

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Gabriela Netolická

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gabriela Netolická

Podnikání a administrativa

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je najít neefektivní administrativní procesy a navrhnout řešení, která zlepší a usnadní práci ve vybraném podniku. Dílčí cíle práce se zaměřují na vypracování literární rešerše pomocí dostupných odborných zdrojů.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je sestavena podle odborné literatury a internetových zdrojů, které se zabývají administrativními procesy v podniku. Praktická část se zabývá hledáním problémových administrativních procesů ve zvoleném podniku pomocí rozhovorů se zaměstnanci a pomocí analýzy dosavadních administrativních procesů metodami Six sigma, Lean a 5S.

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 – červenec 2022
2. Studium odborné literatury – srpen 2022
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2022
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2022
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2023
6. Finální úpravy textů – únor 2023
7. Kompletace a odevzdání – březen 2023

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Administrativní procesy, administrativa, zlepšení, podnik, procesní řízení.

Doporučené zdroje informací

- BAUER, M. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BITTNER, I. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-549-4.
- CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- KŘÍŽ, J. ČZU V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Řízení administrativních a správních procesů. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2315-5.
- KUNTOVÁ, O. KUNT, M. *Správa dokumentů v praxi : spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 80-7225-078-7.
- 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.
- ŠMÍDA, F. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

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 15.3.2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi, za odborné konzultace, poznatky a vedení bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Central Office s.r.o. za poskytnutí potřebných informací, které mi umožnily zpracovat vlastní část bakalářské práce.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce „Administrativní procesy v podniku“ je zaměřena na podnik Central Office s. r. o. a na jeho administrativní procesy. Cílem práce je navržení více efektivní metody administrativního procesu ve vybraném podniku.

V teoretické části práce budou vysvětleny pojmy, které s tématem bakalářské práce souvisí. Jsou jimi pojmy proces, procesní řízení, účastníci procesu a administrativní procesy. Dále také budou popsány jednotlivé administrativní metody, které pomáhají podnikům se zlepšením, jako jsou metoda Lean, SixSigma, 5S, DMAIC a DMADV.

Ve vlastní části bude popsán vybraný podnik. Jaké jsou jeho hlavní činnosti a jeho organizační struktura. Práce je zaměřena na nejvíce využívaný proces v podniku, který následně bude popsán, změřen. Dále bude navrženo řešení, které by pomohlo se zefektivněním tohoto procesu. Na závěr bude porovnána situace před navrženým řešením a po.

Klíčová slova: proces, administrativní procesy, Lean, Six Sigma, 5S, DMAIC, DMADV, podnik, fakturace

Administrative processes in the company

Abstract

The bachelor's thesis "Administrative processes in the company" is focused on the Central Office s. r. o. company and their administrative processes. The main purpose of the work is to develop a more efficient method of the administrative process in the selected company. Theoretical part of the thesis describes and explains concepts related to the thesis. The concepts in question are concepts of process, process management, process participants and administrative processes. The individual administrative methods that help companies to improve, such as the Lean, SixSigma, 5S, DMAIC and DMADV are also described. Main activities and the organizational structure of the Central Office s. r. o. are outlined in the practical part. The rest of the practical part reviews the most used process in the company, which is explained and measured. Furthermore, a solution to help to improve the efficiency of the process is proposed. In the discussion, the situation before and after the implementation of the solution is compared.

Keywords: process, administrative process, Lean, Six Sigma, 5S, DMAIC, DMADV, company, invoicing

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. Procesní řízení.....	14
3.1.2. Účastníci procesu	14
3.2. Administrativní procesy	15
3.2.1. Zlepšování administrativních procesů.....	16
3.3. Metody zlepšování administrativních procesů	17
3.3.1. Metoda Lean.....	17
3.3.2. Metoda Six Sigma	18
3.3.3. Metoda Lean Six Sigma	19
3.3.4. Metoda 5S.....	21
3.3.5. Metoda DMAIC a DMADV	23
3.3.5.1 DMAIC:.....	23
3.3.5.2 DMADV	24
4. Vlastní práce	25
4.1. Profil společnosti.....	25
4.1.1. Pronájem virtuálních sídel.....	25
4.1.2. Ready made společnost.....	26
4.1.3. Likvidace společnosti	26
4.2. Organizační struktura	27
4.3. Proces vystavování faktur.....	28
4.3.1. Define	28
4.3.2. Measure	29
4.3.3. Analyze.....	29
4.3.4. Improve.....	30
4.3.5. Control.....	34
5. Závěr	35
6. Seznam použitých zdrojů.....	36
6.1. Seznam obrázků	37
6.2. Seznam tabulek	37
7. Přílohy	38

1. Úvod

Administrativní procesy jsou součástí každého podniku, ať už vyrábí cokoli, či nabízí jakékoli služby. Ačkoli patří mezi podpůrné procesy, jejich správné nastavení je pro podnik klíčové. Právě administrativní procesy totiž ovlivňují výkon podniku. Přispívají také ke zlepšení klíčových procesů. Klíčové a podpůrné procesy totiž do velké míry ovlivňují chod podniku. Mají určitou strukturu a vážou se na dokumenty a formuláře, které se neustále opakují. Je tedy potřeba, aby od začátku byly nastavené správně a vzájemně na sebe navazovaly.

Firmy by měly pracovat na tom, aby administrativní procesy byly nastaveny na co nejvyšší úrovni. Jedině tak pak mohou zaměstnanci pracovat efektivně. Je také potřeba, aby se neustále kontrolovaly a podle potřeb podniku měnily. Pokud budou procesy neustále zlepšovány, ušetří to tak firmám čas, finance alepší komunikaci mezi odděleními. Dalším z důvodů, proč by se administrativní procesy měly neustále zlepšovat je tlak ze strany konkurence. Zlepšují se pomocí metod, jako jsou například Lean, Six Sigma, 5S, DMAIC, DMADV a další.

