

## Nové možnosti rozvoje vzdělávání na Technické univerzitě v Liberci

Specifický cíl A3: Tvorba nových profesně zaměřených studijních programů


NPO\_TUL\_MSMT-16598/2022

**Předmět: Podnikové procesy**

**Téma přednášky: Řízení procesů v podniku**



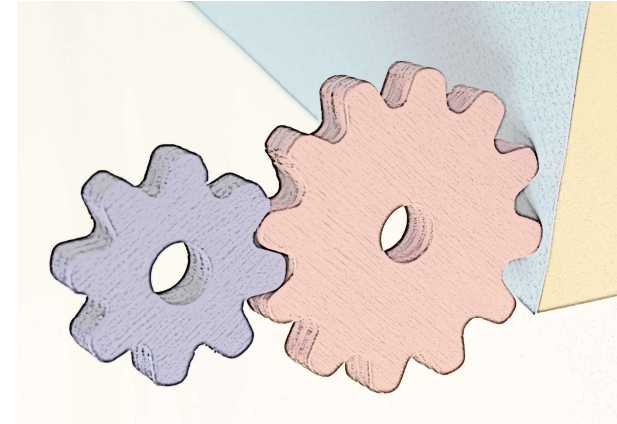
Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



# Řízení procesů v podniku

# Řízení procesů v podniku

- **Činnost, proces, procesní tok.**
- **Účastníci procesu.**
- **Řízení procesů.**
  - Identifikace a klasifikace procesů.
  - Želví diagram.
  - Zásady procesů
- **Procesní vs funkční přístup k řízení podniku.**
  - Podmínky pro procesní řízení.
- **Procesní analýza**
- **Řízení výkonnosti procesů.**
- **Zlepšování procesů.**



# Činnost



- **Měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu.** (Svozilová 2011, str. 15)
- **Charakteristické znaky:**
  - určité trvání,
  - logické souvislosti s jinými činnostmi procesu,
  - přiřazené zdroje.
- **Pravidlo 1-1-1** (1 osoba: 1 místo : 1 log. čas. úsek).
- **Různá úroveň podrobnosti.**

# Proces



- **(Činnost nebo) soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy. (ČSN EN ISO 9001:2015)**
- **Souhrn činností transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. (Řepa 2006)**
- **Organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky. (Hammer 2012, str. 62)**



## Příklady podnikových procesů

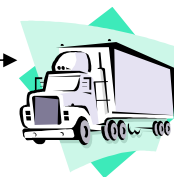
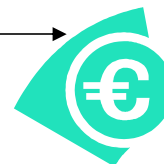
- proces managementu kvality jako takový
- proces/y řízení zdrojů
- regulační výzkumný proces/y
- Proces/y výzkumu trhu
- proces/y tvorby designu, resp. návrhu produktu
- nákupní/zásobovací/pořizovací proces/y
- výrobní proces/y
- proces/y poskytování služeb
- proces/y související s péčí o produkty
- proces/y uchovávání záznamů
- proces/y plánování
- proces/y školení
- proces/y manažerské kontroly
- proces/y interního auditu
- proces/y neustálého zlepšování
- proces/y hodnocení potřeb zákazníků
- proces/y komunikace se zákazníkem
- proces/y evidence

# Procesní tok



- **Sled kroků** (činností, událostí či interakcí), který
  - představuje **postupně se rozvíjející se proces**,
  - **zapojuje do práce alespoň dvě osoby**,
  - a vytváří určitou **hodnotu pro zákazníka**, jemuž má sloužit, **nebo příspěvek pro podnik**, v němž se uskutečňuje. (Svozilová 2011, str. 15)
- Pohled na proces z hlediska *vývoje v čase*.
- Další důležité prvky procesního prostředí: *spolupráce lidí a hodnota*.
- Toky většinou začínají a končí v podniku, ale mohou být i provázány do okolí (zákazník, subdodavatel). Probíhají v návaznosti i paralelně.

# Zjednodušený příklad podnikového procesu



Přijetí zákaznické  
objednávky

Schválení  
objednávky  
prod. odd.

Vystavení  
faktury

Prověření  
platby  
účetárnou

Dodání  
produktu



# Procesní prostředí



- **STATICKÝ POHLED:**
  - Složitý systém vzájemně provázaných procesů.
  - Procesy prochází více podnikovými útvary až za hranice podniku.
- **DYNAMIKA PROSTŘEDÍ:**
  - Různá stadia průběhu procesů, události spouštějící/přerušující procesy.
  - Změny – plánované (zlepšování), neplánované.
- Nutno procesní prostředí **strukturovat** a vymezit **hranice procesů**.

# Účastníci procesu



Hledisko podle vztahu k procesu, znalostí a rozsahu odpovědnosti

- **Zákazník** procesu.
- **Dodavatel** procesu.
- **Sponzor** procesu.
- **Provozovatel** procesu, vlastníci podniku.
- **Vlastník procesu**.
- **Operátor** procesu.
- **Šampión** procesu.

# Řízení procesů



- **Činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.** (Svozilová 2011, str. 18)
- **Řízeným objektem:** definovaný, popsáný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces.

# Identifikace a klasifikace procesů



- Důležité rozpoznat a správně zařadit procesy s vlivem na kvalitu produktu podniku.
- **Hlavní procesy (klíčové):** naplňují účel podnikání a vytváří přidanou hodnotu, za kterou zákazník platí.
  - Sekvence činností klíčových pro splnění požadavku zákazníka a dodání produktu.
  - Př. plánování, nákup, vývoj produktu, návrh produktu, výroba produktu, poprodejní servis).
- **Podpůrné procesy:** podpora hlavním procesům.
  - Možno realizovat i externě (př. personalistika, účetnictví, správa budov, projektové řízení, školení).
- **Řídící procesy:** definování záměrů a cílů podniku, přezkoumání jejich plnění (př. strategie a řízení podniku, interní audit).

