

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Daniel Režnický

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniel Režnický

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in business

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy navrhnout řešení pro odstranění zjištěných nedostatků u administrativních procesů ve vybraném podniku. Dalším cílem je rovněž zajištění informací a podkladů pro zpracování literární rešerše na danou problematiku a její zpracování. Dalším cílem praktické části je výběr a analýza problémového procesu podle metod, popsaných v rešerši.

Metodika

Pro zpracování literární rešerše jsou použity sekundární zdroje dat, jako jsou odborné články, odborné knihy a internetové zdroje, mající vztah k dané problematice. Tato část potom obsahuje pojmy, jako jsou proces, projekt, metoda Kaizen, 5S, SixSigma a Learn, DMADV a DMAIC. Dle zvoleného procesu bude uplatněna vhodná metoda k návrhu jeho vylepšení.

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

Proces, vnitropodnikové směrnice, zlepšovateľské metody, Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, DMADV, DMAIC.

Doporučené zdroje informací

IMAI, M. *Kaizen : metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.

KOVALÍKOVÁ, H. *Jednoduchý průvodce základními vnitropodnikovými směrnice-mi: včetně přílohy CD-ROM*. Olomouc: Anag, 2003, 119 s. ISBN 80-726-3181-0.

KOVALÍKOVÁ, H. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. Olomouc: ANAG, 2003. ISBN 9788075540744.

KRNINSKÁ, R. ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.

LOUŠA, F. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. Praha: Grada, 2002. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2576-5.

ODCHÁZEL, J. DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

POUR, J. *ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI*, – ŠEDIVÁ, Z. – GÁLA, L. *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.

RUSSELL-WALLING, E. *Management : 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3.

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

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. *Management v informační společnosti*. ISBN 978-80-247-1679-4.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 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 vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 03. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Pavlu Pánkovi za neocenitelné informace, rady, vedení a odborné konzultace, které mi při zpracování této bakalářské práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnankyním společnosti, zmiňované v praktické části, za poskytnuté informace a materiály, na základě kterých byla vypracována praktická část této práce.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce „Administrativní procesy v podniku“ je věnována analýze těchto procesů ve vybraném podniku a možnostmi jejich zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

V první, teoretické části, jsou vysvětleny klíčové teoretické pojmy, jakými jsou například proces a procesní řízení, následně jsou tyto pojmy rozvedeny prostřednictvím jejich dělení a zmínění jejich účastníků. Ke konci teoretické části jsou osvětleny metody jejich zlepšování, a to metody Lean, Six Sigma, 5S, Kaizen, DMADV i DMAIC, TQM.

V druhé, praktické části, je charakterizován profil společnosti včetně uvedení jejího předmětu. Dále je zde uvedena analýza administrativních procesů ve zvoleném podniku, zjištění a popis nedostatků včetně jejich zhodnocení a navržení postupu pro jejich zlepšení.

V závěru bakalářské práce lze nalézt celkové posouzení této problematiky a současně zhodnocení přínosu navržených procesů zlepšení pro daný podnik.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, administrativa, směrnice, zlepšovateľské metody, Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, DMADV, DMAIC, TQM

Administrative Processes in Business

Abstract

The bachelor thesis "Administrative processes in business" deals mainly with the analysis of these processes in the selected company and possibilities of their improvement.

The bachelor thesis is divided into two parts.

In the first, theoretical part, are explained key theoretical concepts such as process and process management then these concepts are expanded via their distribution and mentioning their participants. In the end of theoretical part are explained the methods of their improvement, namely Lean, Six Sigma, 5S, Kaizen, DMADV and DMAIC, TQM.

In the second, practical part, is characterized profile of the company including introduction of its subject. Then there are mentioned analysis of administrative processes in choosed business, detection and description of lack including their evaluation and proposing for their improvement.

In the conclusion of the thesis can be found overall assessment of this problematics and at the same time assessment of the benefits of the proposed processes for the company.

Keywords: process, process management, administration, procedure, improvement methods, Lean, Six Sigma, 5S, Kaizen, DMADV, DMAIC, TQM

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Administrativní procesy	13
3.1.1 Definice procesu	13
3.1.2 Účastníci procesu	13
3.1.3 Rozdělení procesů.....	14
3.1.4 Řízení procesů.....	15
3.1.5 Struktura administrativních procesů	16
3.1.6 Řízení administrativních procesů.....	16
3.1.7 Vnitropodnikové směrnice.....	17
3.2 Metody prověřování kvality administrativních procesů	17
3.2.1 Metoda Lean	17
3.2.2 Metoda 5S (5A)	19
3.2.3 Metoda Kaizen.....	20
3.2.4 Metoda Six Sigma.....	20
3.2.5 Metody DMADV a DMAIC.....	21
3.2.6 Lean Six Sigma.....	22
3.2.7 Metoda TQM	23
4 Vlastní práce	24
4.1 Představení společnosti	24
4.1.1 Předmět činnosti	24
4.1.2 Organizačně – řídicí struktura společnosti.....	25
4.2 Centrála	26
4.2.1 Vedení společnosti.....	26
4.2.2 Vedení účetnictví	26
4.2.3 Zákaznické centrum	26
4.3 Pobočky.....	27
4.4 Interní informační systém	28
4.4.1 Zpracování případu	29
4.4.2 Ukončení případu.....	29
4.4.3 Náklady	29
4.5 Metoda 5S (5A).....	29
4.5.1 Charakteristika vybraného procesu.....	29

4.5.2	Stávající procesy ve společnosti	30
4.5.3	Návrh změn vybraného procesu ve společnosti.....	30
4.5.4	Harmonogram zavedení OCR systému.....	33
4.5.5	Náklady na pořízení a jejich návratnost.....	33
5	Závěr.....	34
6	Seznam použitých zdrojů	35
7	Příloha	37

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model procesu.....	13
Obrázek 2 - Cyklus DMAIC	21
Obrázek 3 - Přínosy řízení kvality procesů.....	22
Obrázek 4 - Organizačně-řídící struktura společnosti	25
Obrázek 5 - Současný postup při zpracování pošty	31
Obrázek 6 - Navrhovaný postup při zpracování pošty	32

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Administrativní procesy v organizaci.....	16
Tabulka 2 - Příklady plýtvání v oblasti administrativy.....	19

Seznam příloh

Příloha 1 - Rozhovor s pracovníci	37
---	----

1 Úvod

V každém podniku probíhá celá řada procesů. Tyto procesy rozdělujeme na klíčové a podpůrné. Klíčové procesy podniku jsou ty procesy podniku, jejichž předmětem je výroba zboží nebo poskytování služeb zákazníkům. Z nich vznikají podniku tržby, označované také jako provozní výnosy. Na správném fungování klíčových procesů se podílejí podpůrné procesy, mezi něž rovněž patří i administrativní procesy. Kooperace těchto procesů, zajištěná přesností a včasností, je nutná pro vyhovující fungování organizace. Špatná kooperace těchto procesů naopak může vést ke špatným výsledkům celého podniku. Důraz u administrativních procesů je kladen zejména na efektivnost, díky které může organizace ušetřit nezanedbatelné množství finančních prostředků. K vylepšování administrativních procesů jsou využívány různé metody.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá objasněním základních pojmů této problematiky, kterou se snaží rozvinout a vysvětlit. Mezi blíže specifikovanými pojmy v této části patří zejména proces a procesní řízení. Dále je zde uvedeno vysvětlení zlepšovateľských metod a nástrojů, pomocí kterých dochází k aplikaci již zmíněných metod.

V praktické části se nachází seznámení s vybraným podnikem, jeho organizační strukturou a činností. Podnik si ovšem nepřeje být v práci uveden, a to zejména z důvodu utajení svých dat a know-how. K dosažení lepších výsledků u jednotlivých procesů na odděleních napříč celým podnikem využívá podnik metodu 5S. Na základě této metody byl vybrán proces, u kterého bylo navrženo jeho zdokonalení a to včetně harmonogramu zavedení a výpočtu návratnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh změn vybraného administrativního procesu v tomto podniku a nalezení řešení k odstranění případných nedostatků, a to na základě zjištěných informací, dat a praktických poznatků zkoumaného podniku.

Po vyhodnocení administrativních procesů, kdy došlo ke zjištění nedostatků v příjmu a zpracování příchozí pošty, je dalším cílem navržením zlepšení tohoto procesu, a to zejména zavedením systému OCR zpracování příchozích dokumentů.

Vedlejším cílem je zpracování literatury vztahující se k dané problematice, její podrobný popis, a rovněž tak i zajištění podkladů pro zpracování literární rešerše a zpracování teoretického základu dané problematiky.