Na administrativních procesech se podílí většina zaměstnanců. Pod tímto pojmem si je možné představit širokou škálu činností. Mohou jimi být například fakturace, zápis z porady či vyplnění skladové karty.

Pro administrativní procesy je klíčovým pojmem proces. Procesy se dělí na mnoho skupin, ale těmi nejhlavnějšími jsou hlavní, řídicí a podpůrné. I ty se následně dělí do jednotlivých podskupin. Pod slovem proces si je možné představit velké množství činností. Jeho hlavním úkolem ale je měnit neefektivní vstupy na efektivní výstupy. Dále by procesy měly firmy dovést k zisku, ke snížení nákladů a zvýšení produktivity a výnosů.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem vlastní práce je zanalyzovat administrativní procesy vybrané firmy a navrhnout možnost, jak zefektivnit proces fakturace, který vybraná firma Central Office s.r.o. již využívá. Dále budou navrženy změny, které by podniku pomohly se zlepšením a zrychlením této agendy.

Dílčím cílem je vypracovat literární rešerši a poznatky z ní využít pro zpracování vlastní části.

2.2. Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. Jsou jimi úvod, literární rešerše, vlastní práce a závěr. Hlavními částmi budou literární rešerše a vlastní práce

V první části práce bude zpracována literární rešerše s využitím odborné literatury, která se vztahuje k tématu bakalářské práce. Budou popsány pojmy jako je proces a jeho rozdělení, administrativní procesy a metody pro zlepšení administrativních procesů, jako jsou metody Lean, Six Sigma, 5S, DMAIC a DMADV.

Druhá část práce bude zaměřena na určitý administrativní proces ve vybraném podniku. Pro analýzu administrativních procesů byl zvolen podnik Central Office s.r.o. Byl vybrán především pro jeho zaměření, které není úplně časté, a také pro znalost procesů v podniku. Jedná se zejména o pronájem virtuálních sídel.

Analýza procesu se provede pomocí informací přímo z vybraného podniku a také budou použity poznatky, které se popisují v literární rešerši podle odborné literatury. Zaměřena bude zejména na proces fakturace a s ním spojené procesy, jako je účtování, nebo kontrola plateb. Proběhne rozbor procesu a následně bude navrženo řešení problému pomocí metody DMAIC, vysvětlené v první části bakalářské práce. Poté bude porovnán stav před navržením řešení a po návrhu a nakonec bude zhodnocena funkčnost nového procesu.

Na závěr bude posouzen celkový přínos změn.

3. Teoretická východiska

3.1. Proces

Slovo proces může mít mnoho významů a každý se s nějakým procesem již určitě setkal. Jsou to úplně běžné situace v pracovním či běžném životě, například čekání ve frontě v obchodě. S jistotou může být řečeno, že je to děj, který se uskutečňuje v návaznosti za sebou. Proces vytvářejí minimálně dvě osoby a na začátku je vždy vstup a na konci musí být logicky výstup ve formě výrobku či služby. (Řepa V., 2009)

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

Mohou se také dělit do různých kategorií. Existuje mnoho hledisek, podle kterých se mohou rozdělovat a každý autor je také řadí odlišně.

Podle důležitosti:

Hlavní procesy jsou pro firmu nejdůležitější, jelikož jim přináší podstatnou část zisku a podnik se o ně zajímá jako o první. Jako příklad může být proces vytvoření nabídky, nebo rovnou prodeje.

Podpůrné slouží především k administrativním procesům. Není z nich zisk, ale bez nich se firma neobejde. Také jsou pro celou formu stejné, na rozdíl od ostatních, kdy každý proces je něčím jiný.

Klíčové jsou rozsáhlejší a dělí se na další podkategorie (marketingové, výrobní, atd.). Starají se o chod podniku.

Řídící procesy stejně jako podpůrné společnosti zisk nepřinášejí a mapují se až jako poslední. Obvykle je vytváří management společnosti. Chtějí těmito procesy dosáhnout inovace a co nejvyšší kvality.

(Váchal J. a kol, 2013, str. 443)

Podle struktury:

Měkké, neboli znalostní procesy, jsou ty více kreativní, kdy se například vymýšlí nový produkt. Pořadí činností v tomto procesu je volné, tudíž se může volit samostatně podle potřeb.

Tvrdé, neboli datové procesy, jsou naopak přísně dané a měnit je nelze. Je možné si pod tím představit například algoritmus, což je zřejmé od slova „datové“. Příkladem tvrdých procesů je vyřizování faktur.

(Basl a kol., 2002, s. 35-36).

3.1.1. Procesní řízení

Procesní řízení je také součástí procesu. Je to určitý soubor činností, který monitoruje výkonnost. Jeho úkolem je propojit jednotlivé řídicí jednotky, aby se daná činnost stále zdokonalovala tak, aby se dosáhlo strategického cíle. *(Šmída, 2007, Váchal a kol, 2013)*

Základní předpoklady

Všechny procesy zahrnují vstupy a výstupy, které se následně dostávají k zákazníkům

Stále se mohou zlepšovat

Produktivita firmy úzce souvisí s výkonem procesů

Jsou to činnosti, které se dají změřit a definovat

Veškeré změny vedou k úspoře času a zvýšení kvality procesů

(Zuzák a kol., 2009, s. 12).

3.1.2. Účastníci procesu

Účastníků procesu je obvykle sedm. Jsou jimi zákazník, dodavatel, sponzor, podnik, manažer, šampion a operátor.

