering procesů. Modely procesů do této úrovni nazýváme "statické".

• Úroveň událostí - každá činnost začíná a končí událostí. Tím je možno měřit činnost nejen jako celek, ale i její jednotlivé výsledky v reálném čase. Tady je možno realizovat řízení pracovního toku (Workflow), ve kterém se činnosti střídají s událostmi. Modely procesů na této úrovni nazýváme "dynamické".


Procesní mapy se budou lišit v podrobnosti, což však na základní mapě nepoznáme a procesy, které skutečně probíhají ve společnosti se rovněž liší, tudíž procesní mapy různých společností nemohou být stejně. Norma ISO 900X se snaží obsáhnout procesní řízení, z čehož plyne, že by v mapách neměl být rozdíl, problém je spíše v přístupu lidí v organizacích – zda jim skutečně jde o zavedení procesního řízení. Jako ukázka jsou uvedeny dvě procesní mapy (Obr. 12.), první je ze společnosti zabývající se výrobou obrobků, tlakových a beztlakých nábod, jejich montáži a rekonstrukcí a údržbou plynových zařízení. Druhá mapa je z podniku, jehož předmětem činnosti je například výroba tepla a elektřiny, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, vodoinstalatérství či topenářství (Obr. 13.).
Obr. 12. Procesní mapa podniku [18]

Obr. 13. Procesní mapa podniku [17]
4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci zpracování teoretických poznatků jsem v první kapitole popsala velmi obecně co to je procesní řízení, jaké jsou jeho výhody a nevýhody, jak se implementuje či jaké jsou nástrahy jeho zavádění. V dalších částech jsem se snažila popsát vlastnosti samotných procesů a upozornit na jejich důležitost.

V praktické části budu vycházet zejména z teoretických znalostí metod identifikace procesů a mapování procesů. Mapování procesů se jinak nazývá modelování procesů a bude základem pro tvorbu nové procesní mapy. Tématika procesního řízení je tak rozsáhlá, že by se o ní dala napsat ještě spoustu stran, ale uvedená teoretická východiska jsou dostávající pro splnění cíle diplomové práce a jsou dobrým základem pro tvorbu praktické části, která obsahuje část analytickou a projektovou.

Jak jsem uvedla v kap. 3.2.1., procesní řízení má několik úrovní podrobnosti. Výsledkem mé práce bude vytvoření procesní mapy na nejvyšší úrovni pro celý podnik, která má malou míru podrobnosti. Abych mohla tuto mapu vytvořit, musím získat informace o činnostech probíhajících v podniku, které budu prezentovat v analytické části této diplomové práce.

Na základě poznatků získaných z analýzy rozeberu postupně procesy, které v podniku probíhají od získání znalostí o požadavcích zákazníka až po splnění těchto požadavků. Procesy pak budu shlukovat do logických celků, které nakonec vyústí ve vytvoření nové procesní mapy podniku. Součástí diplomové práce bude rovněž podrobnější rozbor jednoho procesu a zhodnocení přínosů inovace procesní mapy.
II. PRAKTICKÁ ČÁST
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

5.1 Základní údaje

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 989 337 000 Kč

Zápis do OR: r. 1994

Společnost je vlastněna čtyřmi vlastníky, z nichž z 95 % jde o kapitál český a z 5 % o kapitál zahraniční. Společnost změnila právní formu z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným, a to na základě rozhodnutí valné hromady o změně právní formy společnosti v roce 2006. [21]

5.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti XY, s. r. o. je [21]:

- výroba optických a fotografických zařízení,
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Dále má společnost jako předmět podnikání uvedeno například [21]:

- kovoobráběcíství,
- broušení a lapování průmyslové keramiky a jiných křehkých materiálů na přesnou rovinnost mimo činnosti uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona,
- hodinářství,
- galvanizérství,
- činnost technických poradců v oblasti standardizace,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- nástrojářství,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidly bez omezení celkové hmotnosti,
• vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní,
• podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
• návrhářská, designérská a aranžérská činnost,
• činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
• zastupování v celním řízení,
• poskytování technických služeb.

5.3 Současnost společnosti

Společnost XY, s. r. o. je nadnárodní společností působící v oblasti výzkumu a vývoje, v konstrukční činnosti a ve výrobě optických i mechanických součástí a jejich montáži. Je specialistou na optické produkty nejvyšší kvality pro průmyslové, vojenské a spotřební trhy (Obr. 14.).

Obr. 14. Optický výrobek společnosti XY, s. r. o. [21]

Společnost působí ve dvou centrech, a to v České republice a ve Spojených státech amerických, což umožňuje rychle a efektivně reagovat na požadavky zákazníků. Svým zákazníkům nabízí kompletní řešení jejich požadavků.

V současné době společnost XY, s. r. o. zaměstnává asi 2400 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, díky čemuž může vyvíjet a vyrábět některé z technologicky nejpokročilejších a nejvýkonnějších produktů na světě.

Společnost XY, s. r. o. si uvědomuje svou širší roli ve společnosti, a proto integruje politiku společenské odpovědnosti do svého podnikání. Její aktivity jsou součástí firemní strategie a týkají se oblasti sociální, ekonomické a oblasti životního prostředí. [21]

5.3.1 Cíle společnosti

Společnost XY, s. r. o. se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na oblasti zobrazovacích a osvětlovacích systémů určených pro spotřebitelské, průmyslové a vojenské aplikace: „Naším cílem je zvyšování objemu přidané hodnoty našich výrobků a růst hodnoty firmy neustále zlepšováním našich technologií, infrastruktury, řízení kvality a procesů a také udržováním nadstandardních vztahů s našimi zákazníky a dodavateli." [21]

5.4 Organizační struktura společnosti

Vnitřní organizace společnosti a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci jsou stanoveny v Organizačním řádu společnosti. Na obrázku (Obr. 15.) je znázorněno základní organizační schéma společnosti XY, s. r. o.

V čele organizace stojí valná hromada, která jmenuje generálního ředitele. V současnosti je to jeden ze společníků. Generální ředitel je zodpovědný jak za českou, tak za americkou pobočku společnosti, reprezentuje společnost vůči veřejnosti a má rozhodující pravomoc při rozhodování o věcech, které zásadním způsobem ovlivňují chod a budoucnost společnosti.
Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatelé, kteří jednají jménem společnosti samostatně. Dva z jednatelů jsou zároveň společníky společnosti a jeden je výkonným zástupcem generálního ředitele. [21]

Společnost XY, s. r. o.

Obr. 15. Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. [21]

Činnost společnosti XY, s. r. o. je zajišťována následujícími útvary [21]:

Útvar výkonného zástupce generálního ředitele

Sám zástupce generálního ředitele je zodpovědný za celkový chod podniku a všechny útvary společnosti. Zajišťuje efektivní vedení finančních, technických a lidských zdrojů společnosti tak, aby přiměřeně rostla přidaná hodnota společnosti. Podílí se rovněž
na tvorbě strategie a dlouhodobých cílů společnosti a má zodpovědnost za jejich plnění. Při realizování těchto činností mu pomáhá výkonný asistent a celý tým pracovníků.

Součástí tohoto útvaru jsou oddělení právní a QEMS.

Právní oddělení připravuje a vypracovává především návrhy smluv pro jednání s dodavateli a klienty, návrhy právních podání, posudků či žalob, zpracovává právní rozhoby a stanoviska k různým materiálům, poskytuje poradenství managementu a zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány.

Oddělení QEMS se zabývá interním auditem, jeho plánováním, realizováním a návrhem nápravných opatření. Také je zodpovědné za dokumentaci integrovaného systému řízení, který se zaměřuje na normy jakosti, normy životního prostředí a BOZP. Zpracovává a vydává příručky, dělá jejich revize. V rámci tohoto oddělení pracují ekologové, kteří zabezpečují oblast ekologie společnosti.

Útvar Engineering

Oddělení technické přípravy výroby vypracovává například výkresovou dokumentaci produktů, sestavuje kusovníky, testuje vlastnosti připravovaných produktů, hledá vhodné technologické postupy, určuje normy spotřeby materiálu a podobně.

Na oddělení vývoje dochází k vývoji nových produktů - posuzování nápadů, jejich realizačních možností, zakomponování požadavků zákazníků nebo k sestavování a zkoušení prototypů.

Zkušebnictví a metrologie zahrnuje například zpracovávání a vydávání kalibrací postupů, zajištění evidence a kalibrace měřidel, měření a testování výrobků, navrhování a realizaci nových zkoušek u nových produktů či optimalizaci existujících zkušebních postupů.

Oddělení informačních technologií spravuje firemní počítačovou síť, navrhuje vhodné hardwarové a softwarové vybavení, navrhuje a spravuje firemní webové stránky, zařizuje a realizuje zaškolení zaměstnanců v oblasti IT.

Systémové a organizační inženýrství je nově vzniklým oddělením od 1.1.2011, které se podílí na implementaci a používání metod průmyslového inženýrství, koordinaci projektů v rámci vývoje nových produktů či využívání dotací, jeho cílem je rovněž dosažení souladu mezi různými informačními systémy používanými ve společnosti.
Útvar Obchod

Obchod jako útvar se zabývá dvěmi hlavními činnostmi – marketingem a prodejem.

Náplní práce zaměstnanců tohoto útvaru je tvorba různých marketingových analýz a projektů, propagace firmy a jejích výrobků.

Dále zde patří vyjednávání a uzavírání smluv se zákazníky, prodej výrobků, vyřizování reklamací, vyřizování dokumentů pro celní správu. Pod obchodní útvar rovněž spadá provoz podnikové prodejny.

Útvar Výroba

Supply chain zaštiťuje tři oblasti – nákup, plánování a řízení výroby a logistiku. Činnosti, které zde spadají jsou nákup materiálu a služeb, hodnocení a audit dodavatele, vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli, realizace outsourcingu, zpracování harmonogramu výroby, koordinace výrobního plánu mezi středisky a s plánem výroby, zajištění dopravy a další.

Samotná výroba je rozdělena do tří divizí. Každá divize provádí podrobné plánování a sestavování detailního harmonogramu výroby, v průběhu výroby a po dokončení se provádí kontrola, rovněž zde patří skladování.

V divizi optika dochází ke zpracovávání skla na nejrůznější tvary, hlavně čoček a hranolů. Výrobní činnosti na divizi optika jsou například řezání skla, broušení, zarovnávání a kulacení skla, centrování, lepení, leštění a přelešťování skla, jeho mytí, vrstvení a tmelení, fotochemie, rytí skla, jeho vyvařování a další.

Divize mechanika se zabývá zpracováváním různých obrobků. V divizi mechaniky se používá například frézování, soustružení, galvanika či lakování.

Na divizi montáž putují součástky z divizí optika a mechanika, které se zde montují do konečných produktů společnosti.

Útvar Quality assurance

Tento útvar zabezpečuje požadovanou jakost a to jak u svých výrobků v jednotlivých divizích, tak i u materiálu dováženého externě.

K náplni práce zaměstnanců tohoto útvaru patří provádění přesných měření a zpracování protokolů, příprava podkladů pro reklamace, kontrola jakosti dodávaných materiálů,
surovin a výrobků, odstraňování nedostatků v případě zjištění porušování technologických postupů, spolupráce při tvorbě kontrolních postupů a systémů jakosti.

