

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Veronika Bošková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Bošková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem práce jsou návrhy pro zlepšení efektivity procesů společnosti BrokerOne Team, SE pomocí metod reengineeringu, DMAIC, KAZIEN a dalších. V neposlední řadě je cílem práce analyzovat možnosti časových úspor v procesech administrace, při získávání a přenosu informací, přípravě a kompletaci podkladů, doby zpracování dat na PC a obsluhy konečného zákazníka. Prvním krokem je vypracovat literární rešerši a přenést získané poznatky do praktické části.

Metodika

Teoretická část je založena na vypracování literární rešerše pomocí odborných zdrojů. Praktická část je založena na doporučeních pro zlepšení fungování administrativních procesů, kvalifikaci pro větší výkonnost firmy, navrhnutí možnosti jednoduššího uzavírání smluv a snížení administrativy.

Pro dosažení cílů je využito metod DMAIC, KAIZEN, 5S, metoda dotazování, analýza, syntéza, indukce, dedukce, agregace

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2020
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Administrativní procesy, podnik, procesy, zlepšování procesů, procesní řízení, reengineering, Dmiac, Kaizen.

Doporučené zdroje informací

HAMMER, M. *Agenda 21 : co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.

HAMMER, M. CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání*. Praha : Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-30-1.

KOŠTURIÁK, J., BOLEDOVIČ, L., KRIŠŤAK, J., MAREK, M. 2010. *KAIZEN – osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 240 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

KUNSTOVÁ, R. CARDA, A. *Workflow : nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2003 ISBN: 80-247-0666-0.

MULAČ, P. VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 268 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

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

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ZUZÁK R., *Řízení administrativních procesů v organizacích*, Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-22-6.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Administrativní procesy v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlu Pánkovi za poskytnuté informace při konzultacích, obratnou komunikaci a přívětivou spolupráci při vedení mé bakalářské práce. Současně chci poděkovat všem zaměstnancům a vedoucím společnosti BrokerOne Team S.E., kteří se podíleli svými příspěvky na zpracování této práce.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Administrativní procesy v podniku“ se zabývá charakteristikou procesů, které jsou součástí každé organizace. Hlavním cílem práce je návrh řešení pro zlepšení vybraného administrativního procesu ve společnosti BrokerOne Team S.E.

Práce se skládá z Úvodu, Cíle a metodiky, Literární rešerše, Vlastní práce a Závěru. Nejrozsáhlejší část práce obsahují kapitoly Literární rešerše a Vlastní práce. Literární rešerše obsahuje teoretické poznatky z odborných zdrojů, jejichž účelem je vymezit základní pojmy, jako je proces, procesní řízení, administrativní procesy, podnikové procesy a v neposlední řadě zlepšování procesů, které je doprovázeno jednotlivými metodami. Vlastní práce obsahuje praktické uplatnění poznatků z literárních zdrojů a přímou aplikaci vybrané metody ve společnosti BrokerOne Team S.E. Na základě získaných dat společnosti byla provedena analýza procesu zpracování smluv s cílem jeho zjednodušení. Návrhem řešení se stala digitalizace podpisů, která se následně aplikovala u vybrané pojišťovny s uplatněním metody DMAIC. Po provedení všech náležitých kroků bylo vyhodnoceno řešení jako přínosné. Pokud společnost bude uzavírat pojistné smlouvy pomocí biometrického podpisu, do budoucna ušetří mnoho nákladů a času na činnosti, jež jsou doprovázeny administrativními procesy.

Klíčová slova: Administrativní procesy, podnik, zlepšování procesů, procesní řízení, reengineering, Dmaic, Kaizen.

Administrative processes in the enterprise

Abstract

The bachelor thesis called "Administrative processes in the enterprise" presents the main characteristics of processes of each organization. The main aim of this thesis is to propose a solution for improving the selected administrative process in BrokerOne Team S.E.

The thesis consists of Introduction, Aim and Methodology, Literary Research, Own Work and Conclusion. The most extensive part of the work is contained in the chapters Literary Research and Own Work. Literary Research contains theoretical knowledge from expert sources, which purpose is to define basic concepts such as process, process management, administrative processes, business processes and process improvement, which is accompanied by individual methods. Own work contains practical application of knowledge from literary sources and direct application of selected method in the enterprise BrokerOne Team S.E. Based on the data obtained by the company, the process of contract processing was analyzed with the aim of simplification. The proposed solution was digitization of signatures, which was subsequently applied to a selected insurance company using the DMAIC method. After taking all the appropriate steps, the solution was evaluated as beneficial. If the company concludes insurance contracts with a biometric signature, it will save a lot of time and money in the future for activities that are accompanied by administrative processes.

Keywords: Administrative processes, enterprise, process improvement, process management, reengineering, Dmaic, Kaizen.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Literární řešerše	15
3.1	Proces	15
3.1.1	Procesní řízení.....	16
3.1.2	Zavádění procesního řízení	17
3.2	Podnikové procesy	19
3.2.1	Zlepšování podnikových procesů	20
3.3	Administrativní procesy	23
3.3.1	Analýza administrativních procesů.....	24
3.4	Metody zlepšování podnikových procesů	25
3.4.1	Metodologie Lean – Štíhlý podnik	25
3.4.2	Metoda Kaizen	26
3.4.3	Demingův zlepšovací cyklus	29
3.4.4	Metoda 5S	29
3.4.5	Metoda Six Sigma.....	31
3.4.6	Lean Six Sigma.....	32
3.4.7	Metoda DMAIC	33
3.4.8	Reengineering	35
3.5	Vymezení činnosti zprostředkovatele	37
3.5.1	Pojišťovací zprostředkovatel	37
4	Vlastní práce	39
4.1	Charakteristika vybrané společnosti	39
4.1.1	Organizační struktura společnosti a jednotlivé funkce	40
4.2	Zpracování pojistných smluv	41
4.3	Analýza současného stavu systému	44
4.4	Vymezení základní problematiky	48
4.5	Návrh řešení	49
4.6	Aplikace metody DMAIC	51
4.6.1	D – Define.....	51
4.6.2	M – Measure	53
4.6.3	A – Analyze	53
4.6.4	I – Improve.....	54

4.6.5 C – Control.....	55
4.7 Návrh a doporučení pro optimalizaci procesu.....	58
5 Závěr	59
6 Seznam použitých zdrojů	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběžné zlepšování procesu	21
Obrázek 2: Zkracování S křivek v letech 1990 – 2010	22
Obrázek 3: Schéma jednotlivých kroků metody 5S	31
Obrázek 4: Proces DMAIC	33
Obrázek 5: Typické nástroje fázi cyklu DMAIC	35
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti.....	41
Obrázek 7: Schéma postupu sjednání pojistné smlouvy	43
Obrázek 8: Schéma procesu sjednané smlouvy	44
Obrázek 9: Schéma procesní mapy zpracování pojistné smlouvy	52
Obrázek 10: Cesta dokumentu	54
Obrázek 11: Schéma původního procesu zpracování smluv.....	56
Obrázek 12: Schéma nového procesu zpracování smluv	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Administrativní dokumenty v organizaci.....	24
Tabulka 2: Časová náročnost tisku smluv za jeden týden.....	46
Tabulka 3: Náklady vynaložené na papír za jeden týden.....	47
Tabulka 4: Náklady vynaložené na tonery za jeden týden.....	47
Tabulka 5: Náklady vynaložené na poštu za jeden týden	48
Tabulka 6: Souhrn vynaložených nákladů na administrativu za jeden týden	48
Tabulka 7: Úspora nákladů uzavřených pojistných smluv u ČPP na jeden rok.....	57

1 Úvod

Administrativní procesy představují nedílnou součást každé organizace a slouží jako podpůrné procesy hlavních činností. Nejčastěji jsou vázány na standardizované dokumenty a formuláře, jejichž účelem je podporovat kvalitu podniku na základě zvyšování efektivity finálních výstupů. Klíčovým prvkem je pojem *proces*, který tvoří základ pro pochopení chodu všech činností podniku. Principem správného fungování procesu, je přeměna základních vstupů v co nejefektivnější výstupy s cílem uspokojení potřeb zákazníka. Procesy jsou z hlediska zastoupení v podniku děleny na hlavní, řídicí a podpůrné. Činnosti, jež jsou s nimi spojené, na sebe vzájemně navazují. Procesem mohou být různé druhy činností podniku, které by ve finální podobě měly vést především k dosažení a optimalizaci zisku, zvyšování produktivity organizace, snižování vynaložených nákladů a uspokojování co nejefektivněji potřeb zákazníka, avšak v současné době plní mnoho dalších funkcí. Nedílnou součástí výkonu těchto činností představuje procesní řízení, jehož hlavní podstatu tvoří lidský přístup společně s využitím metod s nimi spojených. Procesní řízení plní funkci přidané hodnoty podniku, avšak při nesprávném přístupu mohou vznikat negativní vlivy odrážející se například v nadměrně vynaložených nákladech. Tyto nedostatky mohou být poté odstraněny pouze za předpokladu správného fungování procesního přístupu, jehož základem je kvalifikace lidského faktoru. Jedině neustálým zlepšováním podnikových procesů mohou společnosti dosahovat efektivních výkonů. Proto byla vynalezena celá řada metod pro jejich účelné využití.

Cílem této bakalářské práce je pomocí analytického šetření stanovit konkrétní druh procesu ve vybrané společnosti a vypracovat návrh pro jeho optimalizaci.

Bakalářská práce se skládá z Úvodu, Cíle a metodiky, Literární rešerše, Vlastní práce a Závěru. Dvě hlavní části práce tvoří kapitoly Literární rešerše a Vlastní práce. První hlavní část je zpracována formou literární rešerše, na základě zvolených literárních zdrojů, pro pochopení základních pojmů a vymezení činností spojených se soustavou procesů, které představují součást každé organizace. Druhá hlavní část Vlastní práce, představuje vlastní zpracování, jehož podstata spočívá v uplatnění praktických poznatků vybrané organizace a užití znalostí přenesených z odborné literatury. Obsah je uspořádán hierarchicky, a to od základního představení společnosti

a její struktury, přes zhodnocení nynějšího stavu, až po finální aplikaci nového řešení s využitím dané metody a doporučením pro možné zvýšení efektivity podniku.

Hlavním důvodem pro výběr daného tématu, je aktuálnost podstaty procesů a princip jejich efektivního využití v organizacích. Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost BrokerOne Team S.E. zabývající se zprostředkovatelskou činností. Od počátku vzniku, prošla společnost mnoha změnami, které současně směřují ke zdokonalování jejích procesů. Na základě možnosti stálého zlepšování všech těchto činností byl ve společnosti vybrán proces, jehož činnost se osvědčila jako nejproblematictější. Poté byla vypracována analýza daného procesu a aplikovalo se nové řešení pomocí vybrané metody v souvislosti s možnostmi, které nynější doba přináší.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce jsou návrhy pro zlepšení efektivnosti procesů administrativní činnosti v oblasti zprostředkování pojistných smluv společnosti BrokerOne Team S.E. pomocí vybrané metody. Dalším cílem práce je analyzovat současný stav zvoleného procesu a zpracovat možnosti úspor v administrativních činnostech, při získávání a přenosu informací, přípravě a kompletaci podkladů, době zpracování dat na PC a obsluze konečného zákazníka. Prvním krokem je vypracovat literární rešerši a přenést získané poznatky do praktické části.

2.2 Metodika

Teoretická část je založena na vypracování literární rešerše pomocí odborných zdrojů, za účelem pochopení základních pojmů, jako je proces, procesní řízení a dalších. V návaznosti na primární charakteristiky rozšiřuje výklad o termíny s nimi spojené, jako jsou například podnikové procesy, administrativní procesy a metody zlepšování podnikových procesů. Práce dále objasňuje funkci jednotlivých metod a jejich uplatnění v podnicích. S ohledem na zvolenou organizaci jsou v poslední části vylíčeny základní pojmy zprostředkovatelské činnosti.

Vlastní práce se zabývá doporučením pro zlepšení administrativních procesů, navržením možnosti jednoduššího uzavírání smluv a snížení administrativy ve společnosti BrokerOne Team S.E. Pro dosažení cílů je v první části provedeno analytické šetření, na jehož základě je vymezena problematika z pohledu nejnáročnější oblasti. Z hlediska vynaložených nákladů a času, je stanoven proces zpracování pojistných smluv jako nejproblematictější. Proto je následně vypracován návrh řešení, jehož princip spočívá v zavedení digitalizace podpisu pojistných smluv. Pro dosažení cílů je uplatněna metoda DMAIC na základě znalostí získaných z odborné literatury, v níž jsou v postupných krocích zpracována jednotlivá data získaná z interních zdrojů společnosti. Pro zjednodušení cesty k dosažení cílů, je vypracována procesní mapa

diagramů. Závěrečná fáze hodnotí efektivnost nově implementovaného procesu, pro niž je sestaveno schéma k porovnání původního systému s novým. Finální poznatky vedou k osvědčení kladných výsledků po předcházejícím praktickém uplatnění s posouzením analytických dat, které jsou součástí šetření. Z přenesených zkušeností jsou poté doporučena další možná řešení, která mohou vést ke zvýšení efektivity společnosti.

3 Literární rešerše

3.1 Proces

U mnoha autorů se můžeme setkat s různými definicemi procesu. Podle Zuzáka et al. (2009) proces označujeme jako soubor na sebe navazujících činností, při nichž dochází k transformaci vstupů na požadované výstupy. Vstupy mohou být materiální, lidské, finanční či informační. Výstupem se rozumí produkt, který má určitou hodnotu pro konečného zákazníka.

