

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Darya Chornaya**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Darya Chornaya

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Administrativní procesy v podniku**

Název anglicky

**Administration processes in the enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout možná zlepšení vybraných administrativních procesů ve zkoumaném podniku.

Vedlejším cílem je analyzovat tyto administrativní procesy a vypracovat literární rešerši na základě odborných zdrojů – zejména vymezit základní pojmy a popsat existující metody pro zlepšení administrativních procesů.

### Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na popis zvolených zlepšujících metod a vysvětlení související s danou problematikou. Zdrojem informací bude zejména odborná literatura a internetové články.

Praktická část obsahuje popis zvolených administrativních procesů konkrétního podniku, následuje jejich zhodnocení a návrhy pro zlepšení. Pro získání primárních zdrojů budou použity metody pozorování, dotazování a procesní analýzy.

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, administrativa, procesní řízení, dokumentace, Lean, DMAIC.

---

## Doporučené zdroje informací

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

CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI, – ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

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

KUNSTOVÁ, R. CARDA, A. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Workflow : řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0200-2.

KUNSTOVÁ, R. *Efektivní správa dokumentů : co nabízí Enterprise Content Management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2.

ŘEPA, V. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

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

VYSKOČIL, V. K. KUDA, F. *Management podpůrných procesů : facility management*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.

---

## 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 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.03.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za odborné konzultace a připomínky, které mi vždycky včas poskytl během celé doby zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat spolupracovníkům a řediteli Institutu Jazykového Vzdělávání, s.r.o. za poskytnutí informací a konzultací, potřebných ke zpracování praktické části.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na administrativní procesy Institutu Jazykového Vzdělávání, s.r.o., společnosti, která se zabývá poskytováním jazykových kurzů. Hlavním cílem je navrhnout možné zlepšení pro vybraný administrativní proces.

V teoretické části jsou vysvětlené základní pojmy z dané oblasti, jako jsou administrativní procesy, procesní řízení, zlepšování podnikových procesů a důvody k jejich zlepšování. Dále jsou popsány známé metody zlepšování, kterými jsou Lean, Kaizen, Six Sigma, Pět S a metody fázování DMAIC a DMADV.

V praktické části je představena společnost, její služby a řídicí struktura. Následně je popsán a analyzován proces evidencí hodin. Na základě metody Lean jsou navržena zlepšení pro zkoumaný proces a samotný návrh je představen ve fázích dle modelu DMAIC. Na závěr je zhodnocen možný přínos nového procesu.

**Klíčová slova:** Administrativní procesy, administrativa, procesní řízení, dokumentace, Lean, DMAIC.

# **Administration processes in the enterprise**

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the administration processes in the Institute of Language Education Ltd., which provides language courses. The main goal is to suggest possible improvements for the selected administration process.

The theoretical part explains the basic terms of the field, such as administrative processes, process management, business process improvement and reasons for improvement. It also describes known improvement methods, such as Lean, Kaizen, Six Sigma, 5S, and phasing methods DMAIC and DMADV.

The practical part presents the company called Institute of Language Education Ltd., its services and management structure. Subsequently, it describes and analyses the process of the lesson evidence. The improvements for the investigated process are suggested based on the Lean method. The suggestion is presented in phases according to the DMAIC model. Finally, it evaluates the possible benefits of the new process.

**Keywords:** Administration processes, administration, process management, documentation, Lean, DMAIC.



# Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika .....	12
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
3 Teoretická východiska .....	13
3.1 Proces .....	13
3.1.1 Podnikové procesy.....	13
3.1.2 Administrativní procesy .....	15
3.1.3 Procesní řízení .....	16
3.1.4 Organizační normy .....	17
3.1.5 Techniky analýzy podnikových procesů .....	18
3.2 Zlepšování podnikových procesů.....	19
3.2.1 Historie zlepšování podnikových procesů.....	20
3.2.2 Typy zlepšování.....	21
3.3 Metody zlepšování podnikových procesů .....	23
3.3.1 Metoda Lean .....	23
3.3.2 Metoda Kaizen.....	26
3.3.3 Metoda Six Sigma .....	28
3.3.4 Metoda 5S.....	32
3.3.5 Metody fázování.....	35
4 Vlastní práce .....	39
4.1 Popis společnosti.....	39
4.1.1 Předmět činnosti .....	39
4.1.2 Řídící struktura společnosti .....	41
4.2 Proces zpracování výkazů .....	42
4.3 Metoda Lean, fázování DMAIC .....	44
4.3.1 Define .....	44
4.3.2 Measure .....	44
4.3.3 Analyze.....	47
4.3.4 Improve.....	48
4.3.5 Control.....	49
5 Zhodnocení a doporučení.....	51

5.1 Náklady na nový systém .....	52
6 Závěr .....	53
7 Seznam použitých zdrojů.....	54
7.1 Knižní zdroje.....	54
7.2 Elektronické zdroje .....	55
7.3 Interní zdroje .....	55
8 Přílohy.....	56

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Průběžné zlepšování procesu .....	21
Obrázek 2 - Model zásadního reengineeringu .....	22
Obrázek 3 - Gaussova křivka.....	29
Obrázek 4 - Postupné kroky Pět S .....	32
Obrázek 5 - Řídící struktura společnosti.....	41
Obrázek 6 - Vývojový diagram průběhu současného procesu zpracování výkazů .....	42
Obrázek 7 - Vývojový diagram nového procesu .....	48

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Základní rozdíly mezi hlavními a podpůrnými procesy.....	14
Tabulka 2 - Příklady administrativních dokumentů v organizaci.....	15
Tabulka 3 - Orientační rámec jednání Kaizen .....	28
Tabulka 4 - Úroveň neshod a náklady na nízkou kvalitu .....	30
Tabulka 5 - Jednotlivé kategorie kritických hodnot .....	31
Tabulka 6 - Příklady procesních měřítek z oblasti státní správy .....	36
Tabulka 7 - Doby trvání jednotlivých činností během práce s výkazy.....	45
Tabulka 8 - Odhad doby trvání jednotlivých činností v novém procesu .....	51
Tabulka 9 - Přínos nového procesu.....	51

# 1 Úvod

Administrativní procesy patří mezi podpůrné procesy v podniku a jejich úkolem je zajištění hlavních procesů. Tyto procesy jsou většinou opakovány a souvisí s nimi veškerá dokumentace. Administrativní procesy se většinou přímo nepodílejí na konečné hodnotě pro zákazníka, nicméně jsou nezbytné, jelikož produkují informace a předpoklady nutné k realizaci hlavních procesů.

Zlepšování podnikových procesů je ve dnešní době předpokladem pro přežití společnosti vzhledem k stálému růstu konkurence a požadavků zákazníků. Kromě toho se neustále mění prostředí, ve kterém společnost působí. Kvůli tomu je pro podnikatele nezbytné zavádět vhodné změny v procesech. V souvislosti se zlepšováním podnikových procesů se dříve jednalo pouze o zlepšování hlavních procesů, protože právě ty přinášejí hodnotu pro zákazníky. Zlepšování administrativních procesů bylo podceňováno hlavně z důvodu, že jsou v pozadí a těžko se dají měřit a hodnotit. Nicméně se ukázalo, že podíl administrativních procesů na celkové době realizace často překračuje 50%, s čímž jsou spojené určité náklady. Pro celkové snížení nákladů a zrychlení veškerého procesu má tedy cenu se zabývat i zlepšením administrativních procesů.

První část bakalářské práce se zakládá na odborné literatuře a zabývá se vymezením základních pojmů souvisejících s danou problematikou. Důležitou součástí je odůvodnění, proč je třeba zlepšovat procesy. Dále jsou představené známé metody zlepšování podnikových procesů.

Ve druhé části se autorka zaměřila na aplikaci jedné z vybraných metod na administrativní proces Institutu Jazykového Vzdělávání, s.r.o. Součástí této kapitoly je představení společnosti a jejích služeb, řídicí struktura a důkladný popis současného stavu procesu. Na závěr je zhodnocen možný přínos zavedení nového procesu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout možné zlepšení administrativních procesů pro zkoumaný podnik pomocí jedné z existujících metod. Konkrétně se jedná o aplikaci metody Lean a modelu fázování DMAIC na proces evidenci vyučovaných hodin ve společnosti Institut Jazykového Vzdělávání, s.r.o.

Vedlejším cílem je předchozí analýza vybraného procesu a vypracování teoretických východisek pro danou problematiku. Konkrétně se jedná o vymezení základních pojmů a popis známých metod vedoucích ke zlepšení procesů v podniku.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vysvětlené základní pojmy související s danou problematikou a důvody, proč je nezbytné zlepšovat administrativní procesy. Důležitou součástí je popis existujících metod zlepšování, kterými jsou Lean, Kaizen, Six Sigma, Pět S a metody fázování DMAIC a DMADV. Jako zdroje informací posloužily odborná literatura a internetové články.

Praktická část se zaměřuje na konkrétní administrativní proces ve zkoumaném podniku a aplikaci jedné z probraných metod zlepšení tohoto procesu. Nejdřív je představena firma Institut Jazykového Vzdělávání, s.r.o., její služby a řídicí struktura. Dále se důkladně popisuje vybraný proces evidence hodin. Na základě zjištěných poznatků je spolu s vedením rozhodnuto o celkovém zjednodušení procesu prostřednictvím vyřazení papírových výkazů a aplikaci metody Lean na daný proces. Pro přehlednost je použit model DMAIC pro fázování projektu. Ve fázi Define jsou určeny konkrétní cíle iniciativy. Fáze Measure shromažďuje poznatky o tom, kolik současně trvají jednotlivé činnosti daného procesu. Ve fázi Analyze jsou vyhodnoceny získaná data podle metodologie Lean. Fáze Improve obsahuje samotný návrh na zlepšení daného procesu a ve fázi Control je popsáno, jak se bude postupovat při jeho zavedení. Na závěr je také zhodnocen možný přínos zavedení změn v procesu. Jako zdroje informací pro tuto část bakalářské práce byly použity takové techniky analýzy jako rozhovory s lidmi zapojenými do procesu, studium podnikových dokumentací a pozorování, uskutečněné přímo ve společnosti v rámci získání praxe.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Proces

**Proces** lze obecně chápat jako posloupnost činností, které transformují souhrn vstupů na požadovaný souhrn výstupů (Řepa, 2006, s. 13).

Mezi hlavní náležitosti procesu patří: (Zuzák a kol., 2009, s. 12)

- Posloupnost činností
- Schopnost ovlivňování průběhu procesu
- Souvislost mezi předchozími a následujícími činnostmi
- Určité vstupy a výstupy
- Závislost na vnitřních a vnějších faktorech

Šmída (2007, s. 29) uvádí, že existuje hodně formulací procesu, ale často jsou neúplné. Většinou nejsou uvedené konkrétní vstupy, nerozlišují interní a externí zákazníky a ani to, že proces může být jak podnikový, tak i mezipodnikový. Proto autor vymyslel svoji vlastní definici.

*„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, 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.“* (Šmída, 2007, s. 29)

#### 3.1.1 Podnikové procesy

Podnikové procesy chápeme jako množinu jedné nebo více propojených činností, které se spolu podílejí na dosažení podnikových cílů. Většinou jsou podnikové procesy úzce spojeny s organizační strukturou podniku, která vymezuje funkční role a vztahy (Carda a Kunstová, 2001, s. 33).

*„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“*  
(Řepa, 2012, s. 15)

Zásadní roli při vymezení pojmu proces hraje čas. Jedná se o posloupnosti činností, což předpokládá i časovou posloupnost. Každá činnost v posloupnosti prochází určitým časem a lze tedy jednotlivé činnosti srovnat na časové ose (Řepa, 2012, s. 15).

Podnikové procesy se nejčastěji dělí na procesy klíčové a podpůrné (Zuzák a kol., 2009, s. 12).

- **Klíčové** procesy zpravidla chápeme jako základní procesy v organizaci, bez kterých by podnik nemohl fungovat. Jsou to například výrobní a technologické procesy, prodejní procesy a procesy objednání a dodání.
- **Podpůrné** procesy pak chápeme jako procesy zajišťující podporu klíčových procesů. Říká se tomu „back office“. Nejdůležitější součástí podpůrných procesů jsou procesy administrativní.

Termín „podpůrné procesy“ zavedl Porter na základě přímého či nepřímého podílu činností na finální hodnotě pro klienta. V tzv. Porterovém modelu hodnototvorného řetězce se procesy dělí na primární (hlavní) a podpůrné. Definice podpůrných procesů vychází z definice hlavních, někdy taky klíčových procesů. Hlavní procesy lze definovat jako procesy zaměřené na externího zákazníka. Podpůrné procesy lze tedy chápat jako procesy, jejichž výstupy nejsou produkty pro klienty. Výstupy podpůrných procesů však vytváří předpoklady pro fungování hlavních procesů. (Nenadál a kol., 2018, s. 267).

Základní rozdíly mezi hlavními a podpůrnými procesy jsou znázorněné v tabulce č. 1.