## Procesy v typické výrobní firmě

Procesy v typické výrobní firmě							
Hlavní procesy	Plánování	Vývoj nových produktů	Nákup	Řízení výroby	Skladování a distribuce	Prodej	
Klíčové procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza trhu</li> <li>Plánování prodeje</li> <li>Plánování nákupu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Návrh produktu</li> <li>Vývoj prototypu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Správa dodavatelů</li> <li>Správa objednávek</li> <li>Správa cen</li> <li>Správa dodavat. smluv</li> <li>Příjem polotovárů a zboží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plánování výroby</li> <li>Plánování vyr. kapacit</li> <li>Realizace výroby</li> <li>Správa výrobních zakázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skladování</li> <li>Distribuce zboží</li> <li>Doprava</li> <li>Fyzická inventura</li> <li>Správa řízených skladů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Správa odběratelů</li> <li>Správa zakázek</li> <li>Podpora prodeje</li> <li>Fakturace</li> </ul>	
Podpůrné procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management jakosti</li> <li>Personalistika</li> <li>Interní a externí účetnictví</li> <li>Údržba strojů a zařízení</li> <li>Projektové řízení, Správa dokumentace</li> <li>Reklamace</li> </ul>						
Řídící procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie a řízení společnost</li> <li>Management interních procesů</li> <li>Úkoly a informování</li> <li>Ověřování, hodnocení, změny</li> </ul>						

# Želví diagram

Slouží k **identifikaci a zároveň pro analýzu procesů** a je vhodným způsobem, jak prokázat vazby mezi jednotlivými procesy.



**S čím**  
**Suroviny:**  
mléko, ovocná  
náplň, máslo,  
tvaroh, piškoty

**Vybavení:** nádoba,  
kuchynský robot,  
forma, lednice

Chuť na sladké

**Jak**  
Recept, návod na  
internetu (postup  
pečení)

Vylepšení:

- ergonomicky si pracovní prostor odladit
- vše na jedno místě
- ideálně naměřené ingredience
- vyhrazený prostor v lednici
- příprava pracovního prostoru
- ponechat zbytek ingrediencí na další dort
- koupit si dort v cukrárně
- automatický robot (příprava obsahu)
- během míchání obsahu připravit formu a základ dortu

**"Příprava  
nepečeného dortu**

- smíchat ingredience do nádoby
- promíchat obsah nádoby
- dát do formy
- dát chladit
- podávat

**S kým**  
Kuchař

Nepečený dort

**Měření**  
Tuhost, chuť,  
teplota



# Zásady procesů

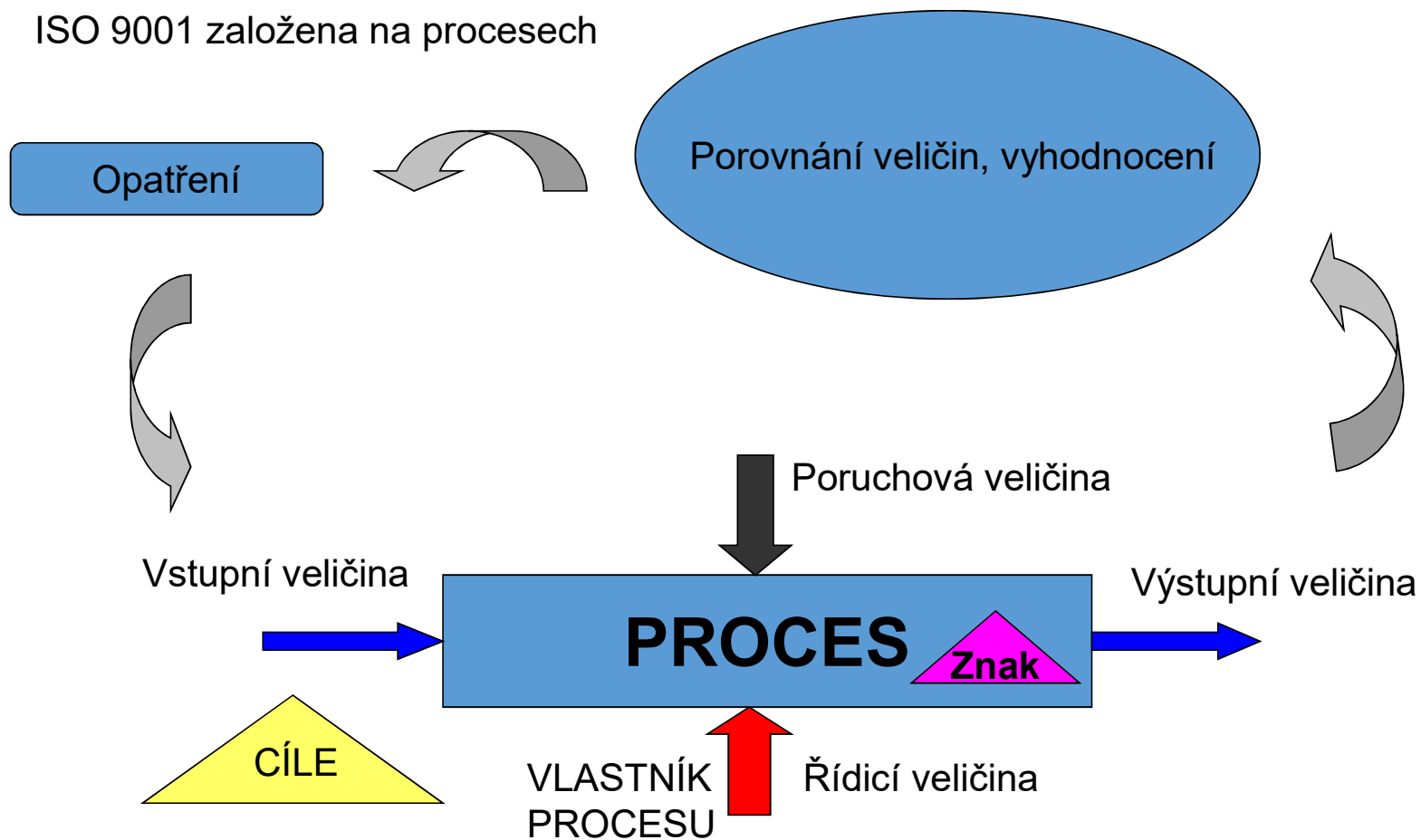
1. **Vlastník** procesu.
2. **Vstupy a výstupy.**
3. **Řetězec činností** s určeným výsledkem.
4. **Měření klíčových faktorů** jako východisko pro zlepšování.