Dle Svozilové (2011) je definován pojem proces takto: *„Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“*

Šmída (2007) popisuje proces v jedné z uvedených definic jako *„jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh“*. Dále uvádí, že proces může být definován různými způsoby, nicméně je potřeba proces charakterizovat komplexně v co možná nejoptimálnější formě:

„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.“

Dle Zuzáka et al. (2009) se procesy dělí na klíčové a podpůrné. Podpůrné procesy tvoří podporu klíčových a zahrnují administrativní procesy. Klíčové procesy lze rozdělit do více skupin a to např. na výrobní, marketingové či technologické procesy.

Z obecného hlediska se však v praxi nejčastěji dělí podnikové procesy na hlavní, řídicí a podpůrné (Šmída 2007):

Hlavní procesy jsou řízeny výkonově, slouží k tvorbě tržeb a uspokojení potřeb externích zákazníků. Obecně je lze charakterizovat jako činnosti probíhající napříč celé

organizace, vytvářející především hodnotu či užitek firmy. Uskutečňuje se zde výroba, prodej, distribuce nebo například průzkum trhu.

Další nedílnou součástí jsou řídicí procesy, které se již nezaměřují na externího zákazníka, tržby a ani nevytvářejí hodnotu firmy, jsou však provázány napříč celé organizace a řízeny nákladově. Slouží ke koordinaci ostatních procesů a chodu společnosti, jako je například plánování či strategické a finanční řízení. Hlavním úkolem řídicích procesů je *vytvořit maximálně účinný a jednoduchý jednotný systém řízení*.

Poslední strukturu tvoří podpůrné procesy sloužící k fungování procesů hlavních, a to formou poskytování služeb či produktů zákazníkům. Představují součást přidané hodnoty firmy, jsou řízeny výkonově a v některých případech mohou být zabezpečovány pomocí outsourcingu.

3.1.1 Procesní řízení

Z procesu poté vychází pojem *procesní řízení*, které je samo o sobě procesem, s cílem neustálého zdokonalování výkonnosti organizace. Procesní řízení je zaměřeno na dosažení určitého optimálního výsledku při daných metodách, nástrojích a postupech, pro něž má daná organizace jasné strategické zpracování (Šmída 2007).

Řepa (2012) charakterizuje procesní řízení jako řízení společnosti za předpokladu klíčových rolí, které představují business (podnikové) procesy. Hlavním stavebním kamenem je *pochopení základní logiky byznysu* a propojení základních činností, jež jsou svázané se strategickou úlohou firmy.

Podle Cardy a Kunstové (2003) procesní řízení zajišťuje účelné a pružné reagování na vnější i vnitřní faktory organizace společně s tvorbou nejvhodnějších podmínek firemního prostředí při vytváření jednotného funkčního systému řízení. Klíčem úspěchu je minimalizace ztrát spolu s maximalizací zisku, tedy dovednost předvídatelnosti možných rizik a jejich následné odstranění společně s dosažením co nejvyšší možné přidané hodnoty na základě vhodného využití zdrojů.

Fišer (2014) vymezuje procesní řízení jako plně integrovanou součást komplexního systému řízení firmy a jejím účelným využitím. Upozorňuje na podstatu lidí při zavádění procesního řízení, jako vysoce ovlivňující faktor, jehož základ tvoří lidská a manažerská zralost a zároveň umění vzájemné spolupráce a improvizace.

V praxi se lze setkat také s negativní úlohou procesního řízení, a to v ohledu na procesy, jejichž činnost nepřináší přidanou hodnotu. Procesní řízení zkoumá nepříznivé vlivy procesů, které podporují vznik nákladů a tím zatěžují jednak firemní zdroje, tak současně veškerou činnost firmy, následně pak usiluje o jejich odstranění (Šmída 2007).

Důležitým faktorem v procesním řízení je procesní přístup, jehož hlavním cílem je očištění takových procesů, jejichž činnosti neprospívají k výkonnosti podniku. Tvoří základ pro všechny podnikové činnosti. Výkonnost organizace je závislá na převzaté odpovědnosti lidského faktoru, určeného pro její měření a posuzování. Správná kvalifikace lidí v procesním řízení podporuje lepší fungování organizace, a to například při odhalování a řešení příčin nekvalitních výstupů (Zuzák et al. 2009).

3.1.2 Zavádění procesního řízení

Podle Šmídy (2007) spočívá zavádění neboli implementace procesního řízení v pěti fázích:

- *Vytvoření vize procesně řízené firmy a stanovení cílů, kterých má být transformací na procesně řízenou firmu dosaženo.*

Stručně lze popsat tuto fázi, jako vymezení vize na základě změn. Zde se setkáváme s pojmem *reengineering*, který představuje podstatu pro realizaci této vize. Hlavním cílem je odstranění starých systémů a obnovení celé struktury podniku na základě metod procesního řízení, se zaměřením na požadavky zákazníka a jasného definování cílů.

- *Provedení benchmarkingu a definování úspěchu.*

Fáze se uskutečňuje z hlediska organizace na základě interně i externě získaných informací o postupech. Jejich následné vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí správného postupu.

- *Inovace podnikových procesů.*

Z pohledu autora se jedná o nejzajímavější fázi. Implementace se provádí formou reengineeringových procesů. Šmída (2007) popisuje inovaci takto: „*Jedná se o pochopení pojmu „proces“, zmapování procesů, testování prototypu nového procesu, vypilování prototypu procesu, reengineering informační technologie a výměnu starého procesu za nový*“

- *Transformování organizace.*

Důležitým faktorem jsou v této fázi lidé a zaměření na jejich znalosti v oblasti reengineeringu, schopnost efektivní práce, motivace pracovníků a rozšíření odbornosti v procesu změny. Neméně důležitou součástí je také jejich příprava na zavádění nových procesů. Další funkcí ve fázi transformace je propojení provozní činnosti s nově zavedenými procesy a vytvoření *štíhlejší, plošší a pružnější* organizační struktury.

- *Monitoring a neustálé zlepšování nových procesů.*

Jedná se o poslední krok ve fázi implementace, jehož hlavní funkcí je neustálá kontrola a inovace nově zavedených procesů, stále se zvyšující produktivita a výkonnost organizace společně s neustálým zlepšováním vhodně zvolených postupů při uspokojování potřeb zákazníka.

Problematika zavádění procesního řízení dle Fišera (2014) spočívá v přístupu lidí a jejich zvyku k již zavedenému systému. Na tomto základě definoval pojem *kultura organizace*, jejíž význam je vymezen jako: „*soubor hodnot, norem, zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců*“. Kultura organizace je dále dle Charlese Handyho rozdělena na čtyři charakteristiky:

Prvním typem je *Kultura moci*, jejíž hlavním aspektem je užití autokratického stylu řízení. Zavádí se v menších společnostech do 30 zaměstnanců. Manažer ve většině

případů působí jako majitel firmy a zároveň je řídicím subjektem, který současně rozhoduje o činnostech a problematice organizace. Zaměstnanci se tedy musí řídit jeho rozhodnutím. Tento typ nese značné výhody v jeho ohebnosti, na druhé straně omezuje funkčnost v případě nepřítomnosti řídicího subjektu.

Druhý typ je označován jako *Kultura funkcí*, v některých případech nese také název *Kultura rolí*. Uplatňuje se zde role jedince, který se chová a rozhoduje racionálně, logicky, na základě určitých norem, pravidel a postupů. Působení této kultury je funkční v prostředí s předvídatelným a stabilizovaným trhem. Uplatňuje se zde především kvalifikace a odbornost. Příkladem můžou být společnosti s rozsáhlou působností, jako je například státní správa.

V neposlední řadě vymezuje pojem *Kultura výsledků* neboli pracovní kultura. Základním principem je realizace projektů a vykonávání požadovaných úkolů. Hlavním aspektem jsou dovednosti a schopnosti, zaměřené na splnění cílů a výsledků ve vzájemné spolupráci, dobré vztahy a respekt na pracovišti. Tento styl se uplatňuje především v organizacích se zaměřením na uspokojení potřeb zákazníka. Příkladem mohou být společnosti poskytující služby.

Posledním typem kultury je *Kultura osobností*. Jedná se o rozdělení různých typů osobností a jejich následné sloučení do skupin. Každý jedinec se podílí na chodu společnosti s převzetím zodpovědnosti za veškeré činnosti, které jsou součástí firmy. V praxi se tento druh přístupu spíše neuplatňuje.

3.2 Podnikové procesy

Řepa (2006) charakterizuje podnikové procesy takto: „*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“

Vochozka et al. (2012) vychází z předpokladu, že hlavním principem podnikových procesů je dosažení cílů podniku za působnosti lidského faktoru, především výkonných pracovníků a vhodně zvolených investic. Jedná se o tzv. činnosti finančně administrativní a inovačně výzkumné.

Podnikový proces je založen na jednom či více vstupů, jež přechází v následný výstup při uskutečňování dané činnosti. Za předpokladu korektnosti procesu je nedílnou součástí podniku přidělit jednotlivé úkoly zaměstnancům, jejichž výstupy budou efektivní pro konečného zákazníka (Hammer et al. 2000).

Podnikový proces v první fázi vzniká určitými vstupy, v druhé fázi dochází k přeměně na výstupy a končnou fází je zpětná vazba. Příkladem vstupní jednotky může být dodavatel, jako zdroj, na jehož základě vzniká samotný podnikový proces jako činnost, která přetváří požadované výstupy ke konečnému zákazníkovi. Ve finální fázi je důležitá zpětná vazba od zákazníka, jejíž funkcí je vznik příležitosti pro zlepšení podnikových procesů (Řepa 2006).

Dle Košturiaka et al. (2010) je hlavní podstatou podnikových procesů co nejefektivnější přesun objednávky zákazníka, a to jak z hlediska časového, tak současně s co nejnižšími vynaloženými náklady při dodržení daných standardů. Autoři dále uvádí souvislost prodloužení doby přesunu objednávky se zvyšováním nákladů. Pokud zákazník včas neobdrží objednaný výrobek či službu, firma o to déle čeká na své peníze.

„Cílem podnikových procesů tedy dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi:“
(Košturiak et al. 2010)

- *v požadovaném čase*
- *v požadovaném množství*
- *v požadované kvalitě*
- *s optimálním krycím příspěvkem*

3.2.1 Zlepšování podnikových procesů

Dle Svozilové (2011) se jedná o činnosti, které odstraňují neefektivní postupy a tvorbu nákladů s hlavním cílem zvyšování kvality, výkonnosti a časové úspory v podnikových procesech.

Zuzák et al. (2009) zdůrazňují podstatu zlepšování podnikových procesů, zaměřující se na procesy administrativní, v souvislosti s klíčovými procesy a jejich kvalitou. S orientací na externího zákazníka je důležité zaměřit se na *kvalitu obchodní korespondence a dokumentaci dodávek výrobků*. Z pohledu interního zákazníka, tedy zaměstnance, je podstatou kvality efektivnost za předpokladu rychlého zpracování dokumentů. V současné době je velmi důležité se zaměřit na zlepšování podnikových procesů díky množství organizací, které se na trhu vyskytují. Zákazník má dnes rozmanité možnosti výběru firem, a proto vzniká velký konkurenční boj na trhu a firmy musí neustále zlepšovat své produkty a služby. Společnosti se nejprve zaměřují na fungování stávajícího procesu a poté mohou pracovat na jeho průběžném zlepšování.

Na Obrázku 1 je popsán postup průběžného zlepšování procesu. Nejdříve se firma zaměří na popis současného stavu procesu, poté na základě potřeb zákazníka stanoví základní ukazatele k měření. Běh procesu je neustále sledován pro identifikaci příležitostí k jeho zlepšení. Nakonec jsou tyto faktory dány do vzájemných souvislostí a implementují se jako celek (Řepa 2006).

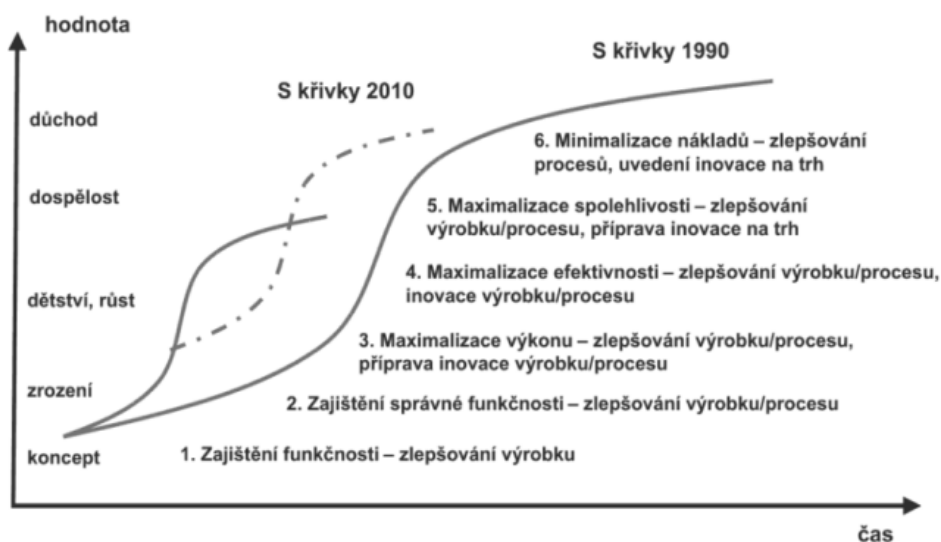


Obrázek 1: Průběžné zlepšování procesu, zdroj: Řepa, 2006, s. 14

Košuriak et al. (2010) objasňují, proč je důležité zlepšování procesů v podniku a jaké jsou hlavní příčiny neefektivního chodu společnosti. Prvním faktorem je nepřiměřené plýtvání, a to v první řadě z hlediska času, kde vzniká nespočet mezer v době přechodu zakázky, počínaje od jejího vytvoření, přes zhotovení, až po samotnou expedici ke konečnému zákazníkovi. Problematickou část také tvoří lidský faktor, a to s ohledem na nedostatečně uplatněné schopnosti pracovníků, nepřiměřenou kvalifikaci řídicích funkcí, nevhodně zvolenou odpovědností pracovníků a vznikem chyb v dokumentaci nedostatečnou pozorností pracovníka. Další forma plýtvání působí ve výrobní činnosti, kde dochází k nadměrné produkci nevyužitých zdrojů, materiálů a výrobků. Problémem ale také může být příliš brzké zavedení provozu, což podporuje

špatný průběh celého procesu. Negativní vliv může mít na procesy špatná manipulace v dopravě, při přeskladnění nebo v pozdní lhůtě dodání potřebného materiálu. V neposlední řadě může ovlivňovat chod také nadbytečné množství zásob. To vše vede k odpovědi, proč je důležité zlepšovat podnikové procesy. Výklad autorů je dále definován i jednoduchou srozumitelnou formou: „*Kdo nezlepšoval a neinovoval v minulosti, ten zaostával, kdo nezlepšuje a neinovuje dnes, ten neexistuje*“. Propojení inovace a zlepšování, je založeno na základním faktu neustálého celosvětového rozvoje. Pokud se organizace zaměří výhradně na zlepšování a ztratí přehled o vývoji, zájem o výrobek či službu ze strany zákazníka v průběhu doby opadne. Výstižný příklad neefektivnosti, uvádějí autoři na neustálém zlepšování psacího stroje, kde mezitím došlo k vynálezu počítače. Opačný případ uvádí záměr na inovaci procesu bez ohledu na vylepšování jeho techniky.