Zákazník je někdo, kdo přijde s potřebou či přáním, které může firma pomocí procesu vytvořit či splnit. Za tento požadavek je ochoten dát nějakou protihodnotu – obvykle peníze.

Pomocí **dodavatele** jsou zajišťované vstupy, ať hmotné, či nehmotné. Díky tomu je zákazníkovi splněn jeho požadavek.

Sponzorovi se jinak také může říkat zástupce provozovatele a obvykle je členem managementu podniku. Má za úkol kontrolovat proces. Jeho úlohou je, aby proces pod jeho vedením pokračoval co nejlépe a co nejvíce efektivně. Také se stará o to, aby se projekt neustále zlepšoval. V neposlední řadě napomáhá také styku s okolím a odstranění překážek s tím spojené.

Podnik je potřebný k tomu, aby podniku poskytl potřebné zdroje, ze kterých následně čerpá. Má velký zájem na tom, aby se služby co nejvíce a nejrychleji přizpůsobovali zákazníkovi oproti konkurenci, jelikož z toho má pak větší podíl na trhu. Může se také objevit pod názvy provozovatel procesů či vlastník podniku.

Manažer je ten, který se procesů aktivně účastní. Zodpovídá za výsledky a kvalitu procesu.

Šampionem se nazývá ten, kdo je v procesu dlouhodobě zainteresovaný a dobře mu rozumí. Své znalosti předává dalším osobám, aby se tak kvalita neustále zlepšovala.

Posledním účastníkem je **operátor**. Přímo se na procesu podílí, ale pouze na dílčích činnostech. Ze své pozice může zlepšit kvalitu či výkonnost.

(Svozilová, 2011, s. 46-47)

3.2. Administrativní procesy

Administrativní procesy jsou nedílnou součástí každé společnosti a je potřeba, aby se na nich většina zaměstnanců podílela. Je možné si pod tím představit širokou škálu činností, od zápisu z porady až po dokumentaci platby. Pro podnik je důležité, aby byly rychlé, efektivní a hlavně správně provedené.

K tomu, aby byly co nejefektivnější, je potřeba jejich neustálé zdokonalování, renovace a kontrolování. Také se musí dbát na předem domluvená pravidla a plánování.

Ve většině podniků bývají podobné a vycházejí ze zákona, například formuláře, dokumenty, či smlouvy. Jejich vzor se pak používá opakovaně.

Administrativní procesy se řadí mezi podpůrné. Je ale důležité, aby tyto podpůrné procesy doplňovaly ty klíčové. Když jsou tyto dva procesy v souladu, dojde k tížené úspoře času a tím k zefektivnění dalších procesů v podniku. Podle Kříže (2020) jejich vztah můžeme vyjádřit takto:

$K > P$ – v této variantě administrativní procesy nevedou k dobré efektivitě a ani nevytvářejí předpoklady k tomu, aby byl mezi klíčovými a podpůrnými procesy soulad

$K = P$ – v tomto případě se trvale zlepšují kvality mezi podpůrnými a klíčovými procesy a vzájemně si vyhovují

$K < P$ – podpůrné procesy jsou nadbytečné, dochází tedy k nižší efektivnosti a podnik je zatěžován zbytečnou administrativou
(Kříž, 2020)

3.2.1. Zlepšování administrativních procesů

Tato disciplína odhaluje příčiny problémů a jejich následné řešení. Zlepšením se snažíme zefektivnit již zastaralé administrativní procesy hned z několika důvodů. Jedním z nich je, že firma chce snížit náklady a zároveň zvýšit kvalitu. Také chce zvýšit výkonnost a časové úspory. (Svozilová, 2011). Podle Kříže (2020) je k trvalému zlepšení potřeba včas a vhodně reagovat na změny, které na podnik působí zevnitř i zvenčí. Ke změně nás také tlačí konkurence, jelikož cílem podniku je být konkurence schopný.

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

3.3. Metody zlepšování administrativních procesů

3.3.1. Metoda Lean

Tato metoda se zaměřuje především na „zeštíhlení“ všech nadbytečných činností. Při využívání metody Lean je také potřeba se neustále zlepšovat, tedy přemýšlet a zdokonalovat administrativní procesy, které již využíváme. Ten, kdo proces zdokonaluje se ve většině případů soustředí na menší kroky ve zlepšení a tím je pak schopen sledovat a ve správný čas eliminovat případné nedostatky. Podniku to pomůže v tom, že mezi dodavatelem a zákazníkem bude méně zbytečné byrokracie a ušetří to čas. Umožní také efektivně a stabilně vytvořit administrativní procesy, díky kterým můžeme docílit vysoké produktivity, kvality, i výkonu. (Patermann J., 2022)

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

O této metodě můžeme také uvažovat tzv. „selským rozumem“. Působí velmi jednoduše, systematicky, logicky a přímočaře. Metoda má určité principy, kterými se řídí. Je jich celkem pět.

1. Určení hodnoty z pohledu zákazníka
2. Identifikace činností, které se podílejí na postupném vytváření hodnoty
3. Uvedení procesu do pohybu
4. Řízení potřebami zákazníka
5. Snaha o dosažení dokonalosti

Aby ale těchto pět bodů mohlo fungovat, musí tomu rozumět všichni zaměstnanci podniku a stát se i součástí firmy.

Pomocí metody Lean také můžeme eliminovat plýtvání v podniku.