2.2 Metodika

Tato bakalářská práce má dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je čerpáno z odborné literatury, kdy literární rešerše byly zpracovány na základě sekundárních zdrojů dat, zejména potom odborných knih a internetových zdrojů, zabývajících se danou problematikou. Jsou zde objasněny pojmy jako proces, procesní řízení, struktura a řízení administrativních procesů. Dále potom i další klíčové pojmy jako jsou metody Kaizen, Six Sigma, 5S (5A), Lean, a další.

V praktické části je představena společnost, její historie a předmět činnosti. Dále je zde představena organizační struktura společnosti a činnost společnosti. Činnost společnosti je zaměřena právě na administrativní procesy v podniku, a to zejména na zpracování příchozích dokumentů do společnosti. Zde jsou použity údaje získané praktickými poznatky nebo informacemi a podklady od managementu, zejména od ředitele podniku či pracovníků daného podniku, a to především od zaměstnankyň zákaznického centra, které přímo s příslušnými dokumenty pracují. Praktická část potom obsahuje rovněž informace o využívání metody zlepšování administrativních procesů v podniku. Díky těmto podkladům, které napomohly k analýze vybraného administrativním procesu, jsou v závěru práce navrženy změny, potřebné ke zlepšení popisovaného administrativního procesu a odstranění jeho nedostatků.

Jde především o zjednodušení a zefektivnění administrativních procesů zavedením nového zpracování příchozích dokumentů, a to metodou OCR (Optical Character Recognition), což je metoda, která pomocí scanneru umožňuje digitalizaci tištěných textů, s nimiž pak lze pracovat jako s normálním počítačovým textem, a to na základě rozpoznávání znaků počítačovým programem.

Celý princip zpracování dokumentů metodou OCR spočívá v tom, že počítačový program dokáže během chvilky vytěžit zpracováváný dokument a porovnat ho s dokumenty v úložišti počítače a následně správně přiřadit ke zpracovávanému případu.

Je použitelný pro všechny tištěné výstupy z laserových, inkoustových, termosublimačních a jehličkových tiskáren a samozřejmě pro předlohy vytištěné knihtiskem.

Výsledkem praktické části je tedy nalezení nedostatku a navržení procesu, který povede k odstranění nedostatku a k větší efektivitě práce. Součástí navrženého řešení je porovnání nákladovosti zpracování dokumentů v současné době a v navrhovaném řešení a výpočet rentability zavedení systému OCR.

3 Teoretická východiska

3.1 Administrativní procesy

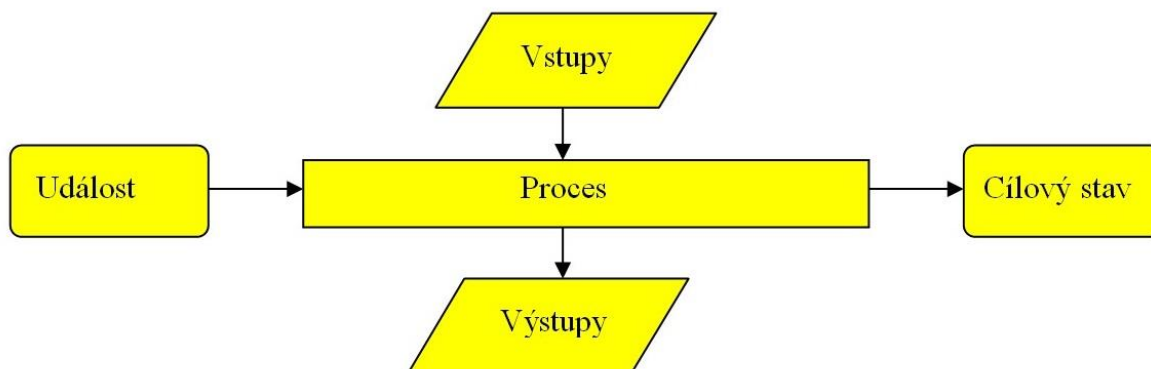
3.1.1 Definice procesu

Odborná literatura nabízí celou řadu definic procesu.

„Proces chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu / výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupu na výstupy a využití zdrojů (Grasseová, Dubec a Horák, 2008).

Pojem proces je obvykle definován jako uspořádaný sled činností, při kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy a dochází při tom ke spotřebě zdrojů (Fišer, 2014).

Proces se vyznačuje typickými rysy, jakými jsou vstupní a výstupní veličiny, posloupnost činností, souvislost mezi předcházejícími a následujícími procesy, závislost na vnějších a vnitřních faktorech, možnost ovládnutí průběhu procesu, i zájem o něj (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, str. 12).



Obrázek 1 - Model procesu

Zdroj: Gála, Pour a Šedivá, 2009, upraveno autorem

3.1.2 Účastníci procesu

Nepostradatelnou součástí každého procesu jsou účastníci, kteří jej tvoří. Většina procesů je tvořena fyzickými osobami, ale můžeme nalézt i procesy fungující samostatně, které ovšem potřebují, aby je fyzická osoba, tedy člověk nejdříve vytvořil, poté

koordinoval a nakonec zkontroloval. Technika ještě není vyspělá natolik, aby byl člověk plně nahraditelný a proces tak mohl fungovat samostatně.

Každý účastník procesu má svou roli. Účastníci se rozdělují do sedmi kategorií dle jejich pozice v daném procesu.

Podnik, provozovatel procesu nebo vlastník podniku vynakládá nepřetržité úsilí o rychlé reagování na zákaznickovy požadavky v oblasti výrobků a služeb a zároveň se snaží, aby byl kvalitnější než jeho konkurence.

Manažer, je osoba, která se přímo účastní řízení podniku, je odpovědná za kvalitu, výkonnost a výsledky celého podniku. Může být současně i sponzorem projektu.

Sponzor procesu je zpravidla členem podnikového managementu. Jeho zájmem je bezproblémové fungování procesu a efektivní plnění požadavků.

Zákazník je osoba, která přichází s požadavkem, přáním či potřebou, jež lze zajistit hmotným nebo nehmotným výtvořem, službou či kombinací všech těchto položek.

Šampión procesu je obvykle dlouhodobým účastníkem procesu. Může jim být jak operátor, tak manažer. Svými znalostmi a zkušenostmi je předurčen k předání rad dalším osobám a tím přispívá ke zvyšování kvality a produktivity.

Operátor je osoba, která se procesu pouze účastní. Jedinou možností, jak může procesu pomoci, je kvalita jím vykonávaných činností.

Dodavatel je osoba, bez které se proces neobejde a to z důvodu zajišťování vstupů, a to jak hmotných – materiál, zásoby, tak i nehmotných – pracovní síly (Svozilová, 2011, s. 17).

3.1.3 Rozdělení procesů

Procesy se dají dělit podle tří charakteristik, a to dle účelu, důležitosti a struktury.

Dle účelu:

Toto rozdělení spočívá v rozřazení procesů podle funkce, kterou daný proces plní. Dle účelu tak můžeme procesy rozdělit na průmyslové (sváření, těžba dřeva, obrábění), administrativní (archivace smluv, vyplňování formulářů) a řídicí (schvalování odměn, budgetu, vedení společnosti) (Basl, Tůma a Glasl, 2002).

Dle důležitosti:

Rozdělujeme procesy na klíčové – takové procesy, které jsou zřízené k naplnění poslání podniku, kde přímo vzniká klíčová přidaná hodnota vedoucí k uspokojení potřeb vnějšího zákazníka (výrobní proces, technologický proces, obchodní proces) a podpůrné

– takové procesy, které zajišťují vnitřnímu nebo vnějšímu zákazníkovi potřebný produkt nebo službu. Jejich součástí je konverze znalostí, informací do dokumentu i správa těchto dokumentovaných znalostí a informací (Basl, Tůma a Glasl, 2002, s. 35).

Dle struktury:

Tímto rozdělením členíme procesy na tvrdé – takové procesy, které mají přesně definován soupis a sled činností a nelze je nijak měnit (SW, výpočet mzdy, výpočet fakturace) a na měkké – takové procesy, u nichž je možné měnit soupis a sled činností na základě vzniklé situace. Na rozdíl od tvrdých procesů tedy nemají tak striktně daná pravidla a tento proces tak vyžaduje kreativní přístup (Basl, Tůma a Glasl, 2002, s. 36).

3.1.4 Řízení procesů

Procesní řízení představuje důslednou implementaci a prosazování známých technik ve všech pracovních procesech u vzájemně zkoordinovaných cílů. Se všemi zaměstnanci, po neomezený čas a za jasné podpory vrcholového managementu.