Na Obrázku 2 jsou vyobrazeny křivky v letech 1990 až 2010, z nichž lze vypočítat změny ve zvýšení požadavků na inovace. Nejnovější časové hledisko poukazuje na jejich kratší rozsah a strmější sklon.



Obrázek 2: Zkracování S křivek v letech 1990 – 2010, zdroj: Košturiak et al., 2010, s. 13

3.3 Administrativní procesy

Administrativní procesy představují nedílnou součást procesů v každé organizaci a slouží k vytváření takových podmínek, které budou efektivní, rychlé a přesné. Jedná se o opakované a čtené činnosti s malým množstvím východisek, které jsou většinou vázány na potřebné standardizované formuláře a dokumenty. Důležitým předpokladem je specializovat se především na kvalitativní soulad vnitřních a vnějších ovlivňujících faktorů. Autoři Zuzák et al. (2009) definují funkci administrativních procesů takto: *„Administrativní procesy podporují rozhodující, klíčové (primární) procesy a přispívají k optimálnímu a efektivnímu průběhu klíčových procesů, k užítku (přidané hodnotě) pro vnějšího i vnitřního zákazníka.“*

K efektivní výkonnosti procesů a jejich konzistentnosti je podstatné, aby se převážná většina pracovníků podílela na administrativních procesech s možností snadné dostupnosti k dokumentům. Dalším důležitým předpokladem je neustálá renovace, kontrola a zaznamenávání změn do příslušných dokumentů administrativních procesů. V neposlední řadě se musí dbát na dodržování pravidel vzhledem k požadavkům organizace při plánování projektu administrativních procesů.

Procesy je možné strukturovat do určitých skupin, které napomáhají správnému řízení a analyzování podpůrných procesů a k jejich realizaci. Níže v Tabulce 1 jsou rozděleny některé administrativní dokumenty, které organizace uplatňují ve svých procesech.

Tabulka 1: Administrativní dokumenty v organizaci

Proces	Příklady administrativních dokumentů v organizaci
Informační	Monitoring vybraných procesů, reporting
Rozhodovací	Plánování porad, zápisy porad
Personální	Dokumentace personálních činností (výběr pracovníků, pracovněprávní dokumenty, personální spis apod.)
Obchodní	Obchodní korespondence, obchodní smlouvy
Platební	Dokumentace plateb hotovostních a bezhotovostních, plateb tuzemských a zahraničních
Právní	Podnikové právní dokumenty (plná moc, dokumenty při vzniku organizace apod.)
Kontrolní	Protokoly o kontrole, příkazy k odstranění nedostatků, dohody o náhradě škod apod.

Zdroj: Zuzák et al., 2009, s. 14, vlastní zpracování

3.3.1 Analýza administrativních procesů

Ke správnému a účelnému fungování administrativních procesů je zapotřebí zpracovat podrobný rozbor dosavadních procesů. Podnět nového sestavení procesů vzniká zejména na základě nespokojenosti manažerů či pracovníků se současným stavem při zavádění změn či sloučení organizací. Hlavními aspekty jsou časové mezery při získávání a zpracování potřebné dokumentace. Dalším faktorem bývají administrativní činnosti, jejichž průběh v jednotlivých oblastech vyžaduje složitý systém. Tyto neefektivní činnosti vznikají především v organizacích s nesprávně zvolenou koordinací těchto činností. Řešení jednotlivých činností individuálně, namísto zahrnutí jej do systému řízení procesu, často zvyšuje náročnost a riziko ztráty času. Dalším ovlivňujícím faktorem je nízká podpora řídicích procesů a nedostatečná informovanost pracovníků z hlediska využití administrativních procesů. Na základě důkladné analýzy procesů lze zjistit jejich stávající architekturu a porozumět jim jako komplexu. V určitých případech je možné vysledovat jejich propojení s ostatními procesy. Analýzou lze stanovit vlastnosti procesu z hlediska časové náročnosti na jeho zhotovení, zvolení vhodné struktury, dodržení kvality a hospodárnosti nebo například zda je přínosný pro uživatele. Analýza časové náročnosti hodnotí spotřebu času

na základě přímé či nepřímé metody. Přímá metoda se uplatňuje v prostředí samotného administrativního pracovníka, zaznamenáváním veškerých činností a schodkového času v průběhu dne. Jedná se o tzv. „*vlastní snímky pracovního dne*“. Nepřímá metoda se zabývá pozorováním, na základě druhé osoby. Autoři dále uvádí „*analýzu nákladů jednotlivých administrativních procesů*“, jejíž hlavním cílem je odstranit přebytečné náklady při uskutečňování procesů a úspora času činností jednotlivých pracovníků. Výsledek je zaměřen na porovnávání kontinuity rozsahu nákladů s kvalitou přínosů pro klíčové procesy organizace. Výsledné analýzy poté slouží a dopomáhají k dalším možnostem zlepšování celkového chodu administrativních procesů (Zuzák et al. 2009).

3.4 Metody zlepšování podnikových procesů

Existuje celá řada metod pro zlepšování podnikových procesů. Patří mezi ně například Metodologie Lean, Kaizen, Demingův zlepšovací cyklus, Metoda 5S, Six Sigma z níž vychází metoda Dmaic a Reengineering. Jednotlivé metody jsou v následujícím textu podrobněji charakterizovány.

3.4.1 Metodologie Lean – Štíhlý podnik

Petříková et al. (2007) uvádí definici dle obecného znění takto: „*Jedná se o systematický přístup k identifikování a odstraňování plýtvání pomocí neustálého zlepšování, s dosaženou plynulostí výroby, která je tažena od zákazníka, kde navíc rozhodující je vysoká kvalita.*“

Základní charakteristika metodologie Lean je uváděna jako nekonečný proces zlepšování. Princip tohoto výkladu je podrobněji popisován jako neustálé zlepšování, kde nelze dosáhnout žádného stupně dokonalosti, a tudíž je neustále na čem pracovat. V případě zdokonaleného procesu v oblasti výrobního cyklu se má firma zaměřit na další zdokonalování např. v oblasti uspokojování potřeb zákazníka. V takto směřovaném procesu by měla nadále pokračovat, ať se jedná např. o kvalitu produktů, náklady vynaložené na výrobu, výnosnost podniku či navyšování kapacity procesů (Svozilová 2011).

Jedná se především o zvyšování efektivity podniku a jeho neustálý růst při dosahování vysoké intenzity ve výrobě, minimalizaci nákladů, účelné výnosnosti a rovněž umění vyvarovat se přebytečným omylům. Autoři Vochozka et al. (2012) uvádějí tento koncept jako filozofii, která je u nás uplatňována na základě přínosů od investorů a tvůrců japonské automobilové společnosti Toyota. V poválečném období, tedy v padesátých a šedesátých letech 20. století, usilovaly japonské podniky o uplatnění na světovém trhu, kdy byl obzvlášť zasažen průmysl a veškeré procesy výroby, tudíž nezbytnost zavedení změny byla na prvním místě. Princip zaměřit se na co nejnižší vynaložené náklady a tím zvýšit celkovou produktivitu práce, v anglickém pojetí *Lean Production*, se uplatnil na vysoké úrovni, především v sedmdesátých letech při ropné krizi, kdy schopnost dosahovat vysoké výnosnosti zaopatřovala výhradně společnost Toyota spolu s pár dalšími japonskými výrobci automobilů. Prokázalo se to tak mezi lety 1965–1980, kdy Japonsko dosahovalo nejvyššího podílu v automobilové výrobě na celém světě.

U nás se metodologie štíhlé výroby rozšířila působením jednoho z nejvýznamnějších podnikatelů, jímž byl Tomáš Baťa a jeho dokonalá koncepce vedení podniku v oblasti výroby obuvi. V poválečné době učinil odhodlání, namísto snížení výroby, provedl razantní změnu a diskontoval ceny bot na polovinu. Díky tomuto kroku se vysoce snížila nákladnost na výrobu a Baťova společnost se zmocnila celého trhu. Další významnou osobností na trhu v souvislosti se štíhlou výrobou byl americký podnikatel a výrobce automobilů Henry Ford s koncepcí zavedení minimálních mez a sociálních výhod. Hlavní myšlenka představovala podporu pracovníků s uplatněním výhodného nákupu vyrobených automobilů za účelem návratnosti vynaložených nákladů. Dále vysvětluje podstatu zamezení plýtvání za účelem snížení nákladů (Vochozka et al. 2012).

3.4.2 Metoda Kaizen

„Kaizen je kontinuální zlepšování při využívání kreativního potenciálu zaměstnanců.“ (Petříková et al. 2007)

Autoři Košturiak et al. (2010) popisují metodu takto: *„Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku“*. Je označována jako filozofie

zabývající se neustálým zlepšováním s pozitivním přístupem k životu. Zaměřuje se na fungování veškerých aspektů v pracovním prostředí, ale i v rodině a sociálním životě. Metoda je považována za *řízený proces*, jehož základem je nejen správné fungování části podniku, nýbrž podniku jako celku, se zaměřením na každý detail. Je praktikována ve většině úspěšných, celosvětově známých organizacích, jako komplexně propracovaný a perfektně sestavený systém. Autoři dále vystihují význam metody tezí: „*Kaizen je způsob života a kultura podniku*“.

Význam slova *kaizen* je definován pojmem *měnit k lepšímu*, přičemž *kai* znamená změnu a *zen* charakterizuje dobrotu či laskavost. Návrhy pro zlepšení plynou již ze samého základu provozní činnosti při výměně názorů a zvažování problematiky činností jednotlivými pracovníky mezi sebou. Dále jsou vedeny diskuze, na jejichž základě se zavádí samotné zlepšování řídicími pracovníky v zasedacích místnostech při poradách či v týmové spolupráci. Dle autorů Petříkové et al. (2007) se jedná o neustálé zlepšování, zahrnující spolupráci pracovníků, podílejících se na změně a řešení problémů, a to především svým potenciálem. *Kaizen* by se měla stát součástí podniku, a to s uplatněním v každodenních činnostech.

Metodologie je rovněž vykládána formou: „*Zítří musí být lépe než dnes – v naší práci, v naší rodině i v našem životě.*“ (Košturiak et al. 2010)

Kaizen se vyznačuje postupným zlepšováním pomocí drobných kroků, avšak velmi rychlou cestou. Nejčastěji se sestavují týmy ze skupin lidí, jež podrobně konzultují jednotlivé postupy, mapují činnosti, které podnik zatěžují a současně zjišťují důsledky plýtvání. Za předpokladu udržování takto vedeného procesu, může podnik dosahovat vysoké efektivity a současně odstraňovat nedostatky v plýtvání (Svozilová 2011).

Hlavní principy metody Kaizen popsané autory Košturiak et al. (2010) jsou následující:

- Odstranění problémů, a to již ve výrobě přímými zaměstnanci, kteří znají způsoby a postupy podrobněji, tudíž jsou schopni je nejlépe určit. Na tomto základě je uváděno až 70 % odstraněných chyb bez vynaložených nákladů.
- Zvyšování kvality podniku na základě spokojených a motivovaných pracovníků, v souvislosti s jejich získanými dovednostmi a neustálou seberealizací, při podílení se na zlepšování chodu společnosti.
- Působení externích požadavků a změn nepřináší podniku hodnotu, jsou pouze reakcí na problematiku. Nahlédnutí do vnitřního sektoru organizace a propojení sil interních pracovníků je přínosnější, a to jak z hlediska nákladnosti, tak s ohledem na přijatelnost řešení možných změn.
- Práce je odměňována pouze na základě výkonu a splnění předem definovaných požadavků. Podnik může být mnohem efektivnější, v případě že by pracovníci byli odměňováni za využití svého potenciálu. Podíleli by se tak na procesech aktivněji, formou vyhledávání chyb, důsledků plýtvání či nacházeli možnosti zlepšení provozu.
- Zlepšování je zainteresováno nejen na část či určitý sektor, nýbrž i na celkový chod společnosti.