# Proces dle ISO 9001



ISO 9001 založena na procesech



# Procesní vs funkční přístup k řízení podniku

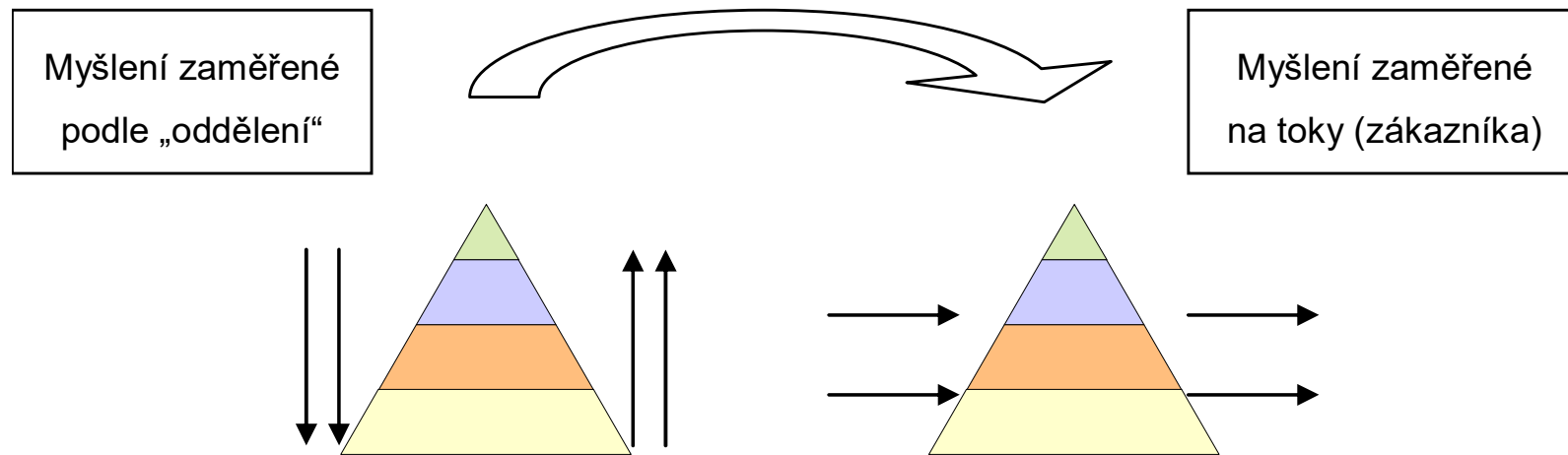
## FUNKČNÍ PŘÍSTUP - tradičně řízený podnik

Rozdělení podniku do specializovaných útvarů se společnou odborností.

**Výhody:** tým se soustředí pouze na jednu činnost a může se v ní neustále zlepšovat...

**Nevýhody:** soustředění na lokální maxima, bariéry v komunikaci, nejednoznačně definovaná zodpovědnost...

# Změna směru myšlení v organizacích se zaměřením na procesy



## PROCESNÍ přístup k řízení podniku

...představuje **systemy, 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**. (Šmída 2007, str. 30)

**Výhody** - možnost cílené optimalizace, přesně definované odpovědnosti, uložená know-how, lepší reakce na dynamické změny okolí...

FUNKČNÍ PŘÍSTUP	PROCESNÍ PŘÍSTUP
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů, hlavní charakteristikou: „ <i>Myslete globálně, jednejte lokálně</i> “.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají + jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledky procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci procesu.

Zdroj: Grasseová et al. (2008)

<b>FUNKČNÍ PŘÍSTUP</b>	<b>PROCESNÍ PŘÍSTUP</b>
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu/ organizace jako celku.

Zdroj: Grasseová et al. (2008)



## Podmínky pro procesní řízení podniku (1-3)

1. Identifikace všech **hlavních** i dílčích procesů organizace, včetně **podpůrných a řídicích procesů**.
2. Pochopení vazby na **strategii organizace** a úsilí o **neustálé zlepšování**.
3. Důležitosti identifikace procesů pro následné **hodnocení výkonnosti** procesů (interní/externí audity).