Nejčastější podoby plýtvání v podniku:

Čekání	Zdlouhavé čekání na předání informace, zahájení činnosti
Nadvýroba	Nadměrné rozesílání zpráv a emailů, práce, která není požadována
Přepracování	Zbytečné chyby v dokumentech a formulářích, nesrozumitelné návody
Pohyb	Velké vzdálenosti mezi pracovištěm a např. tiskárnou/skříní s šanony..
Přemisťování	Přenášení šanonů/podkladů/výkazů...
Zpracování	Zdlouhavý schvalovací proces, nejasný popis procesu
Skladování	Nadbytečná zásoba, nadbytečné informace
Intelekt	Práci vykonává vysoce kvalifikovaná osoba, protože není vhodný návod

Tabulka 1: Nejčastější podoby plýtvání v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Svozilová A., 2011

Nejdříve byla vyvinuta hlavně kvůli zlepšování administrativních procesů v oblasti průmyslové výroby. Nyní se ale používá i v jiných oblastech, například v administrativě, nebo ve službách.

3.3.2. Metoda Six Sigma

Tato metoda není používána tak dlouho, jako například již zmíněná metoda Lean. Začala se tvořit až v osmdesátých letech minulého století.

Byla vytvořena pro neustálé zlepšování procesů v podniku. Velmi často se zde skloňuje slovo kvalita. Pod tímto slovem si ale nemáme představovat to, co jsme si pod tím

představovali při používání ostatních metod. Zde se rozlišují dva pojmy – „potencionální kvalita“ a „skutečná kvalita“. Potencionální kvalita znamená to, čeho bychom jako podnik mohli dosáhnout. Skutečná kvalita pak ovšem znamená to, čeho opravdu dosahujeme. V praxi se nejvíce využívá tam, kde je zapotřebí zredukovat chybovost a zvýšit kvalitu výrobků. (*Pande a kol. 2002*)

Zlepšuje také kvalitu tím, že pomáhá, aby se výrobky vytvářeli rychleji a levněji. Dopomáhá k tomu systematický přístup, kde se pracuje s jasnými fakty a daty. Tato data vychází ze statistických výsledků. Statistika je pro tuto metoda velmi důležitá. Využívá ji jako „základní přístup k myšlení aplikovaný do oblasti procesů.“ (*Svozilová A., 2011*)

Zaměřuje se zejména na tři základní koncepty, které se společně doplňují. Jsou jimi:

Systém navzájem propojených procesů – práce se dělá v tomto systému a samotný proces je hlavní pohled na to, jak vytváříme hodnoty, které chceme nakonec předat zákazníkovi. Jako vstup máme dodavatele, který ho poté přetváří ve službu, nebo výrobek, který si zákazník chce koupit.

Odchytky – bereme ji jako přirozenou část procesu. Je ale důležité je evidovat, kvůli hodnocení procesu a případných návrhů na změny.

Pochopení příčin odchylek a snaha je snižovat – čím menší odchylky budeme mít, tím více můžeme proces předvídat. Mohou být náhodné, ale i systematické a mohou být způsobeny náhodnými i známými vlivy. Také je můžeme dělit do skupin podle povahy. Jak z názvu napovídá, určitou roli v této metodě hraje číslo šest (six). Toto číslo vyjadřuje počet úrovní dosažené vyspělosti. Sigma znamená kolik procent výrobků je závod schopný vyrobit bez závady. Šest sigma podle Svozilové (2011) znamená, že by podnik měl být schopný vyrobit 3 závady v milionu jednotek výstupu.

3.3.3. Metoda Lean Six Sigma

Metoda Lean Six Sigma je fúzí dvou předchozích metod, jak už vyplývá z názvu. Podniky ji využívají zejména kvůli tomu, že je to velmi aplikačně flexibilní metoda, kterou můžeme přizpůsobit konkrétnímu cíli. Využívá také všech výhod, které tyto dvě metody mají. (*George M., 2005*)

Hlavní znaky a porovnání metod Lean a Six Sigma:

	Lean	Six Sigma
Záměr	Efektivní tvoření hodnoty podle požadavku zákazníka	Efektivní zajištění kvality pomocí kritický vlastností podle definice zákazníka
Cesta	Odstranění plýtvání	Snížení variability
Předmět zkoumání	Horizontální pohled na zkoumání a souhru procesních toků	Vertikální pohled na vyhledávání a eliminaci problémových míst v procesech
Hlavní předpoklady	Odstranění plýtvání ovlivní celkovou výkonnost proces Opakovaná malá zlepšení přinášejí jistější úspěchy a méně rizik než jedna velká změna	Odstranění variability procesu zvýší celkovou kvalitu jeho výstupů Poznání vycházející z faktů je obrovskou hodnotou
Nejvýraznější přínos	Zkrácení doby trvání procesu	Zvýšená uniformita výstupů procesu
Další přínosy	Omezení plýtvání Zrychlený průchod Snížení provozních zásob Řízení prostřednictvím měření procesů Zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím zlepšování toku činností	Omezení variability výstupů Stabilita kvality výstupů Snížení provozních zásob Řízení prostřednictvím měřením chybovosti Zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím odstraňování rušivých vlivů
Organizace cyklu projektu	Cyklický/interaktivní PDCA/PDSA, Neplánuj-	Přímý DMAIC, Definuj-Měř-Analyzuj-Zlepši-

	Udělej-Zkontroluj-Zasáhni	Kontroluj
Organizace týmů	Integrované zlepšovateľské týmy	Integrované zlepšovateľské týmy s doporučenou strukturou rolí
Klíčové metody	Mapování a měření procesních toků Optimalizace procesních toků	Měření výskytů a četností Analýzy příčin a důsledků

Tabulka 2: Hlavní znaky a porovnání metod Lean a Six Sigma

Zdroj: Svozilová 2011

3.3.4. Metoda 5S

Tato metoda se využívá zejména jako nástroj v metodě Lean. Metoda 5S vychází z pěti anglických slov – *Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain*. Také se mohou uvádět japonská slova *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuk*. V překladu do českého jazyka tato slova bohužel písmenem S nezačínají. Znamenají *Třídění, Umístění, Úklid, Standardizace a Udržení*. Původně sloužila jako administrativní nástroj pro průmysl, později však našla uplatnění i v jiných odvětvích.