**Tabulka 1 - Základní rozdíly mezi hlavními a podpůrnými procesy**

	<b>Hlavní proces</b>	<b>Podpůrný proces</b>
Přidává hodnotu pro zákazníka	Ano (přímo)	Ano (nepřímo)
Má externí zákazníky	Ano	Ne
Možný outsourcing	Ne	Ano

Zdroj: Nenadál a kol., 2018, s. 267

### 3.1.2 Administrativní procesy

**Administrativní proces** lze chápat jako strukturovanou posloupnost činností, které jsou vázány na standardizované formuláře a podnikovou dokumentaci. Převážně se jedná o opakované procesy v podniku. (Zuzák a kol., 2009, s. 13)

Administrativní procesy slouží jako podpora klíčových procesů. Produktem administrativních procesů jsou většinou informace nezbytné pro realizaci klíčových procesů. S tím jsou spojené určité potíže, jelikož informace každý člověk chápe a vidí jinak. Z důvodu nedodání důležitých informací mezi pracovníky administrativního týmu často trpí produktivita práce v kanceláři. Podíl administrativních procesů na celkové době realizace zakázky často přesahuje 50%, s čímž jsou spojené určité náklady. Pravdou je, že když klíčové procesy většinou vydělávají zisk, tak administrativní procesy se naopak podílejí jenom na nákladech.

Existuje dojem, že kvalita a produktivita administrativních procesů jsou těžko měřitelné, jelikož nic neprodukují. Není to tak. Prostřednictvím procesního řízení se dají změřit i tyto procesy a má smysl se tím zabývat. (Hřebíček, 2010).

Racionální úpravou administrativních procesů je možné přispět ke kvalitě klíčových procesů, k časovým úsporám, a tím pádem i k celkové výkonnosti podnikových procesů.

Pro efektivní analyzování a řízení administrativních procesů je rozumné procesy rozdělit na skupiny dle hlavních funkcí podniku (Zuzák a kol., 2009, s. 14).

**Dokumentace** je nezbytnou součástí každého administrativního procesu v podniku. Pro každou skupinu administrativních procesů existuje určitý souhrn dokumentací, jejichž příklady jsou uvedené v následující tabulce.

**Tabulka 2 - Příklady administrativních dokumentů v organizaci**

Proces	Příklady administrativních dokumentů v organizaci
informační	Monitoring vybraných procesů, reporting vybraných procesů
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 a kol., 2009, s. 14, upravenou autorkou

### 3.1.3 Procesní řízení

**Procesní řízení** je souhrn všech činností, které pomáhají směřovat a korigovat každodenní procesní toky v organizaci. Procesní řízení se zabývá kontrolováním, hodnocením a následnou optimalizací výkonu a kvality procesů v podniku. Hlavním cílem procesního řízení je efektivní pokrytí potřeb zákazníka procesu (Svozilová, 2011, s. 18).

Pro účinné řízení procesu je důležité a přínosné vnímat všechny dílčí činnosti, ze kterých se proces skládá, jako celek. Princip procesního řízení lze taky popsat jako snahu o maximální integraci všech činností v daném procesu, které fungují do značné míry autonomně (Zuzák a kol., 2009, s. 11).

*„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“* (Řepa, 2012, s. 17)

Dle Řepy (2012, s. 17) pochopení základní logiky byznysu je základem procesního řízení, což znamená pochopení hlavních řetězců činností a souvislostí mezi nimi.

Pro řízení podnikových procesů se používají různé metody, nástroje a systémy. V dnešní době s pokračujícím růstem informačních technologií stále častěji dochází k automatizaci řízení procesů prostřednictvím elektronických programů. Takové programy se hlavně zabývají směřováním toku činností a jsou většinou široce přizpůsobeny specifickým potřebám procesů v podniku. Velkou výhodou programů procesního řízení je bohatá základna dat, která pak slouží pro analyzování, hodnocení a zlepšování podnikových procesů (Svozilová, 2011, s. 18-19).



### 3.1.4 Organizační normy

**Organizační normy** představují vnitřní procedurální nástroj řízení podnikových procesů. Hlavním úkolem těchto norem je optimální propojení klíčových a administrativních procesů. Organizační normy stabilizují řízení organizace z formálního hlediska a vymezují vliv zaměstnanců v dané oblasti. Pro bezporuchový chod v rámci každého procesu v podniku by měla existovat příslušná organizační norma, která jednoznačně definuje postup řešení činností. Tím pádem organizační norma je závazné pravidlo chování řídicích jednotek v daném procesu.

Organizační normy lze dělit dle doby platnosti. K operativním organizačním normám patří obyčejné pokyny a příkazy. Organizační normy s delší platností se nazývají směrnice a řády (Zuzák a kol., 2009, s. 19).

Kvalitní a správně udělané organizační normy by měly splňovat následující požadavky:

- Návaznost na právní normy. Organizační normy nesmí být v rozporu s legislativou. Je to hlavní a největší zásada při tvorbě organizační normy.
- Organizační normy se vztahují jenom na provoz uvnitř organizace a činnosti ze strany podniku ke svému okolí.
- Organizační normy by měly mít svoji hierarchii. Z důvodu většího počtu organizačních norem, které mohou být v rozporu mezi sebou, je třeba určit normy vyšších a nižších řádů.
- Obsah organizační normy by měl být přesný a zřejmý. Aby byly odstraněny nejasnosti, musí být v normě uvedeno, na které zaměstnance se to vztahuje, a zároveň jednoznačně vymezená práva a povinnosti těchto pracovníků.
- Organizační normy musí mít písemnou podobu a obsahovat podpis odpovědné osoby.

Po schválení probíhá seznámení pracovníků s normou. Potom již zaměstnanci mají povinnost postupovat podle této normy během svých pracovních činností (Zuzák a kol., 2009, s. 21-22).

### 3.1.5 Techniky analýzy podnikových procesů

Procesní analýza slouží k zjištění současného stavu procesu a odhalení jeho hlavních nedostatků. Analýza podnikových procesů je základem pro zlepšování a rozvíjení organizace. Mezi základní techniky analýzy patří rozhovory, dotazníkové šetření, pozorování a studium dokumentací. Zvolení vhodné techniky záleží na rozsahu organizace, typu procesů a stanovených cílech (Carda a Kunstová, 2001, s. 70).

**Rozhovory** jsou vhodné pro kvalitativní analýzu podnikových procesů, a v tom případě, kdy nemusíme pracovat s větším počtem respondentů. Cílem rozhovoru je získání pohledu a názoru uživatelů na dané otázky související s jejich zkušenostmi. Pořadí a náplň otázek musí být dopředu připraveny (Vojtíšek, 2012, s. 25).

Carda a Kunstová (2001, s. 70) doporučují rozdělit rozhovor na dvě části. V průběhu první části by se měli pokládat stejné otázky všem uživatelům procesu. Umožní to zjistit celé spektrum názorů na daný procesní postup. Dále již by mohly následovat spíše volné otázky, které umožní získat osobní názory uživatelů a možná i přímo návrhy na zlepšení. Velice doporučenou metodou je současné provádění zkoumaného procesu.

**Dotazníky** jsou vhodné pro kvantitativní analýzu a v případě, že je nutné sebrat informace u velkého počtu uživatelů. Otázky by měly být jasně definované pro odstranění nejasností a minimalizaci zkreslených informací (Carda a Kunstová, 2001, s. 70).

Nevýhodami dotazníků jsou anonymita respondentů, menší zpětná vazba a případné lživé informace. Bohužel nám často dotazník poskytuje informace o tom, jací by respondenti chtěli být, a ne jací opravdu jsou (Vojtíšek, 2012, s. 27).

**Studium dokumentací** může být velice přínosné a může odhalit užitečné informace a postupy, na které uživatelé zapomněli. Tato analýza pomáhá najít nové souvislosti v rámci získaných dat. Jako zkoumanou dokumentaci můžeme použít podnikové směrnice a normy, manuály k používaným aplikacím, záznamy klientských požadavků a stížností (Carda a Kunstová, 2001, s. 70).

**Pozorování** umožňuje odhalit zbytečné a neefektivní části konkrétního procesu. Probíhá většinou tak, že pozorovatel si v průběhu procesu zapisuje všechny činnosti, prostředky plnění a délku trvání jednotlivých úkonů. Nadále, pro lepší přehled

sebraných informací, si může pozorovatel nakreslit vývojový diagram sledovaného procesu (Carda a Kunstová, 2001, s. 70).

### 3.2 Zlepšování podnikových procesů

V dnešní době je nezbytné zlepšovat podnikové procesy pro udržení firmy na trhu. Důvodem je velký počet konkurenčních firem, které soupeří o zákazníky. Dnešní trh je nasycen a zákazník se stává pánem, který stále zvyšuje svoje požadavky na produkty a služby. Tímto jsou podniky nuceny ke zlepšování podnikových procesů (Řepa, 2006, s. 13).

**Zlepšování podnikových procesů** je činností zaměřenou na zvýšení kvality, produktivity a snížení času a spotřebovaných zdrojů pro podnikový proces prostřednictvím odstranění neproduktivních činností a nákladů.

Proces zlepšování vychází ze znalosti současného procesu a zahrnuje zkoumané chování procesu, objevování příčin problémů ovlivňujících kvalitu a produktivitu výstupů procesu (Svozilová, 2011, s. 19).

*„Trvalé zlepšování administrativních procesů představuje vhodné a včasné reagování na vnější i vnitřní změny působící na organizaci.“* (Zuzák a kol., 2009, s. 15)

Podnikatelské prostředí je již několik desetiletí charakterizováno jako chaotické. Chaos spočívá v tom, že není možné předvídat budoucí stav okolí, ve kterém se bude nacházet podnik, a tím je nemožné predikovat budoucí vývoj. Na okolí působí velké množství nestabilních faktorů, kterými jsou například změny v technologiích, módě nebo potřebách zákazníků. Vzhledem k tomu je pro podniky nezbytné být velice flexibilní ke změnám. Firmy, které nereagují na změny v okolí a nezlepšují se, míří do krize a končí (Zuzák a Königová, 2009, s. 31-32).

Schopnost pohotově měnit strategii umožňuje firmám získat náskok před konkurencí. Dynamická strategie dovoluje podnikům zvládat rychlé vývojové trendy a přeměňovat se tak, aniž by na tom ztrácely dynamiku růstu. Vedení takové firmy má daleko vyšší ambice a usiluje o to, aby se firma nepřizpůsobovala změnám těžce, ale využívala je ve svůj prospěch. Hlavními faktory úspěšné dynamické strategie jsou

strategická vnímavost, kolektivní zapojení vedení a pružnost zdrojů (Doz a Kosonen, 2011, s. 11-12).

### 3.2.1 Historie zlepšování podnikových procesů

Potřeba zlepšovat podnikové procesy prostřednictvím procesního řízení se objevila na počátku devadesátých let minulého století v podobě krize manažerského myšlení. Po druhé světové válce nastalo „období růstu“. Hlavní charakteristikou toho období byla nenasycenost poptávky, což znamená, že zákazníků bylo dost, ale firmy jejich zájem nedokázaly uspokojit. Zároveň během těchto let nastal velký růst podniků, produkčních kapacit, vznikaly složité organizační struktury a objevily se mnohaúrovňové pyramidy. Velkou roli taky zahrál prudký růst informačních technologií. Na počátku devadesátých let nastala krize období růstu. Poptávka se nasytila a takle skutečnost zásadně změnila roli zákazníka. Nastala doba konkurenčního prostředí, což je hlavní hodnotou dnešní tržní ekonomiky (Řepa, 2012, s. 18-20).

Hammer a Champy ve své nejslavnější a dnes již klasické knize o procesním řízení popisují kořeny změn na základě tří hodnot, takzv. „tří C“: (Řepa, 2012, s. 20-21).

- Zákazníci (Customers),
- Konkurence (Competition),
- Změna (Change).

Role **zákazníka** se zásadně změnila s příchodem nasycené poptávky. V dřívějších dobách byl zákazník snadno nahraditelný a firmě stačilo jen něco vyrobit, prodej už nebyl obtížný. Dnešní trh je nasycen velkým množstvím konkurenčních firem bojujících za zákazníky, kterých je nedostatek. Zákazník určuje požadované vlastnosti produkce a firmy jsou tímto nuceny se stále zlepšovat, aby neztratily kupce a zůstaly na trhu. Přesila na straně zákazníka způsobuje zvýšení počtu nevýrobních oborů. Zatímco dříve byla rozhodující činnost dělníků, dnes je důležitější práce marketingových specialistů a průzkumníků trhu.

Rozhodně se změnila **konkurence** na trhu. Devadesátá léta přinesla otevření světových trhů a osvobození obchodu, což přivedlo na trh mnohem více společností. Před devadesátými lety konkurence existovala jenom z pohledu ceny. Dnes z důvodu

velkého počtu firem je hodnot ovlivňujících výběr mnohem víc. Často rozhoduje kvalita nebo služby s produktem související (např. doba dodání). Cena dneska hraje mnohem menší roli.

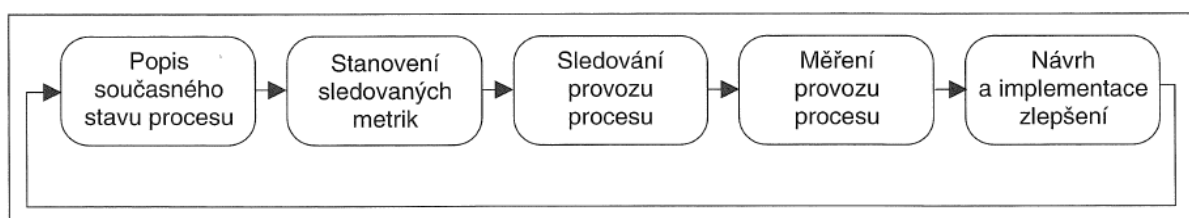
Novou a dnes již nezbytnou hodnotou je **změna**. V dnešních podmínkách stále rostoucí konkurence a nedostatku zákazníků je nezbytné pro přežití firmy pořád se zlepšovat. Produkty se neustále modernizují a doba vývoje se snižuje. Důležitou věcí pro podnik je dnes flexibilita, jelikož zítra může být všechno jinak (Řepa, 2012, s. 20-21).

