

Implementace elektronického propustkového systému ve společnosti Continental Barum s.r.o.

Bc. Lucie Foltýnová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Foltýnová**
Osobní číslo: **M13423**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Implementace elektronického propustkového systému ve společnosti Continental Barum s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši k danému tématu a na jejím základě formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Vypracujte analýzu současného stavu propustkového systému.
- Zhodnoťte výsledky provedené analýzy a na jejím základě navrhněte zlepšení stávajícího stavu propustkového systému.
- Aplikujte zlepšení pro zvýšení efektivity propustkového systému.
- Zhodnoťte přínosy zavedených zlepšení v propustkovém systému.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2001. Workflow: Řízení firemních procesů. Praha: Grada. ISBN 80-247-0200-2.


HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1995. Reengineering – radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-73-X.

JESTON, John a Johan NELIS, 2008. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-75-068656-3.

ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Hrabal
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

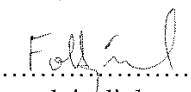
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 18.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou systému přesunu materiálu a zboží ve společnosti Continental Barum s.r.o.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši orientovanou především na oblasti řízení podniku, proces, procesní řízení, řízení dokumentace a workflow.

Cílem praktické části diplomové práce je analyzovat stávající systém přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o. a navrhnout nápravná opatření, která budou následně implementována v projektové části práce.

Závěr práce je věnován vyhodnocení implementace projektu a to zejména jeho přínosům, nákladům a rizikům.

Klíčová slova:

Propustkový systém, workflow, reengineering, elektronický systém, přesun materiálu a zboží

ABSTRACT

Master's thesis deals with the problems of moving material goods in the company Continental Barum s.r.o.

The theoretical part of this thesis aims to elaborate a literature search focused mainly on business management, process, process management, document management and workflow.

The practical part of the thesis aims to analyze the current system of moving goods and materials "From" and "To" area of the company Continental Barum s.r.o. and to suggest corrective measures which will subsequently be implemented in the project part.

The conclusion of thesis is devoted to the evaluation of the project, especially projects benefits, costs and risks.

Keywords:

Permit system, workflow, reengineering, electronic system, moving of materials and goods

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce,

Ing. Martinu Hrabalovi,

za ochotu, hodnotné rady a odbornou konstruktivní kritiku.

Dále děkuji společnosti

Continental Barum s.r.o.

za poskytnutou příležitost sbírat cenné zkušenosti na stáži a pracovat na projektu, který je řešen v této diplomové práci.

Velké poděkování patří také zaměstnancům společnosti Continental Barum s.r.o.,

jmenovitě

Ing. Zdeňku Novákovi, Ph.D. a Aleši Melicharovi,

kterí se mnou plně spolupracovali a poskytovali mi veškeré informace a podklady pro zpracování praktické části diplomové práce.

Největší poděkování si bezesporu zaslouží

má rodina a blízcí

za podporu a trpělivost poskytovanou po celou dobu studia.

Motto

„Nikdy nemůžeš změnit věci tím, že budeš bojovat s existující realitou. K tomu, aby se něco změnilo, je třeba vypracovat nový model, který udělá existující model zastaralým.“

– R. Buckminster Fuller

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ PODNIKU	14
1.1 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ	14
1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	16
1.3 SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	20
2 PODNIKOVÝ PROCES	21
2.1 DEFINICE PODNIKOVÉHO PROCESU	21
2.2 ČLENĚNÍ PROCESŮ	22
2.2.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů	22
2.2.2 Procesní členění dle Edwardse a Pepparda	23
2.2.3 Porterův model hodnotového řetězce	24
2.2.4 Model Y profesora Scheera	25
2.2.5 Hodnotový řetězec dle BSC	25
2.2.6 Rozdělení dle normy ISO 9001	27
2.2.7 Další členění	28
3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	29
3.1 POŽADAVKY NA PROCESNÍ ŘÍZENÍ	29
3.2 POSTUPNÉ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU	29
3.3 BUSINESS PROCESS REENGINEERING.....	30
3.4 PŘÍSTUPY ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	31
4 DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM	32
4.1 WORKFLOW	32
4.2 ROZDĚLENÍ SYSTÉMŮ WORKFLOW.....	34
4.2.1 Administrativní workflow	34
4.2.2 Produkční workflow	34
4.2.3 Kolaborativní workflow	35
4.2.4 Ad hoc workflow	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
5.1 CONTINENTAL AG	37
5.2 CONTINENTAL BARUM S.R.O.	38
5.3 VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU.....	39
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
5.5 VÝROBNÍ PROGRAM	41

6	DIVIZE OCHRANA SPOLEČNOSTI.....	44
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
6.2	POSLÁNÍ A ZAMĚŘENÍ.....	45
6.3	HLAVNÍ ÚKOLY	45
6.4	HLAVNÍ AKTIVITY DIVIZE.....	46
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	48
7.1	CÍL ANALÝZY	48
7.2	NÁSTROJE A METODY VYUŽITÉ V ANALÝZE	48
7.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘESUNU MATERIÁLU A ZBOŽÍ.....	49
7.4	ZÁSADY PŘESUNU MAJETKU.....	49
7.5	VYMEZENÍ MAJETKU	49
7.6	STÁVAJÍCÍ SYSTÉM PŘESUNU MATERIÁLU	50
7.7	KOLOBĚH PAPIROVÉ PROPUSTKY.....	51
7.7.1	Přesun majetku „Z“ areálu	51
7.7.2	Přesuny majetku „Z“ i „DO“ areálu.....	52
7.8	FORMULÁŘ PAPIROVÉ PROPUSTKY MAJETKU „DO“ I „Z“ AREÁLU SPOLEČNOSTI.....	53
8	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU PROPUSTKOVÉHO SYSTÉMU	54
8.1	NEVÝHODY PAPIROVÝCH PROPUSTEK	54
8.2	NÁVRHY PRO NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ	54
9	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	55
9.1	NÁZEV PROJEKTU	55
9.2	ZADÁNÍ A CÍLE PROJEKTU.....	55
9.3	ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	55
9.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	56
9.5	LOGICKÝ RÁMEC	56
9.6	SWOT ANALÝZA PROJEKTU.....	59
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	60
10	IMPLEMENTACE PROJEKTU.....	61
10.1	POPIS INFRASTRUKTURY	61
10.2	EVIDENCE POHYBU MATERIÁLU	62
10.2.1	Scénář jednorázové propustky	62
10.2.2	Scénář permanentní propustky.....	63
10.2.3	Návrh seznamu požadavků	63
10.2.4	Vytvořený systém.....	65
10.3	TESTOVÁNÍ BETA VERZE SYSTÉME	66
10.4	MANUÁL	66
10.5	ŠKOLENÍ.....	67
10.6	SMĚRNICE	67

11	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	68
11.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	68
11.2	VÝHODY ELEKTRONICKÝCH PROPUSTEK	70
11.2.1	Úspora času	70
11.2.2	Možnost využití šablon	71
11.2.3	Snadná kontrola.....	72
11.2.4	Layouty dle statutu	73
11.2.5	Elektronická archivace	74
11.2.6	Minimální zatížení zaměstnanců BS	74
11.2.7	Možnost schvalovat propustku přes VPN	75
11.2.8	Opatření proti ztrátě a krádeži	75
11.3	ZÁJEM SPOLEČNOSTI	76
11.4	DALŠÍ MOŽNOSTI VYUŽITÍ PŘÍNOSŮ ELEKTRONICKÉHO PROPUSTKOVÉHO SYSTÉMU	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Čas hraje od nepaměti velmi významnou roli v životě každého člověka. Stejně tak tomu je i v případě každého výrobního podniku, kdy se v praxi neustále potvrzují známé výroky – „Čas jsou peníze“ a „Nic netrvá věčně“. V současném tržním prostředí dochází k poměrně rychlým změnám, kterým se podniky musí přizpůsobovat, chtějí-li přežít a dále se rozvíjet.

Společnost Continental Barum s.r.o. je celosvětovým výrobcem pneumatik. Rovněž konkurence společnosti je světového formátu a právě z toho důvodu musí společnost Continental Barum s.r.o. klást důraz na co nejefektivnější využití veškerých prostředků.

Hlavní náplní diplomové práce, jak již z názvu práce vyplývá, je implementace efektivního systému přesunu majetku „Do“ a „Z“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

Diplomová práce je složena z části teoretické a praktické, která je dále rozčleněna na část analytickou a projektovou.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši orientovanou především na oblasti řízení podniku, proces, procesní řízení, řízení dokumentace a workflow. Veškeré poznatky z teoretické části poskytují podklady pro zpracování části praktické.

V úvodu praktické části je uvedena základní charakteristika společnosti Continental Barum s.r.o. s detailnějším zaměřením na divizi Ochrana společnosti.

Cílem praktické části diplomové práce je nejprve analyzovat stávající systém přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o. a na základě této analýzy odhalit nedostatky zkoumaného systému, které budou následně použity jako východiska pro projektovou část práce, ve které dochází k implementaci efektivnějšího elektronického systému pro přesun majetku.

Závěr praktické části práce je věnován vyhodnocení projektu. Jsou zde shrnuty přínosy projektu, provedena nákladová, časová a riziková analýza projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit funkční systém pro přesun materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o. Tento hlavní cíl byl dále rozdělen do následujících dílčích cílů:

1. Zmapování a detailní analýza procesu příjmu a odeslání materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti
2. Návrh elektronického systému propustek materiálu
3. Testování a připomínkování beta verze systému pro elektronické propustky
4. Tvorba uživatelského manuálu
5. Představení elektronického systému vedení a zaměstnancům společnosti
6. Školení zaměstnanců
7. Úprava místní legislativy - směrnice

V prvním kroku bylo nezbytné zpracovat literární rešerši na téma proces, procesní řízení, řízení dokumentace a workflow. Kritická literární rešerše byla zpracována zejména pomocí metody komparace neboli porovnávání jednotlivých definic a postojů od různých autorů.

Na začátku praktické části byla představena základní charakteristika společnosti Continental Barum s.r.o. s detailnějším zaměřením na divizi Ochrana společnosti. Při zpracování této charakteristiky byl využit především kvalitativní výzkum, během kterého bylo vycházeno zejména z analýz interní dokumentace společnosti, oficiálních internetových stránek společnosti a v neposlední řadě z nestandardizovaných rozhovorů se specialisty z divize Ochrana společnosti a dalšími zaměstnanci společnosti Continental Barum s.r.o.

Při zpracování analytické části bylo nezbytné navázat na teoretické znalosti načerpané v první části diplomové práce a byl zde taktéž využíván kvalitativní výzkum s využitím empirických metod, zejména pak techniky nestandardizovaného rozhovoru, pozorování a obsahové analýzy interní dokumentace. Rozhovory byly prováděny s klíčovými pracovníky, účastníky procesu přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti a vedením společnosti přímo na místech, kde jsou tyto procesy přesunu vykonávány, což znamená na vrátnicích, ve skladech, v prostoru výroby i v kancelářích. Můžeme poznamenat, že takřka v celém areálu společnosti může docházet k přesunu materiálu a zboží. Na stejných místech bylo prováděno také pozorování procesu přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti.

Cílem analytické části bylo odhalit nedostatky zkoumaného systému. Výstupem výzkumu byl tedy výčet nedostatků stávajícího systému přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o. a vytvoření nápravných opatření. Tyto nedostatky a na ně navazující nápravná opatření byly následně použity jako východiska pro projektovou část práce.

Projektová část obsahuje vymezení hlavního a dílčích cílů projektu, určení členů projektového týmu, časový harmonogram a logický rámec projektu. Pro určení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb projektu byla využita analytická metoda SWOT analýza projektu.

V projektové části práce bylo využíváno především softwarové podpory, konkrétně se jednalo především o práci se softwarem Aktion ACL, který již byl ve společnosti zavedený a který slouží primárně pro kontrolu a administraci vstupů a docházky. Tento software se pouze rozšířil o nový plug-in, který slouží právě pro elektronický systém přesunu materiálu a zboží.

Součástí projektové části práce bylo rovněž zpracování nákladové analýzy projektu a rizikové analýzy RIPRAN. V závěru projektové části je provedeno vyhodnocení přínosů projektu.

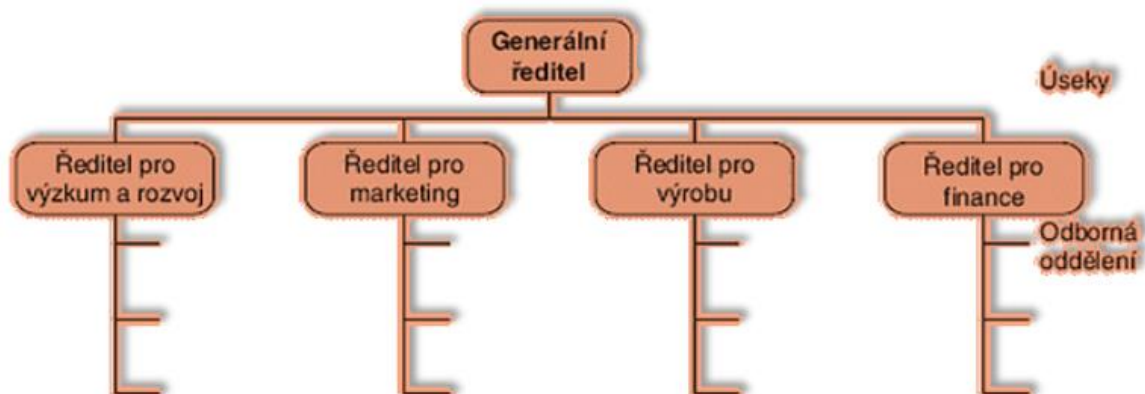
TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PODNIKU

Charakter a podoba podnikových organizačních struktur prošly dlouhým historickým vývojem. Tento vývoj ovlivnily konkrétní ekonomické, technologické a sociální parametry okolí. (Dědina, 2005, s. 188)

1.1 Funkční řízení

V dnešní době stále existuje vysoké množství podniků, jejichž struktura je uspořádána podle funkcí a hierarchií. Takováto organizační struktura a systém je pro firmy pohodlný, jelikož je již zažitý z historie a není zde žádná další snaha o přijetí změny. Podle autorů Drdly a Raise (2001, s. 144), Hromkové (2001, s. 112) a Robsona a Ullaha (1998, s. 168), můžou být hlavními důvody neochoty změny či inovace v systému například zavedený systém nadřízenosti a podřízenosti, komunikace dle nastavených byrokratických pravidel, která je zažitá z historie, či zde dokonce „funguje“ vůbec žádná komunikace, sledování vlastních zájmů a cílů v rámci jednotlivých funkcí.

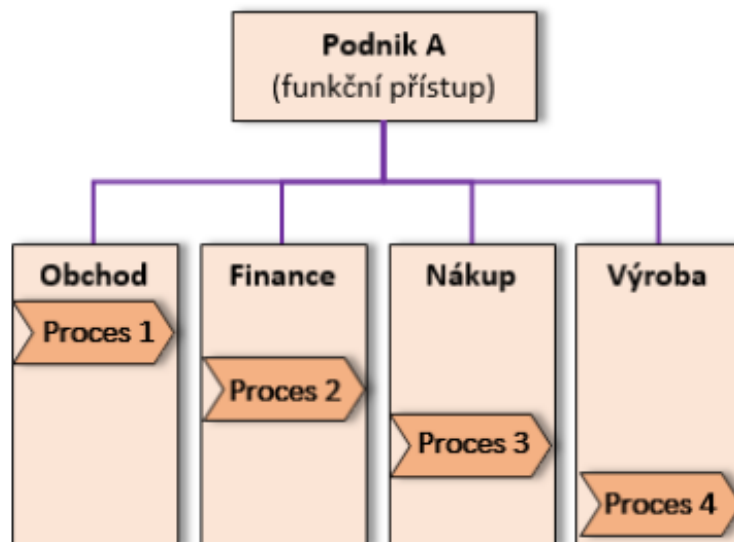


Obr. 1 Funkční organizační struktura (Dědina, 2005, s. 188)

Podle autorů Drdly a Raise (2001, s. 144), Hromkové (2001, s. 112) a Robsona a Ullaha (1998, s. 168) můžeme rozlišit jednotlivé funkce podniku, mezi ty hlavní patří:

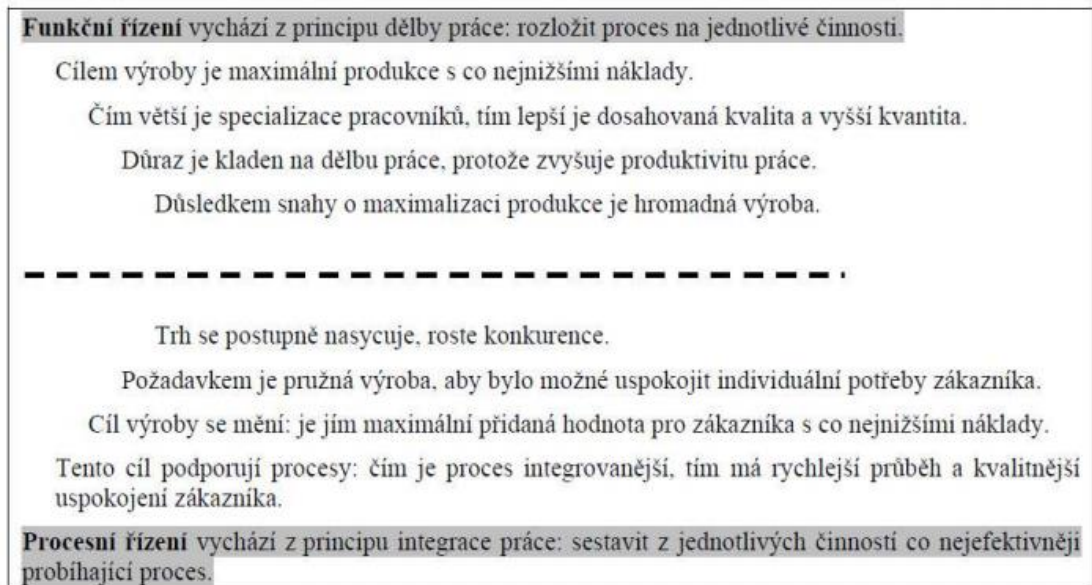
- výrobní funkce,
- obchodní funkce,
- technická funkce,
- personální funkce,
- ekonomická funkce.