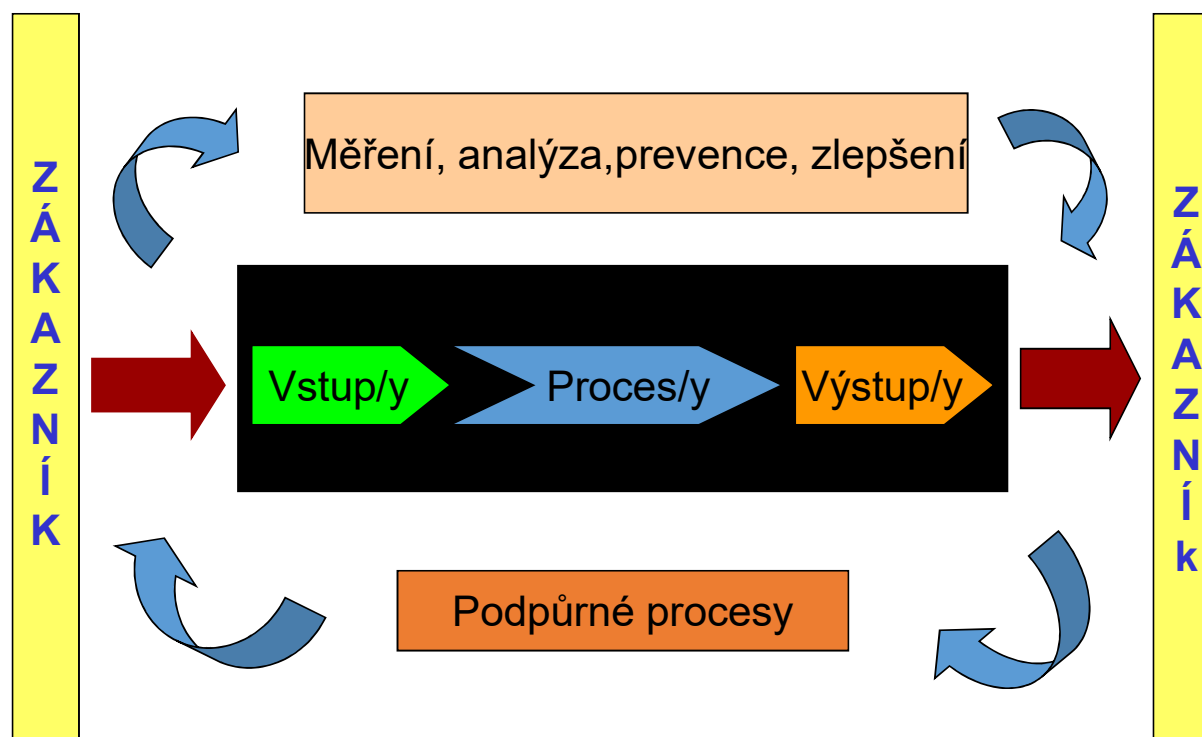
## Podmínky pro procesní řízení podniku (4-6)

4. Primárně identifikovat **procesy s vlivem na kvalitu produktu**.
5. Prioritně identifikovat **procesy orientované na zákazníka** (řešící potřeby zákazníků).
6. **Vstupy do procesu** jsou obvykle **výstupy** jiných (předcházejících) procesů a výstupy procesů jsou obvykle vstupy do jiných (následujících) procesů.