### 3.2.2 Typy zlepšování

**Průběžné zlepšování podnikových procesů** je přístupem založeným na analýze současného stavu procesu a následném návrhu přirozeně napadajících změn vedoucích k přírůstkovým zlepšením (Řepa, 2006, s. 14).

Obrázek 1 popisuje postup, kterým se většinou řídí proces během průběžného zlepšování. Hlavní roli zde hraje kompletní analýza současného stavu existujícího podnikového procesu. Analýza se skládá z charakteristiky současného procesu a stanovení hlavních hodnot k měření. Měří se především ty ukazatelé, co mají význam pro zákazníka. Následující je sledování a měření provozu procesu. Během těchto dvou fází přichází takzvané přirozeně vyplývající řešení. Tento nápad se pak navrhuje a po schválení uplatňuje v podniku. Provedené změny se dokumentují, stejně jako všechna administrativa v organizaci. Dokumentace je poslední fází a umožňuje se vrátit na začátek pro další průběžné zlepšování procesu.

**Obrázek 1 - Průběžné zlepšování procesu**



Zdroj: Řepa, 2006, s. 14

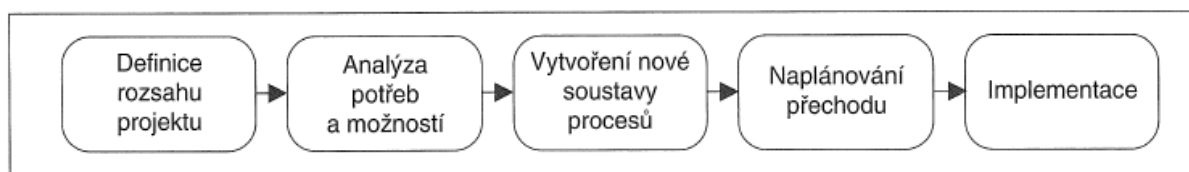
V devadesátých letech se objevila potřeba radikálních změn z důvodu růstu technologií, zejména s příchodem internetu a s otevřením světových trhů. Zásadně a rychle se měnilo okolí a podmínky. Podniky tím byly nuceny se také zásadně měnit. V té chvíli již nestačilo pouhé průběžné zlepšování podnikových procesů, nastala tedy potřeba celkového přestavění procesů. Takhle se poprvé začalo mluvit o reengineeringu podnikových procesů (Řepa, 2006, s. 14)

**Reengineering podnikových procesů** je přístupem založeným na radikální rekonstrukci procesů pro dosažení revolučního zdokonalení nejdůležitějších hodnot, kterými jsou kvalita, služby a rychlost (Řepa, 2012, s. 18).

Cílem reengineeringu je nalézt neefektivní procesy a odstranit v nich nepodstatné a nedomyšlené kroky, přičemž změna je tolik velká, že konečný proces je naprosto nově navržen. Reengineering byl zaměřen na v té době nové hodnoty, jako je získání nových zákazníků, vysoká kvalita služby a rychlé dodání. Zabývá se vytvářením zejména komplexních procesů, jdoucích napříč pevně definované organizační struktury. Důvodem je snaha o flexibilitu postupů (Svozilová, 2011, s. 20).

Obrázek 2 znázorňuje postup reengineeringu. Na začátku je třeba stanovit cíle a definovat rozsah projektu. Potom následuje podrobná analýza potřeb zákazníků, možností, které jsou nejčastěji spojené s novými technologiemi a stavem trhu. Po analýze je již možné vymyslet novou procesní soustavu. Následně je potřeba udělat plán zapojení nových procesů, aby mezi současnými a naplánovanými stavy nebyla příliš velká propast. Nakonec je možné implementovat nový model procesního řízení.

**Obrázek 2 - Model zásadního reengineeringu**



Zdroj: Řepa, 2006, s. 15

**Firemní kultura, etika a morálka** jsou důležité činitele reengineeringu. Důvodem nezdravé podnikové kultury se často stávají zejména starší majitelé a vedoucí pracovníci, kteří nejsou ochotní radikálně měnit podnikové procesy, neučí se novým

věcem a nezkoumají změny v podnikatelském prostředí. Ovšem drží se pevně svých pozic, a tím brzdí rozvoj podniku. Pro úspěšnou restrukturalizaci je třeba stabilizovat vlastnické vztahy v organizaci a zajistit zdravou kulturu. Bohužel se často vývoj zdravé podnikové kultury příliš protahuje a jediným východiskem je v takovém případě jmenovat do vrcholového vedení schopného facility manažera. Pro rozvoj podniku je důležité sledovat dění na trhu, informovat o nových směrech a metodách a následně, bez zbytečných odkladů, implementovat nové záměry (Vyškočil a kol., 2011, s. 95).

Hammer a Hershman (2013, s. 38) uvádí sedm základních principů účinné transformaci podnikových procesů:

1. Zvážit, **zda** a za jakých okolností je třeba vykonat proces.
2. Určit, **jak konkrétně** bude proces uskutečňován.
3. **Jaké informace** jsou potřebné k výkonu daného procesu.
4. **Kdy** provádět určité úkony během procesu.
5. **Kdo** vykonává jakou práci v rámci procesu a jak spolupracují s ostatními.
6. **Kde** bude probíhat proces.
7. **Co** by se mělo dělat. Je to nejdůležitější otázka, která v sobě nese všechny předchozí body.

### 3.3 Metody zlepšování podnikových procesů

#### 3.3.1 Metoda Lean

**Lean** je soubor metod a principů, které se zaměřují na rozpoznání a odstranění zbytečných činností a procesů, které se nepodílejí na tvorbě hodnoty pro zákazníka. Jedná se tedy o zjednodušení procesů prostřednictvím logického myšlení anebo tzv. „selského rozumu“. Činnostem, které nepřinášejí žádnou hodnotu pro zákazníka, v této metodě říkáme **plýtvání**. Výsledkem odstranění plýtvání je zvýšení výkonnosti procesů a přitom snížení nákladů, kterými jsou například lidská práce, zásoby, využití prostory, chyby a závady. Při aplikaci této metody se jedná o cyklický přístup ke zlepšování procesů, kdy se týmy soustředí na menší zlepšovateľské kroky. Metodologie Lean se

nejdřív uplatňovala ve výrobních podnicích, postupně se však rozšířila i na další odvětví a to zejména na oblast administrativy a služeb (Svozilová, 2011, s. 32-33).

Womack a Jones charakterizovali šest základních principů Lean metody: (Opletalová, 2019)

- **Princip neustálého zlepšování:** Metoda Lean pomáhá pracovníkům zapojit se do každodenního zlepšování. Zaměstnanci takto postupně získávají sebedůvěru a vyvíjí se v procesech zlepšovatelelských iniciativ. Cílem je zapojit všechny pracovníky do procesu neustálého zlepšování.
- **Princip hodnoty pro zákazníka:** Základním cílem metody je zvyšovat hodnotu pro klienta. Lean se zaměřuje na zlepšení procesů, které přímo nebo nepřímo přináší hodnotu pro zákazníka a na eliminaci nehodnototvorných činností.
- **Princip sjednocení:** Lean přispívá k sjednocení zaměstnanců pro dosažení společných komplexních cílů a vytváří společné priority.
- **Princip respektu:** Metoda přispívá k vytvoření zdravých společenských vztahů, kde se všichni zaměstnanci navzájem respektují. Nejvíce se to týká respektu vedení k řadovým pracovníkům, jelikož zejména tito zaměstnanci vědí nejvíce o své práci a jsou tedy nejvíce schopni ji zlepšit.
- **Princip vizualizace:** Součástí Lean je teorie, že až 80 % informací vnímá lidský mozek pomocí zraku. Proto je užitečné vizualizovat cíle, průběh projektu a výsledky vizualizovat pomocí grafů, tabulek a nástěnek.
- **Princip flexibility:** Lean navrhuje zlepšení v konkrétním čase, ale taky bere v úvahu, že při výskytu problému se proces bude muset změnit. Proto zároveň platí princip neustálého zlepšování. Procesy však musí být maximálně standardizované.

Rozdělení podnikových procesů z pohledu tvorby hodnoty pro zákazníka by mělo pomoci určit, na co se máme zaměřit. V tomto případě rozlišujeme:

- 1) Činnosti, které se přímo podílejí na tvorbě hodnot. Jsou to činnosti, za které platí zákazník.



- 2) Činností, které k vytváření hodnoty pro zákazníky přímo nepřispívají.
  - Činnosti, jež jsou vyžadovány regulačními orgány a ostatní činnosti, které z nějakého důvodu nemůžeme vyloučit. Tyto činnosti pro zákazníky nemají zřejmý význam, nicméně jsou povinné. Řadíme sem například činnosti spojené s daňovou povinností.
  - Činnosti, které nejsou potřebné a lze je považovat za plýtvání.

Metodu Lean můžeme uplatnit buď jako odstranění posledního druhu činností, které nejsou potřebné ani nepřinášejí hodnotu anebo se můžeme zaměřit na hodnototvorné činnosti a hledat plýtvání v těchto procesech pro jejich zdokonalení (Svozilová, 2011, s. 36).

Existuje mnoho druhů plýtvání jak ve výrobě, tak v administrativě. Fakticky v nějaké míře a formě mají zastoupení v každém procesu. Dále si uvedeme 7 nejčastějších druhů plýtvání, které se vyskytují v administrativě: (Svozilová, 2011, s. 34-35)

- 1) **Čekání** se vyskytuje téměř v každém procesu a ovlivňuje jeho dobu trvání. V oblasti administrativy jsou to například dlouhé čekání na schvalovací odezvu, čekání na potřebnou informaci, bez které nemůžeme pokračovat, a čekání na účastníky pro zahájení jednání.
- 2) **Nadvýroba** se v administrativě velice často vyskytuje jako zbytečný tisk, nadměrně rozesílané e-maily či vypracování úkolů, které nejsou vyžadovány ani nijak zvlášť potřebné.
- 3) **Přepřepřepování** se objevuje jako chyby a překlepy v podnikových procesech. Zejména tento typ plýtvání se často přemění ve větší náklady pro organizaci. V administrativě jako příklady přepřepřepování můžeme uvést nesprávné údaje, chybějící informace, špatně zpracované dokumenty a nejasné zadání postupů.
- 4) Zbytečný **pohyb** v administrativě můžeme popsat jako pochůzky při opakovaném hledání složek a dokladů, vzdálenější cesty na pracovní jednání v případě, kdy není třeba jednat osobně, pochůzky ke vzdáleným tiskárnám.
- 5) **Přemístování** se považuje za zbytečné v případě, že se objekty bezúčelně nebo nedomyšleně přemísťují z místa na místo anebo nejsou zrovna tam, kde je

potřebujeme. V administrativě se to objevuje jako zbytečné směřování dokladů, poštovní či osobní přepravování dokumentů v případě, kdy by stačilo odeslat elektronickou kopii, skladování a archivace dokumentace na vzdálených místech.

- 6) **Zpracovávání** konkrétních procesů či jejich částí můžeme považovat za plýtvání, pokud jejich výstupy nepřináší žádnou hodnotu uživateli procesu. Jsou to například činnosti, které byly z různých důvodů vykonané dvakrát. Řadíme sem také nadměrný počet schvalovacích úrovní a nepotřebné kroky procesu.
- 7) Nadbytečné **skladování** je v metodologii Lean plýtváním vedoucím k dodatečným nákladům. V administrativě tento typ plýtvání vede k nepotřebným údajům v databázích, nadbytečným informacím, uschovaným dokladům s nepotřebným obsahem a frontě položek ke zpracování.

Při **identifikaci plýtvání** by se mělo postupovat ve třech fázích: (Bejčková, 2015)

- **Vizuální** (Visual Office Kaizen). Nejprve se pokusíme odhalit plýtvání „pohledem“. Jedná se o kontrolu přehlednosti, uspořádanosti a použitelnosti na pracovišti. Tento krok souvisí především s realizací metody 5S a tvorbou pracovních standardů.
- **Procesní** (Process Office Kaizen). V tomto kroku se zaměřujeme na odhalení plýtvání v administrativních procesech. Každý proces je třeba důkladně prozkoumat.
- **Produktová** (Object Office Kaizen). Nakonec se zabýváme optimalizací samotných produktů, které jsou hlavními výstupy společnosti a nesou hodnotu pro klienta. Může se taky jednat o produkty pro interního klienta (např. reporty, tabulky, prezentace).

### 3.3.2 Metoda Kaizen

**Kaizen** je jedním z typů zlepšovateľských iniciativ metody Lean. Akce Kaizen se zaměřuje na zrychlené zlepšování procesů prostřednictvím odstranění již zmíněných

plýtvání, zvýšení výkonnosti podnikových procesů a na údržbu dosažených cílů. Tato akce je prováděna tzv. Kaizen týmy většinou v rozmezí dvou až pěti dnů (Svozilová, 2011, s. 110).