Podle Tučka (2007, s. 44) je funkční model řízení tradičním modelem, který je založen na hierarchické dekompozici organizační struktury. Můžeme podle něj rozdělit podnik na provozovny, odbory, úseky a každý tento útvar má samostatnou agendu a jednotlivé, oddělené principy odpovědnosti. Tuček (2007, s. 44) také upozorňuje, že tento přístup řízení podniku se zabývá především otázkami o dělbě práce v daném podniku, specializací pracovníků a jejich kompetencemi. V organizační struktuře můžeme vidět jasný příklad nadřízený – podřízený v rámci jednotlivých pracovních pozic. Jednotlivé útvary v organizaci dokonce inklinují ke tvorbě bariér mezi sebou, jedná se především o bariéry komunikační a kompetenční, což vysoce ohrožuje celkovou kvalitu činností, které jsou zásadní pro úspěch celé firmy. (Tuček, 2007, s. 44)



Obr. 2 Funkční řízení (Tuček, 2007, s. 44)

Na rozdělení dělby práce ve funkčním způsobu řízení upozorňuje i Kunstová (2005, s. 61-67). Kunstová (2005, s. 61-67) ve své knize popisuje posun právě od výše zmíněného funkčního řízení k procesnímu způsobu řízení, který bude detailněji popsán v další podkapitole. Tento přechod je znázorněn na obrázku Obr. 3.

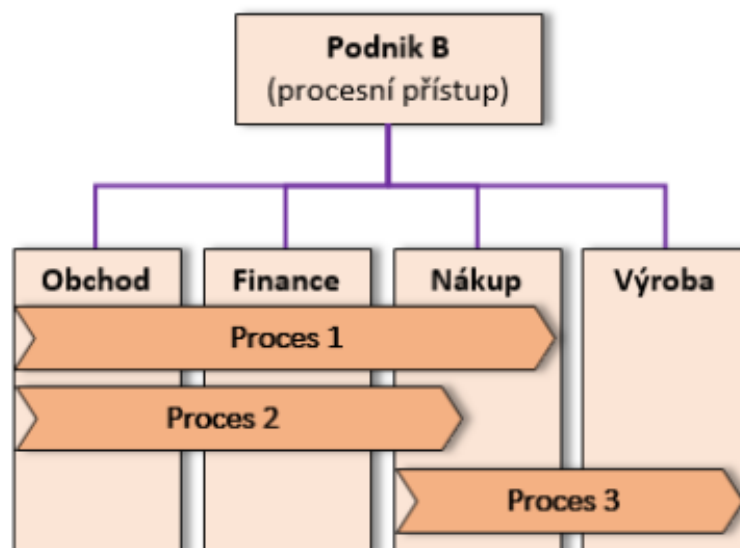


Obr. 3 Přechod od funkčního řízení podniku k procesnímu řízení (Kunstová, 2005, s.61-67)

1.2 Procesní řízení

Podle autorů Zuzáka, Kříže a Krninské (2009, s. 159) můžeme pojem procesní řízení chápat jako maximální míru snahy o zapojení různých činností mezi jednotlivé řídicí jednotky. Tyto jednotky fungují do určité míry samostatně až nezávisle.

Hromková a Tučková (2008, s. 139) pohlíží na tento způsob řízení jako na určitou metodologii, pomocí níž se dají hodnotit, analyzovat a zlepšovat klíčové podnikové procesy, které jsou založené na zákaznických potřebách a přáních.



Obr. 4 Procesní řízení (Tuček, 2007)

Řepa (2012, s. 17) ve své knize nabádá k tomu, abychom se na procesní řízení nedívali pouze jako na řízení procesů, protože již ve funkčním řízení byly procesy a určitým způsobem byly řízeny už i v něm. Zvratem a hlavní rozdíl spočívá v tom, že v procesním řízení je celá společnost řízena takovým způsobem, v němž hrají procesy zásadní, řekněme přímo klíčovou roli. Základem tohoto způsobu řízení je právě pochopit základní řetězce činností a jejich vzájemné souvislosti a vazby na strategické hodnoty ve společnosti. Na druhou stranu organizační struktura a informační systém jsou podle Řepy (2012, s. 17) v tomto způsobu řízení pouze v roli infrastruktury, což znamená, že figurují pouze jako článek podporující procesy. Naopak Burlton (2003, s. 398) procesní řízení definuje jako samostatný proces, který by měl zajišťovat kontinuální zlepšování podniku a jeho výkonnosti.

Grasseová (2008, s. 41) definuje přístup k procesnímu řízení jako schopnost reagovat a následně také splnit odlišné požadavky a přání zákazníků. Zároveň by měl takovýto způsob řízení dovolit pružné a plynulé přechody od jednoho požadavku ke druhému, zcela odlišnému.

Tuček (2007, s. 44) ve své publikaci uvádí anglický pojem Business Process Management (zkráceně BPM), čímž se podle něho označuje zavedení procesně orientovaných přístupů. Procesní řízení je v tomto případě určeno jako metodologie pro hodnocení, analyzování a zlepšování klíčových podnikových procesů, pro kterou jsou základním stavebním kamenem potřeby a přání zákazníků. Tuček (2007, s. 44) upozorňuje na důležitost restrukturalizace řízení procesů, s níž je spojeno právě zavedení procesního způsobu řízení. Pro zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firem je tato restrukturalizace nevyhnutelná. Tuček (2007, s. 44).

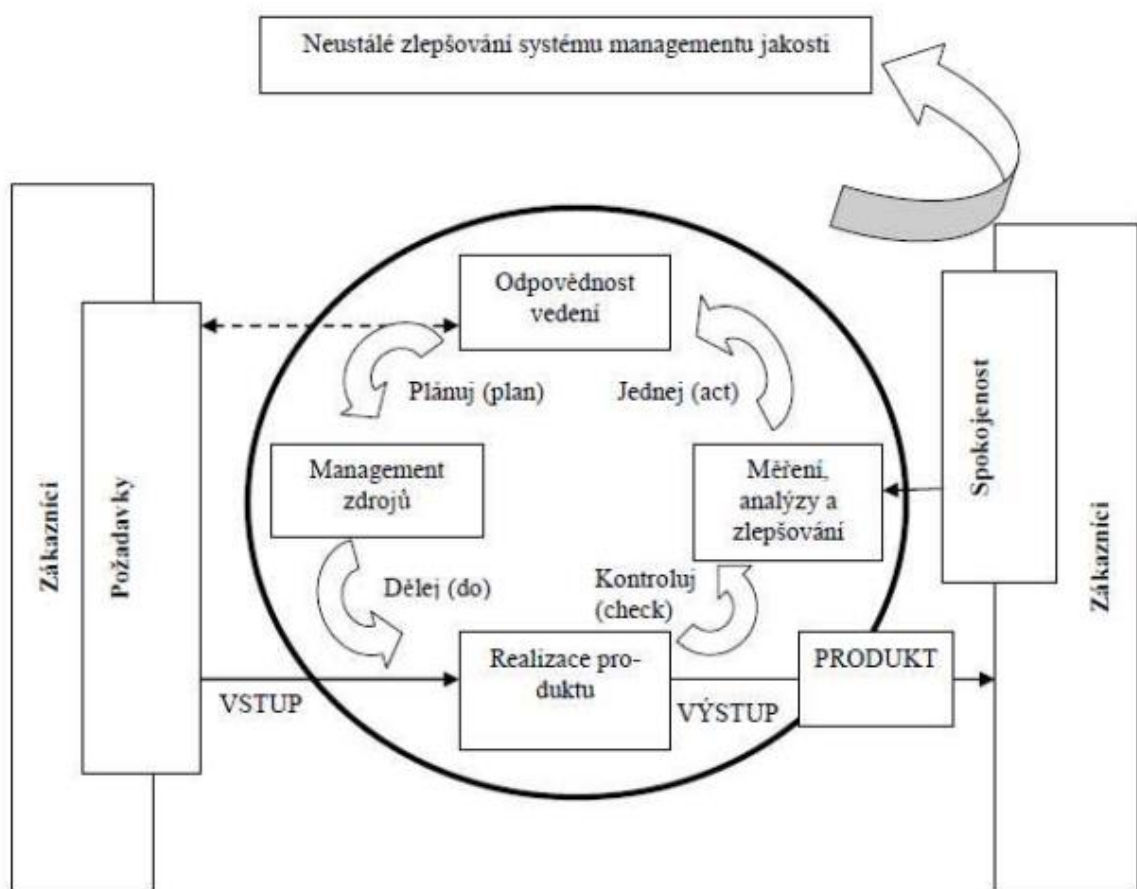
Pojem Business Process Management (BPM) definovali také autoři Jeston a Nellis (2008, s. 41), podle nichž je to řídicí disciplína zaměřená na využití podnikových procesů jako významných pomocníků k dosažení cílů organizace prostřednictvím zlepšení. Důležitými předpoklady jsou podle nich řízení výkonnosti a řízení základních podnikových procesů. (Jeston a Nellis, 2008, s. 41)

Šmída (2007) chápe procesní řízení jako systém zahrnující postupy, metody a nástroje řízení směřující k trvalému zajištění maximální výkonnosti a neustálému zlepšování podnikových i mimopodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace.

Podle Wolfa (2006, s. 124) je procesní řízení synonymem pro „*neustálé vnímání, řízení a zlepšování procesů*“.

Goldratt (1990, s. 231) ve své publikaci uvádí, že pro procesní organizaci podniku je základním předpokladem skutečnost, že každý produkt (což může být výrobek i služba) se vytváří určitým procesem, který je tvořen sledem jednotlivých činností v podniku.

V normě ČSN EN ISO 9001:2000 Systém managementu jakosti jsou uvedeny přesné požadavky na strukturu procesní organizace, které jsou i graficky znázorněny (viz Obr. 5), (Hrudka a Zajíc, 2005, s. 114).



Obr. 5 Procesní model organizace dle normy ČSN EN ISO 9001:2000 (ČSN, 2009)

Brzoňová a Sudek (2007, s. 4) vytvořili seznam otázek, pomocí nichž podnik zjistí, jestli jsou jeho procesy opravdu řízeny, musí ovšem odpovědět „ano“ na následující otázky:

1. „Je vytvořen přehled všech procesů?“
2. „Jsou procesy popsány (buď na různé úrovni detailu podle důležitosti procesu) a průběžně aktualizovány?“
3. „Má proces svého skutečného vlastníka?“
4. „Má proces stanoven svůj cíl, který je provázán se strategickými cíli firmy?“
5. „Jsou určeny ukazatele výkonnosti procesů?“
6. „Jsou sledovány aktuální hodnoty ukazatelů výkonnosti procesů?“
7. „Jsou podle plnění těchto ukazatelů odměňováni pracovníci vykonávající daný proces?“
8. „Daří se navržené optimalizační změny procesů realizovat v praxi a následně vyhodnocovat očekávaný přínos změny?“
9. „Je procesní model součástí závazné interní dokumentace?“
10. „Zahrnuje procesní model vazbu na organizační strukturu a je tak jednoznačná odpovědnost za výkon procesů?“
11. „Poskytuje procesní model informace o vazbě na informační systémy firmy?“
12. „Je v rámci firmy tým či útvar, který určuje koncepci rozvoje procesního modelu?“
13. „Je procesní model dostupný všem pracovníkům firmy?“
14. „Jsou procesy využívány při řešení různých projektů v rámci firmy – zavádění nového informačního systému, zavádění nového produktu, business continuity managementu atd.?“ (Brzoňová, Sudek, 2007, s. 4)

Podnik, který je řízen procesně by měl využívat dynamické a plynulé určování výkonu rolí, za předpokladu, že každou jednotlivou roli v daném procesu může zastoupit více lidí. Tento systém pak je schopen jednoduše vybrat zaměstnance, který je nejméně vytížen, ale splňuje kritéria pro výkon dané role. Tento způsob řízení zvyšuje flexibilitu společnosti a zvolené organizační uspořádání není pro procesy překážkou. Multiprofesionalita je právě v tomto způsobu řízení vysoce vítaná a vyžadovaná. (BPM portál, 2008)

1.3 Srovnání funkčního a procesního řízení

Grasseová (2008, s. 46) ve své publikaci vyobrazila tabulku pro jasné a přehledné srovnání dvou zásadních způsobů řízení organizace, a to funkčního a procesního.

Tab. 1 Funkční a procesní řízení a jejich srovnání (Grasseová, 2008, s. 46)

Přístup	
Funkční	Procesní
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů a metrik.	Propojení strategických cílů a ukazatelů.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají. Vědí také, komu vstupy poskytují k navazujícím činnostem – součinnost.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes úroveň organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami 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 a pravidelně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu respektive organizaci jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo omezená pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi – v rámci daného procesu – ze všech úrovní organizace.

2 PODNIKOVÝ PROCES

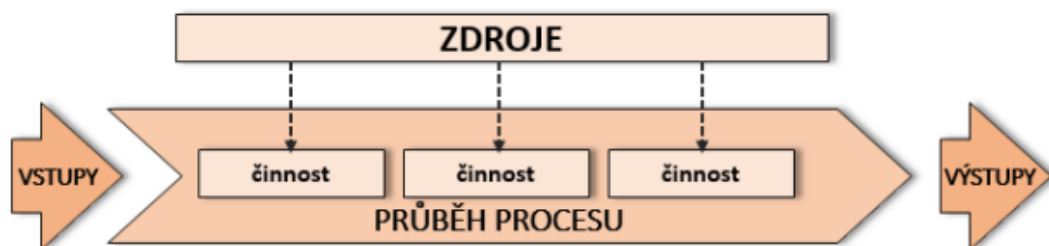
2.1 Definice podnikového procesu

Podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 je proces definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Podle doktora Filipa Šmídy (2007, s. 29) je tato definice neúplná, proto předkládá svou vlastní definici, jejímž cílem je pojem proces co nejpřesněji vymezit. Jeho definice zní následovně: „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 jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“

Podle Hammera a Champy (2000, s. 212) můžeme také proces definovat jako „soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a vytváří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.“

Podobnou formulaci definice pojmu „proces“ uvádí také Řepa (2007, s. 268), ve své publikaci definuje proces jako souhrn činností, který transformuje souhrn vstupů na souhrn výstupů (zboží nebo služeb) pro zákazníky nebo jiné procesy, k čemuž využívá lidi a nástroje.



Obr. 6 Průběh procesu (Grasseová, 2008)

Z trochu jiného úhlu se na definici procesu dívají autoři Slack, Chambers a Johnston (2004, s. 793), kteří zdůrazňují, že proces je pouze část organizace. Tato část organizace se skládá ze soustavy vstupů, které se následně používají na transformaci produktů a služeb s cílem splnit požadavky zákazníků.

Holočiová (2004, s. 61) uvádí, že „proces je spouštěn určitým signálem, jeho funkčnost závisí na jeho procedurách a zdrojích, všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či

dodavatele a všechny procesy mají své zákazníky, probíhá opakovaně a sekvenčně, lze je dekomponovat na subprocessy a aktivity, každý proces má svého vlastníka.“

2.2 Členění procesů

Procesní řízení nemůže být zavedeno, pokud nejsou všechny procesy správně identifikovány a označeny. Teorie popisuje několik základních přístupů k rozdělení procesů, mezi něž patří:

- Earlovo rozdělení podnikových procesů,
- Procesní členění dle Edwardse a Pepparda,
- Porterův model hodnotového řetězce,
- Model Y profesora Scheera,
- Hodnotový řetězec dle BSC.

2.2.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earlovo rozdělení se skládá ze 4 typů procesů. Tyto procesy popsaly Hromková a Tučková (2008, s. 139) následovně:

- *„Klíčové procesy – procesy, které jsou kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externím zákazníkům. Jsou to obvykle primární aktivity hodnotového řetězce. Příkladem klíčového procesu je příjem a zpracování objednávky.*
- *Podpůrné procesy – procesy, které mají podporovat klíčové procesy a zajišťovat pro ně podmínky. Ovlivňují spíše vnitřní efektivitu podniku. Příkladem je řízení lidských zdrojů.*
- *Procesy obchodní sítě – složitější a hůře popsatelné procesy, které překračují hranice podniku a projeví se přímo na konkurenceschopnosti podniku. Dotýkají se dodavatelů, zákazníků a obchodních partnerů.*
- *Manažerské procesy – procesy, pomocí nichž firma plánuje, organizuje a řídí zdroje. Mají dopad na interní efektivitu a jsou značně složité.“*

2.2.2 Procesní členění dle Edwardse a Pepparda

Členění podle Edwardse a Pepparda, označováno také jako „Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda“, sestává z následujících čtyř druhů procesů:

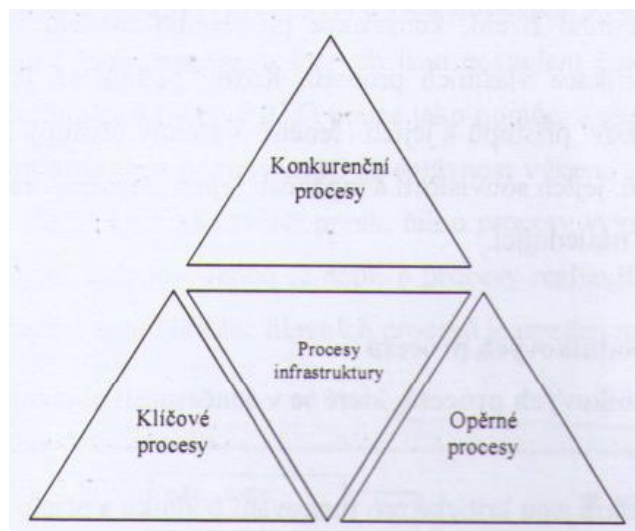
- Klíčové procesy
- Opěrné procesy
- Konkurenční procesy
- Procesy infrastruktury

Klíčové procesy – Tyto procesy jsou oceňovány zainteresovanými osobami a musí být uspokojivé. V současnosti tvoří základ zvolené konkurenční oblasti. (Hromková a Tučková, 2008, s. 52)

Opěrné procesy – Tento typ procesů sice v podniku existují a jsou prováděny, ale v krátkém období nejsou rozpoznány a ohodnoceny zainteresovanými osobami. Patří sem například administrativa. (Hromková a Tučková, 2008, s. 52)

Konkurenční procesy – Vztahují se přímo ke zvolené konkurenční oblasti. Zákazníci je umí rozpoznat a ve vysoké míře si jich cení. Tyto procesy zajišťují zisk. (Hromková a Tučková, 2008, s. 52)