**Útvar Administrativa**

Oddělení personalistiky a firemní komunikace se člení do tří částí. V první jsou zaměstnanci pracující na HR projektech (plánování, realizace, kontrola), které mají podporovat řízení a rozvoj zaměstnanců. V druhé se věnují péči a komunikaci se zaměstnanci. Třetí část má na starost samotnou personalistiku, to znamená vypracování a plánování personální a sociální politiky, získávání pracovníků, jejich výběr, přím, hodnocení, rozmisťování, propouštění či odměňování, dále zde patří mzdové účtování.

Oddělení vojenské výroby je samostatnou divizí. Má svého obchodního referenta, technologa, servisního technika, mistra, koordinátora montáže a další zaměstnance. Je to dánou skutečností, že dodávky pro armádu jsou náročnější hlavně na dokumentaci, která musí být podrobnější, ale rovněž na jakost výrobků, což vyžaduje český obranný standard.

Správa a rozvoj infrastruktury je oddělení, které má na starosti činnosti, jenž jsou potřebné k správnému chodu společnosti, tyto činnosti jsou značně oborově rozdílné. V rámci oddělení pracuje technik BOZP, který musí dbát na dodržování bezpečnosti práce, provádí šetření pracovních úrazů a jejich evidenci nebo navrhuje nápravná opatření. Rovněž zde patří správa budov a zařízení jejíž činností je například realizace a vyhodnocování stavebních investic, správa a údržba budov a jejich vybavení či opravy mechanického charakteru. Součástí oddělení je i energetik, který má na starosti zabezpečení provozu energetických zařízení, řízení technických a technologických zařízení napojených na energetické sítě a optimální nastavení těchto zařízení a další. Na oddělení infrastruktury se nachází také vlastní požární a strážní služba.

Oddělení financí vykonává kupříkladu účetní operace, hotovostní a bezhotovostní transakce, vedení účetních knih, plánování a kontrola rozpočtů, realizace peněžních toků, vedení nákladového controllingu a další činnosti.
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

6.1 Analýza procesního řízení ve společnosti

Základem procesního řízení ve společnosti XY, s. r. o. byla certifikace podle norem ISO, která poprvé proběhla v roce 1997. Vedení společnosti však vidělo v konceptu procesního řízení potenciál, díky němuž by se mohla společnost lépe rozvíjet a poskytovat zákazníkům vyšší přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu společnost od roku 2010 rozvíjí procesní řízení uvnitř podniku. Materiály týkající se procesního řízení jsou vypracovávány zaměstnanci společnosti XY, s. r. o., společnost si na tuto práci nenajímá žádnou externí konzultantní firmu.

Konkrétně se v současnosti problematikou procesního řízení zabývá nové oddělení Systémové a organizační inženýrství, jež vzniklo 1.1.2011, které spadá pod úsek Engineering. Vážně míněnou snahou o zavedení skutečného procesního přístupu do řízení je vize a plán tohoto oddělení, které se bude snažit o měření výkonnosti a zlepšování procesů a podpůrných systémů, což znamená, že se bude podílet na tom, aby veškeré současné i nově vznikající procesy byly efektivní, jejich výsledky byly měřitelné a aby nacházely adekvátní podporu v informačních systémech používaných ve společnosti XY, s. r. o.

Společnost má zavedeny tyto certifikáty, jejichž pravidly se musí řídit:

- ISO 9001:2009 je systém managementu jakosti, na základě kterého se společnost zavazuje plnit požadavky zákazníků, zajistit jejich spokojenost a trvalě zvyšovat kvalitu svých výrobků prostřednictvím trvalého zlepšování svých výrobních a řídících systémů. Požadavkem normy je používání procesního přístupu.

- ISO 14001:2005 je systém environmentálního managementu, který znamená, že společnost podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování. Podnik si sám určuje, čím zatěžuje životní prostředí nejvíce a snaží se hledat metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí.

- ČOS 051622 (AQAP 2110) úzce navazuje na normu ISO 9001, která je však doplněna specifickými požadavky NATO. Implementace požadavků standardů
AQAP je zlepšením systému managementu jakosti organizace a vytváří podmínky pro plnění specifických požadavků jejích zákazníků.


Dokumentem popisujícím základy přístupu společnosti k procesnímu řízení je Příručka integrovaného systému řízení (ISŘ). Tato příručka kvality je vyžadována normami ISO 9001 a musí mimo jiné obsahovat popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality. V příručce ISŘ se nachází komentář k procesnímu přístupu v řízení, základní procesní mapa, v které jsou jednoznačně definovány hlavní podnikové procesy a lze si ji prohlédnout v kap. 5.2, vztah procesů a norem pro certifikaci systému řízení či bližší informace k některým hlavním procesům. Ostatní procesy jsou definovány návaznými mapami, procesními schématy a organizačními normami. Společnost XY, má u procesů uvedených v hlavní procesní mapě stanoveny jednotlivé činnosti, které v rámci procesu probíhají, dále externí a interní vstupy a výstupy a nově má určeny i pracovní pozice, které danou činnost vykonávají. Upřatňování procesního řízení znamená podle příručky ISŘ:

- Definování posloupnosti dílčích činností v procese, včetně potřebných zdrojů.
- Definování vstupů do procesu a výstupů z procesu.
- Definování kritérií účinnosti procesů včetně kritérií trvalého zlepšování systému řízení kvality.
- Definování KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti) a jejich vyhodnocení.
- Přidělení odpovědnosti za proces.
- Minimalizace toku dat mezi pracovníky (funkcemi).

Co se týče softwarového vybavení, nemá společnost XY, s. r. o. speciální program, který by umožňoval komplexní sledování a měření procesů. Popisy procesů a jejich další charakteristiky jsou popsány v klasických programech kancelářských balíčků, konkrétně v Microsoft Office.
6.2 Analýza procesní mapy ve společnosti

Na obrázku (Obr. 16.) je znázorněna procesní mapa společnosti XY, s. r. o., která přehledně zobrazuje hlavní procesy, jenž ve společnosti probíhají, a vazby mezi nimi. Vytvoření procesní mapy bylo nezbytnou podmínkou pro zavedení norem ISO. Společnost XY, s. r. o. však neviděla za vytvořením procesní mapy pouze splnění nutných formalit kvůli zavedení norem, ale měla zájem na tom, aby ve svém vlastním zájmu poznala procesy a činnosti, které ve firmě reálně probíhají. Na tvorbu procesní mapy si společnost nenajímala žádnou odbornou firmu, ale sestavovali ji zaměstnanci sami.

V hlavní mapě procesů se procesy dělí podle základního členění procesů na hlavní, podpůrné a řídící. Každý proces má svého vlastníka, který je za proces jako za celek zodpovědný a ukazatel KPI, podle něhož se hodnotí efektivita vykonávaného procesu.

*Obr. 16. Hlavní mapa procesů společnosti XY, s. r. o. [21]*
6.2.1 Procesy hlavní

Hlavní procesy vedou k naplnění hlavních předmětů činnosti společnosti XY, s. r. o. a jsou to Obchod a marketing, Logistika, Nákup, Quality assurance, Engineering, Řízení výroby a Výroba. Jednotlivé procesy jsou rozebrány podrobněji níže. U každého procesu je popsáno co je předmětem jeho činnosti, dále jaké jsou jeho vstupy, výstupy, vlastník procesu a KPI.

6.2.1.1 Obchod a marketing

Vlastnosti procesu obchod a marketing jsou uvedeny v tabulce (Tab. 2.).

*Tab. 2. Proces obchod a marketing [Vlastní zpracování]*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Obchod a marketing</th>
<th>Vlastník procesu</th>
<th>KPI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Obchod a marketing</td>
<td>Senior ředitel obchodu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tržby v CZK, Hrubá marže v %</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sestavení marketingových analýz</td>
<td>Dotazníkové šetření</td>
<td>Marketingová analýzy</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizace marketingových projektů</td>
<td>Objednávky výrobků</td>
<td>Marketingový projekt</td>
</tr>
<tr>
<td>Prodej výrobků</td>
<td>Různé externí informace</td>
<td>Plán prodeje</td>
</tr>
<tr>
<td>Vyjednávání a uzavírání smluv se zákazníky</td>
<td>Zámamy o požadavcích a připomínkách zákazníků</td>
<td>Faktury za prodej výrobků</td>
</tr>
<tr>
<td>Změny prodejních podmínek v rámci smlouvy</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Výběrová řízení</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reklamační řízení</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
6.2.1.2 Logistika

Informace týkající se procesu logistiky jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 3.). Vstupní části logistiky je příjem produktů, skladování a příprava materiálu. Výstupní logistikou je balení, skladování a expedice.

Tab. 3 Proces logistika [Vlastní zpracování]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Logistika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Manažer logistiky (podřazený ředitel výroby)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Koefficnet přidané hodnoty výroby, Sklady ve výrobě v %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Příjem surovin a materiálu</td>
<td>• Potvrzení nákupní objednávky</td>
<td>• Výběr materiálu ke kontrole kvality</td>
</tr>
<tr>
<td>• Skladování</td>
<td>• Příjemky materiálu a surovin</td>
<td>• Skladovací listy</td>
</tr>
<tr>
<td>• Příprava materiálu</td>
<td>• Potvrzení prodejní objednávky</td>
<td>• Expediční dokumenty</td>
</tr>
<tr>
<td>• Balení</td>
<td>• Příjemky hotových výrobků</td>
<td>• Příjem výrobků dopravcem</td>
</tr>
<tr>
<td>• Expedice</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Zajištění dopravy</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.1.3 Nákup

Proces nákup a jeho charakteristiky zachycuje tabulka (Tab. 4.).

Tab. 4. Proces nákup [Vlastní zpracování]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Nákup</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Senior manažer nákupu (podřazený ředitel výroby)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Koefficnet přidané hodnoty výroby, Sklady ve výrobě v %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Nákup materiálu a služeb</td>
<td>• Nákupní požadavky z výroby</td>
<td>• Potvrzení nákupní objednávky</td>
</tr>
<tr>
<td>• Reklamační řízení</td>
<td>• Plánované nákupy</td>
<td>• Uzavřené smlouvy s dodavateli</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sourcing</td>
<td>• Inspekční list</td>
<td>• Rozhodnutí o outsourcingu</td>
</tr>
<tr>
<td>• Zavedení dodavatele do systému</td>
<td>• Žádost o outsourcing</td>
<td>• Zpráva o auditu dodavatele</td>
</tr>
<tr>
<td>• Audit dodavatele</td>
<td></td>
<td>• Hodnotící zpráva</td>
</tr>
<tr>
<td>• Hořčicení dodavatele</td>
<td></td>
<td>• Projekt</td>
</tr>
<tr>
<td>• Vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Kvalifikace dodavatele</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Outsourcing</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Změna nákupních podmínek v rámci smlouvy</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Koordinace projektu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
6.2.1.4 Quality assurance (zajišťování kvality)

Vlastnosti procesu quality assurance znázorňuje tabulka (Tab. 5.).

**Tab. 5. Proces quality assurance [Vlastní zpracování]**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Vlastní zpracování</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Senior ředitel quality assurance</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Hrubá měře v %, Koefficent reklamace zákazníků</td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Vstupy</td>
</tr>
<tr>
<td>· Vstupní kontrola</td>
<td>· Protokoly o přejímání</td>
</tr>
<tr>
<td>· Výstupní kontrola</td>
<td>· Technické normy</td>
</tr>
<tr>
<td>· Řízení neshod</td>
<td>· Projekční, konstrukční, technologické, výrobní, kontrolní a montažní dokumentace</td>
</tr>
<tr>
<td>· Supervize</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.1.5 Engineering

Údaje charakterizující proces engineering jsou spodobněny v tabulce (Tab. 6.).