Tato metoda má původ v Japonsku a je zpočátku založena na šíření a aplikaci výrobních systémů Toyota. Kaizen staví člověka doprostřed dění a klade velký důraz na organizaci prováděcích týmů, které musí umět dobře spolupracovat a být spoluodpovědné za systém administrativy (Bauer a kol., 2012, s. 9-10).

Postup akcí Kaizen se většinou skládá z pěti kroků, kterým se říká **SCORE** podle prvních písmen jednotlivých kroků (angl.- **S**elect-**C**larity-**O**rganize-**R**un-**E**valuate). Jejich náplň je: (Svozilová, 2011, s. 110-112)

- **Select** je fází přípravy na jednání. V této fázi se určují témata, cíle a obsah jednání. Dále probíhá výběr vedoucího pracovní skupiny a tzv. facilitátora (učitele) pro tým. Také se identifikují metody, dle kterých bude provedeno jednání.
- **Clarity** je fáze přípravného jednání, účelem kterého je doladit cíle, vymezit pravidla a hranice pro vlastní Kaizen jednání. Nadále se určují potřebné přípravné práce (např. měření výkonu zkoumaného procesu) a stanovují se jejich měřítka. Důležitý je rovněž výběr účastníků Kaizen jednání, kteří by měli mít zkušenosti s touto akcí.
- **Organize** je fází logistické přípravy, která spočívá v sestavení programu jednání typu Kaizen a zajištění podkladů pro jednání (sběr potřebných údajů, příprava formulářů, měření).
- **Run** je fází vlastního jednání typu Kaizen, které trvá kolem pěti dnů. Orientační rámeček jednání Kaizen je zobrazen v tabulce č. 3.
- **Evaluate** je poslední fází hodnocení a poděkování všem účastníkům jednání.

**Tabulka 3 - Orientační rámec jednání Kaizen**

Úsek	Obsah
Den 1: Definování	Společná teoretická příprava na jednání. Vymezení cílů a diskutovaných procesních úseků. Stanovení rámce pro obsah problémů a řešení. Stanovení měřítek pro procesní analýzu.
Den 2: Měření a analýza	Analýza současného procesu. Hodnocení zjištěných údajů a specifikace problému. Vymezení možných příčin.
Den 3: Zlepšování	Návrh nových procesních modelů. Diskuse o zavedení nových měřítek a aspektů řízení procesů.
Den 4: Řízení	Testování nových procesních modelů. Hodnocení, ověřování a následná optimalizace návrhů.
Den 5: Hodnocení a uzavření	Vypracování závěrečných hodnocení a doporučení. Diskuse o následných akcích. Hodnocení celého Kaizen jednání.

Zdroj: Svozilová, 2011, s. 112, upraveno autorkou

Kaizen týmy a týmová práce obecně je v dnešní době obzvlášť důležitá zejména pro firemní rozvoj. Spolupráce efektivních a úspěšných kaizen týmů by měla vést k rozumnému využití lidského potenciálu, odstraňování ztrát a hlavně ke zvýšení hodnot v podniku. Takový tým by měl umět nejenom odstranit problém, ale taky najít jeho kořenové příčiny.

Pro vytvoření kaizen týmu je třeba určit, co by mělo být jeho obsahem. Základem je pochopení, že lidé pracující v kaizen týmu vždy mají lepší výsledky než špičkoví jednotlivci, a sama struktura je takto mnohem pevnější. Tým typu kaizen je takový, ve kterém jsou lidé se společným cílem a zájmem zlepšovat svou práci a své pracoviště. Jejich schopnosti a dovednosti by se měly navzájem doplňovat. Nežádoucí je opačná situace, kdy v podniku působí těžce nenahraditelní jednotlivci, kteří si chrání svoji výjimečnost a nesdílí svoje pracovní postupy s ostatními (Bauer a kol., 2012, s. 51-52).

### **3.3.3 Metoda Six Sigma**

**Six Sigma** je metoda zaměřená na zvýšení kvality poskytovaných služeb či produktů prostřednictvím odstranění chyb v podnikových procesech. Cílem této metody je minimalizovat obecné důvody vzniku závad, zvětšit kvalitu výstupů, zvýšit celkovou výkonnost procesů a přitom snížit náklady. Six Sigma používá matematicko-statistické

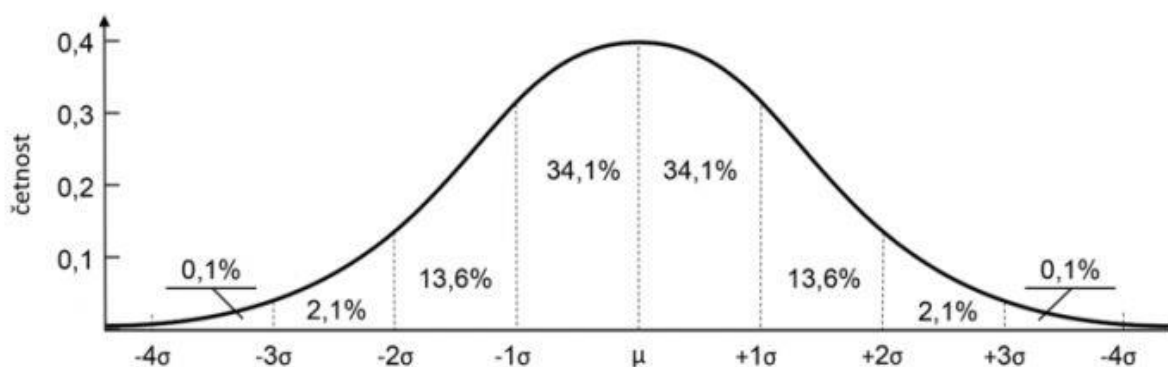
metody pro kontrolu kvality procesních výstupů na základě kritických hodnot, které určuje zákazník.

V koncepci Six Sigma existují dvě pojetí kvality. První je „potenciální kvalita“, která představuje nejvyšší hodnotu, kterou můžeme danými prostředky dosáhnout. Druhým pojetím je „skutečná kvalita“, která měří reálné hodnoty, jakých proces dosahuje. Metoda Six Sigma se pak zaměřuje na zmenšení odchylky skutečné kvality od potenciální kvality při stejných anebo dokonce nižších nákladech (Svozilová, 2011, s. 41).

Základem přístupu Six Sigma je Gaussovo normální rozdělení s limitami tolerance rozložených na  $6\sigma$  (Six Sigma). Hlavní myšlenkou této metody je zajistit kvalitu výstupů na úrovni 99.99966 %, což právě odpovídá úrovni  $\pm 6\sigma$  (Töpfer a kol., 2008, s. 6).

Pro znázornění poslouží obrázek 3, který obsahuje grafickou ilustraci Gaussova pojetí. Osa X je rozdělená na 12 rovných sekcí od  $-6\sigma$  do  $6\sigma$ . Sama křivka představuje úroveň pravděpodobnosti výskytu konkrétního výsledku náhodného pokusu. V případě dané metody se jedná o pravděpodobnost výskytu vadného výrobku. Metoda Six Sigma se tedy zaměřuje na dosažení výsledku, který se bude nacházet na kraji křivky na rovině  $-6\sigma$  nebo  $6\sigma$ , což odpovídá úrovni pravděpodobnosti výskytu vadného výrobku 0,00034 %.

**Obrázek 3 - Gaussova křivka**



Zdroj: Čestmír, 2013, Wikiskripta.eu [online]

Průměr průmyslu v Německu činí 3,8  $\sigma$ , což odpovídá kvalitě 99 %. Někomu se může zdát, že 99 % kvalita je dostačující. Ke zhoršení situace ale dojde v případě, pokud daný výrobek není konečným, ale je jen součástí konečného výrobku. Představme si, že konečný výrobek se skládá s 10 součástí, a pro sestavu je navíc potřebných 9 kroků montáže. Vychází to na 19 komponentů, a pokud je každý komponent proveden s 99 % kvalitou, po přepočtu má konečný výrobek 83 % kvalitu. Výsledkem procesu je 83 % výnosu a 17 % defektů, na odstranění kterých budou vynaložené další náklady a čas (Töpfer a kol., 2008, s. 6).

Podle Töpfera (2008, s. 13) se mnohem více vyplatí investovat do zlepšení kvality procesů a výstupu, než následně odstraňovat chyby a závady. Jako náklady spojené se špatnou kvalitou zde můžeme uvést:

- Zaměstnanci, kvůli kterým vznikají závady
- Zaměstnance, kteří konkrétní závady objevují a odstraňují
- Zákazníky, kteří trpí kvůli špatné kvalitě a době trvání
- Zákazníky, kteří kvůli tomu odejdou nebo cílové zákazníky, kteří se do podniku kvůli špatným hodnocením nedostanou.

Tabulka 4 znázorňuje, kolik procent svého potenciálního výnosu podnik dává jako náklady na odstranění závad. Jak můžeme vidět, i při kvalitě 99 % (4  $\sigma$  úroveň), dává průměrný podnik až 15-25 % potenciálního obrátu na odstranění chyb.

**Tabulka 4 - Úroveň neshod a náklady na nízkou kvalitu**

<b>Sigma-Úroveň</b>	<b>Neshody na milion možností</b>	<b>Kvalita</b>	<b>Náklady na nízkou kvalitu</b>
2	308 537	86,4 %	Nepřijatelné
3	66 807	97,9 %	25-40 % obrátu
4	6 210	99,0 %	15-25 % obrátu
5	233	99,977 %	5-15 % obrátu
6	3,4	99,99966 %	<1 % obrátu

Zdroj: Harry a Schoeder, 2000, s. 17, upraveno autorkou

Parametry, podle kterých se měří kvalita produktů a služeb jsou dané zákazníky v podobě kritických hodnot (Critical to Quality - CTQ). Six Sigma se tedy zaměřuje na zlepšení zejména těch procesů, jejichž výstupy jsou obzvláště kritické pro klientskou

spokojenost. Důležitou podmínkou pro úspěch projektu je správná identifikace požadavků zákazníků, ze kterých se následně tvoří cílové charakteristiky produktů a servisů (Töpfer a kol., 2008, s. 42).

Kritické faktory mohou mít různá označení podle měřené veličiny, a také mohou být různě pojmenovány ze strany klienta a podniku. Nejčastěji se používají následující označení: (Svozilová, 2011, s. 42)

- CTQ – Critical to Quality
- CTT – Critical to Time
- CTD – Critical to Delivery
- CTP – Critical to Price.

Tabulka 5 ukazuje příklady jednotlivých kategorií kritických hodnot a možné interpretace požadavků klientů na straně podniku.

**Tabulka 5 - Jednotlivé kategorie kritických hodnot**

<b>Příklad požadavku zákazníka</b>	<b>Interpretace požadavků v podniku</b>	<b>Kritická hodnota</b>	<b>Zaměření zlepšovateľské iniciativy</b>
Zásilka musí být dodána na správnou adresu a nepoškozena	- Zásilka musí být dopravena na správnou adresu. - Obsah a ani obal nesmí být v průběhu přepravy poškozen.	Kritické pro kvalitu, CTQ	Nízká chybovost
Přepravce musí dodávku převzít s minimální odezvou po objednání služby	- Dispečerská služba musí mít průběžný kontakt se všemi přepravními jednotkami v regionu - Trasa jednotlivých přepravních jednotek musí být průběžně optimalizovaná podle okamžitých požadavků zákazníků	Kritické pro včasnost dodávky, CTT / CTD	Krátký cyklus vyřízení objednávky

Cena za nákup musí být nižší než předpokládané náklady na tvorbu produktu vlastními silami	- Vysoké využití kurýrů - Flexibilní volba přepravního prostředku podle povahy zásilky - Sdružené náklady na logistickou technologii	Kritické pro cenu, CTP	Nízké náklady na poskytování služby
--	--	------------------------	-------------------------------------

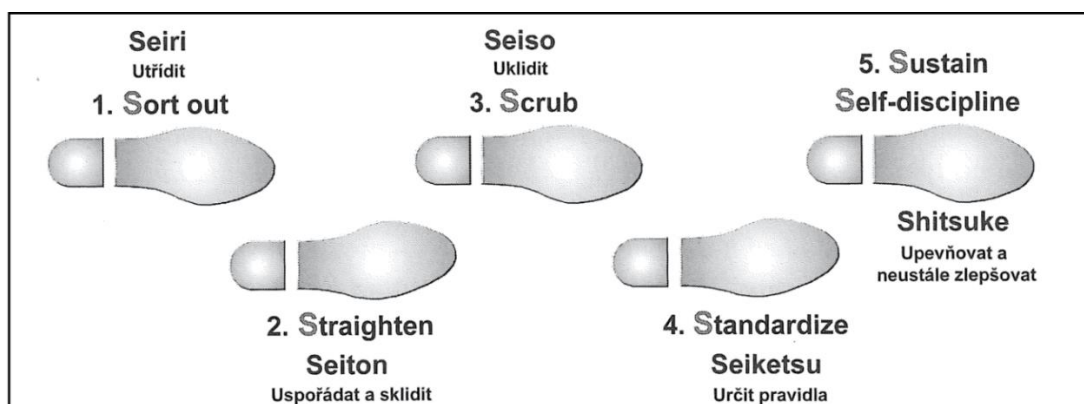
Zdroj: Svozilová, 2011, s. 42, upraveno autorkou

### 3.3.4 Metoda 5S

**Pět S** je jeden ze speciálních užívaných nástrojů pro úpravy procesů ve zlepšovateľských iniciativách metody Lean. Tuto metodu lze popsat jako dobré hospodaření. Pět S pomáhá odstranit zbytečné aktivity nepřinášející hodnotu, zlepšit pracovní prostředí, zpřehlednit dokumenty a celkově zjednodušit práci. Název „Pět S“ vznikl z japonského souhrnu pěti kroků *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*, což v českém jazyce znamená *Utrídít, Uspořádat, Uklidit, Standardizovat a Udržet*. Tato metoda se používá všude, kde je nepořádek a nedostatek organizace v procesech a na pracovišti. Nejdřív se metoda uplatňovala převážně v průmyslové výrobě, postupně se však začala využívat v ostatních odvětvích, včetně administrativy (Svozilová, 2011, s. 181).