Procesy infrastruktury – Vytvářejí podmínky, předpoklady a zdroje budoucího efektivního podnikání v daném oboru. (Hromková a Tučková, 2008, s. 52)

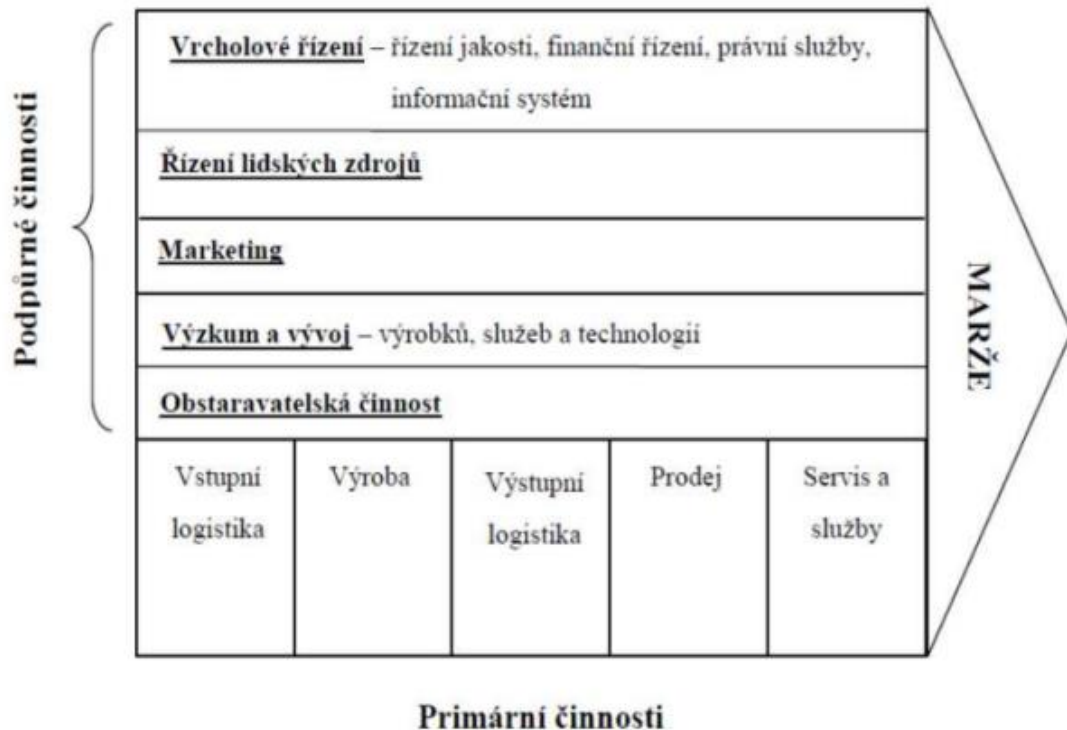


Obr. 7 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda (Hromková a Tučková, 2008, s. 52)

2.2.3 Porterův model hodnotového řetězce

Nejprve je nutné definovat pojem hodnotový řetězec. Například Vodáček a Vodáčková (2006, s. 191) charakterizují hodnotový řetězec jako „*nástroj, pomocí něhož si může podnik vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu a posléze ji využít v konkurenčním prostředí. Jedná se o soubor činností, které na sebe navazují. Cílem je vyvinout, vyrobit, prodávat a podporovat prodej vybraného produktu na trhu.*“

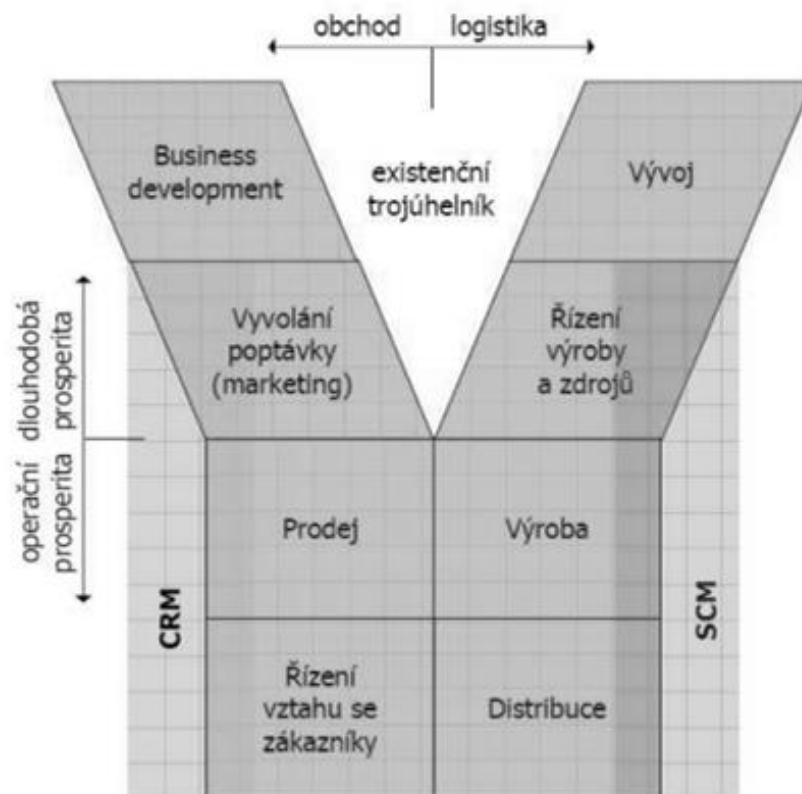
Základní princip spočívá v tom, že výrobek projde velkým množstvím článků v průběhu celého cyklu od výroby až po prodej zákazníkovi a každý tento jednotlivý článek navyšuje danému výrobku jeho hodnotu za využití konkurenčních výhod, kterými daný podnik disponuje. Nemůžeme určit, že se jedná o hodnotu vyjádřenou cenou, jedná se o hodnotu výrobku pro zákazníka, tedy o užitnou hodnotu. Cílem je vytvořit takový produkt, který bude co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a k tomu může pomoci právě Porterův model hodnotového řetězce, který nám určuje, jak vzniká konečná podstata produktu, odpovídající požadavkům zákazníka. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 191)



Obr. 8 Porterův model hodnotového řetězce (Porter, 1993, s. 626)

2.2.4 Model Y profesora Scheera

Tuček a Zámečník (2007, s. 14) uvádějí, že Y model profesora Scheera je správná možnost, pokud potřebujeme identifikovat především hlavní procesní řetězec. Model Y profesora Scheera zobrazuje propojení vlastní logistiky a výroby s prodejem výrobků. Tento model také zohledňuje spojitost operativního a dlouhodobého řízení podniku.



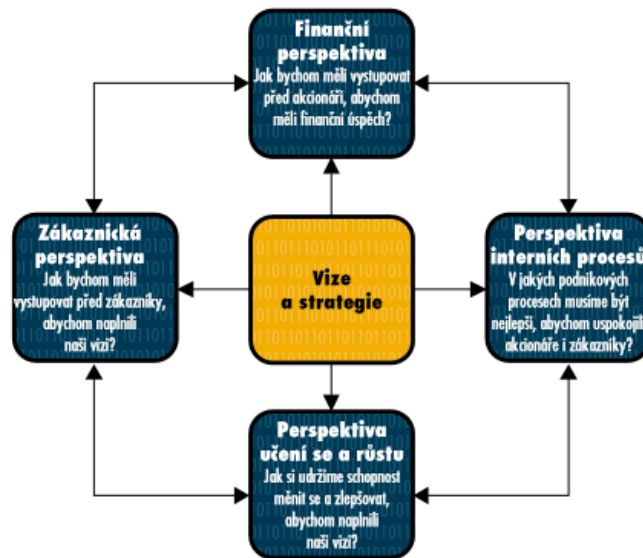
Obr. 9 Model Y profesora Scheera (Scheer, 2002, s. 185)

2.2.5 Hodnotový řetězec dle BSC

Čipera (2001, s. 2) nabádá k zavedení strategického systému měření výkonnosti podniku s názvem Balance Scorecard (zkráceně BSC). Tato systém měření je podle něj nezbytný pro každou společnost, která usiluje o dlouhodobou konkurenceschopnost, jelikož v takovémto případě nejsou dostačující obecné cíle finančního charakteru.

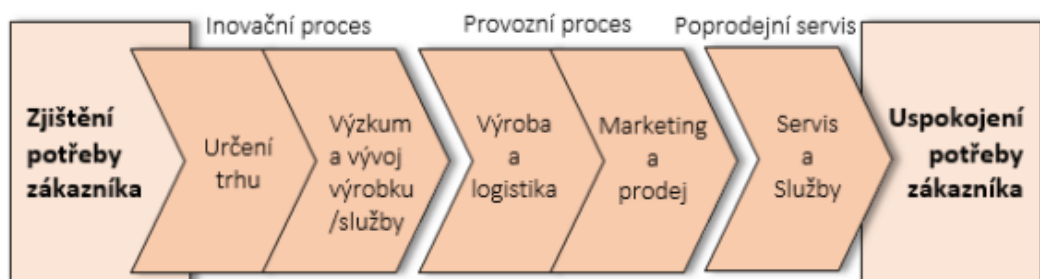
V systému měření Balance Scorecard vycházejí cíle a měřítka z vize a strategie podniku. Výkonnost společnosti je sledována v rámci čtyř různých perspektiv:

- finanční perspektivy,
- zákaznické perspektivy,
- perspektivy interních procesů,
- a perspektivy učení se a růstu. (Čipera, 2001, s. 2-4)



Obr. 10 Čtyři perspektivy výkonnosti podniku dle BSC (Čipera, 2001, s. 4)

Od tvůrců metody Balance Scorecard vychází Hodnotový řetězec Balance Scorecard. Hodnotový řetězec dle BSC obsahuje rozdělení do třech procesů: inovační, provozní a poprodejní servis. (Kaplan a Norton, 2005, s. 267)



Obr. 11 Hodnotový řetězec dle BSC (Kaplan a Norton, 2005, s. 267)

2.2.6 Rozdělení dle normy ISO 9001

Podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 se procesy dělí do třech následujících skupin – řídicí procesy, hlavní procesy a podpůrné procesy. Pro jednoduché a především jasné určení skupiny procesů se využívá 5 kritérií, které jsou zobrazeny v tabulce Tab. 2. (Wolf, 2006, s. 124)

Tab. 2 Kritéria identifikace procesů (Tuček a kolektiv, 2014, s. 31)

Kritérium identifikace procesu	Procesy		
	Hlavní	Řídicí	Podpůrné
Přidává proces hodnotu?	ANO	NE	ANO
Prochází proces napříč společností?	ANO	ANO	NE
Produkuje proces tržby?	ANO	NE	NE
Má proces externí zákazníky?	ANO	NE	NE
Způsob řízení:	Výkonově	Nákladově	Výkonově (outsorsing)

Wolf (2006, s. 124) definuje jednotlivé skupiny procesů následovně:

- Řídicí procesy – Procesy patřící do této skupiny nepřidávají hodnotu, ani nepřinášejí zisk, avšak představují aktivity nutné pro chod společnosti. Sem můžeme zařadit například řízení společnosti a řízení kvality.
- Hlavní procesy – Tyto procesy přidávají hodnotu, produkují zisk a mají přímý výstup na zákazníka. Příkladem je vývoj produktů, výroba a distribuce.
- Podpůrné procesy – Tato skupina procesů neprodukuje přímý zisk, avšak přidává hodnotu ve formě doplňování klíčových procesů, bez nichž by klíčové procesy nemohly fungovat. Patří sem například nákup materiálu, řízení lidských zdrojů, IT podpora a další.

2.2.7 Další členění

Existuje mnoho dalších metod a principů pro rozdělení a klasifikaci jednotlivých procesů v podniku, jeden z nich uvádí například Mašín (1996, s. 23-24), který kategorizuje procesy do třech základních skupin:

- Průmyslové procesy – Tyto procesy jsou specifické tím, že do nich vstupují suroviny a materiál ve formě základní materiálů, jako je například ruda nebo ocel, nebo ve formě komponentů (například deska pro počítač), a jejichž výstupem jsou suroviny nebo polotovary pro další průmyslový proces.
- Administrativní procesy – Tato skupina podnikových procesů obsahuje nejkomplexnější a nejbyrokratičtější procesy, zpracovávají sestavy, data a informace zpracovávané v dalších procesech nebo dodávané přímo zákazníkovi.
- Řídící procesy – Do této kategorie procesů patří procesy, jež používají získaná data pro realizaci rozhodnutí vedení společnosti.

(Mašín, 1996, s. 23-24)

3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

3.1 Požadavky na procesní řízení

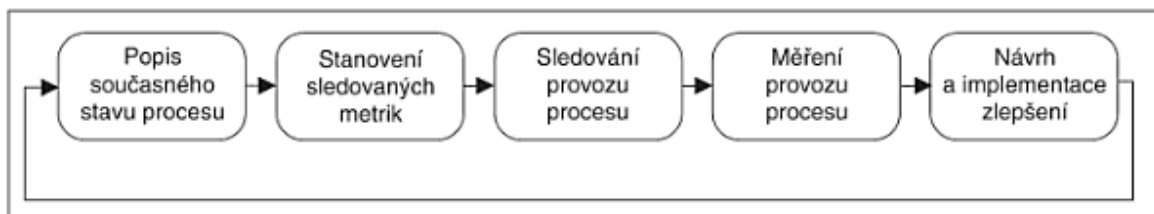
Podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 je možné definovat takové požadavky na procesní řízení organizace, které zajišťují, že organizace se stará o požadavky zákazníků, dokáže je naplňovat a zná skutečnou kvalitu svých služeb. Avšak tato organizace nepopisuje konkrétní procesy, ale definuje cíle, které musí procesy společnosti splnit. (Wolf, 2006, s. 141)

Wolf (2006, s. 141) uvádí požadavky dle normy ČSN EN ISO 9001:2001:

- *existence procesního přístupu řízení a QMS (systému managementu kvality);*
- *aktivní účast vedení při organizaci kvality, procesů a plnění norem;*
- *fungující management zdrojů;*
- *popsání všech procesů a aktivit souvisejících s přípravou, realizací a dodání služby či produktu zákazníkovi, určení jejich vzájemného působení, kritérií a metod pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů;*
- *měření, analýza a zlepšování.*

3.2 Postupné zlepšování procesu

Řepa (2007, s. 16) ve své publikaci uvádí důležité součásti procesního přístupu řízení společnosti, mezi něž patří zlepšování procesu, sledování nedostatků, jejich aktivní odstraňování a zavádění preventivních opatření. Průběh zlepšování procesu je popsáno níže v obrázku (Obr. 12).



Obr. 12 Průběžné zlepšování procesů (Řepa, 2007, s. 16)

Tento způsob zlepšování podnikových procesů byl podle Řepy (2007, s. 16) dostatečný přibližně do 90. let 20. století. „V té době začaly přicházet do popředí nové technologie, které změny v procesech výrazně urychlovaly, a bylo potřeba dosahovat vyššího než jen přírůst-

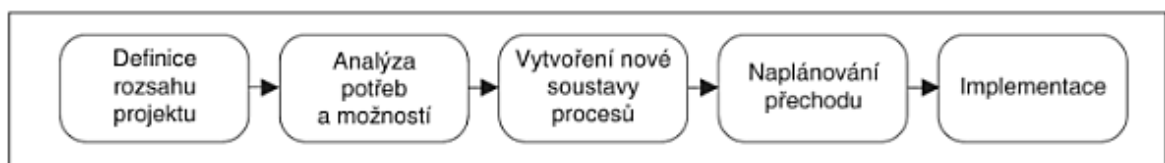
kového zlepšení, především s ohledem na konkurenční prostředí. Jedním z přístupů, jak docílit dramatických změn, se stal Business Process Reengineering neboli Reengineering podnikových procesů“. (Řepa, 2007, s. 16)

3.3 Business Process Reengineering

Business Process Reengineering, zkráceně nazýváno též BPR představuje pohled na procesy jako zcela nevyhovující. Business Process Reengineering popisuje Wolf (2006, s. 103) jako metodu, díky níž může podnik usilovat o dosažené maximální konkurenceschopnosti. Hlavní princip Reengineeringu podnikových procesů je vytvoření úplně nových, efektivnějších procesů. Výhodou této metody je fakt, že se nemusí brát ohled dřívější podobu procesů. Procesy jsou narovnány, eliminuje se neefektivní čas a nadbytečná administrativa a následně dojde i k přerozdělení zodpovědnosti za výsledky procesů. *„Důraz je kladen na naprosté odpoutání od zaběhlé podoby procesu s cílem dosáhnout dramatických změn v měřítcích výkonu, např. nákladů, kvality, servisu a rychlosti.“* (Wolf, 2006, s. 130-131)

Plura (2001, s. 37) inklinuje k názoru, že *„Reengineering je vhodný zejména pro organizace, které zůstávají pozadu (pokud to jsou schopny zvládnout finančně), zatímco kaizen je vhodný pro organizace, které jsou již na vyšší úrovni.“*

Model zásadního Reengineeringu podle Řepy (2007, s. 17) je znázorněn na obrázku níže, viz. Obr. 13. Jsou zde přehledně uvedeny postupně všechny kroky při zavádění Reengineeringu.