Principem procesního řízení je proces, kterým je dosahováno nekončícího zlepšování výkonnosti organizace. Maximální efektivita organizace je obstarána pomocí různých postupů, metod a nástrojů. Cílem procesního řízení je propojení samostatně pracujících jednotek tak, aby stále vedly ke zvyšování úrovně procesů v celé organizaci (Šmída, 2007, s. 30).

Proces řízení je procesem přijímání, zpracování či předávání informací a lze jej zkoumat ze čtyř základních hledisek:

1) **horizontální členění** - vymezuje formální stránku a vyjadřuje vztah řídicích činností řízeného systému k řídicímu systému

2) **vertikální členění** - vymezuje obsahovou stránku řídicích činností řídicího systému

3) **obsahové zaměření** - umožňuje rozlišení: řízení výrobně technických procesů, organizačně ekonomických procesů a sociálně řídicích procesů

4) **charakter cíle** - podle něhož lze rozlišit strategické, taktické a realizační řízení (Hron, 2000, s. 7-8)

3.1.5 Struktura administrativních procesů

Rozdělení do skupin se jeví jako vhodné pro úspěšné analyzování a řízení podpůrných procesů. Jednou z variant je členění do základních funkcí organizace. Nezbytnou součástí při jejich realizaci tvoří různé dokumenty, nebo soubory dokumentů (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 14).

Proces	Příklad
Právní	Podnikové právní dokumenty (zakládací listiny)
Rozhodovací	Porady, zápisky z porad
Personální	Výběr pracovníků, pracovněprávní dokumenty, personální spis
Obchodní	Obchodní korepondence, smlouvy
Platební	Platby hotovostní, bezhotovostní, tuzemské, zahraniční
Informační	Monitoring a reporting vybraných procesů
Kontrolní	Protokoly o kontrole, dohody o náhradě škody

Tabulka 1 - Administrativní procesy v organizaci

Zdroj: Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, upraveno autorem

3.1.6 Řízení administrativních procesů

Jako jedny z nástrojů pro řízení administrativních procesů jsou interní předpisy, normy a standardy, které vymezují působnost vnitřních řídicích jednotek podniku.

Tyto normy mají za cíl jednoznačně stanovit způsob řešení činností v rámci daných procesů a tím přispět k ustálení formy řízení podniku (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 18-19)

Organizační normy

Organizační norma je nástrojem řízení a současně závazným pravidlem všech účastníků konkrétního procesu a jeho dodržování je vynutitelné. Organizační normy jsou nutné k vymezení působnosti vnitřních řídicích jednotek v dané oblasti, zachycení návaznosti činností a formálních aspektů organizace. Vytváření jednoznačného způsobu řešení činností v rámci konkrétních postupů je hlavním cílem těchto norem. Organizační normy přispívají ke stabilizaci řízení organizace a ovlivňují kvalitu řízení tím, že:

- Kodifikují a formalizují podpůrný proces;
- Svou komplexností stabilizují systém řízení organizace;
- V daném procesu vymezují působnost řídicích jednotek;
- Obsahují přesné „instrukce“ pro řízení procesu, formulují postup řešení

(Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 18-19).

3.1.7 Vnitropodnikové směrnice

„Hlavním úkolem vnitropodnikových směrnic je zajištění jednotného metodického postupu při sledování skutečností a zachycování hospodářských operací v různých vnitropodnikových útvarech, a to ve stejném čase“ (Kovalíková, 2003).

Vnitropodnikové směrnice jsou nezbytnou součástí každé dobře fungující organizace. Vnitropodnikové směrnice implementují platnou legislativu a navazují například na zákon o účetnictví, nebo zákoník práce. Tyto směrnice platí delší dobu, jsou v písemné podobě, a tvoří souhrn podmínek, předpisů a povinností platících pro všechny pracovníky. Pracovníci při svém jednání postupují podle těchto směrnic a kontrolu jejich dodržování provádí nadřízený pracovník (Kovalíková, 2003, s. 7).

3.2 Metody prověřování kvality administrativních procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů“ (Svozilová, 2011, s. 19).

Systém managementu kvality je dán v řadě norem ISO 9000. Tyto normy vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO), a také Evropský výbor pro normalizaci (CEN). Tyto normy se starají o udržení kvality zaváděním systému do řízení kvality, zaznamenáním jednotlivých postupů řešení, které jsou dále využívány při zvyšování kvality (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 33-34).

Nyní více k jednotlivým metodám.

3.2.1 Metoda Lean

„Lean je sdružení principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu“ (Svozilová, 2011, s. 32).

Metoda Lean se zakládá na opakujících se cyklech zaměřených na odstraňování menších nedostatků a tak je později dosaženo celkového zlepšení (Svozilová, 2011, s. 32)

Metoda Lean využívá následujících pěti principů:

Prvotní princip je stanovení hodnoty z pohledu zákazníka, kdy hodnotou je výrobek nebo služba, která uspokojí potřebu zákazníka a současně je mu poskytnuta v čase a ceně, kterou je ochoten zaplatit a odpovídá jeho představám.

Jako další princip je označení činností, které se podílejí na tvorbě hodnoty. Proces je soubor kroků, kterými je utvořena hodnota, od návrhu výrobku až po jeho předložení ke konečnému spotřebiteli, od objednávky k dodávce a také materiálů, ze kterých je předmět vytvořen.

Třetím principem je uvedení procesů do pohybu. Procesy postupují podnikem s vazbami na vnější prostředí, čímž umožňují každému účastníkovi procesu, aby se podílel na tvorbě hodnoty.

Dalším principem je řízení se potřebami zákazníka. K zahájení procesu, např. výroby, je potřeba znát přání a potřeby zákazníka. Bude se vyrábět to, co zákazník požaduje a v čase, který si sám určí.

Jako poslední princip je snaha dosáhnout dokonalosti. Představuje snahu o snížení úsilí, času, nákladů a potřebných prostor, chyb a závad, při současném vytváření produktů, která vede k uspokojení potřeb zákazníka (Svozilová, 2011, s. 32).

Typickým výrazem, který se u této metody objevuje, je slovo „plýtvání“, které do určité míry existuje v každém procesu.

Nejběžnějšími způsoby plýtvání jsou:

Nadprodukce – předávání nepotřebných informací, zbytečných zpráv, tabulek apod., zdvojené zpracování a ukládání dat v elektronické či papírové podobě, provádění nadbytečných činností

Přepřava informací – složitý přenos informací, nepřehlednost informací v datové podobě

Čekání – zdlouhavé schvalování, čekání na informace, odpověď nebo rozhodnutí nadřízeného, čekání při schůzkách či poradách

Zbytečný pohyb na pracovišti – chybně zvolené rozmístění strojů, chybná organizace pracovních pohybů a pracoviště

Skladování – mnoho skladovaných nepotřebných informací, nepřehledné ukládání

Přepřacování - chyby ve formulářích, chybná data, pravopisné chyby

Složitost ve zpracování – neznalost SW programů a z toho vyplývající špatné nastavení, nepřehledný informační systém, složité zpracování dat

Druh činnosti	Příklady plýtvání
Nadvýroba	Výkony prací a úkolů, které nikdo nepožaduje, výkazy, které nikdo nepotřebuje
Přemísťování	Přepravování dokumentů a podkladů, skladová dokumentace
Skladování	Uchovávání nepotřebných dokumentů, nadbytečné databáze
Čekání	Dlouhé časové prodlevy u schvalování, čekání na nezbytné informace
Pohyb	Zbytečné pochůzky ke vzdáleným přístrojům, zbytečné schůzky
Přepřacování	Chybné údaje, chybějící informace, matoucí návody, překlepy
Intelekt	Výkon práce osobou s vyšším intelektem, žádná dokumentace pro zpracování
Zpracování	Nadměrně mnoho schvalovacích úrovní, nejasný popis pracovních procedur

Tabulka 2 - Příklady plýtvání v oblasti administrativy

Zdroj: Svozilová, 2011, upraveno autorem

3.2.2 Metoda 5S (5A)

Další metodou je metoda „Pět S“. Tento název pochází z anglických výrazů *Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain* nebo se též uvádí jeho původ z japonských výrazů *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke* (Svozilová, 2011, s. 39).

Někdy bývají používané výrazy z němčiny, a to *Aussortieren, Aufräumen, Arbeitsplatz, Anordnungen, Alle* (Durst a spol., 2019). Jako české ekvivalenty, lze použít utřídit, uspořádat, udržovat pořádek, určit pravidla, zpevňovat a zlepšovat (Bauer a kol., 2012, s. 32).