Na obrázku 4 je znázorněno pět kroků metody Pět S.

**Obrázek 4 - Postupné kroky Pět S**



Zdroj: Bauer a kol., 2012, s. 90



## **1. krok: Seiri – Utřídit.**

Cílem prvního kroku je roztrdit věci na pracovišti na zbytečné a potřebné. Tento krok bývá nesnadný z důvodu lidských přirozených obav, že určité předměty budou někdy v budoucnu ještě potřeba. V praxi to vypadá tak, že se projde celé pracoviště a nad každou věcí se zamyslí, jestli je potřebná pro výkon práce. Při rozhodování se předměty roztrdí do tří skupin:

- Věci, které nejsou potřebné a je možné je vyhodit. Tyto předměty se následně trdí do odpadu.
- Věci, které se použijí jenom málokdy (např. méně než jednou za měsíc). Ty se potom odnáší do skladů.
- Věci s každodenním nebo častým použitím. Přímo na pracovišti zůstanou pouze věci, které se použijí denně nebo jednou za několik dní. Předměty s týdenním použitím se uloží poblíž pracoviště.

Výsledkem aplikací prvního kroku často bývají prázdné skříně a regály, do kterých již není co dát. Po odnesení prázdného majetku do skladu nastává úspora plochy kolem 15-30 %. Všechny změny je třeba zaznamenat do formulářů (Bauer a kol., 2012, s. 33).

## **2. krok: Seiton – Uspořádat:**

Cílem druhého kroku je najít pro každou potřebnou věc na pracovišti takové místo, aby její nalezení nepředstavovalo problém ani úsilí pro pracovní tým. Při tomto postupu platí zásady ergonomie a eliminace zbytečných pohybů. Není třeba určovat pozice pevně hned na začátku bez možných změn. Nemusí to totiž vyhovovat všem pracovníkům v týmu. Je lepší věc prozatím jenom nechat na vybraném místě a dále dát všem uživatelům věci možnost diskutovat o optimálním umístění. V tomto kroku se také určuje potřebné množství materiálů na pracovišti. Jedná se o minimalizaci zásobpotřebných k plynulosti práce.

Nakonec se určí pro každou věc na pracovišti pevná a v ideálním případě optimální adresa, o které budou vědět všichni pracovníci. Tímto krokem eliminujeme plýtvání v podobě hledání a čekání (Bauer a kol., 2012, s. 34-35).

### **3. krok: Seiso – Uklidit:**

Tento krok spočívá v radikálním úklidu pracovních prostorů, skladů, regálů atd. Během tohoto kroku je možné narazit na nedostatky (rozbitý majetek, závady na strojích) a přímé zdroje znečištění a jejich odstranění. Zásadní je podmínka, že pracoviště musí uklidit zaměstnanci. Po úklidu by prostory měly sloužit jako příklad pro další provozovny (Bauer a kol., 2012, s. 35).

Dle Svozilové (2011, s. 182) je také důležité vytvořit plán pro údržbu pořádku a konkrétní pracovní postupy. Následně se určí odpovědné osoby a stanoví se pravidla kontroly pořádku.

### **4. krok: Seiketsu – Standardizovat:**

Cílem tohoto kroku je navrhnout pravidla, která by pomohla udržet stav dosažený předchozími kroky. Do zmíněných pravidel patří standardy vzhledu provozovny, umístění věcí a materiálů, pracovní postupy, způsob a perioda úklidu. Důležitou podmínkou je, že standardy musí být vypracované zaměstnanci. Takto vytvořené standardy mají větší šanci, že budou dodržované a nesetkají se s nesouhlasem ze strany pracovníků. Standardy a pravidla by měly být srozumitelné a lehké. Ideálně by to mohly být převážně obrázky a k tomu krátké popisky, napsané viditelně velkým písmem. Důležité je si pamatovat, že standardy mají práci usnadňovat a nikoliv komplikovat. Standardy, které se dotýkají pracoviště, jeho vzhledu a ukládání věcí jsou zveřejněné v prostoru tak, aby byly dostupné pro všechny zaměstnance. Výsledkem této fáze jsou vypracované standardy, které pomáhají lidem pracovat snáz a stejným způsobem (Bauer a kol., 2012, s. 36-38).

### **5. krok: Shitsuke – Upevňovat:**

Cílem posledního kroku je udržovat, upevňovat a zlepšovat dosažené výsledky prostřednictvím zaměstnanecké sebedisciplíny a pravidelných kontrol. V tomto kroku se určují odpovědné osoby, kontrolní seznamy, audity a jejich plány a kalendáře. Základním kontrolním prvkem jsou zde audity, které jsou v praxi velice užitečné a důležité. Celý program Pět S se musí pravidelně hodnotit a aktualizovat (Svozilová, 2011, s. 182).

### 3.3.5 Metody fázování

Zlepšovateľské procesy často mají podobný postup. Většinou začínají pozorováním a analýzou skutečného stavu. Následuje rozbor zjištěných skutečností. Nadále jsou, na základě znalostí, navrženy změny, které by mohly splnit původní cíle. Pro vytvoření pořádku v zlepšovateľském procesu existuje řada metod fázování, podle kterých se můžeme řídit. Modely pro fázování jsou často jednoduché, avšak účinné. V podkapitole 3.3.2 již byl popsán model fázování SCORE pro akci Kaizen. Některými z užívaných modelů pro fázování zlepšovateľských iniciativ jsou také DMAIC a DMADV (Svozilová, 2011, s. 88).

#### **DMAIC**

DMAIC je model pro zakládání změn, kde D-Define (definovat), M-Measure (měřit), A-Analyze (analyzovat), I-Improve (zlepšovat), C-Control (řídit). Model se využívá pro procesy, ve kterých je třeba zlepšit stávající stav a dosáhnout předem určených výsledků. V dnešní době je model používán hlavně ve spojení se Six sigma metodou (Střelec, 2012).

**Define** – v první fázi se definují cíle projektu a budoucí stav procesu. Je třeba zároveň určit plán celého projektu s obsahem jednotlivých činností a pracovní tým, který se na projektu bude podílet (Střelec, 2012).

Cíle projektu jsou hlavním výstupem této fáze a musí být dostatečně specifikované a podrobně popsány. Chybou mnoha manažerů je pojmenování cílů příliš široká. Důvodem jsou ještě nejasné zdroje problémů. Pro metodu Six sigma musí být zadání dostatečně specifické, potom se totiž lépe určují metody analýz a nástroje pro měření (např. „snížení počtu nezaplacených faktur po více než 30 dnech po splatnosti o 50 %“). Pro jeden projekt je vhodné zvolit jenom jednu veličinu, která se bude zlepšovat (např. časové parametry, náklady, kvalita výstupu). Při sledování několika parametru naráz dojde k chaosu a zmatku u pracovního týmu (Svozilová, 2011, s. 90-92).

**Measure** – v tomto kroku se detailně popisuje současný stav procesu na základě zvolených měřitek. Ukazatelé se volí s ohledem na kritické hodnoty zákazníků a zásady hospodárnosti. Dále je třeba spolehlivě změřit vybrané ukazatele a ověřit jejich správnost. Tento krok je hlavním prvkem procesu transformace. Pokud nebudou

ukazatelé změřeny správně, může dále docházet ke špatným, občas kritickým rozhodnutím. Vhodně zvolená měřítka by měla mít tyto znaky: (Dostál, 2015)

- Rozhodující pro projekt (na základě cílů)
- Srozumitelné
- Jednoduše měřitelné a ocenitelné

V podkapitole 3.1.2 bylo zmíněno, že kvalita a produktivita administrativních procesů jsou těžko měřitelné, jelikož nic neprodukuje. V následující tabulce č. 6 jsou uvedeny příklady procesních měřítek z oblasti státní správy.

**Tabulka 6 - Příklady procesních měřítek z oblasti státní správy**

Měřítka	Příklady
Časová měřítka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čas průchodu položky od začátku procesu do konce</li> <li>• Nejdelší a nejkratší čas zpracování</li> <li>• Procento včasných dodávek</li> <li>• Celková doba zpracování</li> <li>• Doba trvání činností (hodnototvorných / nehodnototvorných nezbytných / nehodnototvorných zbytných)</li> <li>• Procentuální podíl trvání hodnototvorných činností</li> </ul>
Nákladová měřítka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspory práce a nákladů</li> <li>• Spotřeba práce na položku produkce</li> <li>• Náklady na položku produkce</li> </ul>
Kvalitativní měřítka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientská spokojenost</li> <li>• Počet závad z celkového objemu</li> </ul>
Měřítka výstupů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objem produkce</li> <li>• Počet zpracovaných položek</li> <li>• Zásoby</li> <li>• Objem vstupů čekajících na zpracování</li> </ul>
Měřítka složitosti procesů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet kroků (hodnototvorných/nehodnototvorných)</li> <li>• Počet rozhodovacích bodů</li> <li>• Složitost rozhodování (počet alternativních rozhodnutí)</li> <li>• Počet předávek mezi kroky zpracování</li> </ul>

Měřítko rozvinutí zlepšovatelství iniciativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet zlepšovatelství projektů</li> <li>• Počet pracovníků zapojených do zlepšovatelství projektů</li> </ul>
---	---

Zdroj: Svozilová, 2011, s. 124, upraveno autorkou

**Analyze** – fáze, ve které analyzujeme skutečnosti zjištěné v předchozí fázi Measure. Cílem je najít zdroje nedostatků a potenciál pro zlepšení. Je třeba se také ujistit, jestli je skutečně řešen původní problém (Střelec, 2012).

Pro hodnocení údajů a odhalení příčin odchylek od cílového chování se často používají grafické, matematické a statistické nástroje. Zlepšujeme-li efektivitu procesu z hlediska časového nebo eliminujeme-li problémy procesního toku, pak je lepší použít nástroje metody Lean. Jsou to například hledání zdrojů plýtvání, minimalizace přesunů v procesu, analýza hodnototvorných činností a potřeb pro skladování. Pro snížení chybovosti a zlepšení kvality výstupu se používají nástroje Six Sigma. (Svozilová, 2011, s. 96-97).

**Improve** – v této fázi přicházíme k navrhování řešení zjištěných problémů v procesu a k výběru vhodné varianty, která by mohla splnit původní cíl. Jedná se o týmové navrhování nových pracovních postupů, technologických změn či reorganizaci celého procesu. Poté, kdy máme nashromážděný soubor možných řešení, musíme vybrat to nejvhodnější. Během výběru je nutno brát v úvahu náročnost zavádění, nákladnost a účinnost. Proces není vždy jednoduchý a nemusí vést k absolutním výsledkům. Hledáme v tomto kroku nejlepší možné, kompromisní řešení. Po výběru ještě ve stejné fázi následuje krok implementace. Charakteristickým nástrojem metody Lean, který se používá při zavedení, je Pět S – třídění, uspořádání, úklid, standardizace a údržba (Svozilová, 2011, s. 100-102).

Během hledání efektivních řešení je možné postupovat logicky nebo kreativně. K logickým postupům se řadí zjednodušení, eliminace, kombinace či změna pořadí. Ke kreativnímu navrhování patří například brainstorming nebo brainwriting. Při hodnocení a výběru se často používají bodová metoda, zhodnocení pomocí dotazníků nebo matice 2x2. Během implementace vybraného řešení je dobré postupovat po částech a začít testováním na pilotní oblasti vybraného procesu (Zlochová a Machala, 2015).

**Control** – tato fáze bývá překládána jako řízení nebo kontrolování. Jedná se o stabilizaci a údržbu dosažených kroků prostřednictvím manažerských nástrojů (např.

pravidelné tréninky, motivační systémy, operační příkazy). Nejlehčí a nejpoužívanější metodou stabilizace je předcházení chybám. Příkladem této metody je autokorekce textů. Jinak se jedná o jednoznačné umístění předmětů, použití kontrolních tabulek a seznamů, preventivní školení. Dalším způsobem jsou standardy. Jedná se o jednoduché soubory pravidel a postupů při výkonu práce dostupné všem pracovníkům. Důležitou částí fáze Control je optimalizace. Vzhledem k tomu je třeba určit osoby odpovědné za kontroly a optimalizační korekce (Svozilová, 2011, s. 103-105).

## **DMADV**

DMADV je další metoda fázování zaváděných změn, používaná převážně pro Six Sigma. Jednotlivé kroky se nazývají D-Define (definování), M-Measure (měření), A-Analyze (analýza), D-Design (navrhování), V-Verify (ověřování). Model DMADV je celkem podobný modelu DMAIC. Hlavní rozdíl je v tom, že DMAIC se používá v případě, kdy zlepšujeme efektivitu nebo kvalitu existujícího procesu, a DMADV slouží k zavádění zcela nového procesu nebo v případě reengineeringu stávajícího procesu (Svozilová, 2011, s. 108).