Obr. 13 Model zásadního reengineeringu (Řepa, 2007, s. 17)

3.4 Přístupy zlepšování procesů

Košťuriak (2010, s. 45) určuje následující tři základní oblasti zlepšování procesů:

- *individuální progres – zlepšování pomocí návrhů jednotlivců nebo, které se přímo účastní procesu, ve kterém vzniká plýtvání; výstupem je navrhnutí řešení a jeho případná realizace; jinak též systém zlepšovacích návrhů;*
- *týmové zlepšování – probíhá na základě předem známého problému formou pořádání workshopů, při kterých je sestaven tým, který má za úkol najít řešení, implementovat ho a zajistit jeho funkčnost v provozu;*
- *projektové zlepšování – na začátku je definován projekt, tedy i cíle zlepšování, kterých se má dosáhnout, je sestaven tým a ten hledá řešení, které následně implementuje. (Košťuriak, 2010, s. 45)*

Výše uvedené tři oblasti vznikly jako reakce při snaze odstraňovat plýtvání v podniku formou zlepšování procesů. (Košťuriak, 2010, s. 45)

4 DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM

Carda a Kunstová (2001, s. 43-50) uvádějí, elektronický oběh dokumentů můžeme rozdělit na dvě části:

- 1) První část: Sem můžeme zařadit evidenci předpisů, norem, směrnic, a další. U dokumentů můžeme zaznamenat změny (což se nazývá *řízená dokumentace*) nebo pouze archivovat aktuální verzi (což nazýváme *neřízená dokumentace*).
- 2) Druhá část: Do této části řadíme tok dokumentů souvisejících s doklady, které jsou evidovány v informačním systému. Příkladem může být práce s workflow – faktura došla. Ta se nascanuje a v informačním systému se uloží jako „faktura došla“. Naskenovaná podoba faktury pak obíhá prostřednictvím tzv. workflow – nastavených stupňů jednotlivým odpovědným pracovníkům. Ti poté provádějí příslušné činnosti jako například: akceptace, schválení, zaúčtování, proplacení a další, podle odpovídajících kompetencí a pravomocí zaměstnance (Carda a Kunstová, 2001, s. 43-50)

Autoři Carda a Kunstová (2001, s. 43-50) uvádějí, že daný systém urychluje a zjednodušuje realizaci veškerých procesů, tím pádem ve firmě odpadá manipulace s papírovými dokumenty, která je složitá a neefektivní a přidává pracovníkům zbytečně práci navíc. Pracovníkům na vedoucích funkcích přináší workflow především zefektivnění práce, lepší průhlednost a kontrolu nad oběhem dokumentů.

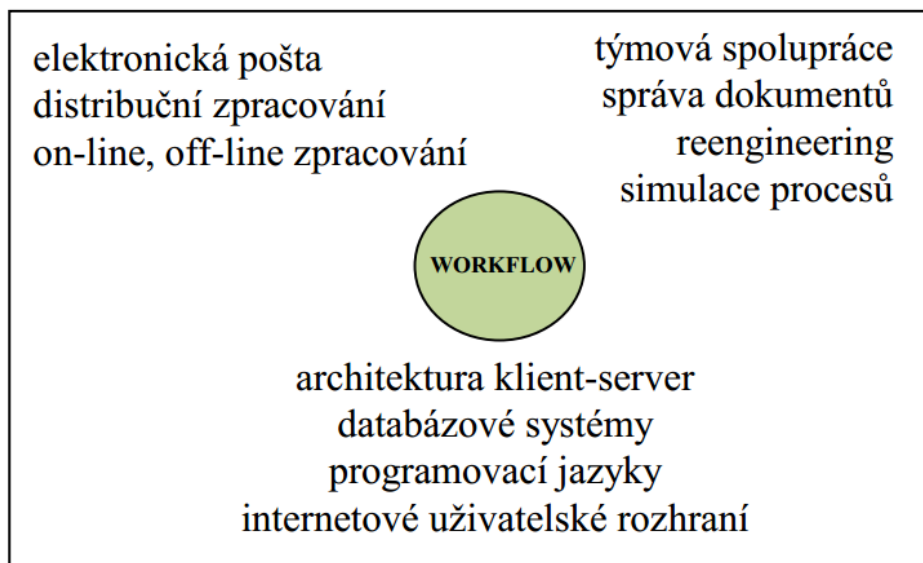
4.1 Workflow

Carda a Kunstová (2001, s. 43-50) definují workflow jako „*tok informací v podnikovém procesu a jejich automatizované řízení. Efektivnějším řízením těchto procesů lze redukovat jejich náklady, zkrátit životní cyklus, zrychlit realizaci technologických změn. A v neposlední řadě zlepšit zákaznický servis*“.

Instituce Workflow Management Coalition vydala v roce 1996 slovník s terminologií, ve kterém definuje pojem workflow následovně:

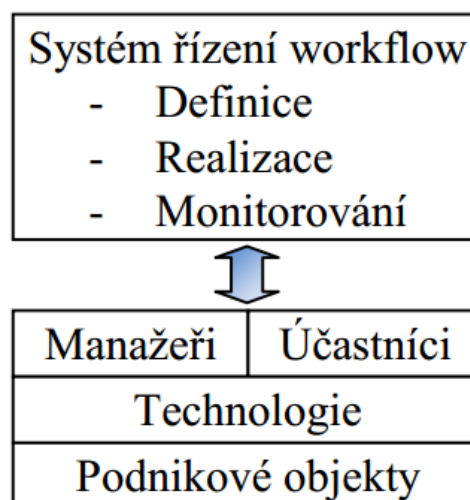
„*Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů*“ (Carda a Kunstová, 2001, s. 43-50)

Na následujícím obrázku (viz. Obr. 14) je zobrazen workflow systém, který je podle autorů Cardy a Kunstové (2001, s. 43-50), jedinečný tím, že „propojuje principy, metodiky a technologie různých oblastí informatiky a řízení: koncept klient/server, elektronickou poštu, heterogenní distribuované zpracování dat, aplikační programové vybavení od kancelářských balíků po podnikové informační systémy, databázové zpracování, optické čtení a zpracování dokladů či formulářů, řízení úkolů, dokumentů, znalostí, modelování, monitoring procesů, automatizace call-center atd“.



Obr. 14 Workflow – propojení principů, metodik (Carda a Kunstová, 2001, s. 44)

Na obrázku níže (viz. Obr. 15) je graficky znázorněn systém řízení workflow, který má tři fáze, a to: definice, realizace a monitorování.



Obr. 15 Workflow – propojení zdrojů (Carda a Kunstová, 2001, s. 45)

4.2 Rozdělení systémů workflow

Existují čtyři typy systémů workflow, a to:

- administrativní,
- produkční,
- kolaborativní a
- systémy ad hoc.

4.2.1 Administrativní workflow

Administrativní workflow je určen k vyřizování běžné agendy. V rámci tohoto typu systémů můžeme zajistit hladký průběh rutinních činností, které mají administrativní charakter. Patří sem např. vystavení objednávky, sledování výdajů, vyřízení reklamace, žádost o postgraduální studium, registrace vozidla apod. (Carda a Kunstová, 2001, s. 43-50)

V každém podniku existuje spousta procesů tohoto typu. Tyto procesy mají jednoduchou strukturu a často se opakují. Procesy v této kategorii mají převážně jednoduchý charakter a malý počet alternativních možností a bývají zpravidla provázány se standardizovanými formuláři a dokumenty (Carda a Kunstová, 2001, s. 43-50).

4.2.2 Produkční workflow

Druhým typem nazýváme *Produkční workflow*. Úkolem tohoto typu systému je podporovat hlavní procesy v organizaci. Tyto procesy bývají zpravidla velmi dobře strukturované, avšak jejich struktura může být komplikovaná. „*Výskyt jednotlivých procesů je velice častý, uživatelé jim věnují většinu své pracovní doby, alternativní průběhy procesů jsou předem definovány a jejich počet je omezený. Tyto procesy jsou obdobou výroby v továrně – dělníci provádějí řadu činností, ale pouze jedna z nich je činností hlavní, ta charakterizuje jejich profesi, jejich zařazení, definuje jejich úkoly*“. (Carda a Kunstová, 2001, s. 45)

Pro produkční systém (související s administrativními procesy) je podle Cardy a Kunstové (2001, s. 46) hlavním hlediskem „*velikost systému, jeho složitost, heterogenost prostředí, rozdílnost a množství účastníků a povaha úkolů*.“ Můžeme určit, že v rámci tohoto typu systému jsou hlavní především nástroje na monitorování a statistické vyhodnocení zpracovávání procesů. Vhodným příkladem tohoto typu je právě vyřizování nahlášených poruch telefonických stanic, likvidace pojistných událostí, žádostí o poskytnutí úvěru. (Carda a Kunstová, 2001, s. 41-50).

4.2.3 Kolaborativní workflow

Třetím typem systémů workflow je tzv. Kolaborativní workflow. Tento typ systému workflow podporuje týmovou kooperaci. Typickým znakem kolaborativního workflow je existence „dokumentu“, díky němuž si účastníci mohou předávat jednotlivé poznatky. Tento „dokument“ se následně publikuje jako výstup jejich společné práce. (Carda a Kunstová, 2001, s. 47)

Kolaborativní procesy jsou složeny z opakovaného cyklu. Příklad kolaborativního procesu je tvorba dokumentace, zpracování kupní smlouvy, tvorba propagačního materiálu, změna designu výrobku, návrh nové služby a další. Výstupem však vždy musí být dokument, který vznikl díky spolupráci několika uživatelů. Další typickou vlastností je značná dynamičnost daných procesů. (Carda a Kunstová, 2001, s. 47)

V rámci týmové práce jsou oblíbené takzvané „*groupwarové aplikace*“, které navíc začaly integrovat prvky workflow. Z toho důvodu je hranice mezi kolaborativními workflow a groupware velice křehká. (Carda a Kunstová, 2001, s. 47).

4.2.4 Ad hoc workflow

Poslední typ systémů workflow nazýváme „*Ad hoc workflow*“. Základem pro tento typ je určitá náhodnost vzniku workflow procesu. Tyto procesy nejsou předem známy, nejsou stanoveny, ani standardizovány. Z výše uvedených vlastností vyplývá, že takovéto procesy jsou většinou jedinečné a proto je nevyhnutelné je popsat až po jejich vzniku. Může se zdát, že mají podobné rysy jako administrativní procesy, ale významnou odlišností je postup, jenž obsahuje inklinování ke zpracování odchylek, výjimek a unikátních situací. Pro lepší představu, o jaké procesy se týká, jsou uvedeny následující příklady ad hoc procesu: odpověď na dotaz zákazníka, zpracování výroční zprávy, vyřízení nestandardní reklamace a další. (Carda a Kunstová, 2001, s. 49)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Continental AG



Obr. 16 Nové logo Continental AG (Continental AG, 2014)

Stručný popis

Společnost Continental byla založena roku 1871 v Hannoveru a v současnosti je jedním z pěti největších dodavatelů automobilových komponentů na světě a druhým největším v Evropě. Continental je odborníkem na hydraulické a elektronické brzdové systémy, řízení jízdní dynamiky, technologie přenosu síly, propojené systémy aktivní i pasivní bezpečnosti, senzory, využití zábavných a informačních technologií (infotainment) v automobilu, technologie pneumatik a technické elastomery. Kromě působení v automobilovém sektoru rovněž vyrábí produkty pro výrobu strojů a hornictví, a dále pro nábytkářský a tiskařský průmysl. Continental zaměstnává přibližně 150 tisíc pracovníků v šesti divizích – Chassis & Safety (podvozek a bezpečnost), Powertrain (systémy přenosu síly), Interior (Interiér), Passenger and Light Truck Tires (Pneumatiky pro osobní a lehká užitková vozidla), Commercial Vehicle Tires (Pneumatiky pro užitková vozidla) a ContiTech v 36 zemích na téměř 200 pracovištích.

5.2 Continental Barum s.r.o.

Barum je česká společnost zabývající se výrobou pneumatik. V současnosti je součástí (Joint venture) společnosti Continental AG. Společnost byla původně založena Tomášem Baťou při rozšiřování výroby. V roce 2013 došlo k přejmenování z „Barum Continental“ na „Continental Barum“ a tím se i společnost Barum sjednotila s ostatními společnostmi v koncernu Continental. (Do té doby byla Barum jedinou firmou, která měla koncernový název až na 2. místě v názvu.)



Obr. 17 Logo Barum (Continental Barum s.r.o, 2015)

Filozofie

Barum je značka, která působí na trhu pneumatik již více než 70 let. Za tuto dobu získaly pneumatiky Barum prestiž na celém světě díky bohatým zkušenostem, výrobním know-how a spolehlivosti. Výrobní závod v Otrokovicích je v současnosti největší výrobní jednotkou v Evropě. Společnost oslnila ty nejnáročnější mezinárodní audity kvality výroby a obstála na výbornou i při interních auditech nejprestižnějších výrobců automobilů jako je Volvo, BMW, VW, Škoda, Renault, Ford či Peugeot.

Její znalosti a výrobní dovednosti se odráží i ve filozofii její značky. Výrobky Barum se snaží poskytnout svým zákazníkům ten nejlepší poměr mezi cenou a výkonem. Kromě ostatních špičkových vlastností, prokázaných v testech nezávislých časopisů a autoklubů, poskytují pneu vysoký kilometrový výkon. Vše je možno shrnout do jednoduchého hesla: **Barum = Chytrá volba.**

5.3 Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu: 5. února 1993

Obchodní firma: Continental Barum s.r.o.

Sídlo: Objízdna 1628, Otrokovice 765 02

Identifikační číslo: 457 88 235

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 2 235 275 000,- Kč

Předmět podnikání:

- Zpracování gumárenských směsí
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Opravy silničních vozidel
- Obráběčství
- Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - vnitrostátní příležitostná osobní

Společníci:

Korso Industriebeteiligungsgesellschaft mbH

30165 Hannover, Vahrenwalder Str. 9

Spolková republika Německo

Vklad: 670 582 000,- Kč

Splaceno: 670 582 000,- Kč

Obchodní podíl: 30% Zapsáno: 8. prosince 2014

Continental Holding France Sarl

Parc Industriel Sud / ZI Edison, 6 rue Jean Baptiste Dumaire, F-57200 Sarreguemines

Francouzská republika

Vklad: 1 564 693 000,- Kč

Splaceno: 1 564 693 000,- Kč

Obchodní podíl: 70% Zapsáno: 8. prosince 2014

(Justice.cz, 2015)

5.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze P I.

5.5 Výrobní program

Continental AG patří v současné době mezi největší celosvětové dodavatele automobilového průmyslu. Výrobní program nadnárodní společnosti Continental se člení do dvou základních skupin a šesti významných podskupin:

Continental Corporation					
Automotive Group			Rubber Group		
Chassis & Safety	Powertrain	Interior	Osobní a lehké nákladní pneumatiky	Užitkové pneumatiky	ContiTech
<ul style="list-style-type: none"> Elektronické brzdové systémy Hydraulické brzdové systémy Senzory Pasivní a aktivní bezpečnost Podvozkové komponenty 	<ul style="list-style-type: none"> Motorové systémy Transmission Hybridní elektrické motory Senzory & pohonná zařízení Privody paliva 	<ul style="list-style-type: none"> Zabezpečení Komerční dopravní prostředky & Trh s autopříslušenstvím Connectivity, Multimedia Výbava & displeje, vnitřní 	<ul style="list-style-type: none"> Pneu pro první výbavu Pneu náhradní pro Evropu a Afriku Pneu náhradní pro Americký trh Pneu náhradní pro Asijský trh 	<ul style="list-style-type: none"> Nákladní pneu pro Evropu Nákladní pneu pro Ameriku Náhradní pneu pro nákladní provoz v Asii Průmyslové pneumatiky 	<ul style="list-style-type: none"> Pružinové systémy Benacke-Kaliko Group Dopravníková skupina Elastomerární povlaky Fluid Technology

Obr. 18 Výrobní program Continental AG (Continental AG, 2015)

Největší a nejlepší výroba pneumatik Continental se nachází právě v Otrokovicích. V českém závodě se výroba orientuje na produkci jak osobních, tak i nákladních pláštěů, především pak na pláště určeny do první výbavy vozidel, ale i na náhradní pneumatiky. Nově se výrobní podnik zaměřuje na technologii tzv. ContiSeal, která zacelí proraženou pneumatiku při vzniklém defektu.

Značka ContiTech se do roku 1991 věnovala oblasti zpracování technické pryže. V současnosti v této divizi vznikají technické výrobky z elastomerů a plastů. Výrobní program zahrnuje mimo jiné: systémy přenosu energie, autopotahy, vzduchové pružiny, elastomerové nátery, podpěry podvozků, hadice a hadicová vedení, vytěšňovací systémy, fólie do interiéru a dopravníkové systémy.

Do výrobního programu společnosti Barum Continental s.r.o. spadá i výroba vlastních lisovacích forem, která začala v roce 1932 ve strojírenském závodě firmy Baťa. Do portfolia výroby jsou zahrnuty formy jak na osobní, nákladní, tak i traktorové formy.

Výrobním programem divize Automotive je výroba velkého množství mechanických a elektronických výrobků, systémy elektronických a hydraulických brzd a systémy pro zachování stability a řízení podvozku. Dále pak elektronické systémy vzduchového odpružení, asistenční systémy pro řidiče, hadice, přímé a piezoelektrické vstříkovací systémy se společným vysokotlakým zásobníkem paliva, snímače, hybridní pohony, turbokompresory, elektronické součástky pro karosérie a bezpečnostní systémy, zobrazování stavů přístrojů na palubní desce, telematické a multimediální systémy.

Některé vyráběné značky



Obr. 19 Některé vyráběné značky (Continental Barum s.r.o., 2014)

Celosvětoví zákazníci

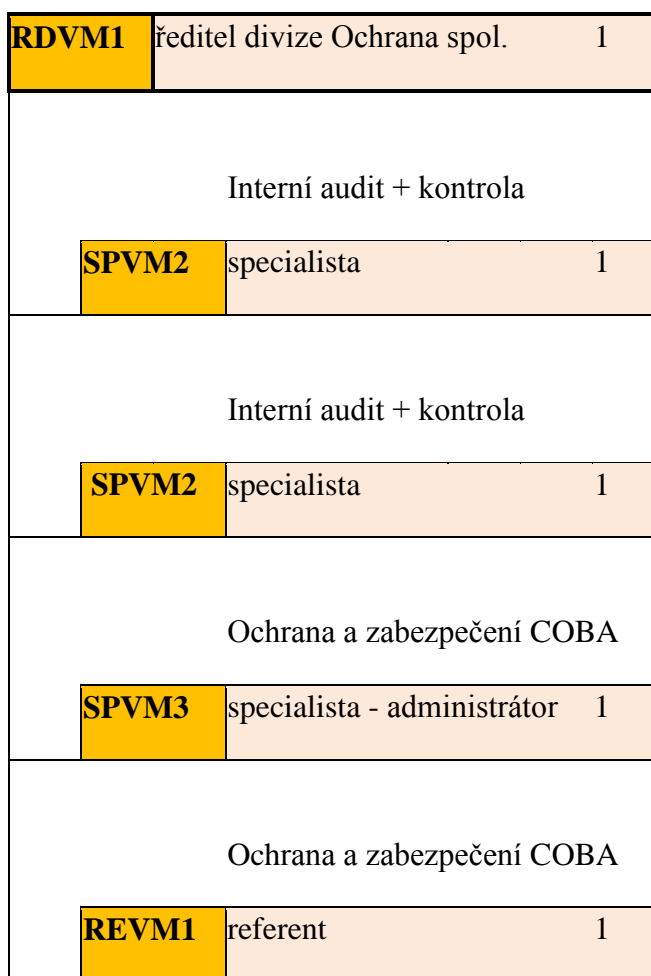


Obr. 20 Celosvětoví zákazníci (Continental Barum s.r.o., 2014)

6 DIVIZE OCHRANA SPOLEČNOSTI

Divize Ochrana společnosti vznikla v roce 2001 jako divize Interní audit. Důvodem bylo rozhodnutí Continental AG Hannover, z důvodů jako jsou jazykové bariéry, specifika východního trhu a národní zvyklosti včetně legislativy. Nespĺňovala však plně potřeby a očekávání závodu (klasický interní audit provádí Continental AG) a byla následně reorganizována jako divize Ochrana společnosti (interní audit, ochrana a zabezpečení výrobního závodu aj.) Se změnou byly ještě povýšeny pravomoci divize. Divize dodrží pravidlo MAXIMIN – maximální minimalizace rizik a podvodů.