Bauer (2012) vysvětluje pojem *muda*, neboli plýtvání, v souvislosti s odstraněním příčin následků plýtvání, zaměřující se na administrativní činnosti. Pomocí modelu TSM neboli *Total Service Management*, lze zvýšit kvalitu a efektivnost administrativních procesů při zamezení vzniku následujících čtyř skupin *muda*:

- *muda* v rámci pracovního času – čekání ve výkonu práce, dohledávání informací, nadměrný výskyt dokumentací,
- *muda* v rámci pracovního systému – nedostačující srozumitelnost předávání informací, nefunkční provoz technologických postupů,

- *muda* v rámci práce zaměstnanců – nekvalifikovaní pracovníci, nevyužití potenciálu a know-how,
- *muda* v rámci obchodních postupů – nejasně definované postupy, nadbytečné kroky v procesech, přebytek zásob.

Kaizen se stala součástí výrobního systému Toyota, jež pro každého znamená malé neustálé zlepšování, zajišťující správnou strukturu, zaměření, disciplínu, vytváření iniciativy a kvalitního systému provozovaného lidmi (Lareau 2003).

3.4.3 Demingův zlepšovací cyklus

Demingův zlepšovací cyklus je uváděn jako účinný způsob řešení procesů v organizacích. Hlavním cílem je odhalit překážky, následně pak najít východisko k jejich řešení a v poslední řadě odstranit překážky. Hammer (2002) uvádí jednotlivé rozdělení písmen zkratky PDCA představující jednotlivé cykly. P (*Plan*) vyznačuje v překladu slovo *plán*, jež má iniciovat záměr ke zlepšení, D (*Do*) neboli *vykonej naplánovaný záměr*, C (*Check*) jako *ověřit* či *otestovat* efekt daného návrhu a poslední písmeno A (*Act*) představuje pojem *jednat* s cílem realizovat původní záměr a praktikovat dílčí zlepšení procesu.

Význam Demingova cyklu je vykládán též ve znění „*Naplánuj – Udělej – Zkontroluj – Zasáhni*“, působící v podnikatelských projektech s delší dobou realizace a v procesech, jejichž sestavení vyžaduje vyšší náročnost při zavádění změn (Svozilová 2011).

3.4.4 Metoda 5S

Autoři Petříková et al. (2007) přidělují metodě 5S označení *Přístup 5S* a popisují metodu, jako velmi důležitý nástroj pro zajištění efektivnosti, hospodárnosti, systematického uspořádání podniku, produktivity bez nadbytečného plýtvání a v neposlední řadě napomáhá k růstu podniku na základě transformace myšlení a postojů pracovníků. Hlavní princip 5S vyplývá z japonských názvů *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke*. Každý z názvů nese určitý význam, ale můžeme se setkat i s různými výklady jednotlivého označení. Svozilová (2011) přisuzuje prvnímu názvu

Seiri význam „*utřídít*“, *Seiton* znamená „*uspořádat*“, *Seiso* jako „*udržovat pořádek*“, *Seiketsu* neboli „*určit pravidla*“ a nakonec *Shitsuke* jako „*upevnit a udržet*“.

Dle Petříkové et al. (2007) jsou názvy označovány v překladu s postupným zněním: *roztřídit, srovnat, vyčistit, standardizovat a udržovat*. Poslední dva pojmy mohou mít ještě další rozdílné významy. *Seiketsu* je označováno jako standardizace či systematizace nebo jako dosahování ryzí čistoty zahrnující předchozí tři S. Pojem *Shitsuke* má standardizovat dosažený pokrok.

Autor Bauer (2012) uvádí pět důležitých kroků metody:

- *První krok: Seiri – Utřídít*

Podstatou je vypořádat a zamyslet se nad předměty, které podniku nepřinášejí žádnou hodnotu a nejsou tedy plně uplatňovány. Dle Petříkové et al. (2007) je účelem tohoto kroku uvolnit místo pracovního prostoru.

- *Druhý krok: Seiton – Uspořádat*

Zde se podnik zaměřuje na uspořádání předmětů, zvolení vhodného místa pro jejich uložení a řádné označení dokumentace. Tento krok slouží ke snížení zásob na pracovišti a jejich optimalizaci.

- *Třetí krok: Seiso – Udržovat pořádek*

Po uspořádání předmětů následuje udržování pořádku na pracovišti. Pořádek a čisté prostředí jsou nejen důležité pro příjemné klima na pracovišti, ale zejména také slouží k odhalení možných nedostatků a zlepšení kvality podniku.

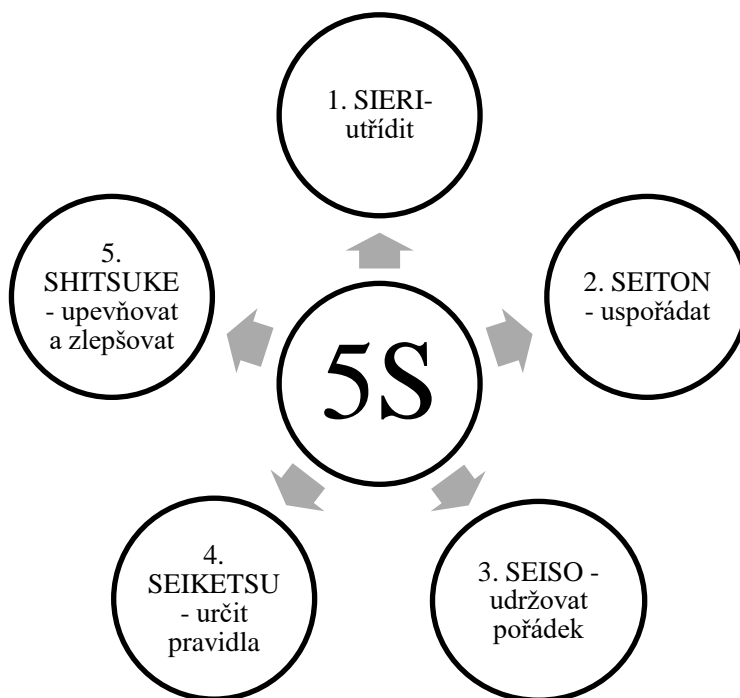
- *Čtvrtý krok: Seiketsu – Určit pravidla*

Po provedení předchozích tří kroků se zavádějí pravidla na základě standardů, jimiž jsou následně pracovníci obeznámeni. Standardy mají být přínosné a praktické pro usnadnění práce zaměstnanců. Základním principem této metody je sjednocení činností podniku.

- *Pátý krok: Shitsuke – Upevňovat a zlepšovat*

Poslední metoda slouží k ucelení a dodržování všech dosavadních činností. Součástí tohoto kroku jsou pravidelné kontroly v podobě auditů.

Všech pět kroků metody 5S jsou znázorněny v následujícím Obrázku 3:



Obrázek 3: Schéma jednotlivých kroků metody 5S, zdroj: Bauer (2012), vlastní zpracování

3.4.5 Metoda Six Sigma

Podle Mašína et al. (2007) „Six Sigma je strukturovaná metodologie zlepšování podnikových procesů, jejímž cílem je dosáhnout méně než 3, 4 vady na jeden milion příležitostí“. Hlavním faktorem je dosáhnout požadovaného výstupu, na základě studií zaměřených na statistické a jiné metody, za působnosti funkčního provedení procesu.

Zvedení metody Six Sigma spadá již do osmdesátých let v souvislosti s odkoupením společnosti Motorola, na základě přebytkového plýtvání. Prvotní cíl společnosti, dosahovat co nejvyšší kvality při minimalizaci výrobních nákladů, neodpovídal současné situaci firmy, která neustále produkovala vadné kusy ve výrobě. Tato fakta vedla k zavedení nutné změny v procesech činnosti. Proto byla vynalezena metodologie

Six Sigma, s níž se společnost vypracovala až na vrchol v oboru kvality a výnosnosti (Svozilová 2011).

Koncepce Six Sigma patří mezi jednu z nejefektivnějších metod zlepšování podnikových procesů. Uplatňuje jako hlavní nástroj kvalitu, ve smyslu dosahování vysoké přidané hodnoty pomocí získávání spokojenosti zákazníků s funkčně zavedenými procesy. Pojem *Six Sigma* tedy *číslice šest*, nese význam stupně kvality procesu, ve kterém se organizace nachází. V případě nejvyššího stupně, tedy šest, dosahují náklady na opravy pouhých pět procent a vyskytují se zde pouze tři závady na jeden milion jednotek konečného výstupu (Svozilová 2011).

Hlavním cílem této strategie, je dosahování spokojenosti zákazníků pomocí zdokonalování procesního řízení, a to díky pravidelnému sledování činností podniku, současně s předběžným plánováním. Na tomto základě je organizace schopna správně využít potřebné zdroje a snižovat vznik počtu výrobních chyb (Vochozka et al. 2012).

Dle Svozilové (2011) tkví podstata kvality metody Six Sigma v intenci vyvarovat se nadbytečnému plýtvání, čímž se podnik stává efektivnější při výrobě svých produktů či při provozování služeb. První pojem *skutečná kvalita* vyznačuje reálné možné dosažení kvality podniku a *potenciální kvalita* to, čeho je v procesech možné dosáhnout.

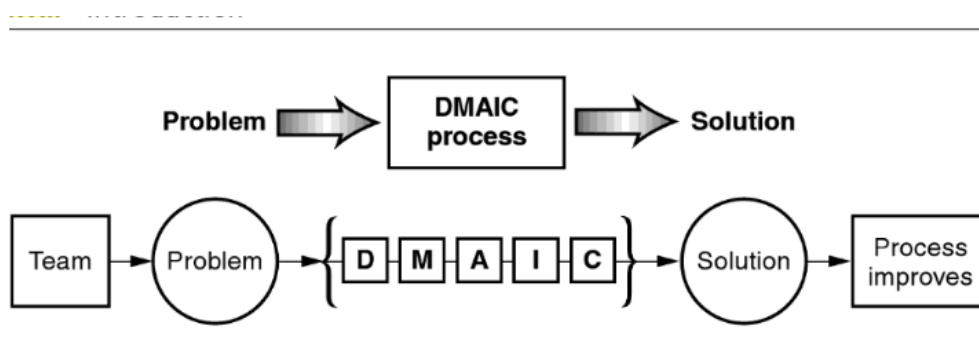
3.4.6 Lean Six Sigma

Lean Six Sigma obohacuje předešlou metodu o *způsoby* jak dosáhnout požadovaných výsledků. Je považována za filozofii, specializující se v první řadě na důkladnou péči o zákazníka, a to především v uskutečnění jeho potřeb. Aby tak bylo možné se dopracovat tohoto záměru, musí podnik nahlédnout již do základního systému, tvořeného především řídicími pracovníky a sestavou týmů. Uplatnění znalostí při aplikaci metod, vysoká úroveň řízení a užití praktických a teoretických postupů, tvoří základní podstatu této metodologie (Svozilová 2011).

3.4.7 Metoda DMAIC

Z předešlé metody Six Sigma vychází a je realizována metodologie DMAIC. Úkolem metody je řešení problémů, jež jsou identifikovány organizací. Uplatňuje se zde sada nástrojů a logických technik, aby firma dospěla k udržitelnému systému. Výsledkem je minimalizace či kompletní odstranění problémů a možné obsazení podniku do konkurenční pozice (Rama 2009).

Proces metody je jednoduše strukturován na Obrázku 4. Zpočátku je sestaven tým pracovníků definujících daný problém, následně ho implementují pomocí procesu metody DMAIC, z níž vyplývá dané řešení, které v konečné fázi zdokonaluje celý proces.



Obrázek 4: Proces DMAIC, zdroj: Rama, 2009, s. 18

Organizace může uplatnit dva způsoby řešení problémů. První formou je zlepšování procesů již zavedených pomocí metody DMAIC. V případě tvorby nových procesů uplatňuje druhou formu metody zvanou DMADV. V následujících odstavcích jsou podrobněji vysvětleny obě dvě formy metod.

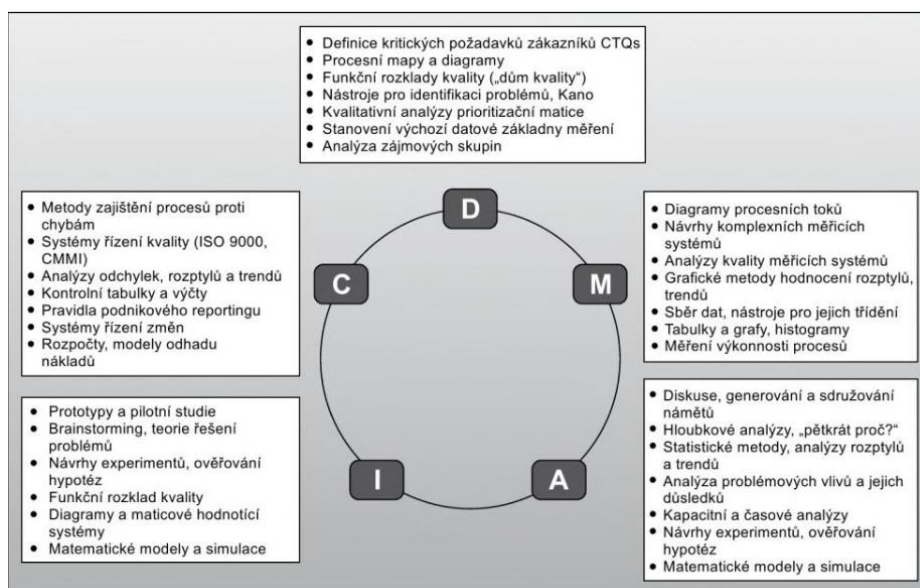
Rozdělení jednotlivých písmen metody DMAIC vyznačuje následující postupy (Zuzák et al. 2009):

- D – Define (*definovat, vymežit*) – V první řadě se organizace zaměří na analýzu kritických rysů kvality a rozvržení projektu. Dále vymeží stanovené cíle a definuje průběh procesu pro jeho zlepšení. Mohou se zde využívat například procesní mapy diagramů, pro zjednodušení cesty k cíli. Často se v tomto kroku uplatňuje spolupráce pracovníků a případné sestavení týmů.