**Tab. 6. Proces engineering [Vlastní zpracování]**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Vlastní zpracování</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Senior ředitel engineeringu</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Tržby v CZK, Hrubá měře v %, Koefficent osvojení</td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Vstupy</td>
</tr>
<tr>
<td>· Plánování návrhu a vývoje</td>
<td>· Marketingová analýza</td>
</tr>
<tr>
<td>· Ověřování návrhu a vývoje</td>
<td>· Zadání návrhu výrobu</td>
</tr>
<tr>
<td>· Validace návrhu a vývoje</td>
<td>· Zadání projektového řízení</td>
</tr>
<tr>
<td>· Sestavení kusovníků</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>· Stanovení novem spotřeby materiálu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>· Stanovení technologie</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>· Testování vlastností připravovaných produktů</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>· Koordinace projektu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>· Měření a testování výrobků</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>· Kalibrace měřidel</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
6.2.1.6 Řízení výroby (plánování)

Vlastnosti procesu řízení výroby jsou uvedeny v tabulce (Tab. 7.).

Tab. 7. Proces řízení výroby [Vlastní zpracování]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Řízení výroby (plánování)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Manažer plánování a řízení výroby (podřazený Senior ředitele výroby)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Koeficient přidané hodnoty výroby, Sklady ve výrobě v %</td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Výstupy</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sestavení dlouhodobého plánu výroby</td>
<td>• Plán prodeje</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sestavení operativních plánů výroby</td>
<td>• Kusovník</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sestavení plánu využití výrobních kapacit</td>
<td>• Normy spotřeby</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Technologické postupy</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.1.7 Výroba

Informace týkající se procesu výroba jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 8.).

Tab. 8. Proces výroba [Vlastní zpracování]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Výroba</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Senior ředitele výroby</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Koeficient přidané hodnoty výroby, Sklady ve výrobě v %</td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Výstupy</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>• Rezání sklá, broušení, zarovnávání, ...</td>
<td>• Plány výroby</td>
</tr>
<tr>
<td>• Frézování, soustružení, lakování ...</td>
<td>• Kusovník</td>
</tr>
<tr>
<td>• Montáž konečných produktů</td>
<td>• Normy spotřeby</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Technologické postupy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Kontrolní protokoly</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.2 Procesy podpůrné

Podpůrné procesy zajišťují, aby ve společnosti XY, s. r. o. fungovaly správně procesy hlavní a jsou to konkrétně Human Resource, IT, Finance a Infrastruktura. Níže jsou analyzovány procesy podrobněji.
6.2.2.1 Human resource (řízení lidských zdrojů)

Proces human resource zachycuje tabulka (Tab. 9.).

**Tab. 9. Proces human resource [Vlastní zpracování]**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Human resource (řízení lidských zdrojů)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Ředitel pro personální a širší komunikace (podřízený Senior ředitel administrativy)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Tržby v CZK, Služby v %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>● Zpracování personálního plánu</td>
<td>● Informace o zaměstnancích z celého podniku</td>
<td>● Pracovní smlouvy se zaměstnanci</td>
</tr>
<tr>
<td>● Přijímaní zaměstnanců</td>
<td>● Informace od zaměstnanců</td>
<td>● Personální plán</td>
</tr>
<tr>
<td>● Hodnocení zaměstnanců</td>
<td></td>
<td>● Smlouvy o změně pracovní náplně</td>
</tr>
<tr>
<td>● Propojení zaměstnanců</td>
<td></td>
<td>● Smlouvy o ukončení pracovního poměru</td>
</tr>
<tr>
<td>● Mzdové účtování a výpočty</td>
<td></td>
<td>● Výplatní pásky</td>
</tr>
<tr>
<td>● Vypracování HR projektu</td>
<td></td>
<td>● HR projekt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.2.2 Informační technologie

Vlastnosti procesu informační technologie znázorňuje tabulka (Tab. 10.).

**Tab. 10. Proces informační technologie [Vlastní zpracování]**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Informační technologie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Manažer IT (podřízený Senior ředitel engineeringu)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Tržby v CZK, Služby v %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>● Správa IT infrastruktury</td>
<td>● Informace o IT z celého podniku</td>
<td>● Pravidla práce s PC</td>
</tr>
<tr>
<td>● Nastavení programů</td>
<td>● Externí informace o IT</td>
<td>● Funkující firemní počítačová síť</td>
</tr>
<tr>
<td>● Pomoce při potížích s počítači</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>● Stanovení pravidel chování při práci s pracovním počítačem</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
6.2.2.3 Finance

Údaje charakterizující proces finance jsou spodobněny v tabulce (Tab. 11.).

*Tab. 11. Proces finance [Vlastní zpracování]*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Finance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Ředitel financí (podřízený Senior ředitele administrativy)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Hrubá marže v %, Koefficent krytí dluhové služby</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Finanční plánování</td>
<td>• Informace o financích a účetnictví z celého podniku</td>
<td>• Finanční plán</td>
</tr>
<tr>
<td>• Plánování cash flow</td>
<td>• Externí informace o financích a účetnictví</td>
<td>• Cash flow</td>
</tr>
<tr>
<td>• Vedení účetnictví</td>
<td>•</td>
<td>• Platební kalendáře</td>
</tr>
<tr>
<td>• Placení pokladávek</td>
<td></td>
<td>• Účetní knihy</td>
</tr>
<tr>
<td>• Otváření splacení závazků</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Upomínání nesplacených závazků po době splatnosti</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vedení hotovostní pokladny</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.2.4 Infrastruktura

Vlastnosti procesu infrastruktura jsou uvedeny v tabulce (Tab. 12.).

*Tab. 12. Proces infrastruktura [Vlastní zpracování]*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Infrastruktura</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Ředitel pro správu a rozvoj infrastruktury (podřízený Senior ředitele administrativy)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Tržby v CZK, Služby v %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnosti probíhající v procesu</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Zpracování BOZP dokumentace</td>
<td>• Informace z celého podniku</td>
<td>• Dokumentace BOZP</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kontrola dodržování BOZP</td>
<td>• Externí informace</td>
<td>• Potvrzení zaměstnance o účasti na školení BOZP</td>
</tr>
<tr>
<td>• Šedé praxe, pracovních úrazů</td>
<td></td>
<td>• Záznamy o pracovních úrazech</td>
</tr>
<tr>
<td>• Správa a údržba zařízení</td>
<td></td>
<td>• Záznamy o opravách</td>
</tr>
<tr>
<td>• Správa a údržba budov</td>
<td></td>
<td>• Stavební investiční projekt</td>
</tr>
<tr>
<td>• Koordinace stavebních investičních projektů</td>
<td></td>
<td>• Záznamy o kontrolách požárních příspěvků</td>
</tr>
<tr>
<td>• Zabezpečení provozu energetických zařízení</td>
<td></td>
<td>• Protokol o požárním výjezdu</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kontrola požárních předpisů</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Požární výjezdy</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
6.2.3 Procesy řídící

Řídící procesy zajišťují, aby správně fungovaly ostatní procesy. Ve společnosti XY, s. r. o. se k řídícím procesům řadí management, controlling a QEMS.

6.2.3.1 Management (strategie)

Informace týkající se procesu výroba jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 13.).

**Tab. 13. Proces management [Vlastní zpracování]**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Management (strategie)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Generální ředitel</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Základní přidaná hodnota</td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Vstupy</td>
</tr>
<tr>
<td>• Stanovení víze</td>
<td>• Interní informace</td>
</tr>
<tr>
<td>• Stanovení postání</td>
<td>• Externí informace</td>
</tr>
<tr>
<td>• Určení cílů</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vypracování komplexní strategie podniku</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.2.3.2 Controlling

Proces controlling zachycuje tabulka (Tab. 14.).

**Tab. 14. Proces controlling [Vlastní zpracování]**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Controlling</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vlastník procesu</td>
<td>Ředitel financí (podřazený Senior ředitele administrativy)</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Tržby v CZK, Služby v %</td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Vstupy</td>
</tr>
<tr>
<td>• Tvorba reportů</td>
<td>• Interní informace</td>
</tr>
<tr>
<td>• Poradenství při řízení a rozhodování</td>
<td>• Externí informace</td>
</tr>
<tr>
<td>• Plánování a rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšování výkonnosti podniku</td>
<td>• Strategie společnosti</td>
</tr>
</tbody>
</table>
6.2.3.3 QEMS (Systém managementu kvality a životního prostředí)

Údaje charakterizující proces QEMS jsou spodobněny v tabulce (Tab. 15.).

Tab. 15. Proces QEMS [Vlastní zpracování]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název procesu</th>
<th>Vlastník procesu</th>
<th>QEMS (Systém managementu kvality a životního prostředí)</th>
<th>Manažer QEMS (poddřízený ředitel generálního ředitele)</th>
<th>Tíže v %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>KPI</td>
<td></td>
<td>Manažer QEMS (poddřízený Zástupce generálního ředitele)</td>
<td>Zřízení v CZK, Skupiny v %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Činnosti probíhající v procesu</td>
<td>Vstupy</td>
<td>Výstupy</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Interní audit</td>
<td>• Interní informace</td>
<td>• Zpráva o interním auditu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vedení dokumentace integrovaného systému řízení</td>
<td>• Externí informace</td>
<td>• Příručka integrovaného systému řízení</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vyhotovení norem jakosti a životního prostředí</td>
<td>• Strategic společnosti</td>
<td>• Normy jakosti a životního prostředí</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vypracování registru environmentálních aspektů</td>
<td></td>
<td>• Registre environmentálních aspektů</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Vypracování Programu rozvoje společnosti XY (MIP)</td>
<td></td>
<td>• Program rozvoje společnosti XY (MIP)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Koordinace projektů v MIP</td>
<td></td>
<td>• Projekt</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Implementace metod průmyslového inženýrství</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.3 Zhodnocení procesní mapy

Základní informace o procesním řízení společnosti XY, s. r. o. jsou uvedeny v Příručce integrovaného systému řízení. Ta však není příliš obsáhlá, zahrnuje popis forem uplatňování procesního řízení, grafické zobrazení procesní mapy a její stručný popis a rovněž vztah procesů a norem pro certifikaci systému řízení. Podrobnější rozbor jednotlivých procesů je uveden v dalších dílech procesních mapách, vývojových diagramech a v dokumentovaných postupech, které mají důvěrný charakter. Veškeré podrobnější dokumenty jsou k dispozici pouze pracovníkům zodpovědným za procesní řízení v společnosti a také manažerům na vyšším stupni řízení. Pracovníkům na nižších pozicích jsou k dispozici dokumenty procesního řízení týkající se jejich oddělení a pracovní náplně, tudíž naleznete informace potřebné pro výkon své činnosti poměrně rychle. Pokud však hledáte informace pracovníci zabývající se procesním řízením, musí se probrat několika různými dokumenty, v nichž jsou informace rozptýlené. Protože však s těmito dokumenty neustále pracují, jsou schopní se v nich rychle orientovat, i když v případě jednotného dokumentu by to pro ně bylo jednodušší.

Samotná procesní mapa je sestavena a charakterizována tak, aby úspěšně odpovídala požadavkům na certifikaci ISO 9001, což dosvědčuje pravidelný audit. Po prozkoumání
procesní mapy a organizační struktury si myslím, že jsou si obě hodně podobné. Podle mého názoru je většina procesů nazývána jako jednotlivá oddělení ve společnosti a rovněž činnosti v procesu a obsah náplně práce oddělení jsou v podstatě totožné. Procesní mapa však na rozdíl od organizační struktury značí produktové a informační toky, které ve společnosti XY, s. r. o. probíhají.