6.1 Organizační struktura



Obr. 21 Organizační struktura divize Ochrana společnosti

(Continental Barum s.r.o., 2015)

6.2 Poslání a zaměření

Úkolem divize je napomáhat výkonnému výboru a členům managementu při efektivním plnění jejich úkolů, předkládáním výsledků kontrol a kvalifikovaných analýz, hodnocení doporučení, konzultací a dalších informací o zkoumaných činnostech organizace. Za tímto účelem zabezpečuje:

1. Vytváří strukturu útvaru a řídí ochranu společnosti
2. Vypracovávání hlavních zásad činnosti a vedení technických a administrativních funkcí
3. Vypracování a realizace komplexního programu pro hodnocení řídicích a kontrolních mechanismů (ŘKM) jakékoli činnosti v naší organizaci
4. Doporučení ke zlepšení ŘKM, která jsou určena k ochraně zdrojů, podpoře růstu naší organizace a zajištění shody se zákony a nařízeními
5. Zkoumání efektivnosti na všech stupních managementu z hlediska zdrojů a shody se zavedenými zásadami a postupy
6. Identifikuje činnosti týkající se předmětu, hodnotí jejich důležitost a stupeň interního rizika těchto činností z hlediska nákladů, plánů a kvality
7. Reporty a komunikace s Corporate Audit, Plant Protection a Plant Fire Brigade Conti Hannover a zajišťuje zpětnou vazbu na TOP management CoBa

6.3 Hlavní úkoly

- Speciální projekty, podpora managementu, mimořádné audity
 - operativní činnost dle potřeb výkonného výboru Continental Barum
- Pravidelné audity a kontroly, nápravná opatření, firemní legislativa
 - vlastní plán auditů (interní útvary, externí společnosti), implementace legislativy Continental AG a zajištění souladu s národní legislativou, vlastní směrnice, rozhodnutí a nařízení výkonného výboru
- Prevence a identifikace podvodů, Risk Management
 - spolupráce s ochranou závodu (BS), podpora činností sekce Finance a Controlling Continental AG i Barum

- Ochrana dat a informací (know-how)
 - legislativa závodu a spolupráce s divizí IT
- Prověření dodavatelů/odběratelů
 - smluvní a závazkové vztahy, prověření propojení firem, bonita, apod.
- Ochrana a zabezpečení Continental Barum
 - ostraha závodu a prodejen – úroveň zabezpečení, cost reduction
- Koordinace řízení docházkového a přístupového systému
 - synchronizace s kamerovým systémem (okamžité informace o Q zaměstnanců v případě požáru, nebo živelné pohromy – protipovodňový systém), krádeže, kontrola pohybu zaměstnanců a externích firem – fakturace.
- Linka důvěry 2000
 - správa systému zpětné vazby názorů zaměstnanců

6.4 Hlavní aktivity divize

1) Interní audit

Auditní aktivity jsou zaměřeny zejména na smluvní a závazkové vztahy jednotlivých společností a útvarů, dále pak na procesní nedostatky v útvarech výroby, administrativy, či obchodu. V neposlední řadě pak na prevenci a identifikaci podvodů včetně řízení rizik.

Interní audit finančních procesů (procesy účetní – ČÚP/IFRS; treasury; daňové a finanční administrativy) je prováděn externí společností dle legislativních nařízení a na vyžádání managementu, případně představenstva Continental AG. Divize Ochrany společnosti působí v této oblasti jako poradní orgán poskytující organizační a technickou podporu.

Interní audit zahrnuje:

- Pravidelný a mimořádný interní audit (vč. outsourcovaných společností a podpory auditů Continental AG)
- Kontrola (vč. outsourcovaných společností)
- Ochrana dat a informací (KNOW-HOW)
- Kontrola a editace firemní legislativy (směrnice, rozhodnutí VV)

- Kontrola a účast na významných výběrových řízeních (X korupce)
- Prevence a identifikace podvodů
- Řešení nápravných opatření

Obsah auditů a kontrol:

- Dodržování standardů (Legislativa, Pracovní řád, Rozhodnutí a směrnice VV, TOP)
- Zvyšování efektivity a produktivity práce
- Hledání úspor - snižování nákladů (vč. headcount)
- Nastavení procesů (snižování administrativy)
- Archivace a správa informací a dat

2) Bezpečnost a ostraha

- Spolupráce v oblasti ostrahy podniku a zabezpečení prodejen včetně „regionů“
- Prověřování odběratelů a dodavatelů
- Šetření krádeží (prodejny, kamiony, kontejnery - pláště)
- Spolupráce s orgány činnými v trestním řízení

3) Ostatní

- Koordinace řízení docházkového a přístupového systému
- Linka důvěry 2000

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu současného stavu přesunu majetku „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

V rámci této kapitoly budou definovány cíle analýzy, využití nástroje a metody v analýze a popsány zjištěné skutečnosti.

7.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analytické části je odhalit nedostatky zkoumaného systému. Výstupem výzkumu bude výčet nedostatků stávajícího systému přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

7.2 Nástroje a metody využití v analýze

Metody a nástroje, jež byly využity k realizaci analýzy, reprezentuje níže uvedené schéma.



Obr. 22 Metody využití v analýze (vlastní zpracování)

7.3 Analýza současného stavu přesunu materiálu a zboží

Při analyzování současného stavu přesunu materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o. bylo nutné nejdříve provést obsahovou analýzu interní dokumentace společnosti, v tomto případě se jednalo o legislativní dokument – směrnice s názvem „S06OS Propustkový řád“. Tato směrnice jasně a přesně definuje zásady pro přesun majetku a stanovuje také vymezení majetku, který se tímto řádem řídí.

7.4 Zásady přesunu majetku

- Propustkový řád stanovuje zásady pro dokladování přesunu majetku do a z areálu Continental Barum s.r.o., tj. přes brány areálu.
- Propustkový řád neupravuje průchod osob do a z areálu.
- Doklady podle Propustkového řádu ověřují se skutečností, případně vystavují na branách areálu zaměstnanci bezpečnostní služby (BS).

(interní materiály společnosti)

7.5 Vymezení majetku

Propustkovým řádem se řídí:

veškeré přesuny majetku „Do“ a „Z“ areálu, bez ohledu na vlastnictví, kromě níže uvedených výjimek. Pro účely Propustkového řádu se majetkem rozumí movité věci. (interní materiály společnosti)

Propustkovým řádem se neřídí:

- a) přesun prázdných přepravních cisteren a vagónů,
- b) přesun v důsledku prodeje odpadového materiálu a hmotného majetku, kdy cena tohoto prodeje včetně DPH nepřesáhne hodnotu 1.500,- Kč; jako doklad pro přesun z areálu slouží doklad o zaplacení a kopie žádosti o požadovaný odprodej, která je schválena ředitelem divize nebo jím pověřeným zaměstnancem v souladu s podpisovými vzory; na žádosti i na dokladu o zaplacení musí být přesně specifikován druh a množství přesunovaného majetku; zaměstnanec BS předložený doklad o zaplacení viditelně označí razítkem (kontrolováno, datum) a připojí svůj podpis, aby nemohl být použit opakovaně
- c) přesun v důsledku likvidace odpadového dřeva, suti a obalového materiálu,
- d) přesun potravin a cigaret,

- e) přesun reklamních předmětů,
- f) přesun mobilních telefonů a výpočetní techniky přidělené k užívání zaměstnancům (přesun „stolních“ PC je možný pouze na základě předávacího protokolu divize IT, pro přesun NTB není propustka vystavována).

(interní materiály společnosti)

7.6 Stávající systém přesunu materiálu

PROPUSTKA NA VEŠKERÝ MAJETEK SPOLEČNOSTI Continental Barum s.r.o. „DO“ i „Z“ AREÁLU (bez průvodních dokladů)

Pro přesun materiálu „DO“ a „Z“ areálu společnosti se používá papírová forma propustky. Tento dokument slouží jako univerzální doklad v případě přesunu majetku určeného pro Continental Barum s.r.o. kdy neexistuje dodací list (dolní polovina formuláře „PROPUSTKA NA VEŠKERÝ MAJETEK SPOLEČNOSTI Continental Barum s.r.o. „DO“ i „Z“ AREÁLU“) a pro přesun majetku z areálu Continental Barum s.r.o. (horní polovina formuláře „PROPUSTKA NA VEŠKERÝ MAJETEK SPOLEČNOSTI Continental Barum s.r.o. „DO“ i „Z“ AREÁLU“).

Horní polovinu propustky vyplňuje osoba, která zásilku vypravuje mimo areál a dolní polovinu propustky vyplňuje zaměstnanec BS (bezpečnostní služby), nebo osoba vypravující zásilku při přesunu majetku do areálu (dle povahy přesunu).

Osoba provádějící přesun stavebních materiálů sypkých, kapalných, dřevěných, kovových, plastových, gumových a ze skla je povinna při výstupu „Z“ areálu si zajistit kromě podpisu oprávněného zaměstnance ke schvalování propustky vždy ještě podpis pověřeného zaměstnance z odboru výstavby a projekce.

Osoba provádějící přesun materiálů ze strojů a zařízení je povinna při výstupu „Z“ areálu si zajistit kromě podpisu oprávněného zaměstnance ke schvalování propustky vždy ještě podpis pověřeného zaměstnance z odboru údržeb.

Osoba provádějící přesun náhradních dílů kromě podpisu oprávněného zaměstnance ke schvalování propustky vždy ještě podpis pověřeného zaměstnance z odboru nákupu pomocného materiálu.

Tato propustka slouží i pro sledování přesunů pneu „DO“ i „Z“ areálu a v případě potřeby i pro přesuny výpočetní techniky, dále pak jako soupis nářadí a materiálu.

V soupisu materiálu a nářadí se uvádí materiál a nářadí, které je do areálu společnosti Continental Barum s.r.o. dovezeno servisními vozy, osobami provádějícími v areálu servisní práce. Soupis vyplní na bráně před vjezdem do areálu v jednom vyhotovení osoba provádějící servis. Takto vyplněný formulář si ponechá servisní pracovník do doby, než opustí areál. Při výjezdu z areálu po provedené kontrole jej pracovník BS založí do své evidence. (interní materiály společnosti)

PROPUSTKA NA VEŠKERÝ MAJETEK SPOLEČNOSTI Continental Barum s.r.o. „DO“ i „Z“ AREÁLU slouží také k propuštění nástrojů. Pro permanentní přesun je originál propustky vyplněn v obou částech a v poznámce uveden důvod (např. montážní nářadí). Propustku je možno zmenšit a zalisovat. Číslování odpovídá řadě standardních propustek. V poznámce je nutno uvést osobní číslo, jméno osoby a číslo oddělení, ve kterém pracuje. Propustku vystavuje vedoucí útvaru. Kopie 1 musí být předána divizi DOS. (interní materiály společnosti)

7.7 Koloběh papírové propustky

7.7.1 Přesun majetku „Z“ areálu

Při přesunu materiálu a zboží „Z“ areálu společnosti je potřeba vystavit: originál papírového formuláře propustky majetku a další dvě kopie tohoto dokladu.

Koloběh dokladů (v papírové podobě) o přesunu majetku je v tomto případě následovný:

- Originál zůstane uložen na středisku, které zásilku vydalo
- 1. kopie bude po potvrzení pracovníka BS předána pro kontrolu divize OS
- 2. kopie se po potvrzení výstupu vrací zpět vystaviteli (osobě, která propustku vystavila)

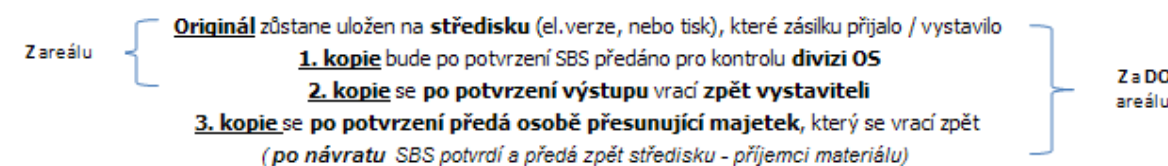
7.7.2 Přesuny majetku „Z“ i „DO“ areálu

Při přesunu materiálu a zboží „Z“ i „DO“ areálu společnosti je nutné vystavit: originál papírového formuláře propustky majetku a další tři kopie. Tento způsob se používá například při přesunu majetku z důvodu reklamace, kdy majetek sice nejdříve opouští areál společnosti, ale současně se předpokládá, že po vyřízení dané reklamace bude zase přivezen zpět „DO“ areálu společnosti.

Koloběh dokladů (v papírové podobě) má v tomto případě následující podobu:

- Originál zůstane uložen na středisku, které zásilku přijalo (případně vydalo)
- 1. kopie bude po potvrzení pracovníka BS předána pro kontrolu divize OS
- 2. kopie se po potvrzení výstupu vrací zpět vystaviteli (osobě, která propustku vystavila)
- 3. kopie se po potvrzení předá osobě přesunující majetek, který se vrací zpět (po návratu BS potvrdí a předá zpět středisku – příjemci materiálu)

Koloběh papírového dokumentu pro obě možnosti přesunu majetku (bez budoucího návratu i s budoucím plánovaným návratem do areálu společnosti) je znázorněn na schématu, viz. Obr. 23.



Obr. 23 Koloběh papírové propustky (interní materiály společnosti)

7.8 Formulář papírové propustky majetku „Do“ i „Z“ areálu společnosti

PROPUSTKA NA MAJETEK DO i Z AREÁLU BARUM CONTINENTAL SPOL S R.O. OTROKOVICE
(bez průvodních dokladů)

ORIGINÁL č.: 2008 XX XXX XXX

Z areálu odvezl: rok stř. Evid.číslo (xxx)

Místo dodání (firma): []

Firma, jméno: iniciály (xx)

Dopravce - RZ: []

Důvod odeslání: []

Pol.	Počet mj.	Mj.	Specifikace materiálu, zboží nebo zařízení	Poznámka
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Datum vystavení: 29.08.08 Vypravilo odd.č.: [] Datum odvozu: []

[] [] []

Zásilku vypravil Oprávněný schválit propustku Podpis zaměstnance SBS
(jméno, příjmení, podpis) (jméno, příjmení, podpis) (jméno, příjmení, podpis)

Odbor výstavby a projekce : Odbor údržeb : Div. nákup :
(např. přesun staveb, materiálů) (např. přesun materiálů ze strojů a zařízení) (např. přesun náhr. dílů, Investic)

DO areálu dodal:

Dodavatel (firma): []

Dopravce - RZ: []

Firma, jméno: []

Pol.	Počet mj.	Mj.	Specifikace materiálu, zboží nebo zařízení	Poznámka
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Přijalo odd.č.: [] [] []

Datum: [] [] []

Jméno, příjmení, podpis příjemce Jméno, příjmení, podpis zaměstnance SBS

Z areálu { **Originál** zůstane uložen na **středisku** (el.verze, nebo tisk), které zásilku přijalo / vystavilo
1. kopie bude po potvrzení SBS předáno pro kontrolu **divizi OS**
2. kopie se po potvrzení výstupu vrací zpět **vystaviteli**
3. kopie se po potvrzení předá osobě **přesunující majetek**, který se vrací zpět
(po návratu SBS potvrdí a předá zpět středisku - příjemci materiálu) }

Z a DO areálu

Obr. 24 Formulář papírové propustky (interní materiály společnosti)

8 SHRUTÍ POZNATKŮ Z ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU PROPUSTKOVÉHO SYSTÉMU

8.1 Nevýhody papírových propustek

Hlavní nevýhody byly určeny na základě kvalitativního výzkumu, v rámci něhož byly využity empirické metody, především techniky nestandardizovaného rozhovoru, pozorování a obsahové analýzy interní dokumentace. Rozhovory byly prováděny s klíčovými pracovníky, účastníky procesů a vedením společnosti přímo na místech, kde jsou procesy spojené s propouštěním materiálu a zboží vykonávány, tedy na vrátnicích, v kancelářích, výrobních prostorech či ve skladech. Na těchto místech bylo prováděno také pozorování jednotlivých procesů a jejich činností.

Kvalitativní výzkum poukázal především na tyto hlavní nevýhody propustek materiálu a zboží v papírové formě:

- Časové zatížení při vypisování a schvalování
- Papírová archivace
- Zatížení pracovníků bezpečnostní služby tříděním a distribucí
- Tisk papíru (spotřeba papíru a cartridge)
- Ztráty propustek
- Možnost falšování či nepovolených úprav

8.2 Návrhy pro nápravná opatření

Na základě zjištěných nedostatků stávajícího systému přesunu majetku „Z“ a „DO“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o. byly navrženy následující možnosti pro nápravu a zefektivnění systému přesunu majetku:

- Zrušení papírové formy propustky
- Zavedení elektronické formy propustky
- Zavedení elektronické archivace propustek
- Zavedení celkového elektronického systému pro správu přesunu majetku „Z“ a „DO“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

V rámci této kapitoly bude vymezen projekt, jeho název, hlavní a dílčí cíle, aktivity spojené s uskutečněním projektu, členové projektového týmu, časový harmonogram, SWOT analýza projektu, logický rámec a v neposlední řadě i nákladová a riziková analýza projektu.

Projekt bude zpracován na základě informací získaných při realizaci analytické části.