**Define** – náplň této fáze je podobná jako u DMAIC, ale popis budoucího procesu a jeho charakteristik musí být mnohem podrobnější, jelikož se jedná o nový proces. Tyto charakteristiky a celá definice procesu by měly vycházet především z kritických požadavků na kvalitu ze strany zákazníka.

**Measure** – tato fáze se zaměřuje na kvantifikaci a formulaci klientských požadavků, které se pak přetvoří na požadavky výstupů budoucího procesu. Podle těchto požadavků se následně stanoví měřítko procesu.

**Analyze** – je fáze, kde se probírají jednotlivé návrhy a zároveň zde probíhá zkoumání, nakolik tyto návrhy odpovídají požadavkům zákazníků.

**Design** – tvoří samotný detailní návrh procesů a produktů.

**Verify** – je nutné ověřit, zda vybraný návrh odpovídá původním cílům a má šanci na úspěch. V této fázi se často používají pilotní projekty (Svozilová, 2011, s. 108-109).

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Popis společnosti**

Institut Jazykového Vzdělávání, s.r.o. je jazyková škola s jedinou pobočkou na Václavském náměstí v paláci Lucerna. Je to rodinná společnost, která nabízí kvalitní výuku 20 cizích jazyků převážně pro dospělé. Cizí jazyky učí 70 vzdělaných lektorů, z nichž 25 pochází ze zahraničí. Institut Jazykového Vzdělávání disponuje sedmi moderními učebnami přímo v centru Prahy a nabízí klientům večerní skupinové kurzy, pomaturitní studium, individuální výuku, firemní kurzy a další služby, spojené s výukou cizích jazyků.

Na trhu se společnost vykazuje jako spíše menší jazyková škola bez výrazné reklamy. Škola se zaměřuje na kvalitu výuky a na to, aby se lidé vraceli a doporučovali Institut Jazykového Vzdělávání svým známým. Pro studenty a stálé klienty jsou navrženy slevy na skupinové kurzy. Škola klade důraz na poskytnutí klientům kvalitních informací a všeho potřebného ke kurzům. Z toho důvodu zákazníkům pravidelně zasílá informační emaily a sama škola disponuje vlastní knihovnou, ve které lze učebnice k jednotlivým kurzům koupit levněji než v obchodech. Firma zároveň nabízí na webu kurzy v zahraničí, překlady a tlumočení.

Kromě 70 lektorů má firma 9 administrativních pracovníků. Na vrcholu společnosti stojí 3 rodinní příslušníci: ředitel, HR manažerka a pracovnice sekretariátu. Nadále zde pracují koordinátorka pro pomaturitní studium, koordinátorka skupinových kurzů a asistentka zákaznického servisu. Ve společnosti také pracují 3 recepční, přičemž jedna z nich je autorkou této práce.

#### **4.1.1 Předmět činnosti**

Předmětem činnosti společnosti je výuka cizích jazyků v podobě skupinových, pomaturitních, firemních či individuálních kurzů, a s tím spojených služeb.

**Skupinové kurzy** začínají třikrát ročně. Podzimní kurzy běží od poloviny října do poloviny února. Jarní kurzy začínají na konci února a pokračují až do začátku června. Letní kurzy jsou od začátku července do začátku září. Škola navrhuje skupinovou výuku 6 až 9 jazyků v závislosti na poptávce v podobě kurzů obecného jazyka či skupinových konverzací. Pro některé kurzy se užívají známé učebnice, ale pro část kurzů jsou připravené vlastní materiály IJV. Lektori mají k dispozici tiskárnu, na které můžou tisknout další materiály. Pro poslechy se používají firemní tablety s reproduktory. Na předposlední lekci se píše test, díky kterému může lektor na poslední lekci poskytnout zpětnou vazbu. Klienti jsou včas informováni o nabídce navazujících kurzů a o administrativních záležitostech, jako jsou potřebné učebnice, zahájení kurzů atd.

**Pomaturitní studium** probíhá od konce září do konce května. Zatím se nabídka vztahuje pouze na anglický jazyk. Kurz je akreditován a splňuje požadavek minimálního rozsahu výuky 20 hodin týdně, a proto dává letošním maturantům možnost mít status studenta a všem zapsaným pořídit si kartu výhod ISIC. Počet skupin a jazykových úrovní záleží na poptávce. Většinou bývají 4 skupiny různých úrovní. Ve druhém semestru vzniká ještě jedna, pátá skupina, která svou výuku začíná uprostřed února a končí na konci května, stejně jako všechny ostatní třídy. Skupiny s úrovní A1-A2 učí dva čeští lektori a s úrovní B1-B2 dva zahraniční lektori. Na konci akademického roku mají studenti možnost složit mezinárodní zkoušku z angličtiny TOEFL. Studenti, kteří mají docházku nad 60 %, mají nárok na osvědčení o absolvování kurzu.

**Individuální výuka** je sice dražší, nicméně je o ní velký zájem. Má to své výhody, jako třeba možnost volného rozvrhu, individuálního studijního plánu, možnost zrušit hodinu do 24 hodin bez poplatků. Některé jazyky je bohužel obtížné učit se ve skupinových kurzech. Jsou to například norština, arabština a nizozemština. Kvůli nedostatečné poptávce těchto jazyků jsou nabízeny pouze individuální hodiny. Institut Jazykového Vzdělávání nabízí individuální výuku 20 jazyků. Nyní je v Institutu Jazykového Vzdělávání zaregistrováno přes 150 individuálních kurzů.

**Firemní kurzy** jsou významnou skupinou kurzů pro Institut Jazykového Vzdělávání. Má to svou výhodu pro obě strany, jelikož z kapacitních důvodů by nemohly všechny kurzy procházet v IJV. Společnost má přes 120 firemních kurzů. Významnou část z toho tvoří kurzy pro Renault Česká republika a.s., Nemocnice na



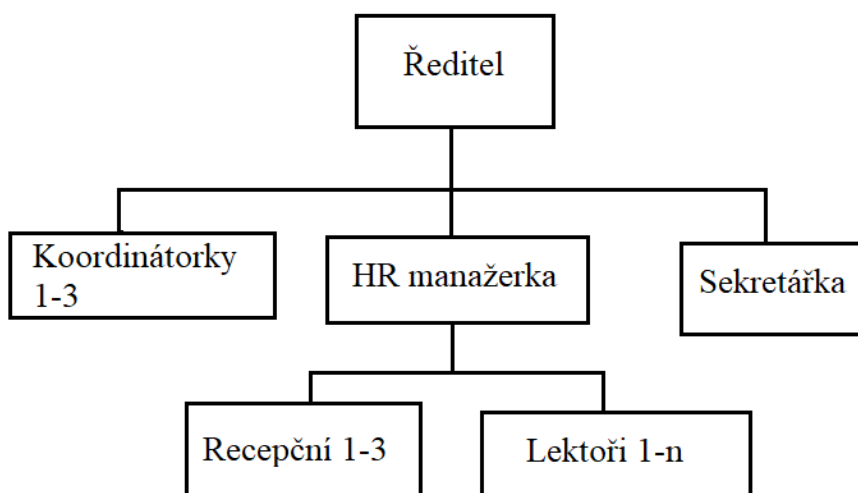
Homolce, JUST CS spol. s.r.o., TSR Czech Republic s.r.o., CPI Services a.s. V rámci firemních a individuálních kurzů je nabízená výuka se zaměřením k určité profesi. Jsou to například kurzy angličtiny pro právníky, lékaře a manažery.

**Doplňkové služby** slouží pro zajištění všeho potřebného ke kurzům. Jednou z nich je prodej zlevněných učebnic pro kurzy, jejichž cena se počítá jako 80-100 % z ceny od nakladatelů. Učebnice se nakupují taky se slevou u společnosti Devar. Další doplňkovou službou jsou překlady a tlumočení, které poskytuje společnosti Moudrý překlad.

#### 4.1.2 Řídicí struktura společnosti

Řídicí struktura společnosti je celkem jednoduchá. Ve vedení stojí ředitel společnosti. Na druhém stupni jsou koordinátorky kurzů, Human Resources manažerka a sekretářka. HR manažerka je přímou nadřízenou pro recepční a lektory. Řídicí struktura je úhledně zobrazena na následujícím obrázku č. 5.

**Obrázek 5 - Řídicí struktura společnosti**



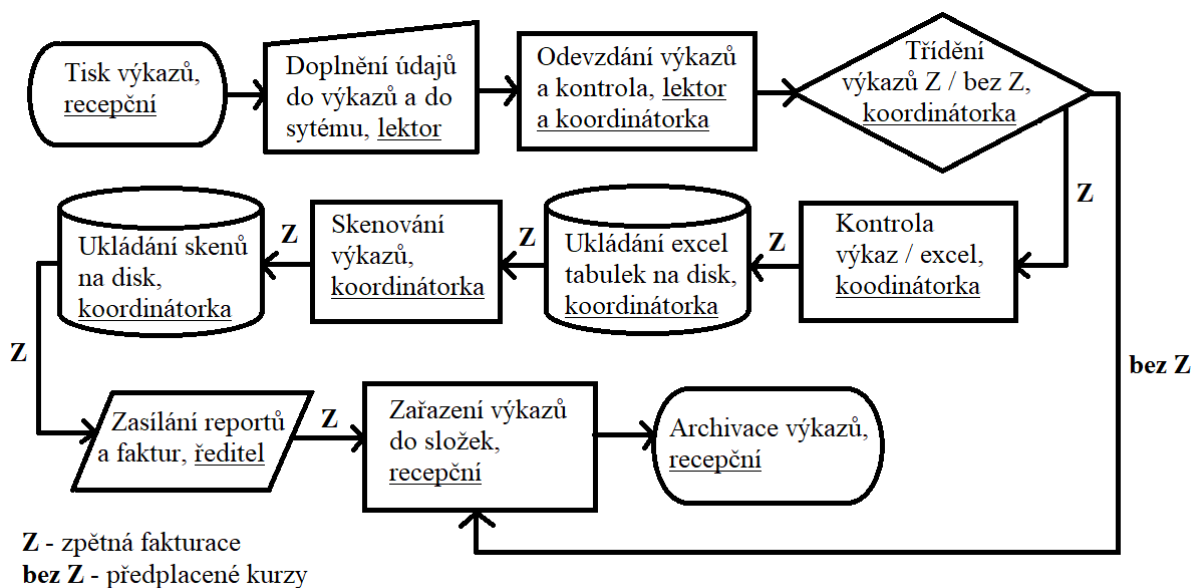
Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Proces zpracování výkazů

Výkazy se používají pro evidenci vyučovaných hodin a docházky. Zároveň slouží jako potvrzení o provedení hodiny ze strany klienta, jelikož se na každé hodině musí podepsat. Každý měsíc lektor odevzdává výkazy za provedené hodiny, na základě kterých potom dostává výplatu. Ke každému kurzu lektor obdrží jeden výkaz. Používají se dva druhy výkazů. Jsou to výkazy ke kurzům se zpětnou fakturací (příloha 1) a výkazy k předplaceným kurzům (příloha 2). Zpětná fakturace vyžaduje činnosti navíc, během kterých se dělá report a faktura pro klienta. Po zaslání reportu a faktury probíhá zaplacení vyučených hodin. Zpětnou fakturaci nejčastěji vyžadují firmy pro svoje kurzy.

Celý proces zpracování a evidence výkazů je poměrně složitý. Pro zobrazení slouží obrázek č. 6, kde jsou popsány jednotlivé činnosti a vykonávací osoba.

Obrázek 6 - Vývojový diagram průběhu současného procesu zpracování výkazů



Zdroj: vlastní zpracování

**Tisk výkazů** provádí recepční na konci každého měsíce. V průměru se tiskne 330 výkazů měsíčně. Během tisku se výkazy zároveň odesílají lektorům na disk, aby je případně mohli vytisknout sami. Někteří lektori učí převážně ve firmách a v kanceláři se příliš často neobjevují, z tohoto důvodu zůstává každý měsíc nevyzvednutý určitý počet výkazů.

Během měsíce lektor **vyplňuje** údaje o vyučených hodinách do výkazů. Pro každou hodinu se eviduje datum, název lekce, počet provedených nebo zrušených hodin, docházka a podpis klienta. Během měsíce nebo na jeho konci má lektor povinnost přepsat údaje do systému pro lektory IJV intranet, kam se doplňuje provedení či zrušení konkrétních hodin, název lekce a docházka.

**Odevzdání výkazů** probíhá na konci měsíce, kterého se výkaz týká a k začátku dalšího. V té době mají lektori povinnost přijít do kanceláře a vyřešit výkazy osobně s koordinátorkou. Během odevzdání se kontroluje, jestli informace ve výkazu sedí s údaji v systému, které zadal lektor. Případné chyby se řeší na místě s lektorem.

**Třídění výkazů** probíhá na začátku měsíce, dokud nemají koordinátorky většinu výkazů. Výkazy se třídí na dvě hromádky. Jsou to výkazy ke kurzům se zpětnou fakturací a výkazy ke kurzům předplaceným. Výkazy ke kurzům se zpětnou fakturací obsahují písmenko Z v pravém horním rohu a většinou jsou to firemní kurzy, ostatní výkazy takové označení nemají. Po roztřídění výkazů na Z / bez Z se pokračuje se Z-výkazy. Ty se musí roztřídit podle firem a následně podle čísel od nejmenšího k největšímu. Třídění provádí koordinátorka.