(Svozilová 2011, s. 39, Cienciala J. a kol, 2011)

1. Krok – Třídění

Účelem tohoto kroku je vytrdit vše nepotřebné v podniku. Umístí se tím místo na pracovišti. Musí se ale dávat pozor na to, aby se věci jen zbytečně nepřerovnávaly a nakonec se tím vytrdilo minimum věcí. Je potřeba identifikovat všechny věci, které máme v plánu odstranit. Od nepotřebné dokumentace, po staré čisticí prostředky.

2. Krok – Umístění

U tohoto kroku je potřeba si předem rozmyslet, kam vytríděné věci dáme, abychom je měli co nejméně po ruce. Je dobré u tohoto kroku použít selský rozum, ale také mít své kroky co nejvíce promyšlené.

3. Krok – Úklid

Pro tento krok se také může použít výraz „Udržovat pořádek“. Pro co nejlepší efektivitu v podniku je nezbytnou věcí mít v podniku uklizeno, aby se nám pracovalo co nejlépe. Přesně k tomuto slouží tento třetí krok.

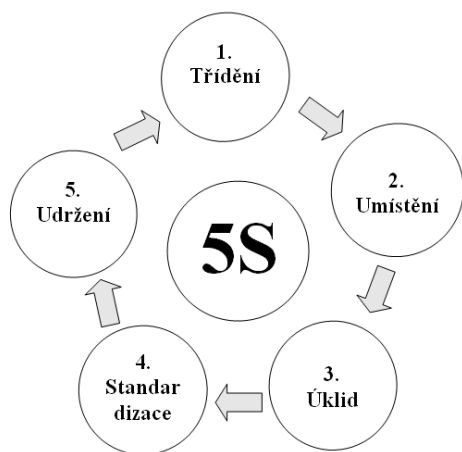
4. Krok – Standardizace

Standardizace slouží k tomu, abychom si určili jasný interval, ve kterých budeme předchozí 3 kroky dělat. Také určuje jasný postup, jak se má pracovat například se stroji. Pomocí tohoto kroku bychom měli dosáhnout co největší sladění a efektivitu.

5. Krok – Udržení

V posledním kroku se navrhuje, jak bude nadále probíhat pravidelná kontrola, aby se předchozí čtyři kroky dlouhodobě udrželi. Také slouží k tomu, abychom zhodnotili metody, které používáme k předchozím krokům a případně je aktualizovali a vylepšili.

(Bauer M., 2012, Kříž J., 2020)

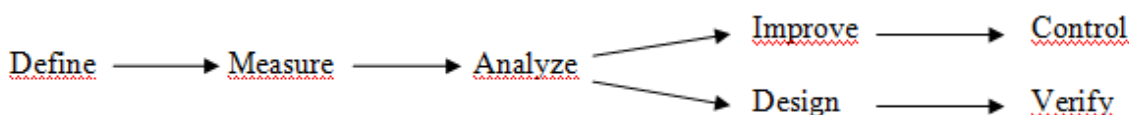


Obrázek 1: Metoda 5S

Zdroj: Vlastní zpracování 2023

3.3.5. Metoda DMAIC a DMADV

Tyto dvě metody si jsou vzájemně velmi podobné. Rozdíl je v tom, že metoda DMAIC se používá, když se chce zlepšit již stávající proces a DMADV, když se chce navrhnout proces úplně nový. (Kříž J., 2020)



Obrázek 2: Metoda DMAIC a DMADV
Zdroj: Vlastní zpracování 2023

3.3.5.1 DMAIC:

Název DMAIC je vytvořen z prvních písmen následujících pěti anglických slov:

Define (*Definovat*) – Prvním krokem této metody je vymezit si hlavní problémy a proč vlastně chce podnik současný proces změnit. Definují se cíle, kterých chce podnik dosáhnout a také se nastíní průběh procesu. Dále je potřeba znát očekávání zákazníků a rozpočet.

Measure (*Měřit*) – Tento krok může být komplikovaný a zdouhavý, ale pro zlepšení je stěžejní. Nejprve se zdokumentuje současný proces, poté se navrhne způsob měření a nakonec zhodnotí stav. Výstupem tohoto kroku je upřesnit, změřit, zhodnotit a popsat dosavadní stav.

Analyze (*Analyzovat*) – V tomto bodě se podnik dostává k vyhodnocení předchozích dvou kroků. Vyhodnocení probíhá pomocí statistických, grafických či matematických metod. Zanalyzují se tím příčiny dosavadního stavu.

Improve (*Zlepšit*) – Předposlední krok si dává za cíl navrhnout potencionální řešení problému, následně ho ověřit a podle toho nastavit plán, podle kterého nakonec opravdu podnik dosáhne kýženého zlepšení.

Control (*Řešit*) – V posledním kroku je cílem, aby byl navržený plán skutečně udržen a aby změna byla stále stabilní. Je žádoucí si udržet stávající kvalitu procesu. Také se porovná stav před metodou a po jejím zavedení. I po úplném zavedení metody je potřeba proces monitorovat a případně upravovat podle potřeby.