9.1 Název projektu

- Název projektu: **Implementace elektronického propustkového systému ve společnosti Continental Barum s.r.o.**

9.2 Zadání a cíle projektu

Hlavním cílem projektu je vytvoření funkčního systému pro přesun materiálu a zboží „Z“ a „DO“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

Tento hlavní cíl se dále rozděluje do následujících dílčích cílů projektu:

1. Návrh elektronického systému propustek materiálu
2. Testování a připomínkování beta verze systému pro elektronické propustky
3. Tvorba uživatelského manuálu
4. Představení elektronického systému vedení a zaměstnancům společnosti
5. Školení zaměstnanců
6. Úprava místní legislativy - směrnice

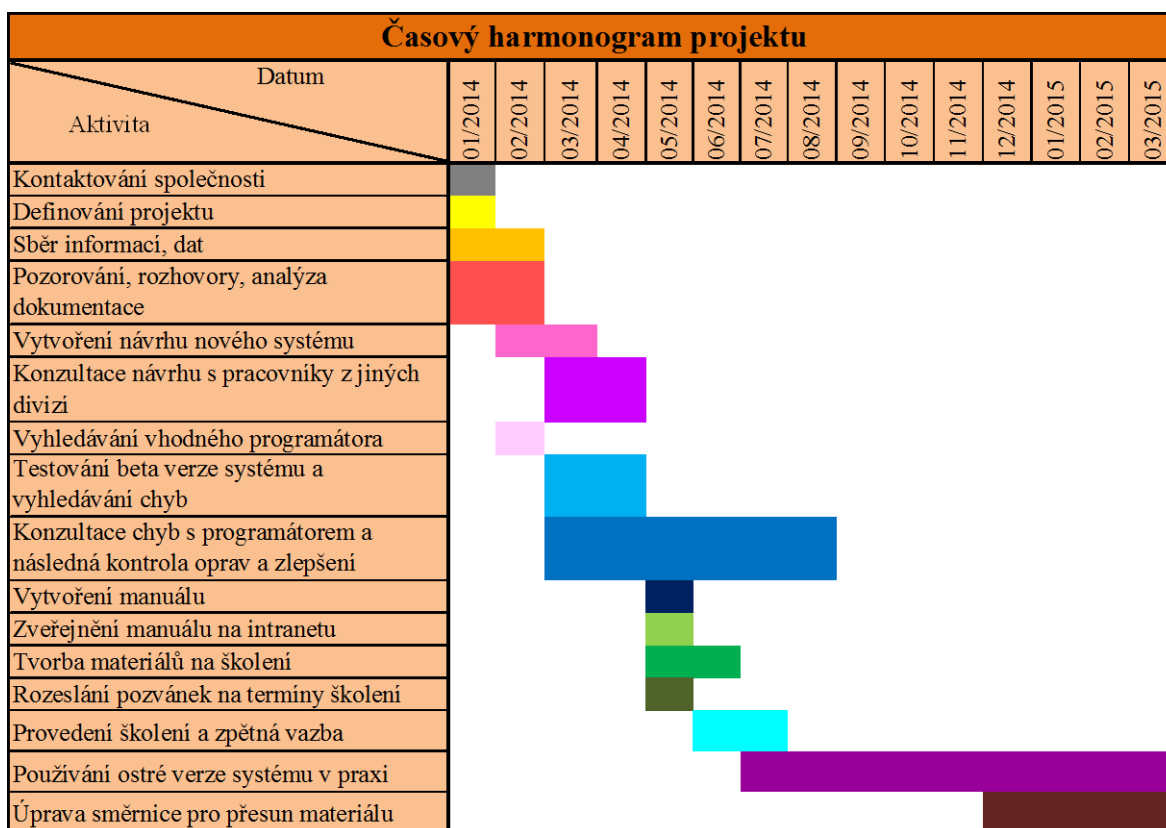
9.3 Organizační zajištění projektu

- Continental: Zdeněk Novák, Aleš Melichar
- UTB: Lucie Foltýnová
- ARYKA IN-WEST a.s. (externí společnost zabezpečující systémové úpravy): Petr Antonín
- Samostatný programátor: Michal Oplť

9.4 Časový harmonogram projektu

Schéma uvedené níže (viz. Tab. 3) představuje harmonogram projektu, ze kterého je zřejmé, že spolupráce se společností Continental Barum s.r.o. na tomto projektu probíhala již od ledna 2014.

Tab. 3 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)



9.5 Logický rámec

V tabulkách Tab. 4 a Tab. 5 je zpracován logický rámec projektu, jehož obsahem jsou cíl a výstupy projektu, záměr projektu, klíčové činnosti, vstupy a zdroje, časový rámec aktivit, objektivně ověřitelné ukazatele, prostředky ověření, předpoklady k vypracování projektu a předběžné podmínky.

Tab. 4 Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<p>Hlavní cíl</p> <ul style="list-style-type: none"> Zajištění rychlé a komfortní manipulace s materiálem a zbožím 	<ul style="list-style-type: none"> Zrychlení manipulace Jednodušší dohledatelnost informací o materiálu a zboží 	<ul style="list-style-type: none"> Divize ochrana společnosti a divize controllingu Audit 	
<p>Projektový cíl</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementace elektronického propustkového systému 	<ul style="list-style-type: none"> Snížení nákladů min o 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Praktická část DP Divize ochrana společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek informací a dat Nespolupráce DOS
<p>Výstupy</p> <ol style="list-style-type: none"> Byl vytvořen návrh nového systému Byl vytvořen a otestován nový systém Byl vytvořen manuál pro používání systému Byla provedena školení zaměstnanců o způsobu používání nového systému Byla provedena úprava směrníc 	<ul style="list-style-type: none"> Výhotovený návrh nového systému s komentáři zaměstnanců Výhotovený elektronický propustkový systém a zavedený v rámci docházkového systému Manuál dostupný na intranetu Docházkový list na školení Nové směrnice 	<ul style="list-style-type: none"> Praktická část DP Divize ochrana společnosti Systém společnosti Intranet společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Znalost procesu propustek materiálu ve společnosti Znalost práce se systémem a testování systému Znalost prezentování a školení Časové vytížení zaměstnanců Neznalost práce s el. systémem Neporozumění novému procesu Neznalost problematiky propustek materiálu

Tab. 5 Logický rámec projektu – pokračování (vlastní zpracování)

Aktivity	Prostředky	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Sběr informací, dat 1.2. Monitorování aktuálního průchodu materiálu a všech potřebných dokumentací 1.3. Vytvoření návrhu nového systému 1.4. Konzultace návrhu s pracovníky z jiných divizí 2.1. Vyhledávání vhodného programátora 2.2. Testování vytvořeného systému a vyhledávání chyb 2.3. Konzultace chyb s programátorem a následná kontrola oprav a zlepšení 3.1. Vytvoření manuálu 3.2. Zveřejnění manuálu na intranetu 4.1. Rozeslání pozvánky na termíny školení 4.2. Provedení školení a zpětná vazba 5.1. Úprava směrnice propustek materiálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Literární zdroje • PC • Internet • Znalost propouštění materiálu ve společnosti • Přístup k datům • Spolupráce s DOS a dalšími divizemi • Spolupráce s vrátníci a bezpečnostní službou 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. 01-02/2014 1.3. 02/2014 2.1. 02/2014 2.2. 03-04/2014 3.1. 05/2014 4.1. 05/2014 4.2. 06-07/2014 5.1. 12/2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Přesné zhodnocení stávajícího stavu • Správná data, informace • Znalost MS Excel, ARIS • Znalost propustkového systému • Špatné vyhodnocení dat, informací • Špatný návrh systému • Neochota spolupráce zaměstnanců
			<p>Předběžné podmínky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora pracovníků DOS • Znalost práce se systémem a testování systému • Znalost prezentování a školení

9.6 SWOT analýza projektu

Pro identifikaci silných a slabých stránek projektu byla využita SWOT analýza, která rovněž znázorňuje příležitosti a hrozby spojené s realizací projektu. Výsledky SWOT analýzy projektu jsou uvedeny v tabulce vedená tabulka Tab. 6.

Tab. 6 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování)

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detailně zpracované analýza současného stavu • Možnost testování beta i plné verze systému • Možnost konzultací se zaměstnanci z různých divizí • Možnost zásahů do systému i po zavedení plné verze do praxe 	<p>Váha</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p>	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesouhlas některých oddělení • Neochota zaměstnanců učit se něčemu novému • Zjištění chyb v systému až při ostrém používání • Možnost ztráty dat ze systému 	<p>Váha</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p>
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení renomé u zákazníka • Vzorový systém pro další projekty • Zvýšení efektivity propouštění materiálu • Nové nápady/návrhy 	<p>Váha</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuace zaměstnanců • Možné změny legislativy • Změny v procesu propouštění materiálu • Časové vytížení zaměstnanců 	<p>Váha</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p>

9.7 Riziková analýza

V rámci projektové části diplomové práce byla také identifikována rizika implementace projektu. Na jednotlivá rizika navazují možné scénáře, jež mohou nastat v případě uskutečnění rizika. V případě výsledné velké (VHR) či střední hodnoty (SHR) rizika jsou navržena nápravná opatření.

Riziková analýza byla zpracována metodou RIPRAN a výsledky této analýzy jsou uvedeny v tabulce Tab. 7.

Tab. 7 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

ID	Hrozba	P-st	Scénář	P-st scénáře	Celková P-st	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1	Vedení společnosti nemá zájem o navržená opatření	30%	Nerealizace navrhovaných změn	70%	21%	VD	VHR	Průběžná komunikace během projektu
2	Divize nebudou naplňovat cíle projektu	20%	Nebudou aplikované navrhované změny	80%	16%	SD	SHR	Školení, konzultace
3	Ztráta dat	5%	Ztráta času při získávání nových dat	100%	5%	SD	MHR	Záloha dat, akceptace
4	Chyby v analýze	10%	Špatné celkové závěry, hodnocení	100%	10%	SD	MHR	Přesnost, pozornost, kontrola, akceptace
5	Neznalost systému	35%	Neznalost, neschopnost zpracování projektu	70%	24,5%	VD	VHR	Nastudování odborné literatury
6	Navržená opatření nepovedou ke zvýšení efektivity	45%	Projekt nesplní svůj cíl	60%	27%	VD	VHR	Komunikace s pracovníky DOS, konzultace s vedoucím DP

10 IMPLEMENTACE PROJEKTU

Výstupy z analýzy představovaly vstupní informace pro zpracování projektové části diplomové práce. V této části diplomové jsou popsány kroky implementace projektu.

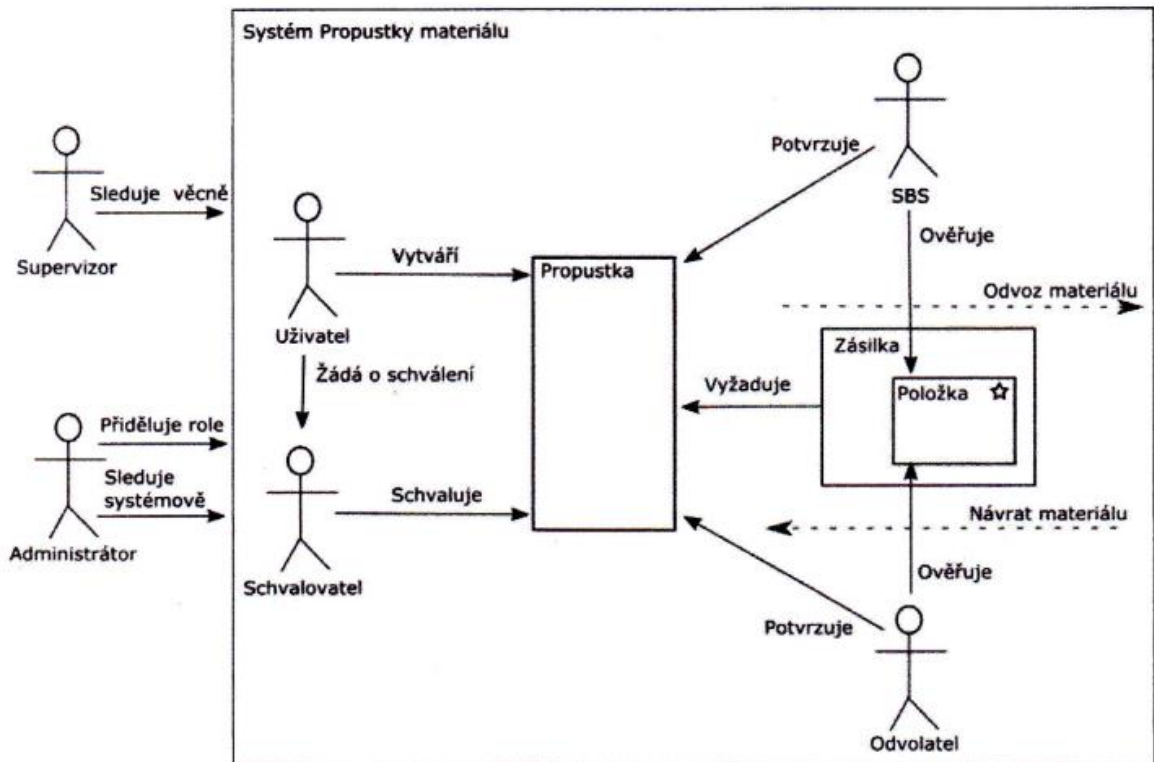
10.1 Popis infrastruktury

V projektové části práce bylo využíváno především softwarové podpory, konkrétně se jednalo především o práci se softwarem Aktion ACL, který již byl ve společnosti zavedený a který slouží primárně pro kontrolu a administraci vstupů a docházky. Tento software se pouze rozšířil o nový plug-in, který slouží právě pro elektronický systém přesunu materiálu a zboží.

Mateřský systém je klient-server aplikace. Databázová část je provozována na MSSQL 2005, klientská část je realizována v Delphi (ACL, ADM, MDO) a PHP (Aktion Web). Pro řešení je uvažováno využití stávající databáze a relevantních dat (uživatelé, osoby, objekty) a integrace modulu do aplikace Aktion Web (PHP, IIS) formou plug-inu. Tento plug-in je z aplikace Aktion Web dostupný přes http odkaz přebírá aktuálně přihlášeného uživatele.

10.2 Evidence pohybu materiálu

Procesní model nejlépe popíšeme pomocí následujícího obrázku.



Obr. 25 Systém propustek materiálu (vlastní zpracování)

10.2.1 Scénář jednorázové propustky

Uživatel, který se chystá odvézt materiál, vytvoří v systému propustku, ve které definuje zásilku výčtem jednotlivých položek odváženého materiálu. U každé položky uvede, zda se bude vracet.

Po vyplnění propustky ji odešle ke schválení vybranému schvalovateli. Schvalovatel ji buď schválí, nebo neschválí nebo ji odešle (v závislosti na charakteru materiálu) ke schválení dalšímu schvalovateli.

Se schválenou (případně i vytištěnou) propustkou může uživatel zásilku vyvézt. Na vrátnici ověří BS (pracovník bezpečnostní služby) shodu propustky s odváženým materiálem a provede záznam do systému.

Jednotlivé položky, které jsou určeny ke vrácení, může uživatel postupně vracet. Při návratu uživatel požádá odvolatele o jejich ověření. Odvolatel jednotlivé položky ověří a provede

záznam do systému. Odvolatel případně uvede do systému informace o nedostacích nebo neúplnosti vráceného materiálu.

Na chod celého systému propustek materiálu dohlíží supervizor z hlediska věcného. Administrátor sleduje funkci systému z hlediska systémového a přiděluje role uživatelům.

10.2.2 Scénář permanentní propustky

Uživatel, který permanentně odváží a vrací určitý materiál, vytvoří v systému propustku, ve které definuje zásilku výčtem jednotlivých položek převáženého materiálu. Všechny uvedené položky se musí nacházet ve stejném režimu převážení.

Po vyplnění propustky ji označí jako permanentní a odešle vybranému schvalovateli. Schvalovatel ji buď schválí, nebo neschválí. Další schvalovatel není nutný. Schválenou propustku si uživatel vytiskne a nechá podepsat od schvalovatele. Na vrátnici uživatel předloží tištěnou permanentní propustku pracovníkovi bezpečnostní služby (BS). BS však může v systému ověřit platnost předložené tištěné verze propustky.

Při návratu uživatel nežadá odvolatele o ověření.

10.2.3 Návrh seznamu požadavků

Systém pro účely tohoto projektu rozeznává aktéry:

1. Uživatel (každá osoba evidovaná v systému)
2. Schvalovatel (schvaluje propustky)
3. Pracovník BS (vrátný)
4. Odvolatel (ověřuje vrácený materiál)
5. Supervizor (dohlíží na systém z věcného hlediska)
6. Administrátor

Administrátor přiděluje uživatele do rolí 2 až 5.

Každý uživatel může v systému vytvořit propustku a žádat o její schválení.

Uživatel může ve vytvořené propustce zadat několik položek, reprezentující odvážený materiál.

Každá položka obsahuje:

1. Informace o materiálu
 - a. Počet měrných jednotek (zadání celého čísla)

- b. Měrná jednotka (výběr ze seznamu)
- c. Typ materiálu (text)
- d. Zda je určen ke vrácení (výběr ano/ne)

2. Datum vrácení

Uživatel nastaví u propustek, zda je permanentní.

Uživatel může zadanou propustku před odesláním ke schválení stornovat.

Uživatel vybírá schvalovatele ze seznamu schvalovatelů a odešle mu propustku ke schválení.

Uživatel vidí seznam svých propustek a jejich stav.

Ve svých propustkách může uživatel editovat pouze ty, které ještě nebyly odeslány ke schválení.

Schvalovatel vidí seznam jemu zaslanych propustek ke schválení.

Schvalovatel může žádost o schválení propustky schválit, zamítnout nebo poslat ke schválení dalšímu uživateli.

Schvalovatel může změnit kterékoliv položky propustky.

Pracovník BS vidí seznam schválených propustek, které ještě „neprošly vrátnicí“.

Pracovník BS v systému potvrdí odvoz materiálu dle propustky.

Odvolatel vidí v systému seznam schválených propustek s odvezeným materiálem, který je určen ke vrácení.

Odvolatel do systému uvede, že materiál je vrácen v pořádku.

Pokud vrácený materiál není v pořádku, odvolatel to uvede do systému a doplní důvod.