Práce s výkazy k předplaceným kurzům je výrazně jednodušší, jelikož se nemusí dělat report pro klienta. Po roztřídění se výkazy k předplaceným kurzům již mohou zařadit do složek. Výkazy ke kurzům se zpětnou fakturací vyžadují 5 činností navíc.

**Kontrola Z-výkazů** na základě excel tabulky. Tabulka v excelu obsahuje všechny kurzy pro jednotlivé firmy. Tuto tabulku automaticky generuje administrativní systém na konci měsíce. Kontroluje se zde jen počet odučených hodin pro jednotlivé kurzy. Kontrolu provádí koordinátorka.

Následně se excel tabulka musí exportovat do pdf souboru a **uložit na disk**. Slouží to jako součást měsíčního reportu pro klienta. Činnost provádí koordinátorka.

Potom přichází **skenování výkazů** pro jednotlivé firmy. Jeden sken musí obsahovat všechny výkazy pro danou firmu seřazené podle čísla. Výkazy skenuje koordinátorka.

Naskenované výkazy se **uloží na disk** jako soubor s názvem příslušné firmy. Po skončení koordinátorka hlásí řediteli, že podklady k odeslání reportu jsou připravené.

**Reporty** odesílá ředitel spolu s vyúčtováním pro jednotlivé firmy a jejich obsahem je faktura, skeny výkazů a pdf soubor s přehledem všech kurzů a odučených hodin za daný měsíc.

Po provedení této činnosti se všechny vyřízené výkazy předávají na recepci pro **zařazení do složek**. Složky jsou uloženy v kanceláři vedle recepcce a je jich celkem 13. Složky třídí výkazy podle abecedy, pro každou složku je 1 až 5 písmen. Výkazy pro skupinové a pomaturitní kurzy se ukládají do samostatných složek. Pro zařazení je nutné nejdřív všechny výkazy roztřídit podle abecedy. Činnost provádí recepční.

**Archivace výkazů** probíhá dvakrát za rok, v únoru a srpnu. Činnost je poměrně časově náročná, má ji na starost recepce. Archivované výkazy se ukládají k řediteli na sklad.

### **4.3 Metoda Lean, fázování DMAIC**

Pro zlepšení stávajícího procesu bylo rozhodnuto uplatnit metodu Lean, tedy hledání a odstranění plýtvání pro celkové zjednodušení procesu. Návrh se rozdělí na jednotlivé fáze dle modelu DMAIC.

#### **4.3.1 Define**

Obecným cílem projektu je zjednodušení stávajícího procesu práce s výkazy. Konkrétně se jedná o vyřazení papírových výkazů a zkrácení délky zpracování. Údaje pro analýzy procesu budou získané prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci, pozorováním a studiem dokumentací, konkrétně popisu pracovních postupů. Zlepšovateľské iniciativy se zúčastní ředitel, jedna koordinátorka, všechny recepční a několik lektorů.

#### **4.3.2 Measure**

V této fázi je změřen čas zpracování potřebný pro jednotlivé činnosti a náklady na tisk.

Čas zpracování se pro jednotlivé činnosti měřil na základě zkoušek. Pro některé činnosti se čas může pohybovat v širokém rozmezí, proto se používala minimální délka nebo odhad průměru. Čas zpracování pro jednotlivé činnosti je zobrazen v tabulce č. 7.

**Tabulka 7 - Doby trvání jednotlivých činností během práce s výkazy**

Činnost	Vykonávací osoba	Počet pracovníků	Čas zpracování pro 1 výkaz	Celkem výkazů (měsíční průměr)	Čas celkem (pro měsíc)
Tisk výkazů	recepční	3	10,8 s	330 ks	59 min, 24 s
Vyplnění výkazů a údajů do systému	lektor	70	10 min*	330 ks	55 h
Odevzdání výkazů a kontrola	lektor, koordinátorka	72	30 s*	330 ks	2 h, 45 min
Třídění výkazů	koordinátorka	2	4,7 s	330 ks	25 min, 51 s
Kontrola výkaz / excel	koordinátorka	2	2 s	134 ks	4 min, 28 s
Ukládání excel tabulky na disk	koordinátorka	2	9,4 s	134 ks	21 min
Skenování výkazů	koordinátorka	2	11 s	134 ks	24 min, 34 s
Ukládání skenů na disk	koordinátorka	2	2,4 s	134 ks	5 min, 27 s
Zasílání reportu a faktury	ředitel	1	11,8 s	134 ks	26 min, 15 s
Zařazení výkazů do složek	recepční	3	24,4 s	330 ks	2 h, 14 min, 12 s
Archivace výkazů	recepční	3	14,2 s	330 ks	1h, 18 min, 6 s
Celkem:	-	-	11 min, 24 s - 12 min**	330 ks	64 h, 4 min, 17 s

Zdroj: vlastní zpracování

\* - odhad

\*\* - 11 min 24 s pro výkaz k předplacenému kurzu, 12 min pro výkaz ke kurzu se zpětnou fakturací.

**Tisk výkazů:** kromě tisku se výkazy zároveň odesílají lektorům na disk. Doba trvání tisku a rozesílání výkazů byla ověřena na vzorku 19 výkazů. Činnost trvala 3 min 26 s, což je v přepočtu na 1 výkaz 10,8 s.

**Vyplnění výkazů a údajů do systému:** lektoři byli požádáni o odhad doby zpracování výkazů. Časový úsek obsahuje vyplnění papírového výkazu a zadávání údajů do systému. Podle dotázaných vychází průměrně zpracování výkazů na 10 min.

**Odevzdání výkazů a kontrola:** doba odevzdání a kontroly záleží na tom, jestli má lektor chyby v dokumentaci či nikoliv. Při nejrychlejší zpracování trvá kontrola jednoho výkazu spolu s krátkou komunikací s lektorem zhruba 20 s. Jako průměr bylo však rozhodnuto počítat 30 s na výkaz.

**Třídění výkazů:** zkouška byla provedená na vzorku z 26 výkazů. Třídění zabralo celkem 2 min 3 s, z čehož vyplývá, že třídění jednoho výkazu v průměru trvá 4,7 s.

**Kontrola výkazů na základě excel tabulek:** zde se kontroluje pouze výsledný počet hodin ve výkazu a v tabulce. Kontrola jednoho výkazu trvá zhruba 2 s.

**Ukládání excel tabulky na disk:** nejdříve je třeba exportovat excel tabulku do pdf souboru. Následně se soubor odesílá na disk. Měsíčně se takto uloží v průměru 21 tabulek. Celková činnost exportu a uložení 1 tabulky na pomalém počítači koordinátorky trvá zhruba 1 min.

**Skenování výkazů:** zkoušela se doba skenování 10 výkazů pro 2 firmy. Celková činnost trvala 1 min 50 s pro 10 výkazů, tedy 11 s pro 1 výkaz.

**Ukládání skenů na disk:** nejdříve se skeny musí pojmenovat podle kódů kurzů. Potom se odesílají na disk. Zkouška byla provedená na vzorku ze 2 skenů, jejich odesílání trvalo 34 s, tedy 17 s pro jeden sken. Měsíčně se na disk zasílá v průměru 21 skenů, což by mohlo trvat zhruba 5 min 57 s.

**Zasílání reportu a faktury:** nejdříve se report a sken musí stáhnout z disku na počítač. Předpokládáme, že faktura je již vytvořena a uložena na počítači. Reporty a

faktury se zasílají manuálně přes gmail. Každý měsíc se takhle odešle průměrně 21 emailů pro jednotlivé firmy. Během zkoušky odesílání několika mailů bylo zjištěno, že činnost trvá zhruba 1 min 15 s. Měsíčně to tedy vychází na 26 min 15 s.

**Zařazení výkazů do složek:** doba trvání této činnosti byla změřena na vzorku 285 výkazů. Celkem to trvalo 1 h 56 min, což je 24,4 s na 1 výkaz.

**Archivace výkazů:** zkouška proběhla na vzorku z 66 výkazů. Celkem činnost trvala 15 min 38 s, archivace 1 výkazu v přepočtu vychází na 14,2 s. Archivace všech výkazů za půl roku tedy trvá kolem 7h 48 min.

**Náklady** na tisk výkazů tvoří náklady na papír, tonery a energii. Měsíčně se tiskne kolem 330 výkazů. Společnost nakupuje balení papíru, které obsahuje 500 listů za 60,9 Kč bez DPH. Jeden černý toner zvládá vytisknout 20 000 stránek a stojí 825,5 Kč bez DPH. Vyplývá to z toho, že měsíční náklady na tisk výkazů vychází na 53,8 Kč a roční náklady tvoří částku kolem 646 Kč bez nákladů na energii. Což je zanedbatelná částka vzhledem k nákladům za tisk výukových materiálů.

### 4.3.3 Analyze

Během analýzy současného procesu byla zjištěna celá řada typických plýtvání v administrativě, jejichž odstraněním se zabývá metodologie Lean. Byly odhaleny celkem 4 typy plýtvání.

**Zpracování** se vyskytuje v podobě dvojitých kontrol a evidencí. Na začátku procesu se hodiny a docházka evidují lektorem dvakrát, nejdřív do papírového výkazu a následně do systému, z toho vyplývá další plýtvání - nadvýroba. Kontrola souladu výkazů a údajů v administrativním systému se taky dělá dvakrát, nejdřív během odevzdání výkazů a potom při kontrole počtu hodin ve výkaze s počtem hodin v excel tabulce.

**Nadvýroba** spočívá ve zbytečném tisku výkazů. Měsíčně se tiskne kolem 330 výkazů, 30 z nich zůstává nevyzvednutých. V současné době již není třeba pro všechno mít papírový dokument, v mnoha případech by stačilo vyplnění v IJV Intranetu.

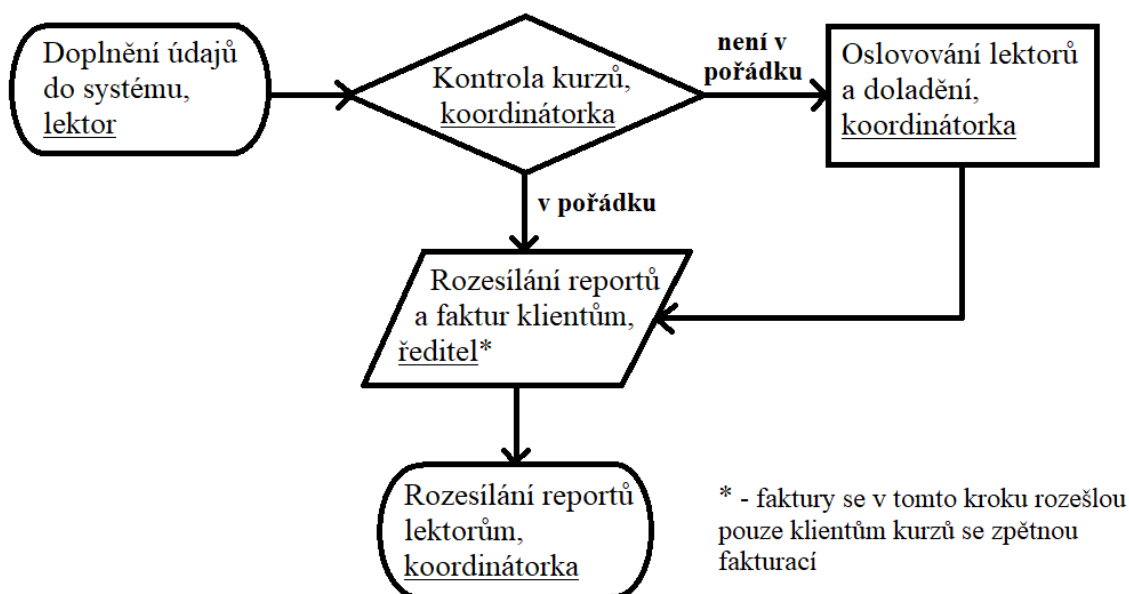
**Skladování** výkazů by se dalo vyhnout při elektronické evidenci výkazů. Staré výkazy již zaplnily celou skříň ve skladu a další půlku skříně zabírají složky s novými výkazy.

**Čekání** se vyskytuje v procesu jako čekání na lektory, kteří nemají čas dojít do kanceláře a odevzdat výkaz. Dokud koordinátorka nemá všechny výkazy pro konkrétní firmu, nemůže se odeslat report a vystavit faktura pro kurzy se zpětnou fakturací.

#### 4.3.4 Improve

Pro zlepšení stávajícího procesu bylo rozhodnuto vyřadit papírové výkazy, jelikož manuální práce s nimi zabírá hodně času. Obrázek č. 7 znázorňuje vývojový diagram nového procesu.

Obrázek 7 - Vývojový diagram nového procesu



Zdroj: vlastní zpracování

**Doplnění údajů do systému** budou stále provádět lektori buď přímo v hodině, nebo po ní. Pro evidenci si lektori budou moct půjčit tablet, a to i na firemní kurzy mimo IJV. Pro každou hodinu se stále bude evidovat datum, název lekce, stav hodiny (zrušeno / koná se / proběhla) a docházka. Žádný podpis po studentovi již nebude vyžadován. Ke konci měsíce bude lektor povinen mít vyplněné údaje ke všem kurzům.