K jednotlivým výrazům:

Vytřídit - tato prvotní fáze je považována za velmi důležitou, rozhoduje se v ní o potřebě věcí umístěných na pracovišti. Tímto krokem dochází k uvolnění prostoru pro potřebnou práci tím, že se zbavíme neužitečných předmětů (Bauer a kol., 2012, s. 33).

Uspořádat - po vytřídění nepotřebných věcí zůstávají na pracovišti pouze věci důležité pro práci a v tomto kroku dochází k jejich přehlednému umístění na pracovišti (Bauer a kol., 2012, s. 34).

Udržení pořádku - po uspořádání je neméně důležitou součástí taktéž udržení tohoto pořádku na pracovišti. Tím lze předcházet nechtěným komplikacím spojených například se zraněním zaměstnanců (Bauer a kol., 2012, s. 35).

Určení pravidel - tato fáze vede k udržení již výše zmíněného pořádku na pracovišti, kterého je dosahováno určením pravidel. Dodržování nastavených standardů spěje k vyšší bezpečnosti práce. Tento standard je vytvářen za přítomnosti operátorů, ale důležitými účastníky jsou i běžní pracovníci, protože na ně tato pravidla působí každý den (Bauer a kol., 2012, s. 36).

Upevnění a zlepšení - v poslední fázi dochází ke snaze o udržení toho, na čem podnik pracoval, provádějí se kontroly a audity (Bauer a kol., 2012, s. 38).

3.2.3 Metoda Kaizen

Již z názvu se dá poznat, že se jedná o metodu, která vznikla v Japonsku. Jde o systém, který je kombinací dlouhodobého růstu a zisku. Velice důležitý pro tuto metodu je fakt, že filozofie této metody upřednostňuje růst firmy před ziskem. Metoda počítá s tím, že zisk se automaticky dostaví po zavedení této metody do podniku. Tato metoda se také dá shrnout jako nástroj zlepšování. Metoda Kaizen zahrnuje využití kreativity zaměstnanců, nastavení efektivních činností, vyloučení chybných výrobků, účinné provozování strojů a technologií a v neposlední řadě důslednost při zavádění této metody (Bauer, 2012)

Kaizen se dá také vyjádřit slovem zdokonalení, které se týká osobního, domácího, společenského a pracovního života. Dále Kaizen znamená také zdokonalení všech, vrcholového i středního managementu i všech zaměstnanců (Imai, 2004, s. 15).

3.2.4 Metoda Six Sigma

Metoda Six Sigma je metoda, která obsahuje a zaměřuje se na projektové ovládání procesů, uplatňování zlepšovatelství, odhalení zřejmých přínosů pro firmu, zlepšení a s tím související zkvalitnění přístupu k zákazníkovi a také na stálost procesu, který je posuzován (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009).

„Princip je založen na porozumění potřeb zákazníků a naplnění jejich očekávání na základě disciplinovaného využívání faktů, dat a statistické analýzy a zároveň při pečlivém přístupu k řízení podniku zaměřeném především na podnikové procesy“ (Zuzák a Fejfarová, 2009, s. 160).

V souvislosti s touto metodou je třeba rozeznávat dvě hodnoty, a to sice - „potenciální kvalita“ - kvalita, které je možné dosáhnout a „skutečná kvalita“ - kvalita, jakou podnik v současnosti oplývá. Rozdílem těchto dvou kvalit je „plýtvání“. Metoda „Six Sigma“ je tedy metoda, která se zaměřuje na zvyšování kvality výrobku, odstranění plýtvání, které je dosaženo rychlejší, kvalitnější a levnější výrobou (Svozilová, 2011, s. 24).

3.2.5 Metody DMADV a DMAIC

Pro návrh nových procesů používáme metodu DMADV. Pro zlepšení současných procesů používáme metodu DMAIC. Tato metoda je používána pro zavádění změn, zvyšování úrovně v oblasti ekologie a kvality (Vlastní cesta, 2012).

a) Metoda **DMADV** se zaměřuje zejména na:

-**Define**- stanovení cíle, rozsahu projektu, definice procesů

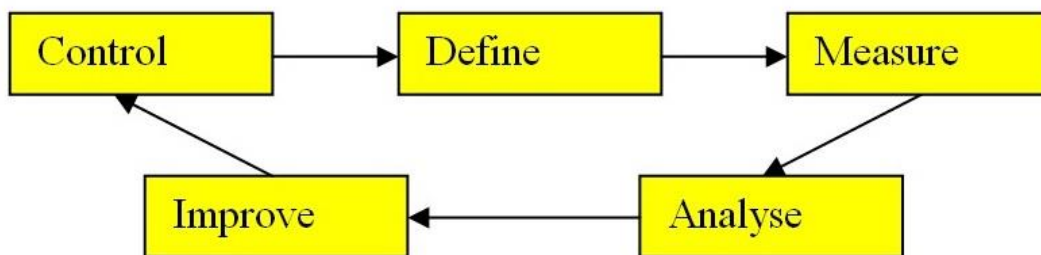
-**Measure**- upřesnění současného procesu a hodnocení jeho výkonnosti

-**Analyze**- zjištění problémů, označení klíčových příčin

-**Design**- sestavení modelu procesu, zaznamenávání činností

-**Verify**- ověření procesu, tvorba výsledné analýzy (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 34).

b) Metoda **DMAIC** se zaměřuje na:



Obrázek 2 - Cyklus DMAIC

Zdroj: Vlastní cesta, 2012, upraveno autorem

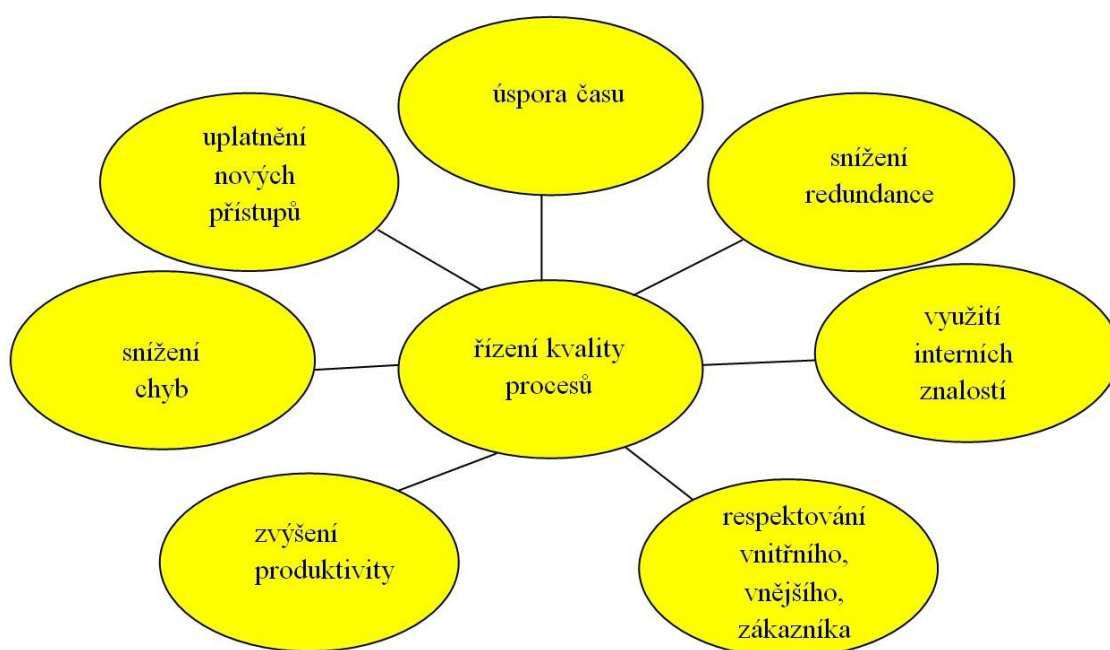
D - Define (definovat) - definování cíle, získání informací, popis žádoucího stavu, určení týmu pracovníků. Důležité je také specifikovat proces, který má být zlepšen. Součástí popisu procesu je rozsah a definování plánu, který by měl obsahovat jednotlivé činnosti, které jsou třeba k odstranění problému.

M - Measure (měřit) – pro zlepšení jsou důležité postupné kroky, které mají být dosaženy a které vedou k naplnění definovaných cílů. Kontrola plnění cílů je možná pouze na základě předem definovaných měření a měřitelných ukazatelů.