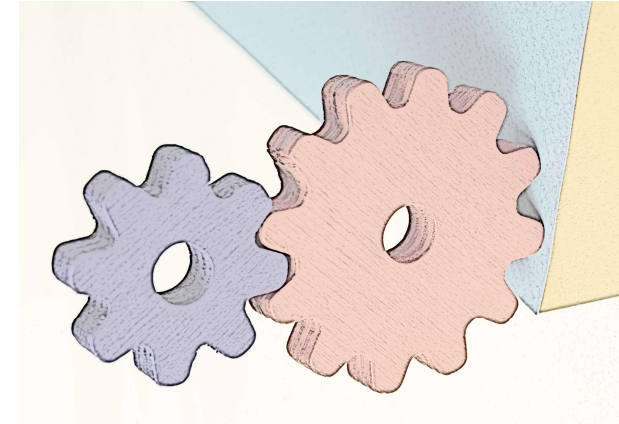




## Základní schéma procesního řízení v podniku



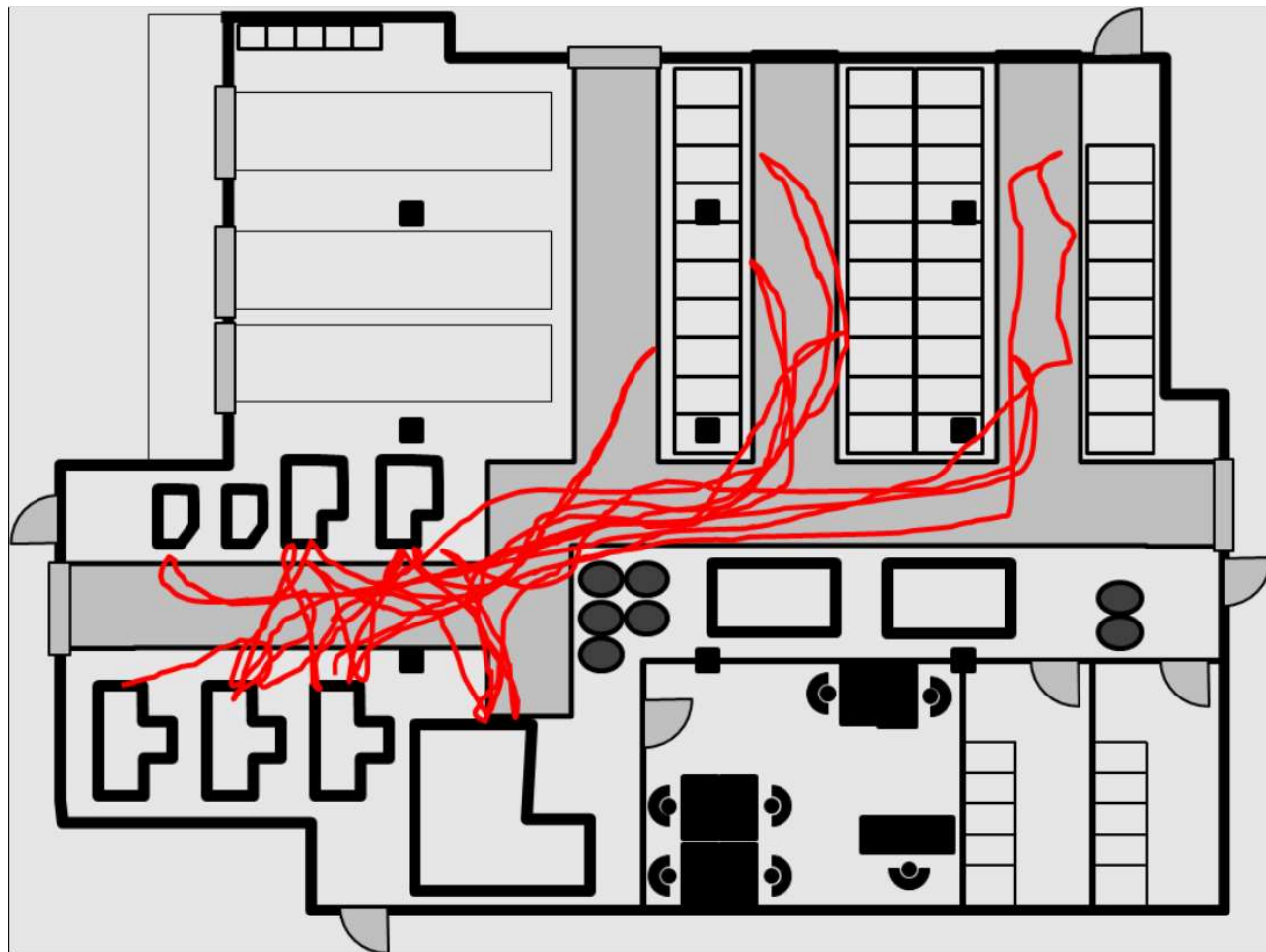
# Procesní analýza



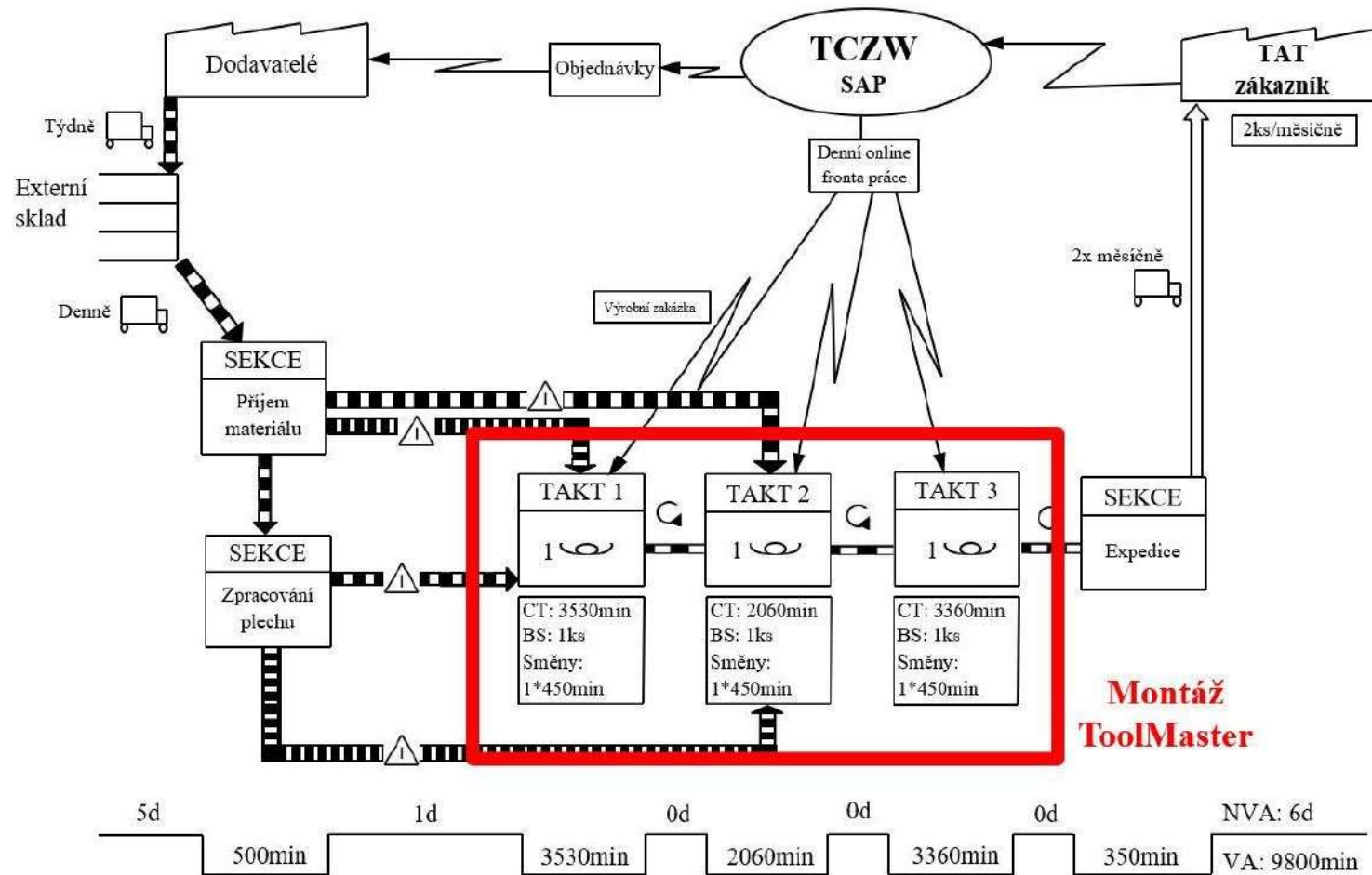
- Předchází zlepšování.
- = **Soubor metod a nástrojů** pro:
  - **studium pracovních metod a procesů** a
  - **měření spotřeby času** pro vykonání činností atd.
- **Cíl:** snížení nákladů, zvýšení zisku, snížení průběžné doby...
- **Zjištění:** např. plýtvání, chybí odpovědnosti, nízká produktivita/efektivita...
- **Nástroje:** např. pohybové studie, procesní diagram, špagetový diagram, VSM, videozáznamy...