Rovněž si myslím, že by měl být ve společnosti XY, s. r. o. samostatně uváděn proces výzkumu a vývoje, protože je pro společnost nezbytný k zachování konkurenceschopnosti na trhu. Vývoj ve společnosti samozřejmě funguje, ale spadá spolu s dalšími různorodými činnostmi pod proces engineering. Dále si myslím, že by měly být v rámci samotného procesu uváděny činnosti spadající k službám poskytovaným po prodeji výrobku. Tyto služby nejsou nyní příliš podrobně popsány, i když je většina vykonávána v rámci procesu obchod a marketing.
7 PROJEKT INOVACE PROCESNÍ MAPY

Procesní mapa společnosti XY, s. r. o. slouží jak ke splnění požadavků na certifikaci dle normy ISO 9001, tak jako základ pro implementaci procesního řízení ve společnosti.

Požadavek na dodržení standardů ISO 9001 stávající mapa beze zbytku plní, což je uvedeno v pravidelné zprávě auditora. Ale vzhledem k tomu, že vedení společnosti usoudilo, že koncept procesního řízení může být pro společnost jako celek přínosem, a tudíž v rámci společnosti dochází k postupné implementaci procesního řízení, je důležité, aby měla vypracovanou procesní mapu, která bude reálná, bude odpovídat skutečnosti a lze na ni dále navazovat. Proto chci společnosti XY, s. r. o. navrhovat novou mapu procesů, která by nebyla tolik zatížena organizační strukturou jako současná mapa, ale více by se zaměřovala na průběh jednotlivých procesů jako takových.

Pro sestavení nové procesní mapy budu brát v úvahu, že se procesy dělí na procesy řídící a procesy řízené, jako je teoreticky popsáno v kap. 2.2. Jako základ jsem použila metodu Balanced Scorecard, protože definovala úplný hodnotový řetězec – začíná procesem inovačním, jde přes proces provozní až po poprodejní servis. Teoretické poznatky jednotlivých metod byly popsány v kap. 2.5 nazvanou Metody identifikace procesů. Procesy probíhající v rámci metody Balanced Scorecard jsou z mého hlediska procesy řízené. Pokud bych sestavila mapu procesů pouze podle této metody, byla by podle mého názoru neúplná, a proto jsem se rozhodla ji doplnit o procesy řídící, které se rovněž podílí na správném a efektivním fungování společnosti.

7.1 Procesy řízené

První procesním celkem je inovační blok, který je členěn na dvě části:

- Proces určení trhu
- Proces vývoj

Druhý procesní celek je zaměřen na blok provozní, jehož součástí jsou procesy:

- Proces nákup
- Proces výroba
- Proces marketing a prodej
Třetí částí je blok zaměřený na poprodejní servis, do něhož patří pouze jeden proces:

- Proces poprodejní služby

### 7.1.1 Proces určení trhu

Proces určení trhu má pomoci při zjištění potřeb a přání zákazníků, a má rovněž napomoci získat společnosti informace, které jí napovídá, na které trhy se zaměřit či na které nově vstoupit a podobně.

**Vlastník procesu:** Senior ředitel obchodu

#### 7.1.1.1 Subproces analýza trhu

Aby byla společnost XY, s. r. o. úspěšná na trhu, pečlivě naslouchá přání svých zákazníků, sleduje kroky konkurence i dalších subjektů ve svém okolí. V rámci subprocesu analýzy trhu si společnost odpovídá na otázky typu: Kdo je cílovým zákazníkem, jaké jsou jeho potřeby a představy, jakou cenu je ochoten za náš produkt zaplatit, jaké jsou alternativní způsoby jimiž může zákazník uspokojit své potřeby nebo kdo jsou naši konkurenti a jak jsou významní? Jako zdroj informací o potřebách zákazníků slouží postřehy prodejců, konkrétní požadavky z poptávek a objednávek zákazníků, zjištěné při kontaktování zákazníků a přezkoumání poptávek a objednávek, informace z hodnocení spokojenosti zákazníků po realizaci zakázky, zjištěné dotazem zákazníků, nebo nepřímým hodnocením spokojenosti zákazníků či reklamace produktů. Informace o konkurenci jsou zase získávány převážně ze sdělovacích prostředků jako je internet, televize, noviny, časopisy, dále z prezentací firem, jejich propagačních akcí, z veletrhů, výstav či různých konferencí.

**Vlastník procesu:** Referent marketingu

**Vstup do procesu:** Informace o zákaznících a konkurenci

**Výstup z procesu:** Marketingová analýza

#### 7.1.1.2 Subproces přezkoumání zakázek

Každá poptávka (resp. výzva k podání nabídky), objednávka nebo návrh smlouvy jsou přezkoumány. Přezkoumání začíná poptávkou, dále vyhotovením nabídky, poté návrhem
smlouvy a končí uzavřením smlouvy a vypracováním kupní smlouvy. Součástí tohoto procesu je i celkový odhad prodeje.

Z hlediska vztahu ke konečnému zákazníkovi realizuje společnost XY, s. r. o. dva druhy výrobně-obchodních případů – zakázky opakované a novou výrobu. Opakované zakázky neprochází celým procesem vývoje, ale vstupují až do plánování výroby. Naopak nové zakázky musí po přezkoumání projít celým procesem vývoje.

**Vlastník procesu:** Manažer obchodu

**Vstup do procesu:** Marketingová analýza, objednávka, výzva k podání nabídky, návrh smlouvy, potenciální zákazník informovaný o nabízených výrobcích a kupních podmínkách

**Výstup z procesu:** Uzavřená kupní smlouva (prodej), potvrzená objednávka, plán prodeje

7.1.2 **Proces vývoj**

Proces vývoj se snaží uspokojit požadavky zákazníků zjištěné v předchozím procesu a to co nejdříve, aby měla společnost konkurenční výhodu na trhu.

**Vlastník procesu:** Senior ředitel engineeringu

7.1.2.1 **Subproces plánování vývoje**

Zadáním návrhu výrobku je rozpracování kreativní myšlenky, nápadu, obsahující technickou dokumentaci - nákres nebo popis požadovaného řešení, zhodnocení možností zvládnutí výrobního procesu, zajištění subdodavatelského systému, zajištění případných zkoušek, schválení zajištění výrobní technologie, zajištění finančních zdrojů, harmonogram jednotlivých etap vývoje a všechny ostatní potřebné podklady pro předrealizační fázi a zpracování plánů kvality.

Protože se jedná o výrobu, ke které je potřeba materiál, jehož dostupnost je omezená, bývá již v průběhu plánování započato s řešením některých problémů souvisejících s oblastí nákupu služeb a hmotných subdodávek. S budoucími subdodavateli může být tudíž konzultována pravděpodobnost budoucí spolupráce. V případě potřeby urychlení dodávky produktu je možné po přezkoumání možných rizik prolínání procesu vývoje a výroby.
V průběhu dalších procesů se musí kontrolovat a zajišťovat soulad plánu vývoje se skutečným průběhem vývojových fází.

**Vlastník procesu:** Ředitel vývoje  
**Vstup do procesu:** Marketingová strategie  
**Výstup z procesu:** Technická dokumentace – výkresová dokumentace a návrh technologického postupu výroby, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů

### 7.1.2.2 Subproces zhotovení prototypu

Podle dostupné technické dokumentace je zhotoven prototyp nového výrobku.

**Vlastník procesu:** Vedoucí prototypové dílny  
**Vstup do procesu:** Technická dokumentace – výkresová dokumentace a návrh technologického postupu výroby, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů  
**Výstup z procesu:** Prototyp

### 7.1.2.3 Subproces ověřování prototypu

Ověřování návrhu se provádí výrobou prototypu a jeho kontrolou a zkouškami podle schválené specifikace. Výsledky zkoušek a měření slouží pro porovnání se zadáním a to včetně těch, které jsou zajišťovány dodavatelsky. Pokud je k dispozici podobný nebo již odzkoušený návrh, může se místo příslušných zkoušek nebo s nimi v kombinaci provádět jejich srovnání. Aby organizace zajistila, že výrobek odpovídá požadavkům zákazníka, provádí po úspěšném ověření návrhu validace, tj. potvrzení prostřednictvím doložených údajů, že požadavky na zamýšlené použití byly splněny. Před přejímkou prototypu výrobku probíhá dokumentovaná zkouška za definovaných podmínek užívání. Zákazník na základě toho potvrzuje, že jsou jednotlivé požadavky pro použití vyvíjeného výrobku splněny.

**Vlastník procesu:** Vedoucí prototypové dílny  
**Vstup do procesu:** Prototyp, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů  
**Výstup z procesu:** Zkušební protokol, validační dokument, konstrukční dokumentace, funkční model
7.1.2.4 Subproces technická příprava výroby

V rámci technické přípravy výroby se na základě konstrukční dokumentace zpracují požadavky na materiál a navrhnou se vhodné technologické postupy, které se budou používat při samotné výrobě. Rovněž jsou pro uživatele produktu vytvořeny návody na jeho obsluhu a údržbu.

Vlastník procesu: Ředitel technické přípravy výroby

Vstup do procesu: Konstrukční dokumentace, funkční model, harmonogram, plán zabezpečení finančních zdrojů

Výstup z procesu: Kusovník, normy spotřeby materiálu i dalších zdrojů (nářadí, …), technologické postupy, návod na obsluhu a údržbu

7.1.3 Proces nákup

Podle mého názoru by měl být nákup samostatným procesem, protože je pro společnost důležitý z důvodu nedostatku výrobců surovin nezbytných pro výrobu.

Vlastník procesu: Ředitel supply chain

7.1.3.1 Subproces plánování výroby

Na základě informací z plánu prodeje, norem, technologických postupů a dalších dokumentů je vypracován plán výroby. Tento plán musí zajistit materiálové a kapacitní zdroje v potřebném množství a kvalitě, dále správný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací tak, aby byla výroba plynulá bez zbytečných prostořů.

Vlastník procesu: Manažer plánování a řízení výroby

Vstup do procesu: Kusovník, normy spotřeby, technologické postupy, plán prodeje

Výstup z procesu: Plán výroby, nákupní požadavky

7.1.3.2 Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů

Kvůli zabezpečení řádného chodu výroby se jedná o nejen se současnými dodavateli, ale neustále dochází k hledání dalších potenciálních dodavatelů. Dodavatelé jsou vybíráni a schvaluji se na základě ceny dodávek, platebních podmínek, plnění termínů, dodržení
kvality, dodacích termínů a zavedených systémů kvality. Již schválení dodavatelé se znovu hodnotí alespoň 1x za rok.

Vlastník procesu: Ředitel supply chain
Vstup do procesu: Plán výroby, nákupní požadavky
Výstup z procesu: Registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

7.1.3.3 Subproces nakupování

Nákupní požadavky jsou přezkoumány a schváleny z hlediska vhodnosti před samotným objednáním u dodavatele. Je upřednostňován nákup prostřednictvím smluv, kde jsou dodavatelem velmi podrobně specifikovány parametry materiálu, dílů a konstrukčních prvků, včetně příslušných prohlášení o shodě, bezpečnostních listů, materiálových atestů a ostatních dokumentů. V rámci tohoto procesu probíhá rovněž vyjednávání s dodavateli a uzavírání kupních smluv.

Vlastník procesu: Senior manažer nákupu
Vstup do procesu: Plán výroby, nákupní požadavky, registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel
Výstup z procesu: Uzavřená kupní smlouva (nákup), potvrzená objednávka

7.1.4 Proces výroba

V rámci procesu výroby dochází již ke konkrétnímu produktovému toku ve společnosti. Její součástí jsou kontroly, skladování a výroba samotná.