A - Analyze (analyzovat) – podrobení informací analýze a zjištění skutečně možného potenciálu pro zlepšení. Základní je analýza příčin problémů, nedostatků, nespokojenosti apod. Zároveň je kontrolováno, zda byl skutečně řešen původní problém.

I - Improve (zlepšovat) - základem zlepšení je odstranění skutečných příčin, proto je nezbytné nastavit nové parametry procesu a jeho optimalizace. Součástí zlepšování by mělo být i snížení nákladů, zlepšení přínosů pro zákazníka. Doporučuje se řešení otestovat v pilotním testu.

C - Control (řídít) - po úspěšném odstranění problému případně jeho zlepšení, je nezbytné všechny potřebné změny zavést do procesu nebo systému a zkontrolovat, zda jsou změny řádně uplatňovány a staly se součástí běžných každodenních činností (Vlastní cesta, 2012).



Obrázek 3 - Přínosy řízení kvality procesů

Zdroj: Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, upraveno autorem

3.2.6 Lean Six Sigma

Metoda Lean Six Sigma vznikla kombinací metod Lean a Six Sigma. Vychází z chyb minulosti a je založena na detailním sledování a specifikaci projektu (George Rowlands a Kastle., 2005, s 94).

Jde o manažerskou metodologii určenou ke zvýšení kvality, výkonnosti a zákaznické spokojenosti při současném snížení nákladů. Mezi hlavní úkoly patří systematické odstraňování plýtvání ze všech firemních procesů a zachování aktivit, které mají skutečnou hodnotu pro zákazníka. Značná část podniků se rozhodne pro metodu

LeanSix Sigma, protože lze lehkou její velikost a aplikační flexibilitu přizpůsobit k daným cílům.

Spojením těchto metod dochází také ke kombinaci jejich výhod. Pomocí velkého rozhraní analytických a statistických nástrojů zjistí původ problémů, dále také eliminuje plýtvání a orientuje se na potřeby zákazníka (Svozilová, 2011, s. 48).

Podobné znaky

Úspěšnost a přežití podniku je úzce propojeno s uspokojením potřeb zákazníků efektivním řízením podnikatelských procesů. Úspěch zlepšovatelství iniciativ je také závislý na aktivním a intenzivním zapojení managementu podniku do zlepšování podnikových procesů. Rejstřík nástrojů obsahuje hned několik analýz, mezi které patří analýzy příčin, řešení problémů, procesních toků a naměřených údajů. Obě metody předpokládají, že se zaměstnanci budou podílet na průběžném řešení problémů (školení, účast na projektech). Obě tyto metody jsou také široce využitelné v různých oblastech hospodářského života (Svozilová, 2011, s. 48).

3.2.7 Metoda TQM

Jedná se o metodu řízení s důrazem na řízení kvality a její měření. Je založena na osmi principech:

Orientace na zákazníka – orientace na potřeby zákazníka

Vůdčovství – potřeba manažerů jako vůdčích osobností se schopnostmi vést a motivovat

Zapojení lidí – motivace zaměstnanců k vyššímu vzdělávání a zapojování do činností firmy

Procesní přístup – definování procesu společnosti a jednotlivých pravomocí

Odpovědnost vůči okolí – odpovědnost za ovlivňování životního prostředí

Neustálé zlepšování – zlepšování zejména výkonnosti všech zaměstnanců

Orientace na fakta při rozhodování – zaměření na důležitá fakta

Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli – nutnost udržování dobrých vztahů mezi dodavatelem a odběratelem (Nenadál, 2001, s. 14-19).

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Firma vznikla v roce 1996, původně jako obchodní firma, zabývající se mimo jiné i vedením účetnictví pro podnikatelské subjekty. Postupem doby se od vedení účetnictví propracovala k řešení pohledávek a posléze k poradenské činnosti v oblastech ekonomiky, pohledávek, exekucí, insolvenčního řízení.

Dnes má společnost celkem 27 zaměstnanců v 8 divizích po celém území České republiky,

- Účetnictví (vedení)
- Ekonomické poradenství
- Pohledávky (odkup, správy, vymáhání)
- Exekuce (poradenství)
- Insolvence (poradenství)

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku od 5. února 1996 se sídlem v Praze 6.

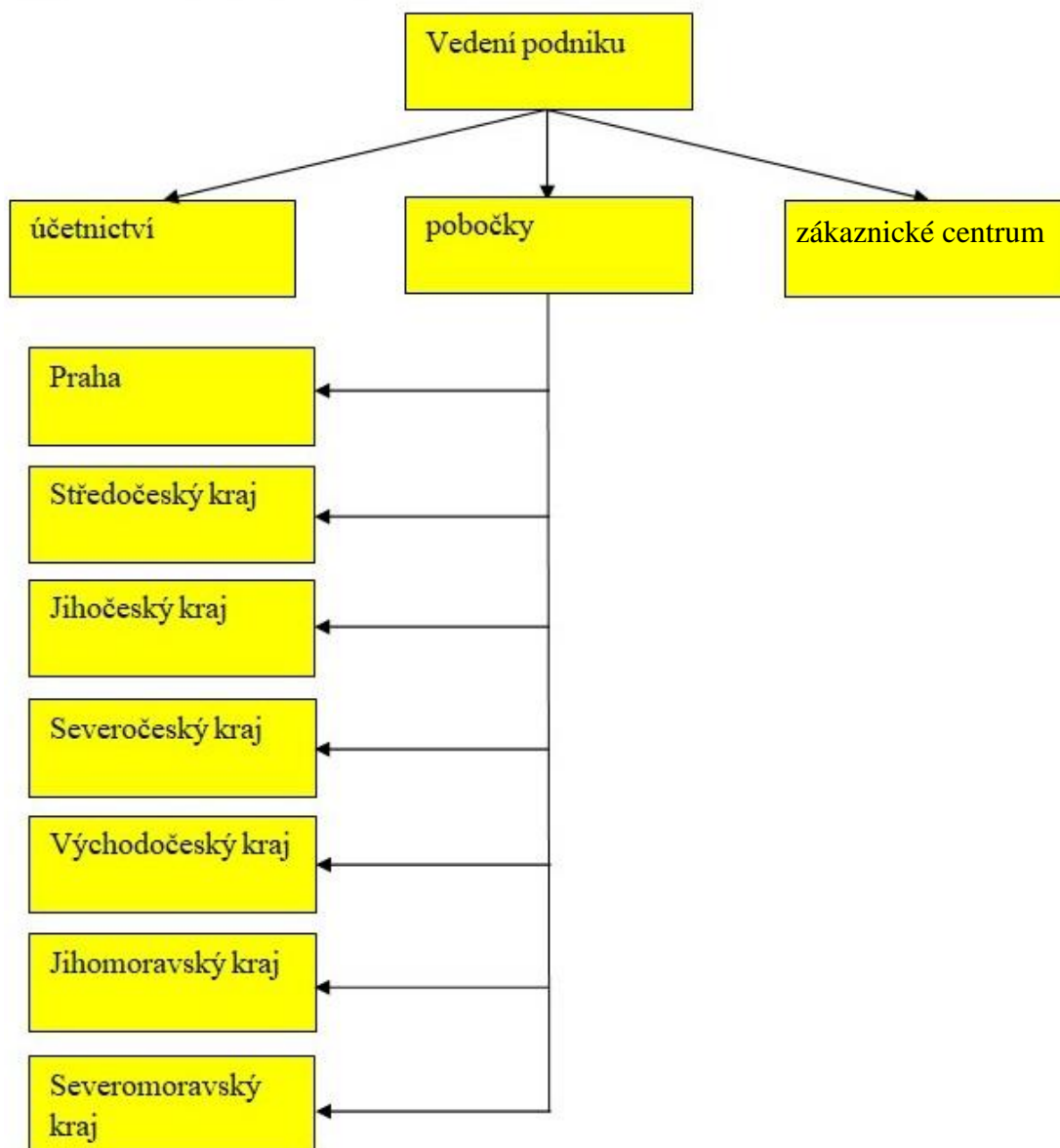
4.1.1 Předmět činnosti

Předmětem podnikání jsou ekonomické činnosti, zaměřené nejen na podnikatelské subjekty, ale i na soukromé osoby. Poskytuje, jak ekonomické poradenství, tak i následné vedení účetnictví živnostníkům a právnickým osobám, řešení pohledávek po splatnosti (správa, vymáhání, odkup) a následné exekuční a insolvenční poradenství.

Centrála společnosti je na Praze 6 a v každém kraji má svou pobočku. Na pobočce vždy pracuje vedoucí pobočky a operativní pracovník v terénu.