- M – Measure (*měřit*) – Pomocí měření jsou podnikem determinovány dosavadní procesy a současná situace organizace. Je zde možné uplatnit metody přímé a nepřímé, a to například vlastní snímky pracovního dne.
- A – Analyze (*analyzovat*) – Na základě podrobné analýzy se ověřují následky příčin dané problematiky, pro něž se poté stanovují formy zlepšování.
- I – Improve (*zlepšit*) – V předposledním kroku jsou navrženy možnosti východiska problému, které se následně realizují.
- C – Control (*kontrolovat*) – Pokud je aplikované řešení procesu optimální a prokáže se jeho přínosnost, důležitým faktorem je zde udržitelnost kvality procesu jeho vedením, standardizace a zavedení nového systému do dokumentace.

V případě zavádění zcela nového procesu je aplikována metoda DMADV. Její funkce je v prvních třech krocích totožná s předchozí metodou, avšak poslední dvě fáze se liší. Po sestavení analýzy, následuje Design představující v překladu *konstrukci*, dále pak Verify vyznačující pojem *ověřit*. Po provedení analýzy daného problému se v tomto případě sestavuje nový model procesu, jehož průběh je zdokumentován a soustavně je nutné jej podrobně popsat. Následně se provádí konečná analýza zavedeného procesu a ověřuje se skutečnost dané dokumentace (Zuzák et al. 2009).

Na Obrázku 5 jsou podrobněji rozděleny a popsány jednotlivé operace dle fází metody DMAIC.



Obrázek 5: Typické nástroje fází cyklu DMAIC, zdroj: Svozilová, 2011, s. 130

3.4.8 Reengineering

Podstatu reengineeringu lze charakterizovat jako vytvoření zcela nového konceptu podniku, a to od samotného počátku. V tomto případě se nejedná o zavedení radikálních změn či zlepšování existujících postupů, nýbrž o to, zřít se dosavadních zvyků a systémů a nahlédnout na koncepci zcela jinak a lépe. Hammer et al. (2000) definují pojem jako *nový začátek* s principem zásadního přehodnocení a radikální rekonstrukcí podnikových procesů, tak aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita a rychlost.

Autoři Robson a Ullah (1998) vychází z koncepce názvu *Business Process Re-engineering*, jehož významu přidělují funkci *nového začátku* s eliminací minulosti. Hlavním principem je vytvořit nové a efektivní procesy a zbavit se dosavadních zvyků a očekávání. Důležitým faktorem je rovněž kreativita ve smyslu, dát do souladu činnosti a předměty, které spolu nikdy dříve nebyly spojovány a vytvořit tak nový koncept.

Nahrazení dosavadních procesů přispívá k účelnému fungování organizace, a to snížením nákladů, zvýšením podílu na trhu či dosažením vysoké konkurenční způsobilosti. Současně má vést ke spokojenosti koncových zákazníků na základě zrychlení procesu při výrobě nebo při samotném řešení požadavků zákazníka.

Řepa (2006) vymezuje hlavní principy reengineeringu takto:

- Zaměřit se na zákazníky a dát je do souladu s koncovými uživateli pro uspokojení jejich potřeb.
- Zapojit iniciativní přístup pracovníků do procesů s vysokou hodnotou pro konečné zákazníky.
- Přizpůsobit zaměstnancům příjemné pracovní prostředí pro optimální výkon jejich činnosti.
- Uvažovat a rovněž vykonávat procesy skrze organizaci horizontálně.
- Specializovat se na výstupy, vyhnout se neefektivním činnostem a případně je zrušit.
- Zaměnit chování řídicí funkce manažera namísto rozkazování za „*koučování*“.
- Přestrukturovat proces od samotné organizace přes dodavatele za cílem specializovat se na požadavky zákazníka.
- Sestavit síťovou strukturu lidí a procesů, jde o tzv. virtuální organizaci.
- Vyřadit liniové funkce a nahradit je týmovými činnostmi.
- Zvolit vhodné formy motivace zaměstnanců a následně je naučit samostatnosti s předáním odpovědností.
- Zaměřit se na zákazníky s minimálním počtem klíčových procesů pro rychlé a efektivní jednání.
- Zabezpečit sounáležitost chodu zlepšování procesů s činností organizace.

3.5 Vymezení činnosti zprostředkovatele

Hlavní činností zprostředkovatele je zabezpečování služeb, nejlépe vyhovujících subjektům ze strany nabídky a poptávky, a to formou vyjednávání obchodních podmínek mezi partnery, zajišťování tržní příležitosti pro obchodování se zbožím či službami a vyhledávání obchodních partnerů, které budou nejlépe splňovat podmínky obchodu dané činnosti subjektu. Výkon této práce není spojen s přímým nákupem zboží či služeb, proto zde neuplatňují svůj kapitál, tudíž nenesou žádná rizika (Mulačová et al. 2013).

Činnosti lze rozdělit dle výkonu funkce do kategorií (Pražská, 2002):

- Obchodní zástupce
- Obchodní zprostředkovatel
- Komisionář
- Zasílatel (speditér)
- Burzy
- Aukce
- Veletřhy

3.5.1 Pojišťovací zprostředkovatel

Hlavní činností pojišťovacího zprostředkovatele je zabezpečování služeb na finančním trhu, a to od počátku smluvního vztahu, až po konečnou fázi uzavření pojistné smlouvy, soustavně s výkonem činností spojených s pojištěním. Patří sem předkládání návrhů pojistných smluv, uskutečňování příprav až po konečné uzavření pojistné smlouvy pod danou pojišťovnou, a to jménem a na účet této pojišťovny. Zprostředkovatel dále poskytuje tzv. zákaznický servis, zahrnující činnosti spojené s vedením smluv a vyjednáváním požadavků a oprávnění klienta. Funkce jsou vykonávány pod kompetencí ČNB (České národní banky) a obchodní činitelé,

opravňující vykonávat činnost pojišťovacího zprostředkovatele a splňující podmínky zákona, jsou vedeni v Registru zprostředkovatelů (Čap, 2014).

Pojišťovací zprostředkovatele se dělí dle pravomocí a působnosti do kategorií:

- *Pojišťovací makléř (PM)*
- *Pojišťovací agent (PA)*
- *Výhradní pojišťovací agent (VPA)*
- *Vázaný pojišťovací zprostředkovatel (VPZ)*
- *Podřízený pojišťovací zprostředkovatel (PPZ)*

4 Vlastní práce

Druhá část bakalářské práce se v první fázi věnuje popisu vybrané společnosti BrokerOne Team S.E. Zprvu vystihuje základní informace o společnosti a její organizační strukturu. Dále je podrobně vysvětlena hlavní činnost, kterou se organizace zabývá. Současný proces, jenž je s činností propojen, je poté detailněji analyzován pomocí přímé metody a dalších. Na základě analytického šetření je vymezena problematika a možný návrh řešení pro optimalizaci procesu. Návrh je později zrealizován ve firmě s uplatněním vybrané metody. Poslední fáze vlastní práce se zabývá zhodnocením nového řešení a přínosy transformovaného procesu. Nakonec je vypracováno doporučení pro další možná východiska za účelem zvýšení efektivity podniku.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

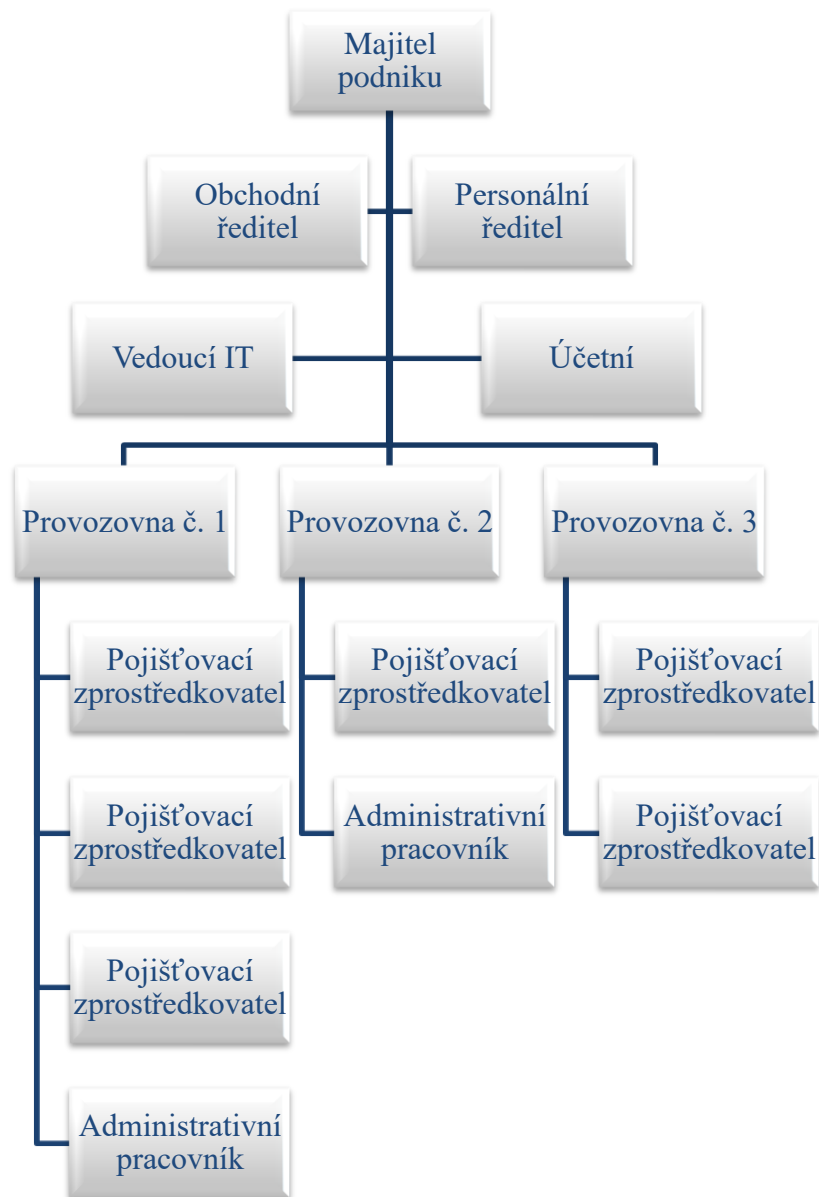
Společnost BrokerOne Team S.E., sídlem Bohuslavická 33, 190 12 Praha 9 – Dolní Počernice, byla zapsána do obchodního rejstříku dne 26. března 2014 Městským soudem v Praze jako Evropská společnost. Jedná se o českou organizaci, jejíž hlavním předmětem podnikání je zprostředkovatelská činnost. Působí na trhu již necelých deset let, avšak mezitím prošla změnami ve formě podnikání a rozšířila působnost. Jako Evropská společnost je vedena již šestým rokem. Nyní společnost provozuje již tři provozovny, z nichž jako první uvedená do provozu a nejdéle fungující je na Praze 9 v Hloubětíně, další dvě provozovny sídlí v Praze 10 na Bohdalcích. Statutární orgán je tvořen jedním zakladatelem, soustavně působícím jako jednatel společnosti a dozorčí radou s jedním členem.

Společnost je zapsána v registru vedeném ČNB (Českou národní bankou) společně s jednotlivými vázanými zástupci, jejíž hlavní činností je zprostředkování pojištění poskytované zákazníkovi. Zprostředkování pojištění vykonává na základě spolupráce s předními pojišťovnami českého trhu, jimiž jsou například Česká podnikatelská pojišťovna, Allianz pojišťovna, ČSOB pojišťovna, Kooperativa a další. Zpracovává produkty v různých oblastech pojištění, především se jedná o pojištění vozidel, majetku, životního pojištění nebo např. pojištění podnikatelů a právnických osob. Podnik z hlediska počtu zaměstnanců lze označit jako malý. Zaměstnanci působící jako

zprostředkovatelé, vykonávají práci na dané provozovně, kterou zastupují, přičemž každá provozovna je obsazena maximálně třemi těmito zaměstnanci. Na každé z provozoven si zákazník může sjednat pojištění různého druhu, zákazníci tudíž nejsou limitováni volbou výběru a mohou v průběhu pracovní doby provozovny kdykoliv navštívit.