Vlastník procesu: Senior ředitel výroby

7.1.4.1 Subproces vstupní kontrola

Nákupovaný materiál je ověřován v rozsahu, který závisí na stupni hodnocení dodavatele. Vždy se provádí minimální vstupní kontrola, jež zahrnuje prověření údajů na přiložených dokumentech a označení a kontrola vizuální a kvantitativní. Pokud je kontrola v pořádku, putuje nákup na sklad materiálu. V případě, že byly u nákupu zjištěny neshody s nákupními specifikacemi, je zahájeno reklamační řízení.

Vlastník procesu: Vedoucí vstupní kontroly
Vstup do procesu: Potvrzená objednávka, dodaný materiál
Výstup z procesu: Kontrolní protokol, inspekční list, zkontrolovaný materiál

7.1.4.2 Subproces skladování materiálu
Materiál, jenž prošel vstupní kontrolou, je na základě příjemky přijat na sklad, zapsán do evidence a uskladněn. Na základě požadavků je pak potřebný materiál uvolněn do výroby ke zpracování.

Vlastník procesu: Vedoucí oddělení skladového hospodářství

Vstup do procesu: Kontrolní protokol, zkontrolovaný materiál
Výstup z procesu: Příjemka materiálu, výdejka materiálu, skladovací list, materiál přijatý na sklad, materiál uvolněný do výroby

7.1.4.3 Subproces výroba hotových výrobků
Subproces výroba je zaměřen na tři oblasti, z nichž každá spadá pod jednu divizi. V divizi optika dochází ke zpracovávání skla na nejrušnější tvary hlavně čoček a hranolů, provádí se zde například řezání skla, broušení, zarovnávání a kulacení skla, centrování, lepení, leštění a přelešťování skla, jeho mytí, vrstvení a tmelení, fotochemie, rytí skla, jeho vyvařování a další. Divize mechanika se zabývá zpracováváním různých obrobků a používá například frézování, soustružení, galvaniku či lakování. Na divizi montáž jdou výrobky z divizí optika a mechanika, které se zde montují do konečných produktů společnosti. Části výrobků, které se společnosti nevyplatí vyrábět a jsou zajištěny outsorcingem, jsou zabezpečovány prostřednictvím procesu nákup.

Vlastník procesu: Senior ředitel výroby
Vstup do procesu: Výdejka materiálu ze skladu, materiál uvolněný do výroby
Výstup z procesu: Přejejmka hotových výrobků, hotové výrobky

7.1.4.4 Subproces výstupní kontrola
Kontrola jakosti výrobků se ve společnosti XY, s. r. o. provádí průběžně v různých fázích výroby a po ní. Cílem dílčích kontrol je předcházení vzniku vad výrobků, ztrátám času na realizaci a zvyšování nákladů. Formy provádění kontroly kvality závisí na technické
specifikaci výrobku a smluvních požadavcích. Způsob provádění kontroly kvality a základní kritéria kvality výrobků v celém výrobním procesu jsou stanovena v jednotlivých smlouvách, související technické dokumentaci a pracovních postupech organizace.

**Vlastník procesu:** Senior ředitel quality assurance

**Vstup do procesu:** Hotové výrobky

**Výstup z procesu:** Kontrolní protokol, zkontrolované hotové výrobky

### 7.1.4.5 Subproces skladování a expedice hotových výrobků

Hotové výrobky, jenž prošly výstupní kontrolou, jsou přijaty na sklad hotových výrobků na základě příjemky a jsou zavedeny do evidence a uskladněny. Podle požadavků z prodeje jsou hotové výrobky dále baleny a vyexpedovány. Na základě smlouvy se pak zajišťuje nebo nezajišťuje doprava k zákazníkovi.

**Vlastník procesu:** Manažer logistiky

**Vstup do procesu:** Kontrolní protokol, přejímka hotových výrobků, potvrzená objednávka, uzavřená kupní smlouva (prodej), zkontrolované hotové výrobky

**Výstup z procesu:** Příjemka hotových výrobků, výdejka hotových výrobků, skladovací list, vyexpedované zabalené výrobky

### 7.1.5 Proces marketing a prodej

Součástí marketingu a prodeje je zvýšení povědomí stávajících i potenciálních zákazníků o firmě a jejích výrobcích, a získávání nových zákazníků a prodej.

**Vlastník procesu:** Senior ředitel obchodu

### 7.1.5.1 Subproces prezentace výrobku a firmy

Do tohoto procesu spadají všechny formy presentace firmy a jejích výrobků. Informace o výrobcích a firmě jsou běžně dostupné na webových stránkách společnosti XY, s. r. o. Dále se mohou klienti s výrobky seznámit prostřednictvím různých letáků, prospectů a brožur, které jsou ve společnosti k dispozici. O společnosti si mohou rovněž přečíst v místních novinách i odborných časopisech. Méně častou formou prezentace, i když velmi důležitou, je účast společnosti na různých odborných výstavách a veletrzích – jedná se
převážně o mezinárodní akce. Výhodou výstav je fyzická prezentace výrobku a možnost si jej „ohmatat“. Ne příliš časté jsou exkurze po závodě, které jsou však pořádány převážně pro školy a zákazníky. Pro širokou veřejnost je zorganizován den otevřených dveří.

**Vlastník procesu:** Referent propagace

**Vstup do procesu:** Marketingová strategie

**Výstup z procesu:** Propagační materiály o výrobcích i firmách (letáky, katalogy), aktualizované webové stránky, zápis z veletrhu a výstavy

---

**7.1.5.2 Subproces hledání nového zákazníka**

Pro hledání nového zákazníka je důležitý předchozí subproces prezentace výrobků a firmy. Zákazník je díky němu osloven, reaguje na tento podnět a osloví společnost o další informace, které jsou mu pak poskytnuty (pasivní hledání). V druhém případě může společnost oslovovat cíleně potenciální zákazníky, kteří by mohli mít o její výrobky zájem. V obou případech jsou potenciálním zákazníkům poskytnuty veškeré informace o produktech a obchodních podmínkách, které jsou zásadní pro jejich rozhodnutí o koupi výrobků této společnosti.

**Vlastník procesu:** Manažer obchodu

**Vstup do procesu:** Marketingová strategie

**Výstup z procesu:** Potenciální zákazník informovaný o nabízených výrobcích a kupních podmínkách

---

**7.1.6 Proces poprodejní služby**

Činnosti po dodání produktu zahrnují opatření na základě ustanovení záruky a smluvních povinností, jako jsou servisní služby a doplňkové služby, nebo jako je recyklace a konečná likvidace odpadu.

**Vlastník procesu:** Manažer obchodu

---

**7.1.6.1 Subproces reklamace**

V případě závady výrobku může zákazník kontaktovat buď prodejce, u kterého výrobek zakoupil, nejbližšího autorizovaného distributora, nebo přímo společnost XY, s. r. o.
Zákazník reklamující výrobek vyplní reklamační protokol. Standardní záruka na výrobky společnosti XY, s. r. o. je 10 let, prodloužená přenosná záruka je i 30 let. Záruka se vztahuje na výrobní vady výrobku vzniklé při řádném užívání výrobku tak, jak je popsáno v uživatelských příručkách. Záruka se nevztahuje na závady způsobené nesprávným nebo hrubým zacházením, nerespektováním návodu k použití a neodbornými úpravami nebo opravami výrobku nebo opotřebením výrobků způsobeném jeho běžným používáním. Proto je reklamovaný výrobek podroben kontrole o druhu vady.

Vlastník procesu: Manažer obchodu
Vstup do procesu: Reklamační protokol
Výstup z procesu: Uznání reklamace – oprava či výměna výrobku/Neuznání reklamace

7.1.6.2 Subproces zajištění servisu
Pokud je reklamace uznána za oprávněnou je výrobek opraven nebo vyměněn za nový. V případě, že oprávněně reklamovaný výrobek již není v produkci a oprava již není možná bude reklamovaný výrobek vyměněn za technicky nejbližší výrobek z aktuálního sortimentu. Zákazník nemá právo na finanční vyrovnání.

V případě, že reklamace není uznána nebo je již po záruční době, nemá zákazník právo na bezplatnou opravu či výměnu poškozeného výrobku. Zákazník si musí požádat o provedení opravy výrobku, kterou si bude hradit sám.

Vlastník procesu: Manažer obchodu
Vstup do procesu: Uznání reklamace – oprava či výměna výrobku/neuznání reklamace, žádost o provedení opravy
Výstup z procesu: Opravený výrobek, potvrzený záruční list, doklad o provedení servisu

7.1.6.3 Subproces zjištění spokojenosti zákazníka
Po každě významně realizované zakázce kontaktují pracovníci zákazníka, osobně nebo telefonicky s dotazem na jeho spokojenost se zakázkou. Struktura otázek je v podstatě daná, liší se ale podle druhu odebraného výrobku.

Vlastník procesu: Senior ředitel obchodu
Vstup do procesu: Realizovaná zakázka
Výstup z procesu: Dotazník o spokojenosti zákazníka

7.1.7 Návrh procesů řízených

Grafické znázornění řízených procesů popsaných výše je zachyceno na obrázku (Obr. 17.)

Obr. 17. Návrh procesů řízených [Vlastní zpracování]

7.2 Procesy řídící

Řídící procesy se podílí na řízení podniku a ostatních procesů jako celku. Tyto procesy bych však již nedělila na jednotlivé subprocesy jako procesy řízené, protože náplň jejich činnosti je spíše různorodá a neseskupuje se do dalších logických celků.

7.2.1 Proces tvorba strategie

v nejbližším strategickém horizontu. Cíle se vyhodnocují a revidují při ekonomickém hodnocení výsledků společnosti jednou za rok.

**Vlastník procesu:** Generální ředitel

**Vstup do procesu:** Různé externí a interní informace

**Výstup z procesu:** Strategie společnosti

### 7.2.2 Proces finance a controlling

Proces finance a controlling se zaměřuje na tři hlavní oblasti. První z nich je vedení účetnictví, které vyplývá ze zákona. Musí být dodržovány nařízení jak finančního, tak vnitropodnikového účetnictví. S tím souvisí i každoroční kontroly, pro něž se připravují požadované podklady – audit společnosti, daňové kontroly finančního úřadu či kontroly Finančního ředitelství a Ministerstva průmyslu a obchodu ČR v souvislosti s poskytováním dotací.

Druhou oblastí je zajišťování finančních prostředků. Na financování jsou kladeny vysoké požadavky z důvodu vysoké investiční činnosti. Součástí práce zaměstnanců v tomto procesu je zajišťování finančních zdrojů od externích subjektů – bank. Současně se však dbá na to, aby si společnost zachovala finanční stabilitu a nebylo ohroženo její finanční zdraví.

Třetí oblastí je controllingová činnost, která poskytuje manažerům náhled na účetní výsledky podniku z různých úhlů pohledu. Controlling nemá ve společnosti XY, s. r. o. exekutivní pravomoci, ale snaží se pomocí finančního reportingu poukázat na slabá místa v řízení společnosti v různých oblastech.

**Vlastník procesu:** Ředitel financí

**Vstup do procesu:** Finanční a účetní operace v podniku, externí informace (zákony, vyhlášky a další)

**Výstup z procesu:** Finanční zdraví firmy, zpracované účetnictví, reporty

### 7.2.3 Proces řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit pro společnost dostatek kvalifikovaných pracovníků, věnovat se péči o ně a spravovat personální agendu. Zabezpečení
kvalifikovaných pracovníků znamená například stanovit požadavky na pracovní místo, provést výběr pracovníků a probrat s nimi veškeré náležitosti týkající se budoucí práce.