(Kříž J., 2020, Svozilová A., 2011, Pande P., 2002)

3.3.5.2 DMADV

Stejně jako u metody DMAIC, tak metoda DMADV vychází z pěti anglických slov, kde je k názvu využito první písmeno z těchto slov. První tři fáze jsou stejné, jako u metody DMAIC, ale poslední dvě fáze se liší.

Design (*Navrhnout*) – První krok, který je u metody DMADV jiný, je krok s názvem Design. Navrhuje strukturu modelu procesu, dokumentuje činnosti a detailně je popisuje.

Verify (*Ověřit*) – Poslední částí metody je ověřit, jak proces funguje a nedílnou součástí je i provést výslednou analýzu.

(Kříž J., 2020, Svozilová A., 2011, Pande P., 2002)

4. Vlastní práce

Ve vlastní práci autorka použije poznatky, které zpracovala v teoretické části bakalářské práce. Tyto poznatky pak budou využity pro analýzu administrativních procesů pro vybraný podnik Central Office s.r.o. a následně pro návrh změny, který by podniku pomohl s vylepšením.

4.1. Profil společnosti

Společnost Central Office s.r.o. byla založena v roce 2010 se sídlem v na Praze 2. Jednatelkou firmy je paní Kateřina Králová. Velikostí se definuje jako malá, jelikož má pouze 7 zaměstnanců. Firma se zabývá pronájmem virtuálních kanceláří, pronájmem kanceláří, správou nemovitostí, účetním a daňovým poradenstvím, a v neposlední řadě zakládáním „ready made“ společností.

4.1.1. Pronájem virtuálních sídel

Každá právnická osoba založená dle legislativy České republiky musí mít zapsané sídlo ve veřejném rejstříku. Služba pronájmu virtuálních sídel spočívá v tom, že pronajímatel, tedy Central Office s.r.o., poskytne zákazníkovi oprávnění zapsat si sídlo společnosti do spravované nemovitosti. Toto oprávnění se potvrzuje na dokumentu, který se nazývá „Souhlas vlastníka s umístěním sídla“ a jeho vydání předchází podepsání Smlouvy o poskytnutí obchodního sídla a administrativních služeb a úhrady nájemného na zvolené období.

Služba poskytování virtuálního sídla je poskytována obchodním korporacím nebo fyzickým osobám - živnostníkům. Klienti si mohou vybrat mezi kancelářemi po téměř celé Praze. Na nabízených adresách jsou vybavené kanceláře, které mohou klienti po dohodě s Central Office s. r. o. využít a naplánovat si zde např. zasedání valné hromady, schůzky nebo kontroly úřadů. Součástí poskytnutí virtuální adresy jsou i základní administrativní služby. Klient si může zvolit mezi variantou „basic“ a „comfort“. Obě varianty obsahují zákonné označení společnosti na nemovitosti, které je viditelné z ulice, a na poštovní schránce. Zákonné označení společnosti představuje obchodní firma společnosti a IČ. Dále zahrnují přebírání obvyklé korespondence a informování o došlé korespondenci jednou týdně emailem. Služba „comfort“ obsahuje oproti „basic“ přebírání veškeré

kořpondence, tedy i té doporučené, a přepošílání došlé kořpondence jednou týdně na zvolenou adresu v České republice.

Podnikatelé službu virtuálních sídel vyhledávají zejména proto, že pronájem této sdílené kanceláře vychází levněji, než pronájem skutečné fyzické kanceláře. Pro profese, které pracují více v terénu než ve své kanceláři, je sdílená kancelář ideálním řešením. Výhodou virtuálního sídla je také to, že klient tím získá možnost mít sídlo v hlavním městě České republiky, a přitom tu vůbec nemusí působit. Jeho společnost tím může působit lukrativněji. Dalším důvodem pro zvolení virtuálního sídla může být také to, že sídlo pak spadá pod více vytížený finanční úřad. V některých menších městech je počet kontrol znatelně vyšší, než je v Praze.

4.1.2. Ready made společnost

Ready made společnost, jinými slovy také „předzaložená společnost“, je společnost, která je založená za účelem prodeje konečnému zákazníkovi. Zakladatel, tedy Central Office s.r.o., společnost založí společenskou smlouvou. Obchodní společnost vznikne zápisem do Obchodního rejstříku a dostane přidělené své identifikační číslo. Následně je společnost nabídnuta k prodeji. V nabídce společností na prodej jsou společnosti s ručením omezeným s různou výší základního kapitálu a akciové společnosti s různou výší základního kapitálu s dualistickým i monistickým systémem řízení. Když si zákazník z nabídky vybere, převod společnosti se provede podpisem smlouvy o převodu obchodního podílu, odvolá se stávající jednatel a jmenuje se nový. Následně se podá změna zápisu stávajících údajů na Obchodní soud, případně může změnu zadat notář.