4.1.1 Organizační struktura společnosti a jednotlivé funkce

Obrázek 6 znázorňuje hierarchické sestavení struktury organizace BrokerOne Team S.E. Strukturu tvoří v hlavní pozici majitelka podniku, která současně působí jako ředitelka a jednatelka, vystupuje za společnost a rovněž zodpovídá a stará se o chod celé firmy. Majitelka společnosti vyjednává nejdůležitější komunikační kanály s předními společnostmi a obchodními zástupci, stará se o vedení společnosti a její průběh, pravidelně informuje pracovníky o zavádění nových procesů či jakýchkoliv změn souvisejících s provozem podniku. Další důležitou funkcí je realizace školení, kterých se pravidelně zaměstnanci účastní. Druhou složkou organizační struktury je obchodní ředitelka, jejíž hlavní funkcí jsou obchodní jednání, spolupracuje a napomáhá majitelce podniku a zabezpečuje veškeré potřebné materiály. Dalším důležitým činitelem firmy je personální ředitelka, která se stará především o zaměstnance a o efektivní fungování systému společnosti, spravuje nesrovnalosti v systémech mezi pojišťovny a zaměstnanci a tvoří optimální podmínky pro řádné fungování celého systému organizace. Nedílnou součástí tvoří v zastoupení vedoucí IT, jehož funkcí je zajistit pomoc při jakékoliv problematice v oblasti informačních systémů, působí při zavádění nových technologií a lze se na něj kdykoliv obrátit v případě potřeby. Dále je soustava firmy tvořena účetní, která vede celý účetní systém, a zaměstnanci na pozici pojišťovacích zprostředkovatelů a administrativních pracovníků. První provozovna je obsazena čtyřmi pracovníky. Tři pracovníci plní funkci zprostředkovatelů a jeden pracovník vykonává administrativní činnosti. Současně zde nejčastěji působí i ředitelka společnosti. Druhou provozovnu zastupuje jeden pracovník v pozici zprostředkovatele, jeden administrativní pracovník a obchodní ředitelka. Poslední nejmenší provozovna je zastoupena pouze dvěma zprostředkovateli, avšak díky blízké lokalizaci navzájem spolupracují s druhou provozovnou.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti, zdroj: Vlastní zpracování

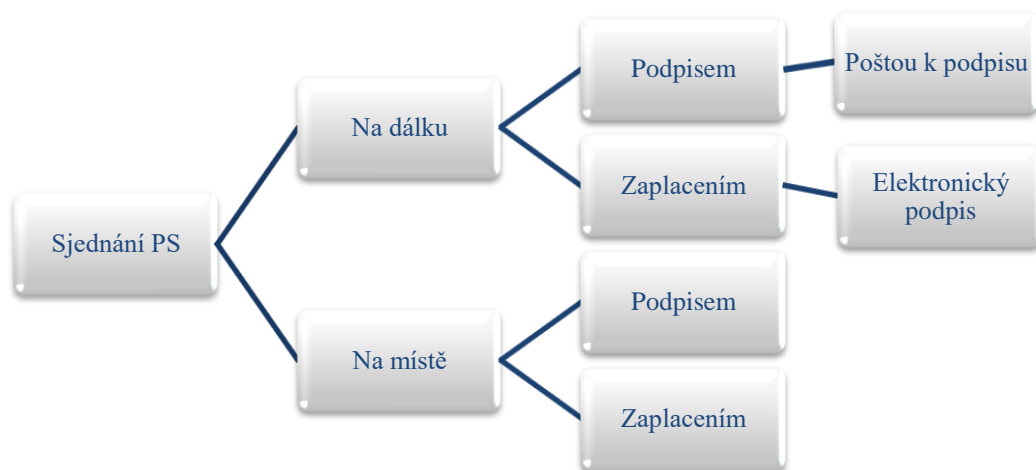
4.2 Zpracování pojistných smluv

Proces zpracování a uzavření pojistné smlouvy je jednou z nejdůležitějších činností celé organizace. V první řadě vzniká pojistný zájem na základě poptávky ze strany zákazníka, a to třemi možnými způsoby. Prvním z nich je kontaktování klientem telefonicky, další možností je komunikace pomocí emailové schránky a třetí nejrychlejší a nejjednodušší variantou pro zprostředkovatele je navštívení samotné provozovny ze strany zákazníka osobně. Při telefonické komunikaci se zprostředkovatel na základě požadavků klienta, dohodne na přenosu potřebných

informací ke zpracování nabídky a v případě zájmu na následném uzavření pojistné smlouvy. Za pomoci emailové poptávky se proces dohody odvíjí podobným způsobem. U obou variant se lze následně se zákazníkem dohodnout na uzavření a podpisu pojistné smlouvy na dálku, a to buď elektronicky, avšak pouze za předpokladu vzniku pojistné smlouvy zaplacením, či tištěnou formou, zasláním kompletní dokumentace zákazníkovi poštou na adresu. V případě, že zákazník upřednostní pro uzavření a podpis pojistné smlouvy osobně navštívit pobočku, uskutečňuje se konečná fáze obdobně, jako u třetí varianty, jež zahrnuje osobní kontakt a komunikaci s klientem od počátku. Bez ohledu na zájemci poptávaný produkt, se proces odvíjí od začátku stejným způsobem.

V první fázi se, dle požadavků a potřeb klienta, na základě získaných údajů, vytvoří v jednotlivých aplikacích a programech pojišťoven kalkulace daného produktu, následně se pak po souhlasu s klientem sjedná příslušná varianta. Pokud si zákazník přeje uzavřít pojistnou smlouvu zaplacením, uplatňuje se zde možnost podpisu elektronickou formou pomocí emailu, a to především při domluvě na dálku. V případě uzavření smlouvy podpisem, musí být podepsán samotný originál smlouvy v tištěné podobě klientem. Platba se poté realizuje prostřednictvím běžného účtu či úhradou složenky na pobočkách české pošty.

Na Obrázku 7 je zjednodušeně zpracován postup jednotlivých operací.



Obrázek 7: Schéma postupu sjednání pojistné smlouvy, zdroj: Vlastní zpracování

Tímto proces zpracování smlouvy není v konečné fázi, další nedílnou součástí tvoří aktivace smlouvy a její zavedení do systému. Zpočátku se smlouvy evidují do interního systému podniku pomocí příslušného portálu. Následující kroky procesu jsou popsány níže:

1. naskenování dokumentů do systému,
2. implementace a zadávání dokumentů do firemního portálu,
3. rozdělení dokumentace dle norem pro příslušné pojišťovny,
4. rozdělení dokumentace dle norem pro firmu k archivaci,
5. expedice příslušných dokumentů poštou jednotlivým pojišťovnám (smlouvy vzniklé podpisem),
6. archivace smluv a s nimi souvisejících dokumentů.

Obrázek 8 znázorňuje postup procesu nově uzavřené smlouvy.



Obrázek 8: Schéma procesu sjednané smlouvy, zdroj: Vlastní zpracování

Výjimku expedice dokumentů, tvoří pouze smlouvy vzniklé zaplacením, kde se aktivace v systému uskutečňuje po zaplacení pojistné smlouvy do uvedeného data splatnosti. V případě nezaplacení, ji systémy automaticky generují jako neaktivní, a tudíž, se pojistná smlouva stává neplatnou. Proto je tento proces zjednodušen a pojišťovny nevyžadují dokumenty v tištěné podobě, firma je tedy po zavedení do systému rovnou archivuje do příslušných šanonů.

4.3 Analýza současného stavu systému

Na základě charakteristiky procesu zpracování pojistných smluv, popsané v předchozí části, lze strukturovat podrobnou analýzu aktuálního stavu. V první řadě je důležité se zaměřit na splnění požadavků zákazníka, které jsou s ohledem na první krok, tedy komunikace, uspokojivé. Komunikační kanál prostřednictvím emailové schránky, telefonu či přímým sdělením je z hlediska času a celkové efektivity dostatečně funkční. Samotný proces uzavření pojistné smlouvy je rovněž z hlediska proveditelnosti a času nenáročný. Nejpracnější a nejdelší činnost nastává před a po uzavření samotné smlouvy. Proto byla tato činnost pro sestavení podrobné analýzy

zvolena jako klíčová. Celý proces zpracování dokumentů včetně možného řešení je postupně popsán níže:

V první fázi před podpisem smlouvy je nezbytným krokem veškeré dokumenty vytisknout, a to v případě zprostředkovatele až do třech listinných podob, kdy první kompletace dokumentů je předána klientovi, druhá forma je určena samotné pojišťovně a poslední listinnou podobu si ukládá zprostředkovatel. Tento fakt značně vypovídá o nadměrně využívaném množství spotřebovaného materiálu, tudíž jsou zde uplatňovány vysoké náklady převážně na nákup materiálu, avšak současně i na provoz výstupních zařízení, jako je tiskárna.

Dalším negativním faktorem je časová mezera, která vzniká při kompletaci dokumentů. V druhé fázi zpracování pojistné smlouvy je hned několik aspektů pro možné zlepšení. Na základě přímé metody byla provedena analýza časové náročnosti jednotlivými pracovníky.

Po konzultaci s interním pracovníkem společnosti, jehož hlavní činností je funkce zprostředkovatele a každodenně vykonává proces spojený se zpracováním smluv, byly zjištěny údaje o časové náročnosti na zpracování pojistné smlouvy. Průměrná doba zhotovení dokumentů společně s jejich kompletním tiskem vyšla v průměru na 4 minuty času.

V druhé řadě byl pro analýzu dotazován pracovník administrativního oddělení, jehož úkolem je zpracování smluv formou zaevírování do počítače a následné kompletace, včetně zaslání smluv prostřednictvím pošty na jednotlivé pojišťovny. Na základě poskytnutých informací byla provedena analýza času v rozsahu jednoho týdne. Důvodem jsou stanovená pravidla firmy pro expedici dokumentů na poštu jednou za týden, současně s požadavky pojišťoven obdržení vyhotovených smluv ve stanovené lhůtě. Za pomoci uplatnění metody vlastních snímků pracovního dne administrativního pracovníka, byl stanoven průměrný čas skenování dokumentů jedné pojistné smlouvy na 1 minutu a kompletace dokumentů k expedici včetně archivace v průměru na 1 hodinu času jednou týdně za pobočku.

Dalším podstatným faktorem pro rozbor a stanovení konečného výsledku, bylo zaopatřit průměrný počet smluv zpracovaných za jeden týden. Na základě poskytnutých informací majitelky podniku, pomocí detailní analýzy grafů, byla stanovena průměrná produkce smluv v přepočtu na jeden týden, a to celkem na 66 kusů za všechny provozovny. Celková časová náročnost na procesy spojené se zpracováním smluv, se v konečném součtu vyčísčila na 7,5 hodiny za jeden pracovní týden. Níže v Tabulce 2 jsou uvedeny podrobné údaje.

Tabulka 2: Časová náročnost tisku smluv za jeden týden

	Tisk smlouvy	Skenování smlouvy	Kompletace zásilky na poštu	Celkem časová náročnost (hod.)
Čas (min.)	4	1	60	
Počet (ks/1 týden)	66	66	2	
Celkem (hod./týden)	4,4	1,1	2	7,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Značnou součástí podniku jsou jednoznačně i vynaložené náklady, proto byla realizována analýza nákladů jednotlivých administrativních procesů, pro stanovení podrobného rozboru. Získané informace byly zpracovány na základě konzultace s obchodní ředitelkou společnosti, jejíž činnost zahrnuje zaopatření spotřebních materiálů. Za předpokladu počtu zpracovaných smluv všech provozoven za týden a po podrobné analýze přepočtu kusů spotřebovaného papíru, dosahovaly výdaje za papír 174 Kč. Viz Tabulka 3.

Tabulka 3: Náklady vynaložené na papír za jeden týden

PS/papír	Počet ks
PS zaplacením	22
PS podpisem	44
Počet kusů papíru na 1 PS zaplacením	16
Počet kusů papíru na 1 PS podpisem	24
Počet papírů celkem	1408
Počet kusů jednoho balení papíru	500
Celkem potřeba kusů balení	2,8
Cena jednoho balení	62 Kč
Náklady na papír celkem	174 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Po stanovené výši nákladů na samotný papír, bylo zapotřebí zjistit rovněž výši vynaložených výdajů na tonery jednotlivých provozoven. Průměrná výdrž tonerů na každé provozovně určila základ pro výpočet, současně s náklady vynaloženými na jeden toner. Celkové výdaje na tonery v hodnotě 665 Kč vynaložila firma v průměru za jeden týden. Viz Tabulka 4.

Tabulka 4: Náklady vynaložené na tonery za jeden týden

Tonery	Provozovna 1	Provozovna 2	Provozovna 3	Náklady na tonery celkem
Výdrž toneru v týdnech	1,5	3	3	
Cena za toner	500	500	500	
Náklady na tonery celkem	333 Kč	166 Kč	166 Kč	665 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro konečné stanovení nákladů, poskytla obchodní ředitelka údaje pro výpočet jednotlivých zásilek na poštu. Východiskem byl průměrný počet zaslaných obálek z každé provozovny, současně s výdaji na jednu obálku. Náklady zásilek za jeden týden vyšli na 560 Kč. Viz Tabulka 5.

Tabulka 5: Náklady vynaložené na poštu za jeden týden

Pošta	Počet ks
Počet zásilek	2
Průměrný počet obálek na 1 zásilku	7
Cena pošty za jednu obálku	40 Kč
Náklady na poštu celkem	560 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Definitivní náklady vynaložené pro administrativní účely pojistných smluv činí v součtu 1399 Kč na jeden týden. Viz Tabulka 6.

Tabulka 6: Souhrn vynaložených nákladů na administrativu za jeden týden

Náklady	Kč
Náklady na papír celkem	174 Kč
Náklady na poštu celkem	560 Kč
Náklady na tonery celkem	665 Kč
Souhrn všech nákladů celkem Σ	1 399 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Vymezení základní problematiky

Po sestavení podrobné analýzy současného stavu systému společnosti v procesu zpracování pojistných smluv lze vymezit danou problematiku, a to za předpokladu možného zlepšení procesu. Z krátkodobého pohledu časového hlediska jsou jednotlivé časové úseky nepatrné, avšak po výsledném shrnutí lze určit časovou náročnost z dlouhodobého hlediska. Pokud by firma nadále zpracovávala smlouvy způsobem popsáním v předchozí části, časový úsek vymezený pro tento administrativní proces by dosahoval celých 360 hodin za rok. Zhodnocení nákladů, za předpokladu výsledné analýzy, je z hlediska vynaložených peněžních prostředků na korespondenci a spotřební materiál o to znatelnější. Jestliže společnost vynakládá průměrně 1399 Kč týdně na materiál a služby spojené s uzavřenými smlouvami, celkové roční výdaje by nadále činily až 67 152 Kč. Zavedením zlepšovací techniky, pro zjednodušení daného procesu a snížení nákladů, by mohla ušetřit jednak vynaložený čas, věnovaný administrativním činnostem, tak současně poměrně vysoké množství peněžních prostředků. Na základě

definované problematiky je následující téma věnované vypracovanému návrhu možného řešení a zavedení příslušné změny procesu.