4.1.2 Organizačně – řídicí struktura společnosti

Strukturu společnosti tvoří „Centrála/Pobočka“, ke které se vztahuje následující schéma.



Obrázek 4 - Organizačně-řídicí struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Zmiňovaná společnost v současnosti zaměstnává 27 zaměstnanců. Centrála společnosti má na starost vedení veškeré administrativy, zpracování účetnictví, sledování a vyhodnocování práce jednotlivých poboček, metodickou pomoc pobočkám, kontrolu

poboček, zpracovávání složitých a nestandardních obchodních případů. Postupy a povinnosti jednotlivých pracovníků jsou dány vnitřními normami, dokumenty a různými prohlášeními, pokyny a směrnicemi.

4.2 **Centrála**

Na centrále společnosti sídlí vedení společnosti, zákaznické centrum a divize vedení účetnictví.

4.2.1 **Vedení společnosti**

Ve vedení společnosti pracuje ředitel, supervizor, administrativní pracovnice a IT pracovník. Celkem tedy 4 pracovníci.

4.2.2 **Vedení účetnictví**

Společnost vede účetnictví pro všechny typy účetních jednotek, nejčastěji pro společnosti typu společnost s ručením omezeným, dále pro OSVČ a třetími největšími zákazníky jsou společnosti typu akciová společnost.

Na účetním oddělení pracuje vedoucí účetního oddělení a účetní. Aktuálně je na pozici účetní zaměstnáno 5 pracovníků. Celkem má tedy 6 pracovníků.

4.2.3 **Zákaznické centrum**

Zákaznické centrum je srdcem společnosti. Komunikuje se zákazníky, přiděluje jednotlivé případy, provádí administrativní práce spojené se zadáváním objednávek do systému, podporuje veškeré administrativní procesy, vede agendy, které se týkají fakturace, plateb, splátkových kalendářů atd. Nicméně i tento proces potřebuje určitá zlepšení a zmiňovaná společnost využívá zlepšovateľské metody 5S (5A). Jedná se tak o metodu, která byla již zmíněna v teoretické části.

Zákaznické centrum provádí:

- a) Příjem veškerých objednávek a hovorů, jejich zadání do informačního systému

Veškeré příchozí hovory jsou směrovány do zákaznického centra. Zde pracovnice zakládá buď nový případ, nebo zapisuje poznámky k již zaevidovaným případům. Záznamy u probíhajících případů jsou ihned k vidění v informačním systému podniku, a to u příslušného pracovníka, který případ zpracovává a na nový záznam je tento pracovník

upozorněn emailem i prostřednictvím SMS na služební telefon. Telefonní hovory jsou monitorovány a ukládány.

b) Přidělování jednotlivých objednávek k vyřízení

Nově založené případy jsou přidělovány jednotlivým pracovníkům v jednotlivých regionech, s výjimkou zpracování účetnictví, které se zásadně zpracovává na centrále.

c) Příjem a skenování příchozí pošty

Veškerá příchozí korespondence je vždy skenována do systému a rozesílána jednotlivým pracovníkům, kterým náleží. O nově příchozí naskenované korespondenci k případu je emailem a SMS na služební telefon informován zpracovatel případu.

d) Zadávání úkolů k jednotlivým případům

V informačním systému je možno ke každému případu zadávat termínované úkoly. Ty může zadávat sám zpracovatel případu, popř. jeho nadřízený či centrála. Zpracovatel je o zadání úkolů nadřízeným či centrálou informován emailem a SMS na služební telefon. Pokud úkol není v termínu splněn a odškrtnut v kalendáři, tak zpracovateli, jeho nadřízenému a na centrálu je zasílán informační email o nesplnění úkolu.

e) Kontrola plnění jednotlivých úkolů jak ve způsobu, tak i v čase

Zákaznické centrum průběžně kontroluje plnění jednotlivých úkolů a při nesplnění vyžaduje jak od zpracovatele, tak od jeho nadřízeného vyjádření k nesplnění úkolu. Zákaznické centrum má vedoucí a dvě pracovnice. Celkem tedy 3 pracovníky.

4.3 Pobočky

Společnost má celkem 7 poboček:

- 1) Praha
- 2) Středočeský kraj
- 3) Jihočeský kraj
- 4) Severočeský kraj
- 5) Východočeský kraj
- 6) Jihomoravský kraj
- 7) Severomoravský kraj

Každá pobočka má dva pracovníky, a to vedoucího pobočky a výkonného pracovníka. Vedoucí pracovník mimo vedení pobočky samozřejmě vykonává i činnost výkonného pracovníka.

Každá pobočka zpracovává agendu ekonomického poradenství, pohledávek, exekucí a insolvenčí v daném regionu. Platí, že vedoucí každé pobočky je garantem za určitou oblast, tedy, že je možné se na něj obrátit s jakýmkoliv problémem v dané oblasti, je povinen sledovat veškeré novinky v dané oblasti a zavádět je do praxe:

Praha – účetnictví

Středočeský kraj – ekonomika

Jihočeský a západočeský kraj – pohledávky

Severočeský kraj – exekuce

Východočeský kraj – insolvence

Jihomoravský kraj – ekonomika a pohledávky

Severomoravský kraj – exekuce a insolvence

Celkem má tedy 14 pracovníků.

4.4 **Interní informační systém**

Ve společnosti funguje interní informační systém, vytvořený na zakázku. Do tohoto informačního systému mají přístup pouze oprávnění pracovníci společnosti, a to podle jim daných práv.

Všichni pracovníci jsou povinni do interního informačního systému zaznamenávat všechny události, které u případů nastanou. Navíc jsou v tomto systému archivovány veškeré hovory všech pracovníků, uskutečněných prostřednictvím služebních telefonů. Odchozí hovory jsou zaznamenány přímo u jednotlivých případů.

Veškerá odchozí korespondence, a to ať už zasílaná poštou, emailem nebo datovou schránkou, je tvořena v tomto systému a automaticky ukládána k příslušnému případu. Rovněž tak odchozí hovory jsou zprostředkovávány interním informačním systémem a jejich záznam je ukládán k příslušnému případu.

4.4.1 **Zpracování případu**

Centrála společnosti přijme příchozí poptávku (telefonicky, emailem, dopisem, osobně) a vytvoří v informačním systému nový případ. Na příslušné kartě zaznamená, kdo poptávku zadal, veškeré kontakty na poptávajícího a všechny události, které jsou k poptávce známy. Potom tento případ podle věcné a místní příslušnosti přidělí na pobočku.

Na pobočce odpovědný pracovník zkontaktuje poptávajícího a domluví si s ním schůzku, kde velmi podrobně proberou veškeré aspekty případu, včetně jeho finančního ohodnocení. Veškerá jednání, domluvené úkoly a termíny opět tento pracovník zapíše nejpozději do 24 hodin od úkonu do informačního systému. Veškeré převzaté dokumenty jsou naskenovány do systému k případu.

4.4.2 **Ukončení případu**

Pokud jsou splněny veškeré úkoly a náležitosti k případu, tak je případ předáván supervizorovi k poslední kontrole a uzavření.

Pokud supervizor v případě neshledá žádné závady a vše je správně vyfakturováno a zapláceno, případ uzavře. V opačném případě zadá zpracovateli případu úkoly, které je nutno splnit k uzavření případu.

4.4.3 **Náklady**

Informační systém sleduje, jaký čas zpracovatel strávil na případě a další náklady – náklady na služební vozidlo, benzín, poštovné a další.

Tyto údaje slouží vedení společnosti ke sledování efektivity práce u jednotlivých případů a jednotlivých zpracovatelů.

4.5 **Metoda 5S (5A)**

4.5.1 **Charakteristika vybraného procesu**

Všechny procesy ve sledované společnosti jsou poměrně dobře propracované. Nicméně díky rozhovoru, který byl poskytnut zaměstnankyní společnosti, by určité zlepšení vyžadoval administrativní proces, kterým se zabývá zákaznické centrum. Zákaznické centrum je, u popisované společnosti, hojně využívané a velmi vytížené.

4.5.2 Stávající procesy ve společnosti

Samotný proces zakázek probíhá tak, že zákazník kontaktuje zákaznické centrum a dá požadavek na některou z poskytovaných služeb společnosti. Založí se karta požadavku, kde se vyznačí všechny relevantní informace a zákazník je vyrozuměn o tom, že bude do 24 hodin kontaktován pracovníkem, který dostane jeho požadavek na starost k domluvení schůzky. Na domluvené schůzce potom zákazník a pracovník upřesní požadavek daného zákazníka, ten to potom porovná s možnostmi společnosti a společně se nachází východiska spolupráce. Po rámcovém dohodnutí východisek spolupráce je potom uzavřena smlouva o spolupráci, kde je mimo jiné specifikován rozsah této kooperace, termíny, specifika případu, cykly reportů, fakturační období, způsob fakturace, způsob platby a jiné.