Pěčí o zaměstnance se rozumí informování zaměstnanců o důležitých skutečnostech v podniku, nabízení možnosti rozhodování v zvětšení, finanční i nefinanční odměňování a poskytování dalších sociálních služeb jako je například možnost pobytu v podnikovém rekreačním zařízení.

Poslední oblastí je samotná personalistika a správa personální agendy, to znamená sepisování smluv se zaměstnanci, vyřizování změny pracoviště či propuštění zaměstnanců, archivování veškerých dokladů, hodnocení zaměstnanců a mnoho dalších činností.

**Vlastník procesu:** Ředitel pro personalistiku a firemní komunikace

**Vstup do procesu:** Interní informace související se zaměstnanci, externí informace (zákony, vyhlášky, nabídky práce a další)

**Výstup z procesu:** Kvalifikovaní zaměstnanci, personální dokumentace

### 7.2.4 Proces informatika

V rámci procesu informatika se provádí správa IT infrastruktury, aby byla podniková počítačová síť správně nastavená a aby bez problémů fungovala, dále se nastavují programy na jednotlivých počítačích, stanoví se pravidla chování při práci s pracovním počítačem a pracovníci v rámci procesu informatiky rovněž slouží jako konzultanti při různých potížích s počítači nebo při rozhodování o nákupu nového hardwarového či softwarového vybavení společnosti.

**Vlastník procesu:** Manažer IT

**Vstup do procesu:** Interní a externí informace týkající se informačních technologií

**Výstup z procesu:** Fungující firemní počítačová síť, pravidla práce s PC

### 7.2.5 Proces realizace projektu

Ve společnosti XY, s. r. o. je každoročně zahájeno a realizováno množství projektů z různých oborů. Proto se ve všech částech společnosti nacházejí projektoví koordinátoři a projektové specialisté z různých oborů – personální projekty, projekty engineerningu,
projekty vývoje, investiční projekty, projekty nákupu a další. A i když se tyto projekty liší podle jejich náplně, průběh procesu je podobný.

Hodně projektů je zpracováváno v Programu rozvoje společnosti XY, s. r. o. (MIP). MIP je programem, který se snaží navrhovat a podporovat jednotlivé projekty tak, aby docházelo k neustálému zlepšování společnosti. V rámci Programu rozvoje společnosti jsou vítány nápady nejen vedoucích pracovníků, ale všech zaměstnanců, které by mohly pozitivním způsobem ovlivnit budoucí chod společnosti XY, s. r. o.

Vlastník procesu: Senior ředitel engineeringu

Vstup do procesu: Informace a požadavky v rámci společnosti i z okolí

Výstup z procesu: Program rozvoje společnosti XY, s. r. o. (MIP), projekt

7.2.6 Proces dodržování systémů jakosti

Společnosti XY, s. r. o. je vlastníkem několika certifikátů, s čímž souvisí povinnost aplikovat a dodržovat různá nařízení. Z tohoto důvodu se ve společnosti provádí interní audit a na něj navazuje návrh a realizování nápravných opatření, dále se sestavuje v rámci požadavků norem ISO například příručka integrovaného systému řízení.

Neustále se musí v závislosti na aktualizaci certifikátů vydávat a revidovat příručky norem jakosti, norem životního prostředí či BOZP. Rovněž musí zaměstnanci pravidelně kontrolovat dodržování těchto norem a nařizovat nápravu porušení pravidel, v rámci BOZP dochází i k šetření pracovních úrazů.

Vlastník procesu: Manažer QEMS

Vstup do procesu: Legislativa

Výstup z procesu: Zpráva o interním auditu, příručka integrovaného systému řízení, normy jakosti, normy životního prostředí, registr environmentálních aspektů, dokumentace BOZP

7.2.7 Proces infrastruktura

Proces infrastruktura zajišťuje plynulý chod společnosti na základě činností z různých oborů. První částí tohoto procesu je správa budov a zařízení a jejich údržba.
Druhým celkem je zabezpečení provozu energetických zařízení, seřízení technických a technologických zařízení napojených na energetické sítě a optimální nastavení těchto zařízení.

Třetí částí procesu je zajištění dodržování požárních předpisů, podpora požární prevence a uskutečnění požárního výjezdu v případě ohrožení lidských životů a majetku při různých nehodách ve společnosti i mimo ni.

**Vlastník procesu:** Ředitel pro správu a rozvoj infrastruktury

**Vstup do procesu:** Legislativa, interní potřeby

**Výstup z procesu:** Dokumentace o budovách a zařízeních, dokumentace o energetice, záznamy o kontrolách požárních předpisů, protokol o požárním výjezdu

### 7.2.8 Návrh procesů řídících

Grafické znázornění řídících procesů popsaných výše je zachyceno na obrázku (Obr. 18.)

Obr. 18. Návrh procesů řídících [Vlastní zpracování]

### 7.3 Návrh inovované procesní mapy

Kompletní procesní mapa zobrazená na obrázku (Obr. 19.) je sestavením dílčích procesů podrobně rozebraných v předchozích kapitolách 7.1 a 7.2.
Obr. 19. Návrh inovované procesní mapy [Vlastní zpracování]
Procesní mapa je sestavena ze dvou skupin procesů, a to řídících a řízených. Procesy řízené jsou definovány na základě úplného hodnotového řetězce, který směřuje od zjištění potřeb zákazníků až po jejich uspokojení. Veškeré výstupy z procesů a následné vstupy do procesů dalších na sebe plynule navazují.

Prvním procesním celkem je procesní celek inovační, který je v tomto případě tvořen dvěma procesy a to určením trhu a vývojem. Určení trhu se zabývá zjišťováním potřeb a přání zákazníků a díky informacím z tohoto procesu lze poznan, na které trhy by mohla společnost vstoupit nebo by se na ně měla zaměřit. Vývoj navazuje na určení trhu návrhy a vyvíjením nových výrobků, které by spolehlivě uspokojily přání zákazníků, pokud možno co nejdříve, a společnost by tak získala na trhu konkurenní výhodu.

Do druhého provozního procesního celku náleží tři procesy nazvané nákup, výroba a marketing a prodej. Nákup je jako samostatný proces uveden z důvodu nedostatku dodavatelů surovin nezbytných k výrobě veškerých výrobků společnosti XY, s. r. o., díky čemuž nabývá smlouvní a obchodování s dodavateli na důležitosti. Proces výroba je charakteristický tím, že v něm nedochází pouze k toku informací a různých dokumentů, ale že celým tímto procesem, jako jediným, prochází materiálové toky, nedokončené výroby, polotovarů a hotových výrobků. Obsah procesu marketing a prodej je takový, aby vedl ke zvýšení povědomí o firmě a jejích výrobcích u stávajících, ale i potenciálních zákazníků, aby společnost získávala nové zákazníky a aby se rovněž zvýšil samotný prodej výrobků.

Třetím a posledním procesním celkem je poprodejní servis, který se skládá pouze z jednoho procesu pojmenovaného poprodejní služby. Po dodání výrobku povinnosti společnosti vůči zákazníkovi nekončí, naopak společnost se zavazuje plnit na základě různých ustanovení poskytnuté záruky a smluvní povinnosti. K těm patří například servisní a doplňkové služby, nebo služby jako je recyklace a konečná likvidace odpadu.

Řídící procesy se rovněž podílí na správném a efektivním fungování společnosti, ale jejich hodnota vstupuje do produktu nepřímou cestou – nemají tudíž pro zákazníka přímou přidanou hodnotu. Bez nich by však procesy řízené nepracovaly správně a společnost by pravděpodobně rychle zanikla. K procesům řídícím patří proces tvorba strategie, finance a controlling, řízení lidských zdrojů, informatika, realizace projektu, dodržování systémů jakosti a infrastruktura.
8 IMPLEMENTACE PROCESNÍ MAPY – PROCES NÁKUP

Společnost XY, s. r. o. má u každého procesu stanoveny podřízené procesy a činnosti, které obsahují, vstupy a výstupy a pracovní pozice, které se těmito činnostmi zabývají. Já se budu konkrétně zabývat procesem nákup, protože jsem se o tomto procesu při zpracovávání své diplomové práce dozvěděla více podrobností než o jiných procesech.

Ukázka části zpracovaného procesu nákup tak, jak ji měla společnost XY, s. r. o. je k nahlédnutí na obrázku v příloze (P IV). Jak si lze povšimnout, i zde pokračuje praktikování postupu jako u procesní mapy – oddělení je bráno jako proces. Patrné je to při pohledu na pracovní pozice. U podřízených procesů a jednotlivých činností lze tyto činnosti přiradit pouze pracovním pozicím, jež se nachází pouze v oddělení nákupu. Proces by však měl být charakteristický tím, že může procházet přes několikero různých oddělení jakoby neměly hranice.

Rozdělení vstupů a výstupů z procesů na vnitřní a vnější je podle mého názoru poměrně vhodné a je v pořádku, proto bych jej v návrhu implementace neměnila. Naopak část určující náplň pracovních míst podřížených se na realizaci procesu není úplně v pořádku, protože předpokládá, že se na procesu budou podílet pouze pracovníci z daného oddělení, což vůbec nemusí být pravda. Proces může jít i přes jiná oddělení v podniku.

Dále by bylo vhodné se zamyslet nad logickým obsahem jednotlivých procesů a jejich činností a tím, jak na sebe vzájemně navazují. V některých případech na sebe popsané výstupy z předchozího procesu a vstupy do dalšího procesu nenavazují tak, jak by měly a jak ve skutečnosti fungují. Rovněž jsou některé vstupy a výstupy v procesech nesprávně popsány, například podle subprocesu audit se na auditu podílí sám dodavatel vyhotovením plánu auditu nebo dokonce vyhotovením zprávy o auditu, což je na sebe neodpovídá. Podobných nesrovnalostí by se v rámci procesu nákup i jiných našlo několik.

Pracovníci, kteří vykonávají jednotlivé činnosti, mohou mít k těmto činnostem určitý vztah, který může existovat v následujících aktivitách:

- Schvaluje - nejvyšší forma rozhodování, při níž se neformulují alternativy, ale rozhoduje se, zdali předložený návrh schválit, nebo neschválit. Přestože zde existuje tato možnost, je například u činnosti 1.5 - schválení objednávky použit vztah realizuje.
• Řídí - souhrn plánovacích, rozhodovacích, organizačních, koordinačních, motivačních, kontrolních a vyhodnocovacích aktivit uplatňovaných v rámci konkrétního procesu k podřízeným útvarům a pracovníkům. Podle tohoto popisu bych řekl, že se by se mělo jednat o vlastníka procesu.

• Metodicky řídí - popsání procesu a stanovení pravidel a postupů uplatňovaných v rámci procesu k útvarům a funkcím se na procesu podílícím, bez ohledu na jejich organizační začlenění. Popsat proces by měl spíše pracovník, který se ve společnosti podílí na zavádění procesního řízení s tím, že vedoucí pracovníci mu při této činnosti budou nápomocní.

• Předkládá - vyjádření souhlasného stanoviska s dokumentem postupovaným nadřízenému vedoucímu ke schválení.

• Koordinuje - účelné a jednotné uspořádání stejných aktivit více organizačních útvarů a jejich uvedení do vzájemné nerozpornosti.

• Vyjadřuje se - vystavení vyžádaného stanoviska či dokumentu nebo odborné posouzení průběhu procesu neobsahující rozhodovací aktivity.