# Špagetový diagram (Zdroj:

<https://www.zlepsito.eu/l/spagetovy-diagram/>)



# VSM počátečního stavu výroby (Matějka 2019)

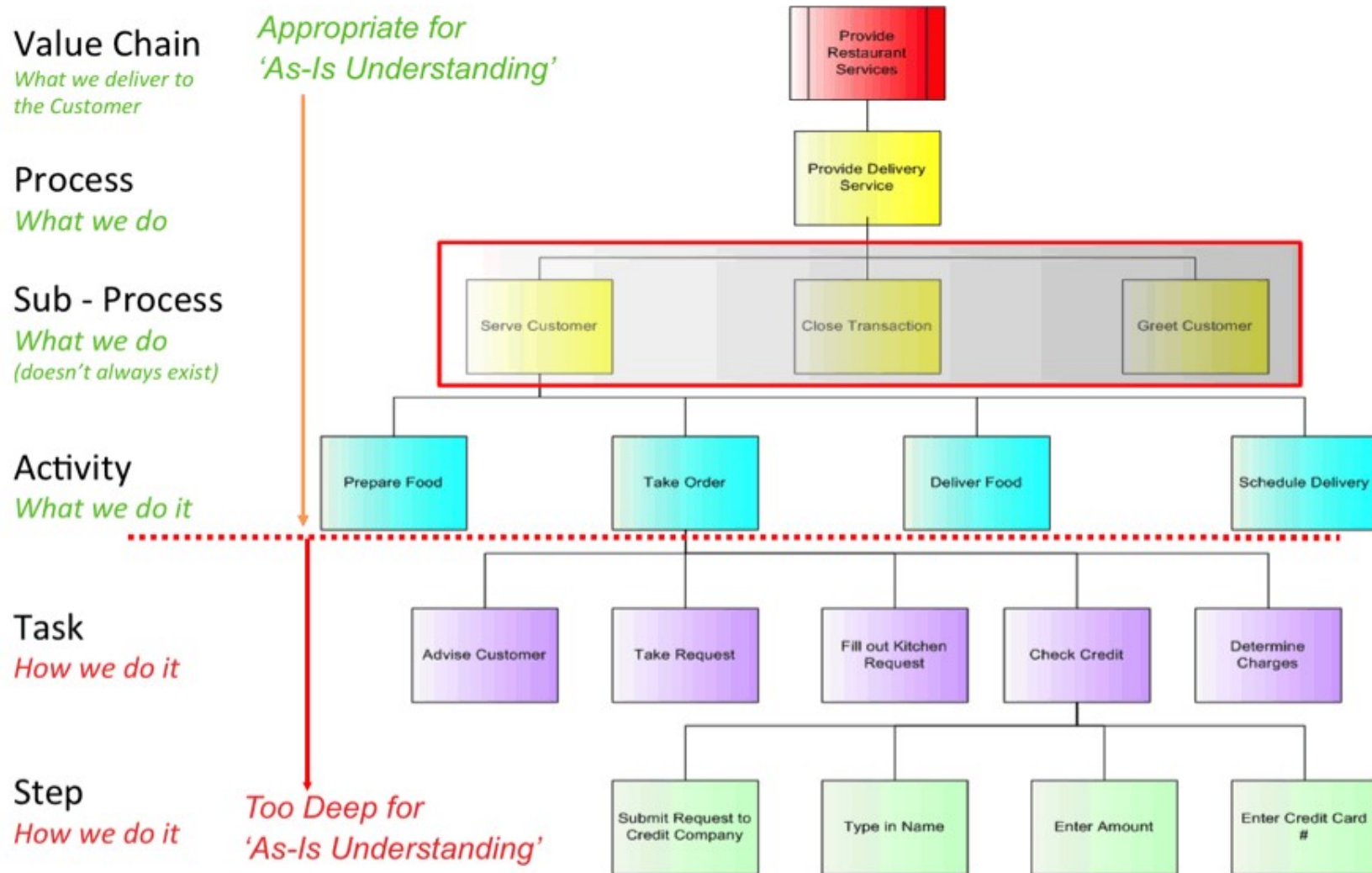


## Postup procesní analýzy (1-4)



1. **Identifikace procesů** a v rámci nich **činností** (úkonů, úkolů).
2. **Určení typu a důležitosti procesů**, resp. subprocessů a činností a úkolů – vzhledem k tzv. kritickým faktorům úspěchu.
3. Definování **hranic procesů** a činností (resp. úkonů).
4. **Hierarchizace procesů** (provázanosti úkonů, činností, subprocessů aktivit) – například v podobě tzv. dekompozičních stromů.