Následně se zakázka dle dohodnutých parametrů zpracovává. V domluvených termínech se předávají reporty o aktuálním zpracování zakázky a vystavuje se faktura. Zákazník má možnost a právo zaslaný report rozporovat s pracovníkem, který zakázku zpracovává, popř. s jeho nadřízeným.

4.5.3 Návrh změn vybraného procesu ve společnosti

Prostor pro zlepšení lze nalézt v procesu náročnosti administrativy pošty. Tento fakt také potvrzuje rozhovor, který proběhl s pracovníci zákaznického centra, které mají na starosti administrativní úkoly v dané společnosti. Občas se stává, že zákaznické centrum je zahlceno jak příchozími telefonickými hovory, tak i přijatou poštou, a to jak emailovou, tak i standardní listovou. Poměrně často se stává, že pracovníce vůbec nestíhají poštu v daný den zpracovat, nebo stíhají, ale pod časovým nátlakem dělají chyby. Vlivem odsouvání povinností zpracovat poštu se může stát, že na některý email neodpoví a společnost tak přijde o možnost získat potenciální finanční prostředky. Vlivem chyb může firma přijít o dobré jméno, které je na dnešním trhu velice důležité a cenné.

Současný postup při zpracování pošty:

Příprava:

a1) emailová pošta – vytiskne se

a2) listová pošta – otevře se

Následný proces:

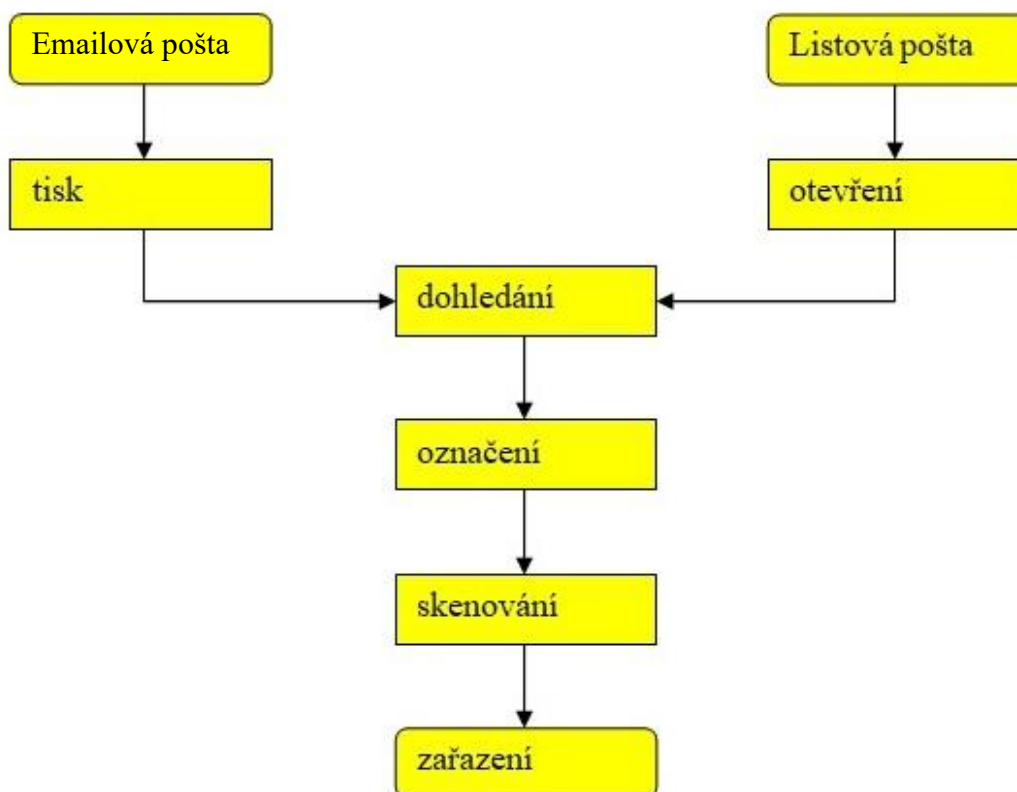
b) v systému se dohledá případ, ke kterému příchozí pošta patří a tento případ se označí

- c) Na skeneru se veškerá takto předpřipravená pošta naskenuje
d) Z úložiště naskenovaných dokumentů zařadí pracovník tuto poštu a následně ji přiřadí k jednotlivým případům

Závěrečný proces:

- e) Listiny se založí do šanonů

Doba trvání celého procesu při 10 dokumentech je celkem 12 minut.



Obrázek 5 - Současný postup při zpracování pošty

Zdroj: vlastní zpracování

Řešením je zavedení OCR (optical character recognition) systému k digitalizování dokumentů a vytěžování jejich obsahu. V praxi to znamená, že buď pracovníce zákaznického centra, popř. brigádnice zadají dokumenty do tohoto OCR systému a ten sám většinu dokumentů roztřídí ke spravovaným případům. Na pracovnících zákaznického centra potom zůstane jen dotřídění zbytku dokumentů, které OCR systém nedokázal rozpoznat a zařadit. Takových dokumentů bývá dle praktických zkušeností z podniků, kde je systém zaveden kolem 5 % ze zadaných dokumentů. Případná chybovost zařazených dokumentů bude eliminována tím, že odpovědný pracovník bude mít povinnost každý den

kontrolovat příchozí poštu v informačním systému a ten velmi rychle přijde na to, že příslušný dokument k danému případu nepatří.

Navrhovaný postup při zpracování pošty:

Příprava:

a1) emailová pošta – připraví se k zaslání do OCR

a2) listová pošta – otevře se

Následný proces:

b) emailová pošta se zašle do OCR, listová pošta se naskenuje do OCR

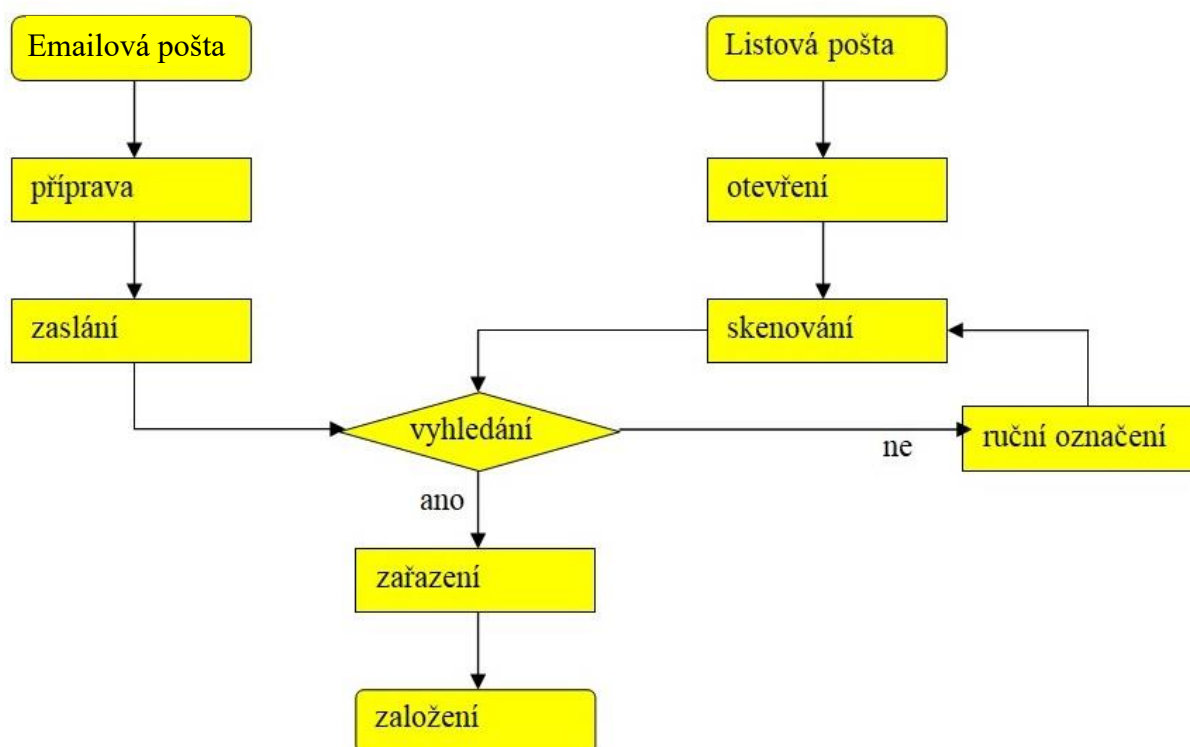
c) OCR systém vyhledá, ke kterému případu dokument patří, jak skenovaný soubor, tak i neskenovaný soubor označí čárovým kódem případu, ke kterému patří

d) OCR systém zařadí dokument k případu

Závěrečný proces:

e) ručně se označí případný dokument, který OCR nedokázalo zařadit a opět se naskenuje do OCR

f) označené listiny se zařadí do šanonů



Obrázek 6 - Navrhovaný postup při zpracování pošty

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Harmonogram zavedení OCR systému