• Provádí - realizace procesu.

• Navrhuje - zpracování a předání návrhu dokumentu určeným adresátům.

V rámci procesu nákup se zaměřím na dva subprocesy, a to zabezpečení vhodných dodavatelů a nakupování.

**8.1 Implementace u subprocesů zabezpečení vhodných dodavatelů a nakupování**

Na základě pohovorů s pracovníkem oddělení nákup sestavím činnosti a aktivity probíhající v subprocesech nákupu. U každé aktivity bude popsán vstup i výstup z ní. Konkrétně u každého vstupu a výstupu bude uvedeno od koho pochází a kdo poskytuje podklady pro probíhající činnost. Dále u nich bude uveden dokument, a pokud není, tak popis úkonu, na jehož základě bude probíhat další činnost.

V případě druhé části popisu procesu nebude uvádět pracovní pozice, ale vztah, který může mít pracovník k dané aktivitě, abych neomezovala chod procesu hranicemi oddělení.
U každého vztahu bude uvedena pracovní pozice zaměstnance, který ji může vykonávat. Vztah pracovníka k vykonávané činnosti nebo aktivitě může být následující:

- **Realizuje** - vykonává danou činnost.
- **Předkládá** - zpracovává a předává návrh dokumentu nadřízenému vedoucímu ke schválení.
- **Schvaluje** - rozhoduje zda daný návrh schválit či ne.
- **Koordinuje** - zajišťuje, aby se aktivity mezi sebou a mezi jednotlivými útvary nedostávaly do rozporu.

Činnosti probíhající v subprocesech zabezpečení vhodných dodavatelů a nakupování jsou v podstatě správně určeny, ale jak jsem již řekla, je potřeba vyřešit některé nesrovnalosti. U původního procesu nákup, a tím pádem i v organizační struktuře tohoto oddělení však došlo k výrazným změnám, proto se většina názvů pracovních pozic v původním schématu (P IV) a v nově upraveném schématu (Obr. 20. a Obr. 21.) liší. Pro znázornění důležitosti neohraničování procesu rozhraními oddělení jsem u vztahu k činnosti znázornila pracovní pozici spadající mimo oddělení nákup červenou barvou. Rovněž jsem některou činnost ze subprocesů odstranila, protože si myslí, že by měla být zařazena do jiného procesu, například koordinace projektu, a naopak zase nějaká činnost přibyla, kupříkladu kvalifikace dodavatele.

### 8.1.1 Subproces zabezpečení vhodných dodavatelů

V rámci subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů je prováděno šest činností:

- **Sourcing**
- **Outsorcing**
- **Kvalifikace dodavatele**
- **Zavedení dodavatele do systému**
- **Hodnocení dodavatele**
- **Audit dodavatele**

Tyto činnosti se dále dělí na jednotlivé aktivity. Každá aktivita představuje jeden úkon, který má určitý vstup a výstup, jež na sebe v rámci jedné činnosti navazují. Dále je také
uvedeno, kdo se danou činností zabývá – realizuje ji, popřípadě kdo ji předkládá, schvaluje a koordinuje. Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů lze vidět na obrázku (Obr. 20.).

**Vlastník procesu:** Ředitel supply chain

**Vstup do procesu:** Plán výroby, nákupní požadavky

**Výstup z procesu:** Registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

### 8.1.2 Subproces nakupování

V rámci subprocesu nakupování jsou prováděny čtyři činnosti:

- Nákup materiálu a služeb
- Vyjednávání a uzavírání smluv s dodavateli
- Změna nákupních podmínek v rámci smlouvy
- Reklamační řízení

Každá z těchto činností je dále členěna na jednotlivé aktivity. Každá aktivita představuje jeden úkon, který má určitý vstup a výstup, jež na sebe v rámci jedné činnosti navazují. Rovněž lze z informací o subprocesu vyčíst, kdo danou činnost realizuje, předkládá, schvaluje a koordinuje. Rozbor subprocesu nakupování je znázorněn na obrázku (Obr. 21.)

**Vlastník procesu:** Senior manažer nákupu

**Vstup do procesu:** Plán výroby, nákupní požadavky, registrovaný, kvalifikovaný a hodnocený dodavatel

**Výstup z procesu:** Uzavřená kupní smlouva (nákup), potvrzená objednávka
4.5.1 Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subproces</th>
<th>Vstupní data</th>
<th>Výstupní data</th>
<th>Vlastní zpracování</th>
<th>Vrácení k řízení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Subproces</td>
<td>VSTUP (od koše)</td>
<td>VSTUP (dokument, sklen.)</td>
<td>VSTUP (kom.)</td>
<td>VSTUP (dokument, sklen.)</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Hledání potenciálních dodavatelů</td>
<td>elizované oddělení, koš</td>
<td>položky na výběr od dodavatelů</td>
<td>logistické potenciální dodavatelé</td>
<td>referent str. nákl.</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Zpracování papírů</td>
<td>logistické potenciální dodavatelé</td>
<td>požadované informace o potenciálních dodavatelích</td>
<td>dodavatel šéf úseku</td>
<td>referent str. nákl.</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Hodnocení potenciálních dodavatelů</td>
<td>dodavatel informace o potenciálních dodavatelích</td>
<td>AXP recenze</td>
<td>referent str. nákl.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Outsourcing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. Všechny návrhy</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Obr. 20. Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů [Vlastní zpracování]
Obr. 21. Rozbor subprocesu nakupování [Vlastní zpracování]
9 PŘÍNOSY INOVACE PROCESNÍ MAPY

Procesní mapa ve společnosti XY, s. r. o. slouží jak se splnění požadavků na certifikaci dle norem ISO 9001, tak pro procesní řízení, které společnost začíná v podniku zavádět. Pro dodržení standardů ISO 9001 je procesní mapa společnosti přijatelná. Avšak jako základní schéma procesního řízení je podle mého názoru poměrně složitější. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti usoudilo, že koncept procesního řízení může být pro společnost jako celek přínosem, a tudíž v rámci společnosti dochází k postupné implementaci procesního řízení, je důležité, aby měla vypracovanou procesní mapu, která bude reálná, bude odpovídat skutečnosti a lze na ni dále navazovat.

Po prozkoumání organizační struktury a náplně činností procesů jsem dospěla k závěru, že jsou si obě struktury velmi podobné. Procesní mapa by však neměla kopírovat klasickou organizační strukturu společnosti a doplnit ji navíc o produktové a informační toky probíhající ve společnosti, protože procesní struktura se vytváří podle úplně jiného konceptu. Proto jsem se rozhodla navrhovat společnosti XY, s. r. o. novou mapu procesů.

Pro sestavení procesní mapy jsem jako základ použila metodu Balanced Scorecard, protože definuje úplný hodnotový řetězec. Podle mého názoru se však jedná o úplný hodnotový řetězec procesů řízených. Pokud bych sestavila mapu procesů pouze podle této metody, byla by podle mého názoru neúplná, a proto jsem se rozhodla ji doplnit o procesy řídící, které se rovněž podílí na správné a efektivní fungování společnosti.

Výstupem a přínosem mé práce je procesní mapa, která se zaměřuje na průběh jednotlivých procesů jako takových, čímž prohlušuje znalosti a vědomosti o fungování společnosti XY, s. r. o. Procesní mapa zobrazuje skutečný pohled na pracovní tok, který směřuje napříč celou společností. Slouží tedy k tomu, aby společnost poznala procesy, které jí prochází a nebyla již zatížena vlivem organizační struktury společnosti. Společnost tak může dále v duchu procesního řízení pokračovat v aplikaci a rozvoji procesního řízení. Pokud se na tuto mapu podívají zaměstnanci, snadno porozumí návaznosti a struktuře činností, které ve společnosti probíhají. V současné fázi bohužel nelze určit, jaké budou ekonomické přínosy inovace a implementace procesní mapy. Je to důsledek tím, že nevíme jaká je efektivita vykonávaných procesů a tudíž ani nemůžeme říci, jaké může být její zlepšení a tedy ani finanční přínos. To lze učinit až v budoucnosti po stanovení a dlouhodobém sledování měřítek výkonnosti procesů.
ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout inovaci procesní mapy a její implementaci pro společnost XY, s. r. o. Při psaní teoretické části diplomové práce jsem prostudovala nejrůznější jak literární, tak internetové prameny, které se týkaly procesního řízení, podnikových procesů, metod identifikace procesů či mapování procesů. Všechny zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Pro praktickou část jsem pak čerpala ze znalostí získaných studiem na Univerzitě Tomáše Bati a z praktických poznatků ze společnosti XY, s. r. o. Současná procesní mapa úspěšně odpovídá požadavkům na certifikaci ISO 9001, ale podle mého názoru je až nápadně podobná organizační struktúře společnosti. Také znázorněné pracovní toky jsou pro běžného zaměstnance poměrně složité a nepřehledné. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla provést inovaci procesní mapy a redesing jednoho stávajícího procesu jako ukázku implementace procesní mapy ve společnosti.

Pro sestavení nové procesní mapy jsem brala v úvahu, že se procesy dělí na procesy řídící a procesy řízené. Jako základ jsem použila metodu Balanced Scorecard, která podle mého hlediska znázorňuje procesy řízené. Pokud bych sestavila mapu procesů pouze podle této metody, byla by podle mého názoru neúplná, a proto jsem se rozhodla ji doplnit o procesy řídící.

Přínosem mé diplomové práce je pochopení průběhu a návazností mezi jednotlivými procesy. Procesní mapa zobrazuje skutečný pohled na pracovní tok, který směřuje napříč celou společností, aniž by byla ovlivněna její klasickou organizační strukturou. Společnost XY, s. r. o. tak může dále v duchu procesního řízení pokračovat v aplikaci a rozvoji procesního řízení.

Jak jsem již dříve poznamenala, cílem mé diplomové práce bylo navrhnout inovaci procesní mapy a její implementaci, tak aby zrcadlila skutečný pracovní tok směřující napříč společností, čehož jsem se v průběhu z pracovávání diplomové práce snažila dosáhnout.
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:


Elektronické zdroje:


Ostatní:

[21] Interní materiály společnosti XY s. r. o.
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