Supervizor má přístup ke všem propustkám ve všech jejich stavech a ke všem akcím, které práci s propustkami provázejí. Je vybaven nástroji pro filtrování a třídění těchto informací.

Každá propustka se může nacházet v některém z těchto stavů:

1. Vytvořená (může být i neúplná)
2. Čekání na schválení

3. Odmítnutá
4. Schválená
5. Materiál propustky je odeslán
6. Vratný materiál propustky je částečně vrácen nebo není v pořádku
7. Vratný materiál propustky je zcela vrácen – propustka je vyřízena

10.2.4 Vytvořený systém

V rámci elektronického propustkového systému bylo vytvořeno vše dle návrhu, jen jsme upravili rozlišení uživatelů v systému. Aktuálně je v systému zavedeno následujících 5 rolí:

- **Vystavovatel**
 - osoba, která **vypravuje zásilku**. Do AktionWebu se přihlašuje osobním číslem a pinem
 - oprávnění na toto pole má každá osoba z fy. CoBa, CVP, CHTT, BestDrive

- **Schvalovatel 1**
 - osoba oprávněná schválit a odvolat propustku
 - oprávnění na základě podpisových vzorů – cca 150 zaměstnanců
 - schvalovatel se přihlašuje uživatelským jménem a heslem

- **Schvalovatel 2**
 - spolupodepisuje propustku za oblast nákupu, údržby a výstavby
 - právo na toto pole má každý schvalovatel 1. Schvalovatel 1 postupuje ke schválení druhému schvalovateli v případě, že to charakter přesouvaného materiálu vyžaduje

- **Pracovník BS**
 - doplní své jméno a potvrdí výstup z areálu v případě fyzické shody materiálu s elektronickou propustkou

- **Administrátoři**
 - kontrolní přístup s oprávněním na všechna pole

10.3 Testování beta verze systému

Jakmile byl systém vytvořen, začala autorka práce s testováním beta verze systému, kdy v případě jakýchkoliv nesrovnalostí a nalezených chyb ihned vše konzultovala přímo s programátorem.

10.4 Manuál

Po testování systému a postupném doladění chyb s programátorem autorka vytvořila manuál pro uživatele elektronického propustkového systému. Manuál je ve formě prezentace s názornými ukázkami a komentáři, aby bylo ihned všem jasné, co, jak a proč dělat. Tento manuál je k dispozici na intranetu společnosti Continental Barum s.r.o.

Základní menu - Historie

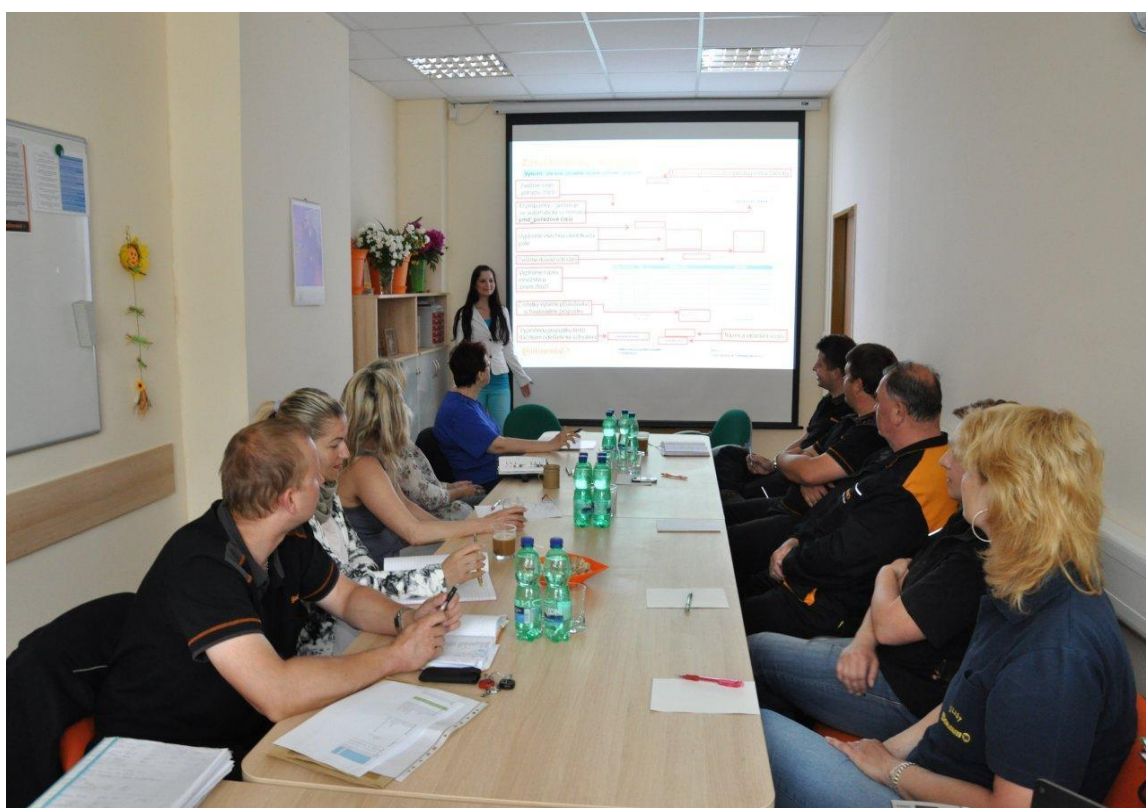
Historie - Umožňuje uživateli vyhledávat propustky dle ID, data, nebo fulltextově dle popisu propustky (typ materiálu atd.)

The screenshot shows the 'Historie' (History) menu with the following elements:

- Search filters:**
 - Vyhledávání dle ID propustky:** ID propustky (přesná shoda)
 - Fulltextové vyhledávání (např. dle názvu mater.):** Položka (min 3 znaky)
 - Vyhledávání dle stavu propustky:** Filtrovat seznam propustek:
 - Čekání na schválení
 - Vytvořena / neúplně /
 - Čekání na schválení
 - Odmítnutá
 - Schválená
 - Materiál propustky odeslán
 - Vratný materiál propustky je částečně vrácen nebo není v pořádku
 - Vratný materiál propustky je zcela vrácen - propustka je vyřízena
 - Vše
- Date filters:** Datum odeslání propustky
 - Ode dne: 2012-09-23
 - Do dne: 2012-10-23
- Search options:** Hledat, dle datumu (vzestupně / sestupně)
- Table headers:** Číslo prop., Datum odeslání ke schválení, Stav

10.5 Školení

V měsících červnu a červenci v roce 2014 proběhla školení zaměstnanců, především Schvalovatelů propustek, tak, aby tyto uživatelé byli připraveni se systémem pracovat a zároveň mohli připojit své podněty z praxe k jeho případné customizaci. Tato školení vedla autorka práce samostatně za použití vytvořeného manuálu. V rámci školení bylo vždy nazačátku vše názorně ukázáno pomocí prezentace, a poté měli školení zaměstnanci možnost si veškeré úkony spojené s vytváření, schvalováním, zamítáním a odvoláváním propustek vyzkoušet přímo v systému při vytváření fiktivních propustek.



Obr. 27 Autorka práce při školení zaměstnanců (interní materiály společnosti)

10.6 Směrnice

Veškeré změny plynoucí ze zavedení elektronického propustkového systému se musí dokumentovat ve směrnících a to konkrétně v propustkovém řádu. Úprava směrníc byla jedním z dílčích cílů projektu. V rámci nového Propustkového řádu byly zakomponovány veškeré změny plynoucí z posílání elektronických propustek. Nová verze Propustkového řádu je k dispozici všem zaměstnancům na intranetu společnosti.

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Tato kapitola se zabývá celkovým zhodnocením implementovaného projektu z různých hledisek.

11.1 Nákladová analýza projektu

Při propočítání nákladů na papírové propustky ve srovnání s cenou plug-inu bylo prokázáno, že tento projekt šetří nejen čas, ale i náklady společnosti ve vysoké míře. Výpočty byly provedeny s využitím kvalitativního výzkumu, především na základě pozorování a dotazování, jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tab. 8 Materiálové náklady (vlastní zpracování)

MATERIÁLOVÉ NÁKLADY	
Množství propustek/den	50 ks
A4 potisk/ks	0,6 Kč
Náklady/den	$50 * 0,6 = 30 \text{ Kč}$
Náklady/rok	$30 \text{ Kč} * 252 \text{ dní} = 7\,560 \text{ Kč}$

Tab. 9 Optimalizace pracovní doby (vlastní zpracování)

OPTIMALIZACE PRACOVNÍ DOBY	
Úspora času = $15\text{min/den} * 50 \text{ propustek}$	750 minut
Úspora času celkem/den	12,5 hodin
Úspora času celkem/měsíc	$12,5 \text{ h} * 21 \text{ prac. dní} = 262,5 \text{ hodin}$

Tab. 10 Relativní úspora v Kč (vlastní zpracování)

RELATIVNÍ ÚSPORA V KČ	
Prům. náklady (25 000 Kč + 35% odvody/měsíc)/hod	193 Kč
Náklady Kč/měsíc	262,5 h * 193 Kč = 50 663 Kč
Náklady Kč/rok	20 663 Kč * 12 měsíců = 607 950 Kč

Tab. 11 Celková úspora v Kč za rok (vlastní zpracování)

CELKOVÁ ÚSPORA V KČ ZA ROK	
Ušetřené náklady v Kč/rok	607 950 Kč
Cena pluginu bez DPH	108 228 Kč
Celková relativní úspora se započtením vstupních nákladů v 1. roce	499 722 Kč
Úspora v dalších letech v Kč/rok (při zachování stejného počtu vydaných propustek materiálu)	607 950 Kč

Po propočítání celkové úspory bylo zjištěno, že již po 1. roce zavedení tohoto systému bude ušetřeno 449 722 Kč, což odpovídá nákladům firmy na roční plat 1 dělníka, čímž jsme vytvořili nové pracovní místo pro zaměstnance, který svou prací bude navyšovat zisky společnosti. V dalších letech budou úspory ještě vyšší, jelikož vstupní náklady už jsou uhrazeny ihned v 1. roce využívání nového elektronického systému pro přesun materiálu a zboží „Z“ a „Do“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

S postupem času se předpokládá i rostoucí tendence přesunu materiálu a zboží, čímž se nadále zvýší celkové ušetřené náklady za rok.

11.2 Výhody elektronických propustek

- Úspora času
- Možnost využití mustřů
- Snadná kontrola
- Layouty dle statutu
- Elektronická archivace
- Minimální zatížení zaměstnanců BS
- Možnost schvalovat propustku přes VPN
- Opatření proti ztrátě a krádeži

11.2.1 Úspora času

První a také největší výhodou pro zaměstnance, kteří přicházejí do styku s přesunem majetku, je bezesporu značná úspora času, ať už při vytváření propustky, také se urychlil celkový proces schvalování propustky a kontroly na vrátnicích, a tím pádem se urychlilo i odbavení řidičů.

Tab. 12 Optimalizace pracovní doby (vlastní zpracování)

OPTIMALIZACE PRACOVNÍ DOBY	
Úspora času v min./den	15min/den*50 propustek = 750 minut
Úspora času celkem/den	750 minut = 12,5 hodin
Pracovní dny/měsíc	21 dní
Úspora času celkem/měsíc	12,5 h * 21 prac. dní = 262,5 hodin

11.2.2 Možnost využití šablon

Tato výhoda je využívána právě při vytváření propustek, kdy Vystavovatel má k dispozici mustry neboli šablony, které si už v minulosti buď vytvořil sám, nebo například některý z kolegů, jelikož tito zaměstnanci mohou využívat mustry společně na úrovni daného střediska, což výrazně zjednodušuje práci s vytvářením propustek.

Editace a mazání vzoru propustky

The screenshot shows the 'AKTION.WEB' interface for creating a permit. The main form is titled 'SEZNAM ZBOŽÍ PŘEPRAVOVANÉHO Z DO AREÁLU SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM SPOL S R.O. OTROKOVICE'. It includes fields for 'Vytvořil středisko: 20200', 'Odběratel: s.r.o.', 'Příjemce: Doprava, a.s.', 'Jméno a příjmení řidiče: Petr Novák', and 'RZ vozidla: RZ1-111'. A table with 8 rows and 5 columns (Položka, Počet m.j., M.j., Položka - popis, Poznámka) is visible. At the bottom, there are buttons for 'Změnit vzor' and 'Smazat vzor'. Red boxes and arrows highlight the 'Smazání vzoru' and 'Uložení upraveného vzoru' buttons.

Obr. 28 Možnost využití šablon (vlastní zpracování)

11.2.3 Snadná kontrola

Veškeré propustky je možné zobrazit v celkovém přehledu buď přímo v systému nebo exportovat do tabulky ve formátu XLS. Takto exportovaný celkový přehled jde pak velmi jednoduše spravovat a dohledávat potřebné informace či údaje například díky zapnutí funkce „Filtr“. Na obrázku Obr. 29 je zobrazena možnost filtrování na příkladu výběru podle „Důvodu odeslání“ materiálu a zboží.

Možnost přístupu k celkovému přehledu a ke všem propustkám má jen omezený počet uživatelů, aby se zabránilo nebezpečí šíření citlivých údajů.

ID	propst	Plně vyt	Vytvořil	Polozky	Jednotk	Popis	Poz	Stav	Typ	Smer	Vypravit	Odbera	Ridic	Preprav	RZ voz	Důvod odeslání	Schvalo	Datum	Datum
1	20160415	ne	Kolářová, F	8 ks	MODUL LINEARNI MKI 49008	Schválená	standardní	ZArealu	34640	EDTS.Zl.II.Vladimír						Seřadit od A do Z	Očadlik, Z	09:43:00	09:43:00
2	20160415	ne	Kolářová, F	1 ks	palety kovové MB5 ITR 50	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	GOODPA p.Hnila						Seřadit od Z do A	Machálikov	09:04:00	09:04:00
3	20160415	ne	Kumiegové	1 ks	Tloušťkoměr s úchytkov Vrací s	Schválená	standardní	ZArealu	40613	Technické p. Belen						Seřadit podle barvy	Regent, R	07:53:00	07:53:00
4	20160415	ne	Janouškov	1 ks	195/55 R 15 ALTIMAX SPORT	Schválená	standardní	ZArealu	40311	Barum Co.Marek NI						Vymazat filtr z Důvod odeslání	Hruša, M	07:40:00	07:41:00
5	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	265/70 R 16 GRABBER GT	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
6	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/40 ZR 17 SUCCESSOR 5	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
7	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/55 R 16 CWC TS 860	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
8	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/55 R 16 CWC TS 860	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
9	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/55 R 16 CWC TS 860	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
10	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/55 R 16 CWC TS 860	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
11	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/55 R 16 CWC TS 860	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
12	20160415	ne	Glabažňa, F	9 ks	205/55 R 16 CWC TS 860	Schválená	standardní	ZArealu	98511	MONTEM Zelik						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:40:00	07:42:00
13	20160415	ne	Machálikov	180 ks	palety kovové MB5 ITR 50	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	GOODPA p.Čemot						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:37:00	07:41:00
14	20160415	ne	Machálikov	630 ks	big-bagy na 18 paletách	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	RHODIA-č.p.Švarc						Filtrovat podle barvy	Langhamm	07:37:00	07:41:00
15	20160415	ne	Machálikov	180 ks	palety kovové MB5 ITR 50	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	SPRZETE p.Urbanc						Filtrovat podle barvy	Machálikov	06:35:00	06:35:00
16	20160415	ne	Šimonek, I	1 ks	vřeteno (spindle) Gamix Zasilá	Schválená	standardní	ZArealu	98513	FIDIA S.p.						Filtrovat podle barvy	Machálikov	14:28:00	14:29:00
17	20160415	ne	Šimonek, I	1 ks	vřeteno spindle Kessler Zasilá	Schválená	standardní	ZArealu	98513	FIDIA S.p.						Filtrovat podle barvy	Langhamm	13:31:00	13:34:00
18	20160415	ne	Machálikov	64 ks	PALETY+KOMPLETY VRÁCI	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	KISWIRE p.Svačin						Filtrovat podle barvy	Machálikov	12:13:00	12:14:00
19	20160415	ne	Machálikov	2232 ks	CIVKY BS80	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	KISWIRE p.Svačin						Filtrovat podle barvy	Machálikov	12:13:00	12:14:00
20	20160415	ne	Regent, R	4 ks	Bruska pneumatická Vřáti s	Odeslaná	standardní	ZArealu	40311	BCServis p. Kočič						Filtrovat podle barvy	Regent, R	12:11:00	12:11:00
21	20160415	ne	Machálikov	21 ks	PLASTOVÉ IBC -a 750 Kč	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	Obal cent p. Balvin						Filtrovat podle barvy	Machálikov	12:11:00	12:11:00
22	20160415	ne	Machálikov	1 ks	PALETY PLAST + OSTATNÍ	Odeslaná	standardní	ZArealu	34600	ERI-TRAD p.Špend						Filtrovat podle barvy	Machálikov	11:34:00	11:34:00
23	20160415	ne	Daňková, Š	2 ks	80349723 - BECKHOFF 5012	Odeslaná	standardní	ZArealu	34640	5358674 p.Petr Zav	HOT TRAC	4E6	994	OPRAVA		Filtrovat podle barvy	Šima, R	11:21:00	11:22:00
24	20160415	ne	Regent, R	1 ks	Pásové brusky GB050-Vřáti s	Odeslaná	standardní	ZArealu	42100	BCServis p. Kočič	BCServis (MZ 7743)	OPRAVA				Filtrovat podle barvy	Regent, R	11:20:00	11:20:00
25	20160415	ne	Pospíšil, V	1 ks	215/65 R 16 WINTER PU oti	Schválená	standardní	ZArealu	98720	Continent:	DHL					Filtrovat podle barvy	Družbik, M	11:11:00	11:12:00
26	20160415	ano	Volková, N-VL	kg	kovový odpad - ě. kódu bude fi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
27	20160415	ano	Volková, N-	ks	- vyřazené ocelové pale- dle pi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
28	20160415	ano	Volková, N-VL	kg	kovový odpad - ě. kódu bude fi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
29	20160415	ano	Volková, N-	ks	- vyřazené ocelové pale- dle pi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
30	20160415	ano	Volková, N-VL	kg	kovový odpad - ě. kódu bude fi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
31	20160415	ano	Volková, N-	ks	- vyřazené ocelové pale- dle pi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
32	20160415	ano	Volková, N-	sada	demontované části vukl prodej	Schválená	standardní	ZArealu	27260	Pelmar Gi						Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:58:00	11:17:00
33	20160415	ano	Volková, N-VL	kg	kovový odpad - ě. kódu bude fi	Schválená	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:56:00	11:17:00
34	20160415	ano	Volková, N-	ks	- demont. vyřazený dop- inv. ě.	Schválená	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:56:00	11:17:00
35	20160415	ano	Volková, N-VL	kg	kovový odpad - ě. kódu bude fi	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:55:00	11:17:00
36	20160415	ano	Volková, N-	ks	- demont. vyřazený dop- inv. ě.	Odeslaná	standardní	ZArealu	27100	Trojek a. :Jaroslav	Trojek	5A4	158F	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Výkruta, M	10:55:00	11:17:00
37	20160415	ne	Hnilo, Ros	6 m	OCEL U 120	Odeslaná	standardní	ZArealu	34630	MONTEM ČOČEK	MONTEM	Z20	5957	PRODEJ		Filtrovat podle barvy	Hnilo, Ros	10:31:00	10:31:00

Obr. 29 Export celkového přehledu propustek do XLS (interní materiály společnosti)

11.2.4 Layouty dle statutu

V systému jsou zavedeny připravené layouty všech dokumentů potřebných pro přesun materiálu a zboží. Tímto krokem se vyřešily komplikace z minulosti, kdy se vyskytovaly různé varianty formulářů a vznikaly náročné situace při snaze organizovat a shromažďovat dané formuláře.