Pro zavedení funkčního OCR systému je navržen tento harmonogram:

- a) Analýza současného stavu koloběhu, skenování a zařazování dokumentů - 2 týdny
- b) Navržení odpovídajícího OCR systému a jeho projednání s vedením společnosti - 2 týdny
- c) Implementace zvoleného typu OCR systému - 3 týdny
- d) Zkušební provoz nového OCR systému, odladění provozních nedostatků - 1 měsíc
- e) Předání funkčního OCR systému uživateli, zaškolení pracovníků - 1 týden

4.5.5 Náklady na pořízení a jejich návratnost

Předběžně byly náklady na pořízení OCR systému stanoveny na částku 400.000,- Kč bez DPH jako pořizovací náklady a dále byla stanovena částka 5.000,- Kč měsíčně za provoz a operativní řešení veškerých problémů, které v rámci provozu nastanou. Tato částka zahrnuje pravidelnou kontrolu funkčnosti a správné činnosti celého systému, dodatečné úpravy nastavení dle přání zákazníka.

Aktuálně má zákaznické centrum tři pracovnice, z nichž se jedna, pokud je to časově možné, zcela věnuje zpracování, skenování a zakládání pošty. Plat této pracovnice je 30.000,- Kč hrubého, s odvody tedy celkem 40.140,- Kč měsíčně, nepočítaje s tím, že občas je pro nával práce nutno pracovat přesčas, popř. v sobotu a neděli, kdy jsou zaměstnancům přiznávány příplatky.

Měsíčně tedy tato pracovnice stojí zaměstnavatele 40.140,- Kč, za rok potom 481.680,- Kč.

Po zavedení OCR systému může tento systém obsluhovat méně kvalifikovaná pracovnice či brigádnice, s příjmem ve výši poblíž minimální mzdy, tedy kolem 15.000,- Kč. Tato pracovnice bude stát zaměstnavatele celkem 20.070,- Kč měsíčně, za rok tedy 240.840,- Kč.

Vstupní náklady se tedy podniku vrátí za 1,67 roku, provozní náklady budou o 10.070,- Kč měsíčně nižší. V případě přijetí brigádnice bude rozdíl ještě markantnější. Navíc se odstraní málo zajímavá, nudná práce asistentky, která je tím pádem zatížená i poměrně vysokou chybovostí.

5 Závěr

Administrativní procesy jsou běžnou součástí činností v každé firmě, a jak bylo zjištěno, jedná se do značné míry o nezajímavou a nudnou práci, která navíc zabírá značné množství pracovního času. Eliminací těchto negativ dochází ke zvýšenému zájmu zaměstnanců o takovouto práci a tím i ke zvýšení její efektivity. Rovněž tak dochází ke snížení chybovosti a tím i ke zvýšení úspěchu celé firmy. Zdokonalení administrativních procesů podniku má pro podnik nejen ekonomické přínosy, ale rovněž i personální přínosy, spočívající v zaměstnanecké spokojenosti a kvalitě a efektivitě podaného výkonu. Vzhledem k neustále narůstající administrativě ve firmách je stále důležitějším nástrojem umění aplikovat principy štihlé administrativy.

Pro praktickou část byla vybrána společnost, zabývající se ekonomickou činností, pro kterou jsou správně nastavené administrativní procesy velmi důležitou součástí jejich práce. Je zde uvedeno také stručné představení společnosti společně s popisem předmětu její činnosti a její organizační strukturou. Následně je konkrétněji charakterizována práce pracovníků, odehrávající se na příjmu pošty, kde musí zajišťovat mnoho úloh s tímto příjmem spojených. Úlohy jsou jednotlivě popsány a na závěr je zde představeno zlepšení celého procesu.

Navrhovaným zavedením OCR systému dojde k výraznému zlepšení práce s příchozími dokumenty a rovněž k ulehčení jinak velmi časově náročné práce při zpracování administrativy. Zatímco nyní příslušné pracovnice zadávají veškeré zakázky do interního informačního systému, kde vytvářejí tzv. karty zákazníka, a do těchto zapisují podrobné informace, které jsou k fungování celého procesu nezbytné. Tyto pracovnice následně rozesílají celou řadu emailů s těmito nezbytnými informacemi příslušným pracovníkům. Nově zavedeným systémem zpracování příchozích dokumentů bude celá řada činností těchto pracovníků zautomatizována a firma ušetří mnoho času, pracovníků a financí.

6 Seznam použitých zdrojů

BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

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

DURST, Michael, Sascha HERTKORN, Christopher EISCHER a Nico SCHWEISSER. Die 5A-Methode einfach erklärt! *Der Prozess Manager* [online]. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/5a-5s>

DMAIC metoda. *Vlastní cesta* [online]. 23.4.2012 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.

GEORGE, Michael L., Dave ROWLANDS a Bill KASTLE. *Co je Lean Six Sigma?*. Brno: SC&C Partner, c2005. ISBN 80-239-5172-6.

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

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.

Kaizen. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z:
<https://www.vlastnicesta.cz/metody/kaizen/>

KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. Olomouc: ANAG, 2003.
Účetnictví (ANAG). ISBN 80-726-3181-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1054-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007.
Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-2473-1568.

ZUZÁK, Roman, Josef KRÍŽ a Růžena KRNINSKÁ. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-22-6.

7 Příloha

Příloha 1 - Rozhovor s pracovníci

Byl proveden rozhovor se dvěma pracovníci podniku, paní Alenou a paní Dagmar.

Po úvodních zdvořilostních frázích byl pracovnícím vysvětlen důvod mé návštěvy.

Autor: Jaké činnosti v rámci zákaznického centra vykonáváte?

Alena: Zajišťujeme především komunikaci se stávajícími a budoucími zákazníky, zadávání objednávek do systému, splátkové kalendáře a podobné činnosti

Dagmar: A taky samozřejmě nezbytnou administrativu

Autor: Co to znamená nezbytnou administrativu?

Dagmar: No, příjem pošty od pošťáka, potom příjem emailů, skenování veškeré přichodí pošty do počítače, její rozřídování a zařazování k případům

Autor: Kdo u Vás vykonává tuto administrativu?

Alena: Každá z nás, když má čas, někdy ale musíme přibrat brigádnice, abychom vše zvládaly

Autor: A brigádnice to zvládají?

Alena: Tak práce to není zas tak těžká, ale je časově velmi náročná a hlavně monotónní, nezáživná

Autor: Kolik času Vám tato práce zabere?

Dagmar: To záleží na množství pošty

Autor: Tak průměrně?

Dagmar: No, nejméně 3 hodiny denně

Autor: 3 hodiny denně?

Alena. Ano, to nejméně

Autor: A jaká je chybovost při této práci?

Dagmar: Při tom skenování minimální, ale potom je velká chybovost při tom rozřídování uložených materiálů k jednotlivým případům.

Autor: A to dělají taky brigádnice?

Alena: Ne, brigádnice pouze skenují poštu, rozřídování musí dělat člověk, který problematiku zná a ví, co kam patří.

Autor: A čím vzniká ta chybovost při rozřídování?

Dagmar: Chybovost vzniká jednak nepozorností, kdy neustále zvoní telefony, je třeba odpovídat zákazníkům, k práci se vracet, potom samozřejmě ukliknutím v počítači, chybným číselným označením případu

Autor: Jedná se alespoň trochu o zábavnou činnost?

Alena: To v žádném případě

Autor: Znáte systém rozpoznávání dokumentů OSR?

Alena: Ne. Nikdy jsem o něm neslyšela

Dagmar: Neznám ho.

Autor: Kdybyste měly systém, že byste dokumenty pouze naskenovaly a zbytek by za Vás udělal systém, to by se vám líbilo?

Alena: A to jde? To by nám skutečně velmi pomohlo

Dagmar: Ani se mi nechce věřit, že něco takového existuje.

Autor rozhovor ukončil