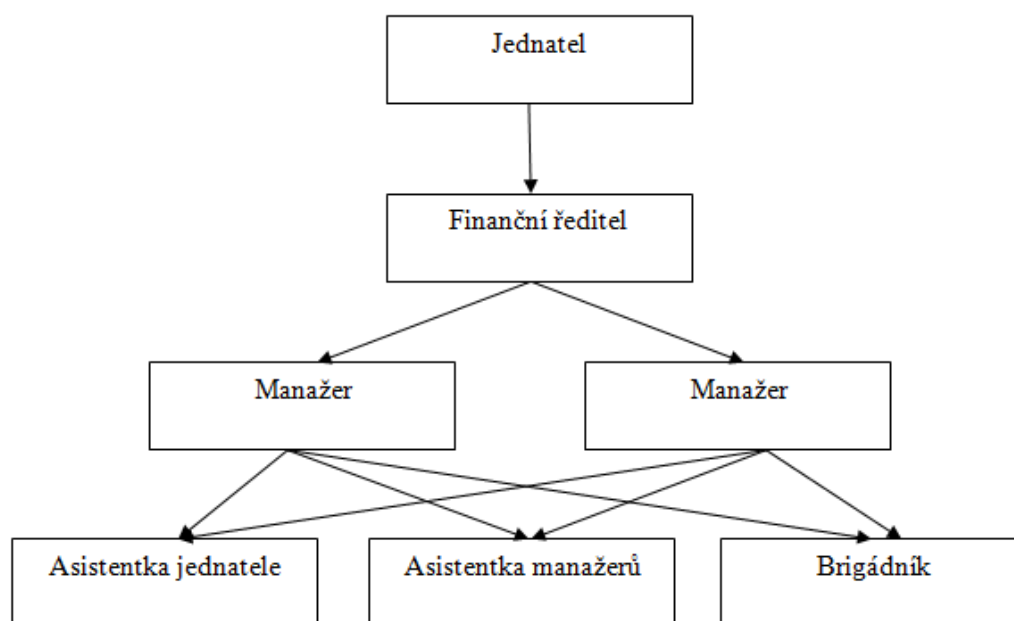
Pokud si klient nevybere z nabídky již vzniklých společností, je možné si nechat vytvořit společnost na míru podle vlastních požadavků. Tato služba je vyhledávaná zejména proto, že ušetří spoustu času a administrativy.

4.1.3. Likvidace společnosti

Pokud se podnikatel dostane do finančních potíží, nebo firma není více podnikatelsky potřebná, je nutné firmu zlikvidovat a vymazat ji z Obchodního rejstříku. Smyslem likvidace firmy je tedy vyrovnání majetkových vztahů mezi společníky. Dělí se na nucenou a dobrovolnou. Nucená je v tom případě, kdy je likvidace nařízená soudem.

Dobrovolná je tehdy, kdy se majitelé rozhodnou sami o zrušení společnosti z různých důvodů.

4.2. Organizační struktura



Obrázek 3: Organizační struktura podniku
Zdroj: Vlastní zpracování 2023

Firma Central Office s.r.o. je vedena jednatelem společnosti a zároveň finančním ředitelem. Jejich úkolem je zajistit finanční chod společnosti. Manažeři pak společně vytvářejí strategie a podílí se na realizaci plánu. Starají se také o komunikaci s externími partnery (účetní, IT). Asistentky a brigádník se pak starají o konečnou agendu spojenou s činnostmi podniku.

Logo



Obrázek 4: Logo Central Office s. r. o.

Zdroj: Interní zdroj společnosti Central Office, 2023

4.3. Proces vystavování faktur

Ve firmě Central Office s.r.o. je mnoho administrativních procesů, ale tím stěžejním a klíčovým je vystavování faktur za poskytnuté služby (viz. [Příloha 1](#)). Jelikož je cílem práce zefektivnit vybraný administrativní proces, je dobré se zaměřit na ten, který se využívá nejvíce. Autorka bude proces analyzovat pomocí metody DMAIC.

Klientovi se dva měsíce před vypršením splatnosti vystaví faktura proforma, tedy zálohová faktura, která má splatnost dalších 30 dní. Pokud klient fakturu neuhradí do 32 dnů, odesílá se upomínací email a následně se upozorňuje telefonicky. Pokud klient fakturu uhradí v řádném termínu, vystaví se řádná faktura, která se zasílá do emailu klienta.

Podle měření, které autorka vykonala ve firmě Central Office s. r. o. bylo zjištěno, že zaměstnanec vytváří jednu fakturu po dobu deseti minut. Do měření bylo zahrnuto samotné vytváření faktury v programu Microsoft Excel, poté vyhledávání klienta v databázi a popřípadě i dohledávání platby za službu.

4.3.1. Define

Faktury se vystavují ručně v programu Microsoft Excel. Firma má vytvořenou databázi klientů (viz. [Příloha 2](#)), kteří jsou rozřazeni podle dvanácti barev. Každá jedna barva znamená určitý měsíc. Za pomoci filtru si zaměstnanci vyhledají ty klienty, které je potřeba obepsat a rozeslat jim zálohové faktury. Poté se faktury vystaví a ručně rozesílají klientům do emailových schránek. Tento proces je ovšem zdlouhavý a je potřeba, aby nad

tímto jedním administrativním procesem strávil zaměstnanec několik hodin. Je tedy zapotřebí tento proces zrychlit, zjednodušit a zefektivnit.

4.3.2. Measure

Celý tento proces začíná u objednávky služby od klienta. Poté se vystaví proforma faktura s cenou služby podle toho, který z balíčků si klient zvolil. Faktury vystavují zaměstnanci firmy ručně podle databáze v programu Microsoft Excel. Pokud klient proforma fakturu zaplatí do 32 dnů od obdržení, zaměstnanci vystavují řádnou fakturu také ručně. To, že je faktura zaplacená, zjistí zaměstnanci tak, že si každé ráno vytisknou výpis z účtu a dohledají si připsané platby za předchozí den. Pokud klient nezaplatí do předepsané lhůty, zaměstnanec vystaví upomínku a zašle ji na klientův email. Pokud ani na tuto upomínku klient nezareaguje, začne se upomínat telefonicky. Obě faktury, proforma i řádná, se posílají klientovi na email. Po odeslání a zaplacení se faktury se následně uloží jako pdf soubor do složky v počítači a také se vytisknou a uloží do složky, která se vždy jednou za kvartál vymění za novou a staré faktury se založí do skladu. Podpis a razítko firmy jsou na faktuře již vytištěné.