<table>
<thead>
<tr>
<th>Symbol</th>
<th>Význam</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AQAP</td>
<td>Allied Quality Assurance Publication</td>
</tr>
<tr>
<td>BOZP</td>
<td>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</td>
</tr>
<tr>
<td>BPM</td>
<td>Business Process Management</td>
</tr>
<tr>
<td>BPR</td>
<td>Business Process Reengineering</td>
</tr>
<tr>
<td>BSC</td>
<td>Balanced Scorecard</td>
</tr>
<tr>
<td>CZK</td>
<td>Koruna česká</td>
</tr>
<tr>
<td>ČOS</td>
<td>Český obranný standard</td>
</tr>
<tr>
<td>ČSN</td>
<td>České technické normy</td>
</tr>
<tr>
<td>HR</td>
<td>Human Resource</td>
</tr>
<tr>
<td>ISO</td>
<td>International Organization for Standardization</td>
</tr>
<tr>
<td>ISŘ</td>
<td>Integrovaný systém řízení</td>
</tr>
<tr>
<td>KPI</td>
<td>Key Performance Indicators</td>
</tr>
<tr>
<td>MIP</td>
<td>Program rozvoje společnosti XY, s. r. o.</td>
</tr>
<tr>
<td>NATO</td>
<td>The North Atlantic Treaty Organization</td>
</tr>
<tr>
<td>QEMS</td>
<td>Quality and Environmental Management System</td>
</tr>
</tbody>
</table>
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2. Typy organizační struktury [6] ......................................................................................................... 15
Obr. 3. Schéma podnikového procesu [7] ..................................................................................................... 20
Obr. 4. Průběžné zlepšování procesu [7] ..................................................................................................... 25
Obr. 5. Model zásadního reengineeringu [7] .................................................................................................. 26
Obr. 8. Symboly vývojového diagramu [12] ................................................................................................ 32
Obr. 9. Proces interního auditu systému kvality [12] .................................................................................... 32
Obr. 11. Diagram toku dat prvního stupně procesu „plnění objednávek“ [4] .................................................... 34
Obr. 12. Procesní mapa podniku [18] ........................................................................................................... 36
Obr. 13. Procesní mapa podniku [17] ........................................................................................................... 36
Obr. 14. Optický výrobek společnosti XY, s. r. o. [21] ..................................................................................... 40
Obr. 15. Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. [21] .......................................................................... 42
Obr. 16. Hlavní mapa procesu společnosti XY, s. r. o. [21] .......................................................................... 48
Obr. 17. Návrh procesů řízených [Vlastní zpracování] .................................................................................. 68
Obr. 18. Návrh procesů řídících [Vlastní zpracování] .................................................................................... 72
Obr. 19. Návrh inovované procesní mapy [Vlastní zpracování] ................................................................. 73
Obr. 20. Rozbor subprocesu zabezpečení vhodných dodavatelů [Vlastní zpracování] ............................. 79
Obr. 21. Rozbor subprocesu nakupování [Vlastní zpracování] ................................................................. 80
SEZNAM TABULEK

Tab. 2. Proces obchod a marketing [Vlastní zpracování] .................................. 49
Tab. 3 Proces logistika [Vlastní zpracování] ...................................................... 50
Tab. 4. Proces nákup [Vlastní zpracování] ........................................................... 50
Tab. 5. Proces quality assurance [Vlastní zpracování] ........................................ 51
Tab. 6. Proces engineering [Vlastní zpracování] ................................................. 51
Tab. 7. Proces řízení výroby [Vlastní zpracování] ............................................... 52
Tab. 8. Proces výroba [Vlastní zpracování] ......................................................... 52
Tab. 9. Proces human resource [Vlastní zpracování] ........................................... 53
Tab. 10. Proces informační technologie [Vlastní zpracování] .............................. 53
Tab. 11. Proces finance [Vlastní zpracování] ..................................................... 54
Tab. 12. Proces infrastruktura [Vlastní zpracování] .............................................. 54
Tab. 13. Proces management [Vlastní zpracování] ............................................. 55
Tab. 15. Proces QEMS [Vlastní zpracování] ....................................................... 56
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Certifikát ISO 9001:2009

Příloha P II: Certifikát ISO 14001:2005

Příloha P III: Certifikát ČOS 051622 (AQAP 2110)

Příloha P IV: Ukázka několika činností v procesu nákup
PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT ISO 9001:2009

CERTIFIKÁT

Norma
ČSN EN ISO 9001:2009
Reg. číslo certifikátu
01 100 528 0500217/01
Reg. č. hlavního certifikátu
01 100 528 0500217

Certifikační orgán TÜV International s. r. o. - COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje:

Držitel certifikátu:
XY, s. r. o.

Oblast platnosti:
vývoj, výroba, prodej a servis optických a mechanických součástí,
optických, optomechanických a optoelektronických podstavů a
výrobků

Auditem, zpráva č. 528 CZ 924, bylo prokázáno splnění požadavků

Platnost:
Tento certifikát je platný od 13.8.2009 do 01.08.2011.

Praha, 13.08.2009

[Signature]

Certifikační orgán TÜV International s. r. o.
Washingtonova 5 · 110 00 Praha 1
Česká republika

http://www.tuv.com

www.tuv.com
CERTIFIKÁT

Norma ČSN EN ISO 14001:2005
Reg. číslo certifikátu 01 104 528 0500217/01
Reg. č. hlavního certifikátu 01 104 528 0500217

Certifikační orgán TÜV International s.r.o. - COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje:

Držitel certifikátu: XY, s. r. o.

Oblast platnosti: vývoj, výroba, prodej a servis optických a mechanických součástí,
optických, optomechanických a optoelektronických podstav a
výrobků

Auditam, zpráva č. 528 CZ 243, bylo prokázáno splnění požadavků


Ing. Zuzana Kubínová
Certifikační orgán TÜV International s.r.o.
Washingtonova 5 · 110 00 Praha 1
Česká republika

Praha, 17.06.2010

www.tuv.com

Precisely Right.
PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT ČOS 051622 (AQAP 2110)

ČESKÁ REPUBLIKA

ÚŘAD PRO OBRANNOU STANDARDIZACI, KATALOGIZACI
A STÁTNÍ OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI

vydává podle zákona č. 309/2000 Sb., § 30 odst. 5

OSVĚDČENÍ
č. 110/8-2009
pro

XY, s. r. o.

o shodě systému jakosti s požadavky
ČSN EN ISO 9001:2009
ČOS 051622 (AQAP 2110)
Rozsah platnosti:

Vývoj, výroba, prodej a servis optických a mechanických
součástí, optických, optomechanických a optoelektronických
podsestav a výrobků.

1. Toto osvědčení platí u OSK SOF na základě známu systému jakosti provedeného v době od 7.10.2009 do 7.10.2011. Úřední prospěšnost
   zmiňovaných zákazníků jsou poskytována u OSK SOF za účelem představitelství v rámci zákaznického setkání.
2. Toto osvědčení platí výhradně pro provedené v oblasti území a města. V případě pro jinou oblast území, je něco prokázat se je vydat.
3. Úřední osvědčení je možné obdržet Osuvedením dodavatelů, ať už v jaké formě, kromě bezpečnostního, ale nezapočtu poskytovaného ústním těsněm zpráv.
4. Toto osvědčení nezahrnuje žádné za světový výrobek a neposkytuje žádné úvěr v rámci. Úřední osvědčení výhradně pro oblast platných
   podmínek podmínek výroby a zamezí nezakončenému šíření překlenění podle pozadů obecně platných předpisů.

Toto osvědčení platí do: 31.10.2011

V Praze dne: 3.11.2009

Ing. Martin Dvarák, Ph.D.
ředitel OSK SOF
PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA NĚKOLIKA ČINNOSTÍ V PROCESU NÁKUP

<table>
<thead>
<tr>
<th>Popis procesu</th>
<th>Vstup (od každého)</th>
<th>Vstup (popis)</th>
<th>Vstup (od každého)</th>
<th>Vstup (popis)</th>
<th>Vstup (komu)</th>
<th>Výstup (popis)</th>
<th>Výstup (komu)</th>
<th>Výstup (popis)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Nákup materiálu</td>
<td>AXP, nakupování požadavků</td>
<td>Planovaný nákup, nakupování požadavků</td>
<td>Zadávání, oddělení plánování</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Kolico</td>
<td>Kupující</td>
<td>Informace o nákupu</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 Zpracování nabídek</td>
<td>Kupující</td>
<td>Planovaný nákup, nakupování požadavků</td>
<td>Dostavba</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>Kupující</td>
<td>Informace o nabídce</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 Hodnocení podmínek</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Konsultace</td>
<td>Kupující</td>
<td>Informace o nákupu</td>
<td>Objednavatel</td>
<td>Dostavba</td>
<td>Objednavatel</td>
<td>Dostavba</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Tvorba objednávk</td>
<td>Kupující</td>
<td>Objednání objednávky</td>
<td>Schválení proces</td>
<td>Objednavatel</td>
<td>Objednávání</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení/zschválení</td>
<td>Objednavatel</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 Schválení objednávky</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení objednávky</td>
<td>Schválení</td>
<td>Objednavatel</td>
<td>Objednávání</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení/zschválení</td>
<td>Objednavatel</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6 Získání objednávky</td>
<td>Kupující</td>
<td>Získání objednávky</td>
<td>Schválení</td>
<td>Objednavatel</td>
<td>Objednávání</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení/zschválení</td>
<td>Objednavatel</td>
</tr>
<tr>
<td>1.7 Potvrzení objednávky</td>
<td>Kupující</td>
<td>Potvrzení objednávky</td>
<td>Schválení</td>
<td>Objednavatel</td>
<td>Objednávání</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení/zschválení</td>
<td>Objednavatel</td>
</tr>
<tr>
<td>1.8 Potvrzení dodavatele</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Potvrzení dodavatele</td>
<td>Kupující</td>
<td>Datum potvrzování</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení</td>
<td>Datum potvrzování</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>1.9 Dodavatel</td>
<td>Oddělení čísel</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Kupující</td>
<td>Ukončení nákupu</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení</td>
<td>Ukončení nákupu</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Reklamační řízení</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Reklamační řízení</td>
<td>Kupující</td>
<td>Reklamační list</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení</td>
<td>Reklamační list</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Příprava reklamačního</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Výklad reklamačního listu</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení</td>
<td>Výklad reklamačního listu</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Získání reklamačního listu</td>
<td>Kupující</td>
<td>Reklamační list</td>
<td>Objednávání</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Objednávání</td>
<td>Kupující</td>
<td>Reklamační list</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Odpočítání dodavatele na reklamaci</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Výpočet reklamačního listu</td>
<td>Kupující</td>
<td>Ukončení reklamačního</td>
<td>Kupující</td>
<td>Schválení</td>
<td>Ukončení reklamačního listu</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Sourcing</td>
<td>Výsudec, engeneering, management, prodej, projekce, strategický</td>
<td>Požadavek na sourcing</td>
<td>Zákazník</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Kupující</td>
<td>Dodavatele v database</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Hledání potenciálních</td>
<td>Výsudec, engeneering, management, prodej, projekce, strategický</td>
<td>Požadavek na sourcing</td>
<td>Zákazník</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Kupující</td>
<td>Dodavatele v database</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Žádost o cenovou nabídku</td>
<td>Požadavek na sourcing</td>
<td>Zákazník</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>Kupující</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>Kupující</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 Hodnocení potenciální nabídky</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>AX 5</td>
<td>Ukončení hodnocení</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Registrační dodavatele</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o nabídku</td>
<td>AX 5</td>
<td>Ukončení hodnocení</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 Zapisování dodavatele do databáze</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Zákazník</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Dodavatel v database</td>
<td>AX 5</td>
<td>Ukončení hodnocení</td>
<td>Dodavatel</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Zpracování dodavatele do databáze</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Zákazník</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Dodavatel v database</td>
<td>AX 5</td>
<td>Ukončení hodnocení</td>
<td>Dodavatel</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Audity dodavatele</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Audity</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Audity</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Vyvážení programu auditu</td>
<td>Směrnice, oddělení kvality, oddělení nákupu</td>
<td>Požadavek, program</td>
<td>Zákazník</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2 Realizace auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Audity</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Audity</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Hodnocení dodavatele</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Audity</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Žádost o auditu</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Audity</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1 Hodnocení dodavatele</td>
<td>Směrnice</td>
<td>Postup</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Hodnocení</td>
<td>Dodavatel</td>
<td>Hodnocení</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Popis procesu</td>
<td>Pracovní pozice</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----</td>
<td>---------------</td>
<td>-----------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Nákup materiálu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>1. Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>1.1 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>1.2 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>1.3 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>1.4 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>1.5 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>1.6 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>1.7 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>1.8 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>1.9 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>1.10 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>1.11 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>1.12 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>1.13 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>1.14 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>1.15 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>1.16 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>1.17 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>1.18 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>1.19 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>1.20 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>1.21 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>1.22 Zásobování</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>