Vytvořit novou propustku podle vzoru:

SEZNAM ZBOŽÍ PŘEPRAVOVANÉHO Z/DO AREÁLU SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM SPOL S R.O. OTROKOVICE

č. 20140513_XXXX

z areálu
 do areálu (vrácení zboží)

Z AREÁLU

Vypravilo středisko:

Z areálu odvezl: Odběratel:

Jméno a příjmení řidiče:

Přepravce:

RZ vozidla:

Důvod odeslání: Země původu:

Položka	Počet m.j.	M.j.	Položka - popis	Poznámka
1	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	<input type="text"/>	ks	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tomáš Janík Ing.
Zásilku vypravil

Schvalovatel

Bezpečnostní služba

 Název vzoru:

Obr. 30 Layout elektronického formuláře (interní materiály společnosti)

11.2.5 Elektronická archivace

Veškeré dokumenty jsou archivovány elektronicky, čímž se ušetřilo místo v archivu, jelikož papírová forma propustek se musela archivovat po dobu 15 let.

Základní menu - Celkový přehled

Celkový přehled - zobrazí celkový přehled

Export veškerých propustek do excelu

Export všech propustek v systému do XLS

Zobrazí celkový stav uživatelského účtu se statusem jednotlivých propustek

AKTION.WEB

Vytvořit novou propustku

Udaje osob
Propustky
Vytvořit
Historie
Zamítnuto
Schválit
Propustit
Celkový přehled
Osobní nastavení
Náповěda
Odhlášení

Přihlášený uživatel:
já testujoto1

Stav propustky	Počet propustek
Částečně vyřízená	3
Čekání na schválení	18
Odeslaná	437
Odmítnutá	21
Vyřízená	16

Schválené propustky			
ID propustky	Datum schválení	Akce	
20140528_0008	10:49:00 28.05.2014	Zobrazit	
20140528_0006	09:30:00 28.05.2014	Zobrazit	
20140523_0001	08:07:00 23.05.2014	Zobrazit	
20140520_0003	12:52:00 20.05.2014	Zobrazit	
20140516_0014	09:45:00 16.05.2014	Zobrazit	
20140515_0040	11:54:00 15.05.2014	Zobrazit	
20140515_0039	11:05:00 15.05.2014	Zobrazit	
20140515_0011	10:00:00 15.05.2014	Zobrazit	

Continental

Elektronický propustkový systém
Continental AG

18/04/15
Lucie Foltýnová, © Continental Barum s.r.o.

Obr. 31 Celkový přehled propustek v systému (vlastní zpracování)

11.2.6 Minimální zatížení zaměstnanců BS

Zaměstnanci bezpečnostní služby po zavedení nového systému již nejsou tak zatíženi, jelikož nemusí každou jednotlivou propustku kontrolovat, zdali je pravá, správně vyplněná či dokonce vyhledávat v šanonu podpisový vzor daného Schvalovatele, jestli daný formulář podepsal opravdu on, či došlo k nějaké záměně. Systém totiž nepovolí vytvořit propustku, dokud nejsou vyplněny všechny potřebné údaje a schválit tento formulář můžou jen Schvalovatelé, kteří se musí přihlásit do systému pod svým přihlašovacím jménem a heslem, které nesmějí nikomu dalšímu sdělit, aby se předešlo podvodům a záměnám při schvalování.

Zaměstnanci bezpečnostní služby již tedy nejsou zatíženi výše uvedenými pracovními úkoly a mohou se plně věnovat dalším činnostem a povinnostem, které jsou spojeny s výkonem práce zaměstnance BS.

11.2.7 Možnost schvalovat propustku přes VPN

Jak již bylo uvedeno níže, formulář můžou schválit pouze Schvalovatelé. Každé středisko má vždy více Schvalovatelů, aby se předešlo situaci, že propustku pro přesun materiálu nebo zboží nemůže schválit nikdo kompetentní. Avšak i na tento vzácný případ se při vytváření systému myslelo a v případě, že by nebyl k dispozici nikdo ze Schvalovatelů, například z důvodu školení či dovolených, může se daný Schvalovatel přihlásit přes svůj uživatelský účet pomocí VPN klienta (virtuální privátní sítě) a pomocí tohoto vzdáleného přístupu schválit potřebný formulář k přesunu majetku, i když je mimo areál společnosti.

11.2.8 Opatření proti ztrátě a krádeži

Při využívání papírových propustek byla možnost duplikace a falšování, čemuž se nyní varujeme. U elektronických propustek je jasná evidence, přehled a každý jednotlivý krok (kdo propustku vystavil, kdo ji schválil, kdo zkontrolovat majetek při převozu přes vrátnici atd.) je evidován v systému a uložen pro potřeby dohledání.

11.3 Zájem společnosti

Výsledky práce přinesly velmi pozitivní ohlasy v celé společnosti, jak u zaměstnanců, kteří s propustkovým systémem přicházejí do styku při práci a díky tomuto projektu se jim zjednodušila a zefektivnila práce, tak u vedení společnosti, jelikož tento projekt přináší také úsporu nákladů.

O zájmu ze strany společnosti svědčí také článek ve firemních novinách společnosti Continental Barum s.r.o. (viz. Obr. 32), sepsání si společnost vyžádala od pracovního týmu. Tento článek následně sepsala autorka práce ve spolupráci s projektovým kolegou z Divize ochrany společnosti Alešem Melicharem.



Obr. 32 Článek o propustkovém systému ve firemních novinách (CoBa s.r.o., 2014)

11.4 Další možnosti využití přínosů elektronického propustkového systému

Dalším možným rozvojem tohoto projektu v budoucnu je zavedení přenosných kapesních počítačů neboli PDA, které by využívali zaměstnanci na vrátnici a čímž by se ještě více zefektivnilo propouštění materiálu „Z“ a „Do“ společnosti. Využití PDA umožní pracovníkovi bezpečnostní služby okamžité propuštění zboží a materiálu bez nutnosti kontroly na pevném PC na stanovišti strážného.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce byla implementace efektivnějšího systému přesunu majetku „Do“ a „Z“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou, která byla dále rozčleněna na část analytickou a projektovou.

V teoretické části byla provedena rešerše vycházející z odborných monografických a elektronických zdrojů orientovaných zejména na oblast řízení podniku, proces, procesní řízení, řízení dokumentace a workflow.

V úvodu praktické části je uvedena základní charakteristika společnosti Continental Barum s.r.o. s detailnějším zaměřením na divizi Ochrana společnosti (zkráceně též nazývána DOS), ve které je autorka práce na stáži díky projektu *Nadání studenti*.

Hlavním záměrem analytické části bylo analyzovat proces přesunu majetku „Do“ a „Z“ areálu společnosti Continental Barum s.r.o.

Závěr analytické části poskytuje shrnutí informací získaných během analýzy, na základě kterých byly stanoveny návrhy pro nápravná opatření. Výstupy z analýzy představovaly vstupní informace pro zpracování projektové části diplomové práce.

V projektové části byl vymezen projekt, jeho hlavní a dílčí cíle a projektový tým. Před samotnou implementací projektu byl zpracován logický rámec, časový harmonogram, SWOT analýza a riziková analýza projektu, poté již následovala samotná aplikace projektu.

Závěr praktické části práce je věnován vyhodnocení implementovaného projektu. Jsou zde shrnuty přínosy projektu, provedena nákladová, časová a riziková analýza projektu.

Během zpracování diplomové práce bylo postupováno dle Zásad pro vypracování, jež byly formulovány v zadání diplomové práce. Dle názoru autorky se podařilo zpracovat všechny body Zásad pro vypracování a tak splnit navržené cíle diplomové práce.

Velmi pozitivní zkušenost přinesl autorce práce zájem společnosti, ať už ze strany vedení nebo přímo ze strany zaměstnanců, kteří se ke změnám v systému přesunu materiálu a zboží postavili pozitivně a vše přijali jako vítanou změnu, která jim zjednoduší a urychlí práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura:

BURLTON, Roger T., 2003. Business Process Management – Profiting from Process, Tampa: Sams. ISBN 0-929652-33-9.

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2001. Workflow: Řízení firemních procesů. Praha: Grada. ISBN 80-247-0200-2.

DĚDINA, Jiří, 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DRDLA, Miloš a Karel RAIS, 2001. Řízení změn ve firmě-reengineering. Praha: Computer Press, 1. vydání, ISBN 80-7226-411-7.

GOLDRATT, Eliyahu, M., 1990. Necessary but not sufficient: a theory of constraints: business novel. Great Barrington, MA, USA: The North River Press. ISBN 0-88427-170-6.

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

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání, 3. vydání, Praha: Management Press. ISBN 80-7261-028-7.

HOLOČIOVÁ, Zuzana, 2004. Efektivní řízení servisních služeb malých a středních firem. Disertační práce, Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 8073182440.

HROMKOVÁ, Ludmila, 2001. Teorie průmyslových a podnikatelských systémů I. Zlín: UTB – FaME. ISBN 80-7318-038-3.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. Reengineering podnikových procesů, skriptum, Zlín: Univerzita Tomáše Bati. s. 139. ISBN 978-80-7318-759-0.

HRUDKA, Otakar a Jiří ZAJÍC, 2005. Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001. Systémy managementu jakosti. ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-7283-173-9.

JESTON, John a Johan NELLIS, 2008. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-75-068656-3.

- KAPLAN, Robert, S. a David P. NORTON, 2000. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Praha: Management Press, s. 267. ISBN 80-7261-032-5.
- KOŠTURIÁK, Ján, 2010. Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
- KUNSTOVÁ, Renata, 2005. Co ovlivňuje procesní modelování? In Sborník konference Systémová integrace 2005, s. 61 – 67. VŠE Praha. ISBN 80-245-0895-8.
- PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. s. 626. ISBN 80-85605-12-0.
- PLURA, Jiří, 2001. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha: ComputerPress. ISBN 80-7226-543-1.
- ROBSON, Mike a Phillip ULLAH, 1998. Praktická příručka podnikového reengineeringu. Praha: Management Press. s. 168. ISBN 80-85943-64-6.
- ŘEPA, Václav, 2007. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SCHEER, August-Wilhelm, 2002. ARIS od podnikových procesů k aplikačním systémům. 3. vydání. Brno: IDS Scheer ČR s.r.o.. s. 185. ISBN 80-238-4719-8.
- SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS a Robert JOHNTSON, 2004. Operations management. 4. vydání. New Jersey: Prentice Hall. S. 793. ISBN: 0-273-67906-6.
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada-Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TUČEK, David, 2007. Aspekty procesního řízení a koncepty řízení výroby českých průmyslových podniků. UTB ve Zlíně, Teze habilitační práce. Habilitation thesis. Zlín. s. 44. ISBN 9788073186326.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 270 s. ISBN 978-807-4786-747.
- VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O., 2006. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press. ISBN:80-7261-143-7.

VRÁBLÍK, Miroslav et al., 2004. Dílčí výzkumná zpráva: Konkurenceschopnost malých a středních firem. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců Zlín: UTB - FaME ve Zlíně. s. 261. CEZ: J22/98:26300021.

WOLF, Petr, 2006. Úspěšný podnik na globálním trhu. 1. vyd. Bratislava: CS Profi - Public. ISBN 80-969546-5-2.

ZUZÁK, Roman, Josef KRŽIŽ a Růžena KRNINSKÁ, 2009. Řízení administrativních procesů v organizacích, 1. vydání, Praha: Alfa nakladatelství, s . r. o.. s. 159. ISBN 978-80-87197-22-6.

Elektronické a další zdroje:

BPM portál, 2008. Organizační struktury v procesním řízení [online]. [cit. 2016-02-22]. ISSN 1802-5676. Dostupné z <http://bpmslovník.blogspot.de/2007/09/organizace.html>.

BRZOŇOVÁ, Ivana a Martin SUDEK, 2007. Procesní řízení? To přece máme! [online]. [cit. 2016-02-22]. ISSN 1802-615X. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/prani-arealita-procesniho-rizeni.html>.

Corporate ICT – nezávislý odborný online magazín [online]. 2011 [cit. 2016-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.corporateict.cz/odborneclanky/elektronicky-obeh-dokumentu-setri-cas-i-energii.html>>.

ČIPERA, Josef, 2001. Strategické řízení. In: Gist[online]. Hradec Králové, říjen 2001 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.gist.cz/download/pdf/gist.pdf>

Interní materiály společnosti Continental Barum s.r.o.

ŘEPA, Václav, 2008. Řízení procesů versus procesní řízení [online]. [cit. 2016-02-22]. ISSN 1802-5675. Dostupné z: <http://bpmtema.blogspot.de/2008/04/procesy.html>.

Výpis z obchodního rejstříku Continental Barum s.r.o. In: *Justic e.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a192766&typ=actual&klic=esj469>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ACL	Klient systém
BPM	Business Process Management
BS	Bezpečnostní služba
BSC	Balance Scorecard
COBA	Continental Barum s.r.o.
DMS	Document management system
DOS	Divize Ochrana společnosti
MHR	Malá hodnota rizika (v analýze RIPRAN)
PDA	Přenosný kapesní počítač
SHR	Střední hodnota rizika (v analýze RIPRAN)
VHR	Vysoká hodnota rizika (v analýze RIPRAN)
VPN	Klient pro vzdálený přístup

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Funkční organizační struktura (Dědina, 2005, s. 188)	14
Obr. 2 Funkční řízení (Tuček, 2007, s. 44).....	15
Obr. 3 Přejít od funkčního řízení podniku k procesnímu řízení (Kunstová, 2005, s.61-67).....	16
Obr. 4 Procesní řízení (Tuček, 2007).....	16
Obr. 5 Procesní model organizace dle normy ČSN EN ISO 9001:2000 (ČSN, 2009).....	18
Obr. 6 Průběh procesu (Grasseová, 2008)	21
Obr. 7 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda (Hromková a Tučková, 2008, s. 52)	23
Obr. 8 Porterův model hodnotového řetězce (Porter, 1993, s. 626)	24
Obr. 9 Model Y profesora Scheera (Scheer, 2002, s. 185)	25
Obr. 10 Čtyři perspektivy výkonnosti podniku dle BSC (Čipera, 2001, s. 4)	26
Obr. 11 Hodnotový řetězec dle BSC (Kaplan a Norton, 2005, s. 267).....	26
Obr. 12 Průběžné zlepšování procesů (Řepa, 2007, s. 16)	29
Obr. 13 Model zásadního reengineeringu (Řepa, 2007, s. 17)	30
Obr. 14 Workflow – propojení principů, metodik (Carda a Kunstová, 2001, s. 44) ..	33
Obr. 15 Workflow – propojení zdrojů (Carda a Kunstová, 2001, s. 45)	33
Obr. 16 Nové logo Continental AG (Continental AG, 2014).....	37
Obr. 17 Logo Barum (Continental Barum s.r.o, 2015).....	38
Obr. 18 Výrobní program Continental AG (Continental AG, 2015).....	41
Obr. 19 Některé vyráběné značky (Continental Barum s.r.o., 2014)	42
Obr. 20 Celosvětoví zákazníci (Continental Barum s.r.o., 2014).....	43
Obr. 21 Organizační struktura divize Ochrana společnosti	44
Obr. 22 Metody využití v analýze (vlastní zpracování).....	48
Obr. 23 Koloběh papírové propustky (interní materiály společnosti)	52
Obr. 24 Formulář papírové propustky (interní materiály společnosti)	53
Obr. 25 Systém propustek materiálu (vlastní zpracování).....	62
Obr. 26 Ukázka manuálu (vlastní zpracování)	66
Obr. 27 Autorka práce při školení zaměstnanců (interní materiály společnosti).....	67
Obr. 28 Možnost využití šablon (vlastní zpracování).....	71

Obr. 29 Export celkového přehledu propustek do XLS (interní materiály společnosti).....	72
Obr. 30 Layout elektronického formuláře (interní materiály společnosti)	73
Obr. 31 Celkový přehled propustek v systému (vlastní zpracování).....	74
Obr. 32 Článek o propustkovém systému ve firemních novinách (CoBa s.r.o., 2014).....	76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Funkční a procesní řízení a jejich srovnání (Grasseová, 2008, s. 46)	20
Tab. 2 Kritéria identifikace procesů (Tuček a kolektiv, 2014, s. 31)	27
Tab. 3 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	56
Tab. 4 Logický rámec projektu (vlastní zpracování)	57
Tab. 5 Logický rámec projektu – pokračování (vlastní zpracování)	58
Tab. 6 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování)	59
Tab. 7 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)	60
Tab. 8 Materiálové náklady (vlastní zpracování)	68
Tab. 9 Optimalizace pracovní doby (vlastní zpracování)	68
Tab. 10 Relativní úspora v Kč (vlastní zpracování)	69
Tab. 11 Celková úspora v Kč za rok (vlastní zpracování).....	69
Tab. 12 Optimalizace pracovní doby (vlastní zpracování)	70

SEZNAM PŘÍLOH

PI Organizační struktura společnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