4.5 Návrh řešení

Podstatným předpokladem pro zavedení nového postupu je automatické generování smluv v systému, a to v elektronické podobě. Tato skutečnost umožňuje významnou příležitost firmy pro zavedení elektronického zařízení, umožňující rychlé a nízkonákladové zpracování pojistné smlouvy, bez přebytného množství dokumentů. Další důležitou skutečností je již existující systém biometrického podpisu, a to u převážné většiny pojišťoven. Implementace biometrického podpisu by vedla k zjednodušení celého procesu, a to na základě integrace dat s informačními systémy pojišťoven a současně s vnitřním systémem podniku. Biometrický podpis umožňuje zaznamenání dat v elektronické podobě na základě propojení systému s příslušným zařízením a současně splňuje legislativní podmínky pro uchování dat čistě v elektronické podobě. Hlavním principem tohoto systému je již zmíněná evidence dokumentů v elektronické podobě, a to za účelem snížení nadměrné administrativy a tím snížení listinných podob dokumentů, vedoucí k rychlému, efektivnímu a nákladově příznivému způsobu zpracování a uchování pojistných smluv. Základní podmínkou pro funkční provoz digitálního systému je pořízení příslušného přístroje pro uskutečnění samotného podpisu, a s tím související instalace kompatibilního softwaru.

Za tohoto předpokladu, by společnost musela v první řadě zjistit potřebné informace o slučitelnosti programu a přístroje, a tím obětovat určitý čas pro zavedení změny procesu. Následným krokem by poté byla investice peněžních prostředků do daného zařízení, avšak celý nadcházející proces zpracování pojistných smluv by se jednoznačně zjednodušil. První problematická fáze z hlediska času a nákladů, kdy je zapotřebí veškeré dokumenty převést do tištěné podoby, by zcela vymizela. Namísto tisku, by se pouze v programu pojišťovny zvolilo příslušné pole biometrického podpisu a následně by pak došlo k automatické generaci elektronických dokumentů do zařízení, v němž se realizuje samotný podpis zákazníka. Digitální forma podepsané smlouvy by se ihned uložila v systému pojišťovny a zaslala zákazníkovi formou

emailu, v případě jeho souhlasu. Pokud by souhlas zákazníka s odesláním dokumentů elektronicky nebyl potvrzen, dokumenty by byly pouze převedeny k tisku, a to výhradně jen pro klienta. Pojistná smlouva by byla ihned aktivována v systému pojišťovny a následující kroky v dalších administrativních činnostech podniku by se očistily o zdoluhavý proces skenování, kompletace a archivace smluv. Jedinou nezaměnitelnou činností by bylo stávající evidování smluv do firemního portálu.

Pokud by společnost tento systém implementovala, vyvarovala by se nadměrnému plýtvání při spotřebě, rovněž z hlediska času a ušetřila by velké množství nákladů vynaložených na spotřební materiál, poštovní zásilky a současně by se významně zjednodušil celý proces zpracování smluv a dokumentů s nimi souvisejících.

Chod společnosti již od počátku vzniku prošel postupnými kroky mnoha změnami. Na základě úsilí, především majitelky podniku společně s dalšími orgány a pracovníky, byly doposud zavedeny různé způsoby zlepšení podnikových procesů pro podporu neustálého vývoje organizace. Po dobu působnosti společnost investovala množství peněžních prostředků do zařízení, umožňující zjednodušení pracovní činnosti a do programů pro provoz podniku a činnost uživatelů. Dále byl založen společný portál, pro přehled a rozsáhlou práci se smlouvami, který průběžně prochází inovacemi. V neposlední řadě je ve spolupráci s pojišťovnami stále zdokonalován systém propojení programů a práce spojená s nimi. Také jsou na základě rozhodnutí majitelky realizována školení, jejichž funkce zabezpečuje lepší kompetentnost při výkonu práce zaměstnanců.

Po předloženém návrhu možného řešení nejproblematictější části v úseku administrativy a po konzultaci s majitelkou a následných úvahách, ověřování možností, měření a sestavování analýz, bylo rozhodnuto o zavedení nového řešení. Na základě všech poznatků, byla zhodnocena současná situace s učiněním závěru zavedení biometrického podpisu pro nejčastěji uplatňovanou pojišťovnu. Díky současné neschopnosti konfigurace všech pojišťoven do jednoho zařízení bylo rozhodnuto zavést nový systém pro Českou podnikatelskou pojišťovnu, jejíž množství uzavřených smluv vysoce přesahuje ostatní pojišťovny. Návrh a realizace byly uskutečněny u životního pojištění, jenž momentálně pojišťovna umožňuje. Po konečném posudku majitelky byla zrealizována změna procesu prostřednictvím metody DMAIC. V první řadě firma

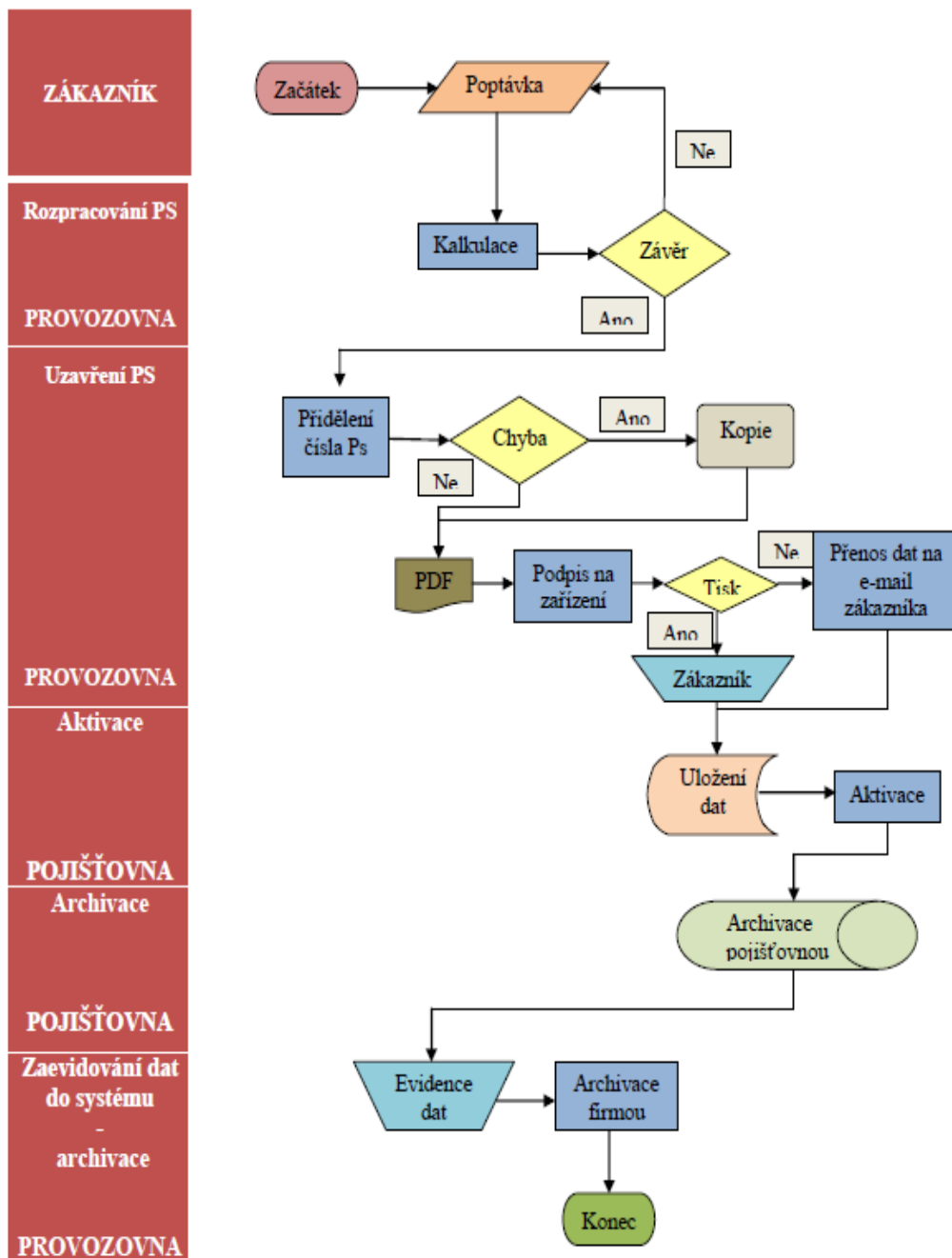
zakoupila přístroj SignPad včetně požadované licence a provedla instalaci kompatibilního programu SignSoft, následně pak byla provedena implementace a rozbor přínosnosti nového systému.

4.6 Aplikace metody DMAIC

4.6.1 D – Define

První fáze metody plní funkci úlohy pro vymezení stanoveného cíle, definování procesu a posouzení kvality současného stavu, za pomoci sestavení pracovního týmu, který se na činnostech podílí. Pro tento konkrétní případ, zavedení změny v procesu zpracování smluv, byla shromážděna skupina pracovníků, tvořená pojišťovacími zprostředkovateli ze všech provozoven, obchodní ředitelkou, administrativními pracovníky, vedoucím IT a v neposlední řadě majitelkou společnosti. Posouzení kvality a formulace procesu, proběhlo na základě jednotlivých specifikací a argumentů současného průběhu procesu za pomoci zprostředkovatelů a administrativních pracovníků. Dalším krokem bylo vymezení přesného cíle pro zlepšení procesu, zavedením elektronické evidence po zhodnocení dosavadních nákladů a úspory času, za pomoci biometrického podpisu vybrané pojišťovny. Skupina byla vedena majitelkou podniku, která předkládala návrhy řešení a ve spolupráci s pracovníky byla projednávána současná situace.

Níže na Obrázku 9 je zpracována procesní mapa jako pomocný podklad pro určení průběhu a toků procesu.



Obrázek 9: Schéma procesní mapy zpracování pojistné smlouvy, zdroj: Vlastní zpracování

Procesní mapa byla zpracována na základě získaných dat společnosti s již funkčním systémem pojišťovny. Schéma je rozvrženo od počátku vzniku obchodního případu po jeho konečnou fázi. Začátek představuje vznik poptávky pojištění na základě požadavku zákazníka, následně je pak zpracována kalkulace. V případě zájmu zákazníka o pojištění je přiděleno ke smlouvě číslo. V případě, že jsou zjištěna nevyhovující data, následuje alternativní varianta, kdy je smlouva duplikována a poté již přechází v PDF dokument. Ten je poté vygenerován na podpisovém zařízení, v tomto případě na SignpPadu. Dále vzniká alternativa tisku pojistné smlouvy zákazníkovi, avšak pouze v případě vyžádání, v opačném případě se ihned odesílají data do emailové schránky zákazníka. V předposlední fázi se dokumenty uloží do systému a automaticky se aktivují a archivují na pojišťovně. Nakonec se dokumenty zaevidují do firemního systému a tím jsou rovněž archivovány. Proces je v konečné fázi a žádné další operace se již nekonají.

4.6.2 M – Measure

Druhá fáze představuje determinaci současných procesů na základě měření. Za pomoci přímé metody byla shromážděna data o průběhu procesu od zpracování pojistné smlouvy, až po finální kompletaci, a to z časového hlediska. Další informace se získávaly z předložených záznamů dokumentů o vynaložených nákladech na provoz podniku. Pro statistická data byly uplatněny údaje z interního systému společnosti. Zde se získávaly informace o průměrném množství zpracovaných smluv všech provozoven za určitá časová období, včetně sumarizace smluv u jednotlivých pojišťoven.

4.6.3 A – Analyze

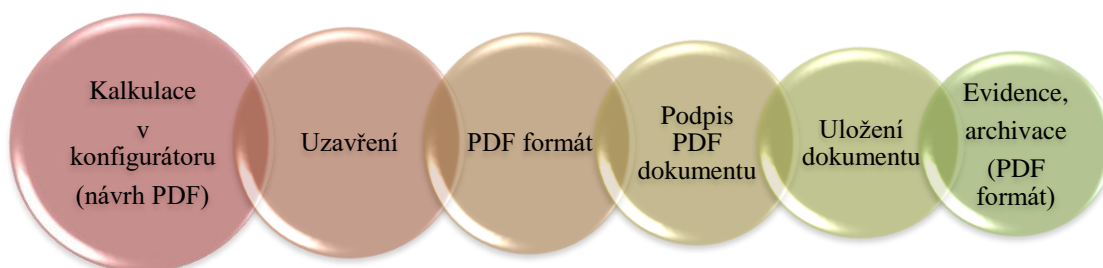
Další fáze je věnována analytickému šetření na základě dat získaných měření. V tomto kroku byla sestavena podrobná analýza, kde se vypořádávaly nedostatky v současném systému zpracování smluv. Především z hlediska času, který je s procesem spojený, tak současně s vynaloženými náklady při administraci. Díky aktuálním možnostem, se v tomto případě společnost zaměřila na uzavřené smlouvy životního pojištění České podnikatelské pojišťovny.

4.6.4 I – Improve

Předposlední fáze je věnovaná samotnému zlepšení procesu za předcházejícího definování cíle a návrhu řešení. Firma v tomto kroku po finálním rozhodnutí zahájila implementaci nového zařízení společně s instalací příslušných programů. Pro danou pojišťovnu bylo vybráno podepisovací zařízení Signature Pad STU-430 od společnosti Wacom, které je funkční pomocí propojení USB kabelu s počítačem. Dále byl nainstalován ovladač podporující zařízení SOFTPRO Driver od společností SignoSoft. Po instalaci a připojení zařízení bylo nutné v konfigurátoru pojišťovny SUS+ zařadit možnost digitálního podpisu. Po úspěšném provedení všech předchozích kroků uvedení systému do provozu, bylo již možné plně pracovat s novým zařízením. Následující body popisují nový průběh procesu zpracování pojistné smlouvy po zavedení biometrického podpisu:

- sestavení kalkulace pojistné smlouvy,
- uzavření pojistné smlouvy,
- podpis prostřednictvím elektronického zařízení,
- uložení zhotovených dokumentů v elektronické podobě,
- evidence dat pojistné smlouvy do firemního portálu (archivace).