# Node Tree Decomposition of Process (staženo z: <https://www.brcommunity.com/images/articles/b702-2.htm>)



## Postup procesní analýzy (5-6)

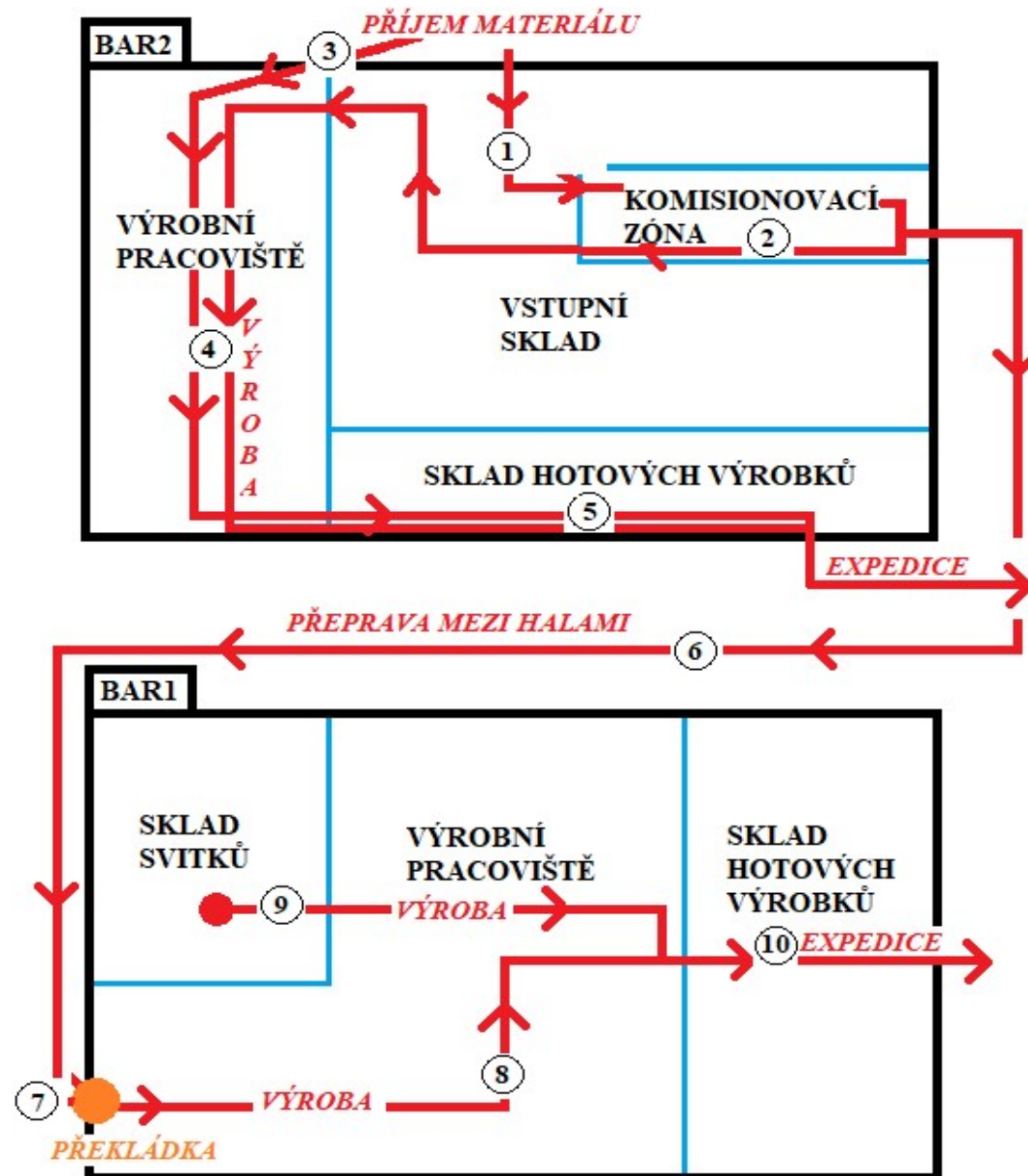


- 5. Toky** anebo **posloupnost a souslednost** úkonů, činností, subprocesů, procesů v podobě tzv. **tokových diagramů** anebo **procesních map**.
- 6. Organizace** – přiřazení k útvarům a osobám, určení vlastnictví.

### NEOPOMENOUT:

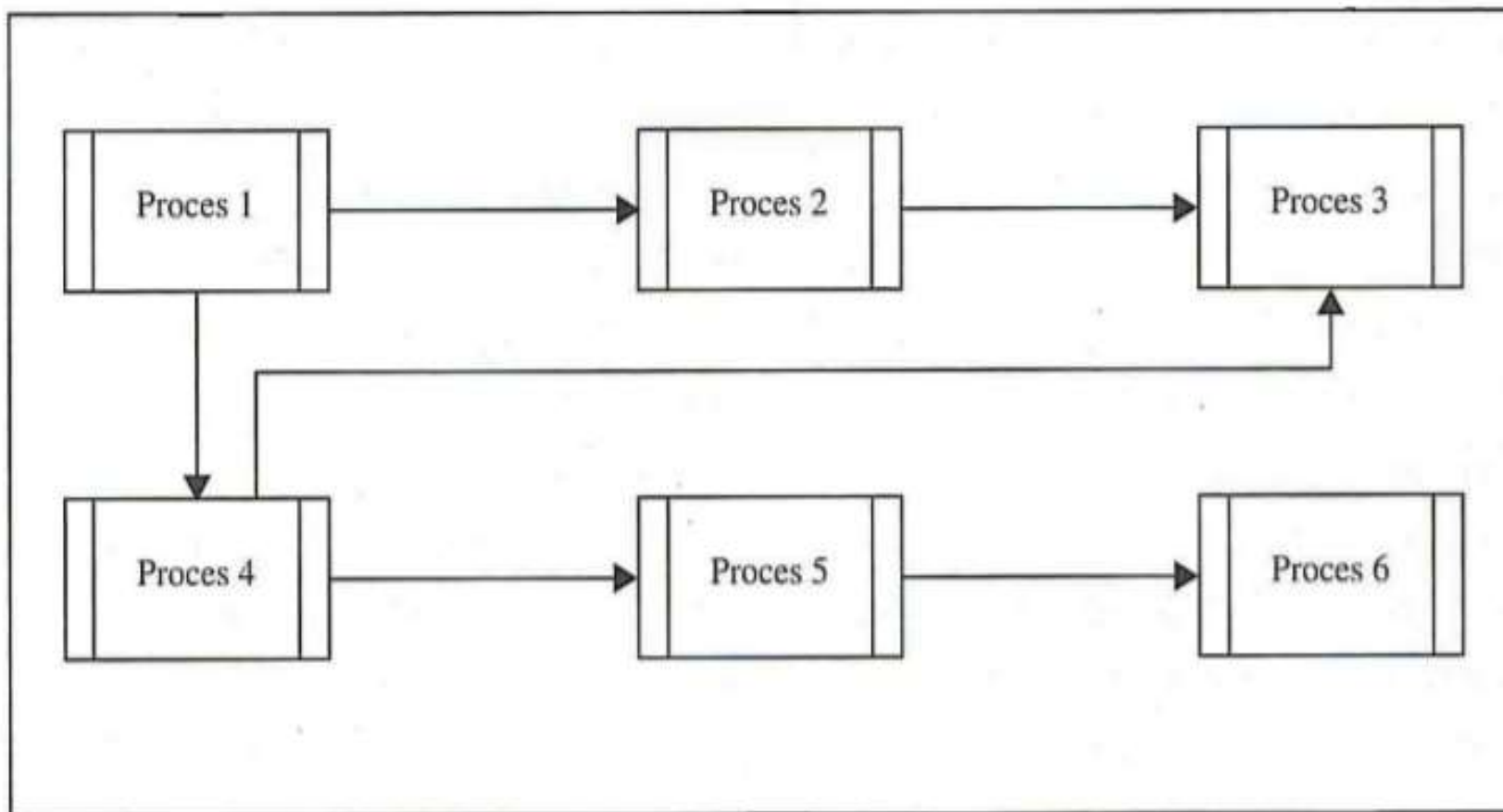
Procesní rozhraní - styčné body interakce nebo spolupráce, identifikace různých omezení a identifikace zdrojů.