**Kontrola kurzů** bude začínat na konci měsíce. Koordinátorka bude muset pro každý kurz zkontrolovat, jestli jsou vyplněné údaje. Kontrolovat se bude stav hodin (musí být buď zrušené, nebo proběhlé). Dále se u proběhlých hodin zkontroluje, zda je vyplněná docházka a název lekce. Seznamy kurzů, které úspěšně prošly kontrolou, se budou postupně předávat řediteli, aby mohl začít rozesílat reporty.

**Oslovování** se bude týkat pouze těch lektorů, kteří nebudou mít vyplněné údaje v systému či budou mít nějaké chyby. V případě většího počtu takových lektorů se jim nejdříve odešle urgující mail. Dále se to bude řešit prostřednictvím telefonické komunikace. Lektori budou mít osobní zájem vést evidenci správně a včas, jelikož nemůžou dostat zapláceno za nezaevidované hodiny. Oslovování bude řešit koordinátorka. Doladěné kurzy budou postupovat do další fáze – rozesílání reportů.

**Rozesílání reportů a faktur** klientům bude provádět ředitel na začátku dalšího měsíce. Faktury se v tomto kroku budou zasílat pouze klientům kurzů se zpětnou fakturací. Report pro předplacené kurzy bude obsahovat poděkování a odkaz na jejich uživatelskou stránku v IJV systému, kde budou mít přehled proběhlých lekcí za každý měsíc. Report pro kurzy se zpětnou fakturací bude stále obsahovat pdf soubor s přehledem všech kurzů pro konkrétní firmu. Tento soubor bude jako vždy na konci měsíce generovat administrativní systém, dále se bude muset stáhnout na počítač ve formátu xls souboru a konvertovat do pdf. V případě nesouhlasu s počtem lekcí bude klient kontaktovat ředitele. Činnost bude stále provádět ředitel.

**Rozesílání reportů lektorům** bude provádět koordinátorka. Report bude obsahovat poděkování za spolupráci a prosbu o kontrolu počtu vyučených hodin v systému. V případě nesouhlasu s počtem lekcí bude lektor kontaktovat koordinátorku.

#### **4.3.5 Control**

Implementace nového systému zpracování výkazů bude probíhat postupně. Nejdříve se systém otestuje na několika zodpovědných lektorech. Vybraní lektori budou požádáni o spolupráci a jejich studenti budou také informováni o změnách. Po měsíci budou lektori a několik studentů požádáni o vyjádření k novému systému evidenci hodin. Potom jsou možné drobné změny vzhledem k zjištěným požadavkům.

Po skončení pilotní fáze a doladění případných změn, koordinátorky začnou šířit informaci o možnosti využití nového systému mezi všechny lektory. Ředitel bude informovat všechny klienty a zabývat se změnou dohod s některými firmami. Pro standardizaci procesu bude vypracován jednoduchý manuál pro lektory, který se následně odešle na mail všem lektorům a taky bude vytištěný v lektorské místnosti. Během několika měsíců budou lektori moci stále používat papírové výkazy, avšak jejich odevzdání ani podpisy klientů již nebudou potřebné. Koordinátorky budou také vždy ochotné vysvětlit podstatu nového systému lektorům osobně. Za kontrolu funkčnosti a případné optimalizace bude zodpovědný ředitel společnosti.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Pro změření přínosu byl odhadnut čas zpracování nového systému evidence hodin a náklady na tento systém.

Tabulka č. 8 obsahuje odhady času zpracování pro jednotlivé fáze nového procesu. Hodnoty byly odhadnuty na základě praktických zkoušek a úvah odpovědných pracovníků.

**Tabulka 8 - Odhad doby trvání jednotlivých činností v novém procesu**

Činnost	Vykonávací osoba	Počet pracovníků	Čas zpracování pro 1 kurz	Čas celkem (pro 330 kurzů)
Doplnění údajů do systému	lektor	70	5 min	27 h, 30 min
Kontrola kurzů	koordinátorka	2	20 s	1 h, 50 min
Oslovování lektorů a doladění	koordinátorka	2	12,7 s	1 h, 10 min*
Rozesílání faktur a reportů klientům	ředitel	1	9 s	49 min, 30 s
Rozesílání reportů lektorům	koordinátorka	2	0,36 s	2 min
Celkem			5 min, 42 s	31 h, 21 min, 30 s

Zdroj: vlastní zpracování

\* - pokud 20 % lektorů nebude mít vyplněnou evidenci, rozhovor s jedním lektorem se počítá na 5 min.

Pro porovnání doby trvání činností v současném procesu a odhadu dob trvání pro nově navržený proces slouží tabulka č. 9. Tato tabulka vyjadřuje přínos v podobě měsíčně ušetřeného času pro pracovníky, kteří se do procesu zapojí.

**Tabulka 9 - Přínos nového procesu**

Osoba	Doba zpracování - současná	Doba zpracování - nová	Ušetřený čas
Lektor*	52,5 min	25 min	27,5 min
Koordinátorka	4 h, 6 min, 20 s	3 h, 2 min	1 h, 4 min, 20 s

Recepční	4 h, 31 min, 42 s	-	4 h, 31 min, 42 s
----------	-------------------	---	-------------------

Zdroj: vlastní zpracování

\* - průměrný lektor, který má 5 kurzů

Z uvedených propočtů lze říci, že zavedení nového systému viditelně ulehčí práci lektorům, koordinátorkám a recepčním. Nejvíce to pocítí lektoři, kteří mají třeba 12 kurzů. V takovém případě se jim práce zkrátí o hodinu měsíčně a taky nebudou muset osobně odevzdávat výkazy. Zavedení nového systému výrazně ušetří práci recepční. Nyní to trvá v průměru 4,5 hodiny měsíčně a jedná se o pouhou ruční manipulaci s papíry. Při vyřazení tištěných výkazů odpadne potřeba je třídít, skenovat, zakládat do složek a dále archivovat, což taky ušetří místo ve skladu.

## 5.1 Náklady na nový systém

Během jedné ze schůzek se řešilo, jestli je třeba pro zavedení nového systému zlepšovat software, který nyní mají k dispozici lektoři. Současně mají k dispozici omezený počet funkcí a změn, které můžou provést. Byl sestaven seznam základních požadavků, které musí splňovat lektorský systém pro přechod na plně elektronickou evidenci hodin, jako například možnost rušení hodiny, přidávání nových hodin, možnost změny času hodin atd. Většina základních požadavků byla splněna. Je bohužel pravda, že prozatím lektoři špatně ovládají systém, který mají k dispozici, a s otázkami rušení či přidávání hodin se radši staví na recepci nebo zavolají. Proto bylo rozhodnuto, že pilotní fáze projektu bude probíhat bez jakýchkoliv změn v systému a pokud by lektor potřeboval změnit něco, k čemu nemá přístup, tak by stačilo zkontaktovat koordinátorku osobně či elektronicky.

Bylo tedy rozhodnuto prozatím nedokupovat software, jelikož by to mohlo fungovat i v současném stavu. Pokud by se později stalo, že lektoři pro evidenci hodin potřebují více rozšířené funkce a možnosti, tak by se musely provést práce pro vylepšení systému. Dle odhadu ředitele, takové zlepšení pro software by mohlo stát kolem 50 000 Kč.

Po vyřazení papírových výkazů odpadnou náklady na tisk, které činí kolem 646 Kč ročně bez nákladů na energii a pronájem tiskárny.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout možná zlepšení pro vybraný administrativní proces ve zkoumaném podniku. Z teoretické části vyplývá, že administrativní procesy tvoří podstatnou část podnikových procesů a nepřímo ovlivňují zákaznickou spokojenost. Z toho důvodu má smysl zlepšovat administrativní procesy stejně tak, jako procesy hlavní, které přináší hodnotu pro zákazníka. Zlepšování administrativních procesů často přispívá ke snížení nákladů a doby trvání celého procesu. V teoretické části byly popsány známé metody zlepšování, jako jsou Lean, Kaizen, Six Sigma, 5S a modely fázování DMAIC a DMADV. Jedna s těchto metod se dále použila v praktické části.

V praktické části bakalářské práce se autorka zaměřila hlavně na analýzu konkrétního administrativního procesu a návrhu na jeho zlepšení. Pro tyto účely byl zvolen proces evidencí hodin ve společnosti Institut Jazykového Vzdělávání, s.r.o., pro který se používají papírové výkazy. Na základě použité metody Lean a konzultací s ředitelem společnosti, bylo rozhodnuto o vyřazení papírových výkazů a celkové zjednodušení procesu. Hlavním přínosem návrhu je časová úspora pro lektory a „back office“. Manuální práce s papírovými výkazy zabírá nejenom hodně času, ale i místa na skladu, čemuž by se dalo zabránit v případě výhradní elektronické evidence odučených hodin. Kromě času a prostoru vyřazení papírových výkazů rovněž pomůže ke snížení nákladů na tisk. Společnost se již dávno snaží o ekologičtější přístup, a vyřazení papírových výkazů k tomu ještě víc přispěje.

Schéma a propočty z praktické části posloužily řediteli společnosti jako podklady pro rozhodnutí a organizaci zavedení změn. Implementace návrhu se plánuje na začátek léta, až skončí pomaturitní a jarní kurzy. Pro autorku práce bylo velice přínosné zapojit se do zlepšovatelských iniciativ, a také to bylo oceněno ze strany společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

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

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

DOZ Yves a Mikko KOSONEN. *Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Praha: Management Press, 2011. ISBN: 978-80-7261-227-7

HAMMER Michael a Lisa W. HERSHMAN. *FASTER, CHEAPER, BETTER. The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*. Praha: Management Press, 2013. ISBN: 978-80-7261-253-6

NENADÁL Jaroslav a kolektiv. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN: 978-80-726-1561-2

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4

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

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

TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8

VYSKOČIL Vlastimil a kol. *Management podpůrných procesů. Facility management*. Druhé vydání. Příbram: Professional publishing, 2011. ISBN: 978-80-7431-046-1

ZUZÁK, Roman, KŘÍŽ Josef a KRNINSKÁ Růžena. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš.* vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8

## 7.2 Elektronické zdroje

BEJČKOVÁ, Jana. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část)*.

Www.eapi.cz [online]. 2015, [cit. 21.01.2020]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>

DOSTÁL, Dušan. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (1. část)*.

Www.eapi.cz [online]. 2015, [cit. 20.01.2020]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25772n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1.-cast>

HŘEBÍČEK Vladimír. *Lean management v administrativě a ve službách*. Hospodářská komora České Republiky [online]. 2010, [cit. 17.10.2019]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/lean-management-administrativa-sluzby-2825.html>

OPLETALOVÁ Michaela. *Lean Manufacturing. Vlastní cesta* [online]. 2019, [cit. 23.01.2020].

Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/lean-manufacturing/>

STŘELEČEK Jiří. *DMAIC metoda*. Vlastní cesta [online]. 2012, [cit. 02.02.2020].

Dostupné z : <https://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>

VOJTÍŠEK Petr. *Výzkumné metody* [online]. Vyšší odborná škola sociálně právní,

Praha, 2012 [cit. 01.11.2019]. ISBN 978-80-905109-3-7. Dostupné z:

[http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9\\_metody.pdf](http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf)

ZLOCHOVÁ Martina a Pavel MACHALA. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (3. část)*. Wwww.eapi.cz [online]. 2015, [cit. 21.01.2020]. Dostupné z:

<https://www.e-api.cz/25774n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-3.-cast>

## 7.3 Interní zdroje

Institut Jazykového Vzdělávání, s.r.o., Štěpánská 61, 116 02, Praha 1, Postup zpracování výkazů, 2019

Institut Jazykového Vzdělávání, s.r.o., Štěpánská 61, 116 02, Praha 1, Interní databáze

## **8 Přílohy**

Příloha 1 – Výkaz ke kurzu se zpětnou fakturací

Příloha 2 – Výkaz k předplacenému kurzu



## Příloha 1 – Výkaz ke kurzu se zpětnou fakturací



### Výkaz o výuce 2020-01

Z

<b>Kód kurzu</b> VAM1	<b>Klient</b> VAMED Health Projects CZ s.r.o.	<b>Výukové materiály</b> Vlastní materiály IJV
<b>Rozvrh výuky</b>	<b>Místo výuky</b> VAMED Health Projects CZ s.r.o. Škrétova 490/12	
	<b>Lektor</b> Mgr. Nováková Sara	

Datum	Náplň hodiny	Počet odučených hodin /měsíc	Počet zrušených hodin/měsíc	Podpis studenta
7/1				
	CELKEM/měsíc			CELKEM

### DOCHÁZKA

Jméno studenta	7/1																	
Pospíšilová Monika																		

Přítomen √  
Nepřítomen x

## Příloha 2 – Výkaz k předplacenému kurzu



### Výkaz o výuce 2020-01

<b>Kód kurzu</b> DOS	<b>Klient</b> Dosedělová Anna	<b>Výukové materiály</b> Vlastní materiály IJV
<b>Rozvrh výuky</b>	<b>Místo výuky</b> skype	
	<b>Lektor</b> Mgr. Nováková Sara	

Datum	Náplň hodiny	Počet odučených hodin /měsíc	Počet zrušených hodin/měsíc	Podpis studenta
6/1				
CELKEM/měsíc				CELKEM

### DOCHÁZKA

Jméno studenta	6/1																		
Dosedělová Anna																			

Přítomen   √  
Nepřítomen   x