Následující Obrázek 10 znázorňuje podrobněji cestu dokumentu.



Obrázek 10: Cesta dokumentu, zdroj: Vlastní zpracování

Po seznámení s postupem implementovaného procesu, lze vidět jednoznačnou změnu, a to v posledních třech krocích procesu. Navazujícím krokem, po uzavření pojistné smlouvy, dochází k samotnému podpisu prostřednictvím elektronického zařízení, jehož potvrzením se ukládají veškerá data přímo do systému pojišťovny a současně je uplatňována verifikace podpisu. Smlouva je poté automaticky aktivována a již není zapotřebí zasílat jakékoliv formy dokumentů poštou a rovněž není potřeba je jiným způsobem archivovat. Jediným finálním krokem pracovníka je zaevidovat a uložit elektronickou formu dokumentace do firemního portálu.

4.6.5 C – Control

Konečnou fází metody je hodnocení výsledků zavedeného procesu. V případě osvědčení jeho přínosnosti se nový proces zavádí do dokumentace a uplatňuje se udržování jeho kvality a vedení. Zavedením nového procesu bylo ihned možné vysledovat jeho přínosy a nedostatky z hlediska každodenní činnosti podniku a pracovníky, kteří se na něm podílejí. Z pohledu zprostředkovatelů, byla zaznamenána časová úspora, a to především ve fázi uzavření pojistné smlouvy, kdy se dokumenty v PDF formátu přenesly do podepisovacího zařízení, a tudíž nebylo nutné podstupovat zdlouhavý proces tisku. Jediný nedostatek, jenž byl vypořizován, nastal při náhlém odpojení sítě, kdy bylo nutné celý systém znovu zprovoznit, následně se přihlásit do programu pojišťovny a smlouvu opět vygenerovat, nicméně poté se postup znovu vyvíjel stejným způsobem. Zjednodušení administrativní činnosti se projevilo v mnoha ohledech. Z hlediska času byla vypořizována úspora při kompletaci a konečném zpracování smlouvy, jež nemusel administrativní pracovník vykonávat a smlouvy pouze zaevidoval do systému. Zde se neprojevily prozatím žádné jiné nedostatky, nicméně bude nadále uplatňována kontrola v průběhu několika měsíců, a to na základě přímé i nepřímé metody za činnosti jednotlivých pracovníků a rovněž vedením podniku.

Pro porovnání původního (viz Obrázek 11) a nového (viz Obrázek 12) procesu zpracování smluv byla vytvořena následující schémata.



Obrázek 11: Schéma původního procesu zpracování smluv, zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12: Schéma nového procesu zpracování smluv, zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených schémat je viditelný rozdíl, a to jak v rozsahu, tak v počtu operací jednotlivých procesů. Nový proces je jednoznačně kratší a efektivnější. Díky implementaci nového zařízení lze nejen uspořit čas a množství vynaložených nákladů, ale současně vzniká příležitost vyvarovat se chybám, které se v činnostech vyskytují a rovněž je zamezeno nadměrnému plýtvání, a to především v oblasti listinných dokumentů, ale také v celkové spotřebě materiálu.

Jelikož byl tento proces uplatněn v rámci možností pouze u životního pojištění, nebylo možné vysledovat přesné ukazatele a současně změnu v oblasti nákladů a ušetřeného času, která není až tak znatelná. Za předpokladu aplikace nového systému u pojišťovny pro uzavírání všech druhů pojistných smluv by již náklady a časová úspora vedly k výraznější změně.

Na základě průměrných ukazatelů u dané pojišťovny byla sestavena Tabulka 7 odhadovaných úspor nákladů.

Tabulka 7: Úspora nákladů uzavřených pojistných smluv u ČPP na jeden rok

Název nákladové položky	Množství	Úspora nákladů celkem
Papír	826 ks smluv	2480 Kč
Pošta	96 ks obálek	3840 Kč
Toner	¼ (27 %)	6786 Kč
Náklady – úspora celkem		13.106 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka představuje průměrné množství zpracovaných pojistných smluv za poslední roky u České podnikatelské pojišťovny a jejich náklady na tištěnou formu a korespondenci. V případě, že by byly veškeré smlouvy uzavírány v elektronické podobě, spotřeba papíru by se v peněžním vyjádření snížila o 2 480 Kč za rok. Dále by se uspořilo celkem 3 840 Kč vynaložených nákladů na odeslání dokumentů prostřednictvím pošty na pojišťovny a výdaje na tonery, jež představují necelou ¼ celkových výdajů všech pojišťoven, by se snížily o 6 786 Kč. Celková suma uspořených nákladů by dosáhla v odhadované výši 13 106 Kč za jeden rok u dané pojišťovny. Z hlediska času byla odhadovaná úspora vykalkulována na 153 hodin, tedy necelých 20 dní uspořenému času.

Pokud se nadále prokáže funkčnost zavedeného systému a bude možnost uzavírat veškeré smlouvy pomocí biometrického podpisu, společnost investuje peněžní prostředky do více zařízení. Pojišťovny umožňují výhodné nabídky SignPadu od 3 720 Kč za kus. Pokud by firma investovala své peníze na koupi jednoho přístroje pro každou pobočku, náklady by dosáhly celkem 11 160 Kč, a tudíž by prokázala návratnost již v průběhu jednoho roku, následně pak by bylo možné vypořádat postupné snižování nákladů v průběhu let.

4.7 Návrh a doporučení pro optimalizaci procesu

Na základě prvotní analýzy stavu procesu a současně po provedení částečné změny u daného druhu pojištění lze doporučit možnou optimalizaci činnosti. Za předpokladu schopnosti konfigurace zařízení se všemi pojišťovnami se zde naskytuje možnost zavedení elektronického systému, a to pro všechny druhy pojištění. Pokud by společnost na základě digitálního podpisu uzavírala smlouvy u všech druhů pojištění všech dostupných pojišťoven, s nimiž má uzavřené smluvní podmínky, uspořila by velké množství peněžních prostředků a současně by se výrazně snížila časová náročnost procesu. Po provedené analýze a konečné kalkulaci bylo dosaženo následujících výsledků. Peněžních výdaje by se snížily v celkových nákladech a to na 67 000 Kč a současně by se ušetřilo až 360 hodin času, tedy 45 pracovních dní na administrativní činnosti spojené se zpracováním pojistných smluv. Dle zjištěných poznatků by se podnik vyvaroval většímu množství provedených chyb, ale také nadměrného plýtvání, které vzniká při tisku listinných podob dokumentů či například při zasílání poštovních zásilek.

Další činností společnosti, která souvisí s uzavíráním pojistných smluv, je rovněž udržování dohledu nad úhradami těchto smluv. Administrativní pracovník plní soustavně funkci kontroly plateb nad sjednanými smlouvami, v případě neuhrazení kontaktuje zákazníky a upozorňuje je na možnou situaci zneplatnění smlouvy pojišťovnou. Zavedením přímé platby sjednaného pojištění na provozovně prostřednictvím platební karty by se zjednodušil celý proces při dohledávání, komunikaci s klienty, nebo případnému upozorňování formou sestavení příslušné zprávy při nedostihu zákazníka. Zákazník by nemusel myslet na budoucí platbu a rovněž by mohlo být zamezeno vzniku případných chyb při převodu peněžních prostředků.

5 Závěr

V současné době je velmi důležité, jaké mají společnosti postavení na trhu, a to především díky existenci vysoké konkurence a neustálému zvyšování potřeb zákazníků. Dalším podstatným ovlivňujícím faktorem je ekonomická situace na trhu, v zemi či po celém světě. Firmy se těmto vlivům musí neustále přizpůsobovat, aby jejich postavení na trhu bylo konkurenceschopné a efektivní. Je mnoho způsobů jak co nejefektivněji zvyšovat výkonnost podniku, avšak z velké části závisí na ovlivňujících faktorech, jimiž jsou především lidé a způsob vykonávání činností, které ovlivňují běh celé organizace. Vlivy mohou být pozitivní, ale v mnoha případech mohou mít i nepříznivé dopady, a to z velké většiny následkem nekompetentního přístupu lidského faktoru. Efektivní fungování podniku závisí především na uspokojení potřeb zákazníka, jehož požadavky se neustále mění v závislosti na celosvětovém vývoji, ale z velké části i dle aktuální ekonomické situace. Proto je velmi důležité se zaměřit na způsob vykonávání jednotlivých činností, které směřují ke konečným výsledkům, jimiž jsou podle přeměny vstupů na požadované výstupy označovány jako proces. Pro efektivní chod procesů a jejich konečných výstupů je vypracována celá řada metod, které firmy mohou uplatňovat pro optimalizaci všech činností za účelem růstu podniku.

Tato bakalářská práce na téma „Administrativní procesy v podniku“ se zabývala současným stavem procesu zpracování pojistných smluv ve společnost BrokerOne Team S.E. Na základě zpracování analýzy stavu systému byla vymezena hlavní problematika a následně vypracován nový návrh řešení pro jeho optimalizaci. Poté byl implementován návrh změny procesu pomocí vybrané metody jako nový systém. Nakonec byl původní průběh procesu porovnán s nově zavedeným systémem.

V kapitole Literární rešerše byly zpočátku vysvětleny základní pojmy vybraného tématu a s nimi související charakteristiky. Dále se zaměřila na optimalizaci procesů a postupně prezentovala jednotlivé metody. Poslední část literární rešerše obsahuje základní pojmy pro vybraný subjekt a jeho předmět činnosti.

Primární informace o společnosti byly uspořádány do první části Vlastní práce. Nejdříve byl představen hlavní předmět činnosti a organizační struktura podniku, následně pak byl charakterizován průběh výkonu práce, a to na základě získaných

informací od interních pracovníků společnosti. Dále byla obsažena analytická data, která jsou podkladem pro vyličení základní problematiky. Hlavní podstatu pro sestavení rozboru představoval současný stavu procesu. Po vysledování jeho nedostatků byl vypracován návrh řešení pro optimalizaci procesu. Všechna nezbytná data pro sestavení této části se získávala z interního systému společnosti společně s poskytnutými údaji od vedení podniku a jeho personálu. Hlavní nedostatek představovaly nadměrné náklady a vznik časové mezery v oblasti administrativních činností spojených se zpracováním pojistných smluv. Návrhem řešení se stala digitalizace podpisu pojistných smluv za účelem zjednodušení celého systému, ten byl poté v rámci současných možností společnosti aplikován za pomoci metody DMAIC u vybrané pojišťovny. Implementace nového zařízení se prokázala jako jednoznačně přínosná, a to jak na základě analytického šetření, tak z pohledu jednotlivých účastníků procesu v souvislosti s úsporou nákladů a času. Na závěr Vlastní práce bylo navázáno na zavedené řešení a uvedeno další možné doporučení s využitím analytických dat vypracovaných v druhé části. Pokud by došlo k rozšíření digitalizace a současně by se aplikovala přímá platba, nesly by tyto změny velké přínosy.

Existuje mnoho způsobů jak zlepšovat podnikové procesy. Zavedení alternativy pro novou funkci podepisování smluv či případné zjednodušení v rámci plateb představují pouze jedny z mála kroků pro efektivní činnost firmy. Dalšími možnými způsoby by mohlo být zavedení specializace pracovníků na určité opakující se činnosti, zavedení vhodných komunikačních a informativních kanálů pro všechny pracovníky nebo využití dat o zákaznících k predikci jejich chování.

6 Seznam použitých zdrojů

BAUER, M. 2012. Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks, 200 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

CAP. 2014. Vše o pojištění. *Zprostředkovatelé* [online]. Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví, Česká asociace pojišťoven. [Cit. 5. 2. 2020]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-v-praxi/zprostredkovatele>

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R., 2003. Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 156 s. ISBN 80-247-0666-0.

FIŠER, R. 2014. Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

HAMMER, M. 2002. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-074-0.

HAMMER, M., CHAMPY, J. 2000. Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

KOŠTURIAK, J., BOLEDOVIČ, Ľ., KRIŠŤAK, J., MAREK, M. 2010. KAIZEN – osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 240 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

LAREAU, W. 2003. Office Kaizen: Transforming Office Operations Into a Strategic Competitive Advantage. Milwaukee: ASQ Quality Press, 184 s. ISBN 978-0-87389-556-9.

MAŠÍN, I., KOŠTURIAK, J., DEBNÁR, P. 2007. Zlepšování nevýrobních procesů. Úvodní program pro servisní a procesní týmy. 1. vyd. Liberec: Institut technologií a managementu, 133 s. ISBN 80-903533-3-9.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kolektiv 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing, 520 s. ISBN 978-80-4780-4.

PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv 2007. Lidé v procesech řízení. Praha: Professional Publishing, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

PRAŽSKÁ, L. 2002. Obchodní podnikání – Retail management. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 978-80-7261-059-4.

RAMA, S. 2009. Process Improvement – Using Six Sigma: A DMAIC Guide. Milwaukee: ASQ Quality Press, 128 s. ISBN 978-0-87389-752-5.

ROBSON, M., ULLAH, P. 1998. Praktická příručka podnikového reengineeringu. 1. vyd. Praha: Management Press, 178 s. ISBN 80-85943-64-6.

ŘEPA, V. 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŘEPA, V. 2006. Podnikové procesy. Praha: Grada Publishing, 268 s. ISBN 80-247-1281-4.

SVOZILOVÁ, A. 2011. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, F. 2007. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kolektiv 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZUZÁK, R., KRÍŽ, J. a LENINSKÁ, R. 2009. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha: Alfa Nakladatelství, 159 s. ISBN 978-80-87197-22-6.