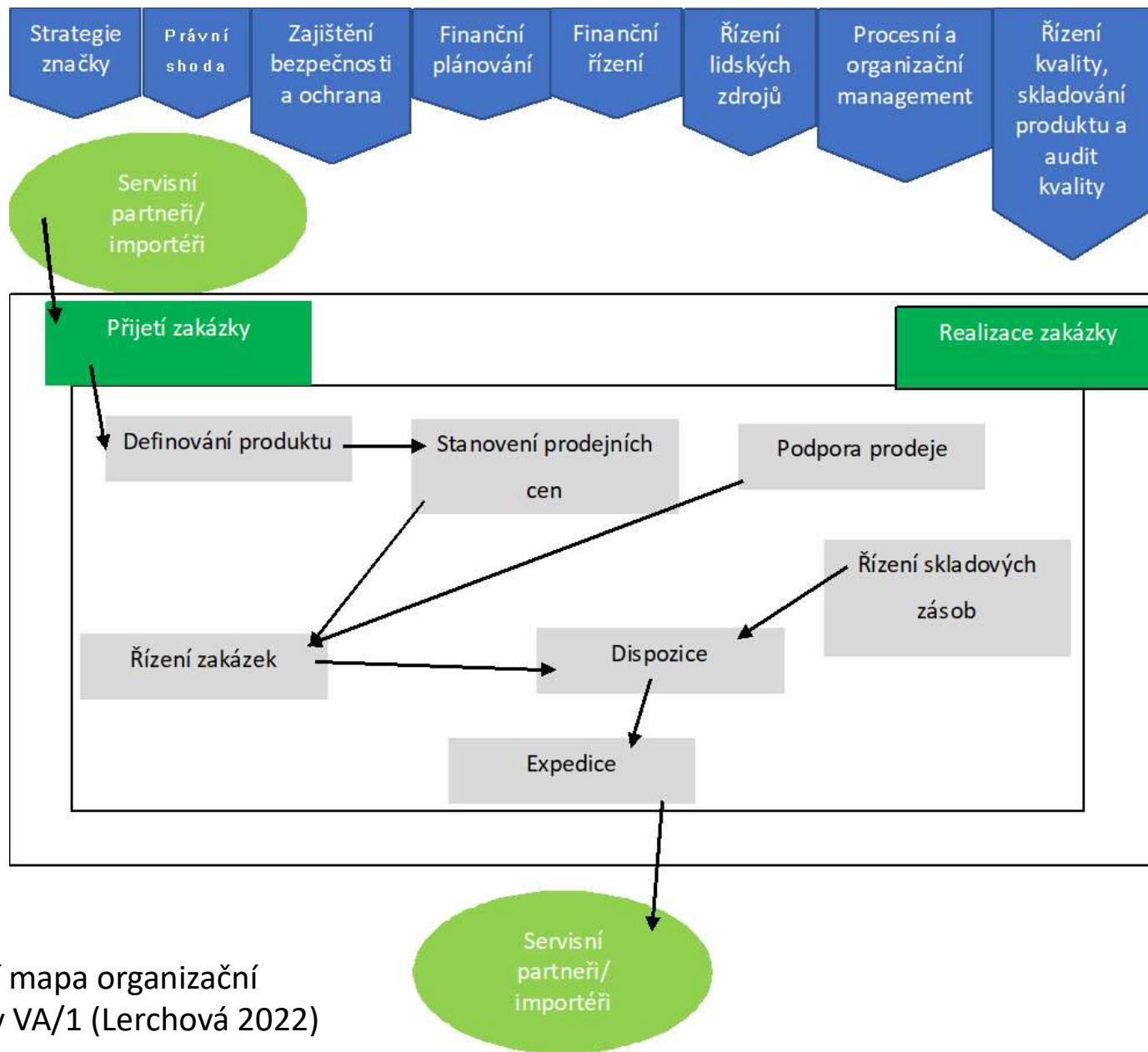
# Schéma materiálového toku (Krupová 2020)





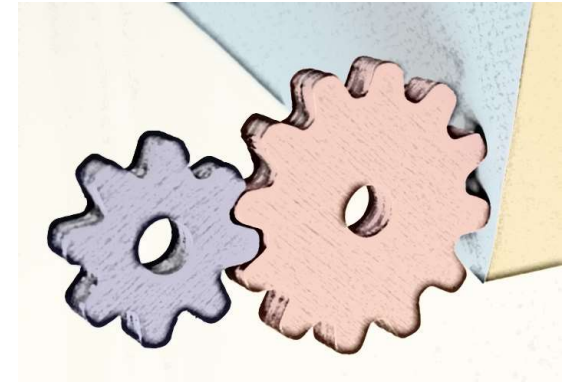
## Základní výstavba procesní mapy (Hučka 2017)





Procesní mapa organizační jednotky VA/1 (Lerchová 2022)

# Řízení výkonnosti procesů



## **Výkonnost procesů**

= míra **dosažení požadovaných výsledků** daného procesu (činnosti, úkonu).

= Rozdíl mezi skutečným a požadovaným výsledkem.

- **Výsledek = cíl.**
- **Měřidlo = ukazatel.**

Součástí řízení výkonnosti procesů je **definování ukazatelů procesů a odpovědnosti za hodnocení.**

# Zlepšování procesů

1. Rozhodnutí managementu;
2. trénink a příprava pracovníků;
3. analýza procesu (analýza procesní zátěže, mapování hodnotového toku, analýza struktury činností, stanovení procesních ukazatelů);
4. identifikace plýtvání a slabých míst procesu;
5. implementace vybraných metod zlepšování (multiprofesnost, BSC, workshopy, 5S, vizuální management, standardizace, měření práce, ergonomie, štíhlý lay-out);
6. audit programu zlepšování procesu.



**Děkuji Vám za pozornost.**

**Nyní je prostor pro Vaše dotazy...**