4.3.3. Analyze

Nastavení, které ve firmě doposud funguje, je velmi zdlouhavé a neefektivní. Zaměstnanci tímto procesem zbytečně ztrácí čas a ten pak nezbyvá na další agendu, která je v jejich popisu práce.

První úskalí je hned při vystavování faktury proforma. Zaměstnanci je vytvářejí ručně a při objemu až sto faktur za den, kdy vytvořit jednu fakturu trvá přibližně deset minut, tento proces zabere i několik hodin.

Úplně stejný problém nastává po zaplacení faktury proforma. Zaměstnanci musí opět ručně vystavit řádnou fakturu a rozesílat jí klientovi do emailu. Tím se čas strávený nad touto agendou zdvojnásobuje.

Dalším problémem je kontrola zaplacených faktur. Zaměstnanci musí každé ráno kontrolovat, kdo již zaplatil a komu mají fakturu vystavit. V tomto případě by tedy bylo žádoucí zautomatizovat tento proces. Samozřejmě se někdy může stát, že lidský faktor

selže a přehledně se platba, či se na fakturu zadá špatná částka. V množství, ve kterém se faktury zpracovávají, je zpětně těžké je dohledávat.

Jedno z dalších úskalí je rostoucí náklad vůči účetní. Za zpracování fakturace jí měsíčně podnik platí cca 22 000 Kč. Cena se odvíjí od počtu faktur potřebných ke zpracování.

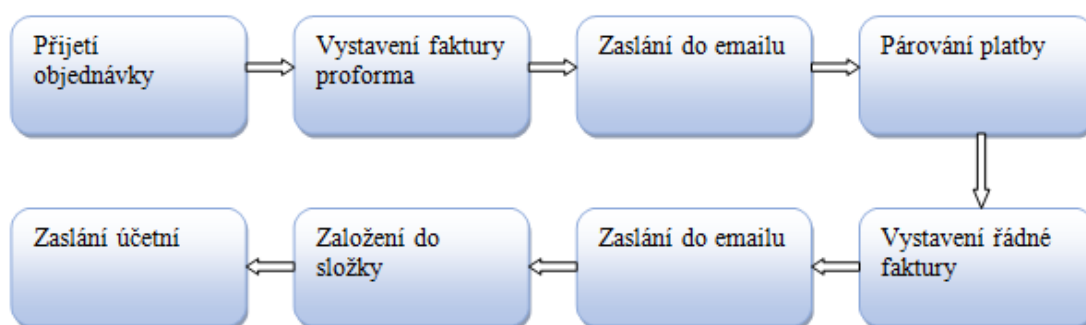
Jejím úkolem je si od firmy převzít vytištěné faktury, ručně si je přepsat do svého účtovacího programu a následné zaučtování a zpracování DPH.

Problém samozřejmě roste s počtem klientů. Čím větší objem objednávek, tím větší objem faktur. Firma se tedy rozhodla pro alespoň částečnou automatizaci fakturace pomocí účetního programu.

4.3.4. Improve

V dalším kroku se navrhne řešení, které by mohlo pomoci ke zlepšení a zefektivnění procesu fakturace ve vybrané firmě. Doba vystavení jedné faktury může trvat až deset minut. V objemu faktur, které firma vystavuje, by to jeden zaměstnanec nemohl stihnout za den, takže by jediná jeho agenda byla vystavování faktur a kontrola zaplacení.

Jestliže zaměstnanci pracují za plat 25 000 hrubého za měsíc, tak zpracování jedné faktury vyjde na 26,05 Kč před zdaněním.



Obrázek 5: Schéma procesu

Zdroj: Vlastní zpracování 2023

Návrh řešení

Pro zrychlení procesu fakturace by byla potřebná automatizace. Toho firma může docílit pomocí fakturovacího programu, který by alespoň částečnou práci převzal za zaměstnance. Po porovnání programů na trhu byl vybrán program/robot s názvem Fakturoid. Slouží pro podnikatele i firmy. Pokud se firma rozhodne používat tento program, může si vybrat ze tří balíčků. První balíček je zdarma s omezeným počtem uživatelů i odběratelů a dodavatelů. Tato varianta je spíše pro začínající podnikatele. Druhy balíček stojí 174 korun měsíčně. V tomto případě už je větší množství funkcí, které za podnik program zvládne udělat automaticky. Poslední balíček stojí 348 korun měsíčně. Ten nabízí nejlepší a největší množství funkcí a služeb, které podnik může využívat. Pro potřeby podniku je tento třetí balíček nejlepší variantou.

Popis procesu s programem

Po obdržení objednávky by zaměstnanec udělal fakturu pouze jednou a uložil by ji do programu jako šablonu a také jako pravidelnou fakturu. Ta by se pak automaticky po měsíci vygenerovala znovu. Program umí vystavit fakturu proforma i řádnou. Pro vytvoření obou variant faktur je potřeba pouze zadat IČO odběratele a program už si to po jednom kliknutí vyhledá sám a vyplní. Zaměstnanec si pak může už sám nastavit, jestli potřebuje vyplnit pevný variabilní symbol, speciální datum splatnosti, či jinou měnu. Může si také libovolně v předvyplněných polích upravovat. Dále se může nastavit co se na faktruře objeví a jestli si firma nastaví svůj vlastní text, nebo se rozhodnou použít již vytvořený od programu. Pokud je vše vyplněné podle požadavků firmy, může zaměstnanec vytvořit zmiňovanou šablonu a pravidelnou fakturu, kde si nastaví potřebné proměnné. Pak už se faktura bude vystavovat automaticky.

Podle měření bylo zjištěno, že vytvořit jednu fakturu zabere zaměstnanci přibližně tři minuty. Vytvářet je bude ale pouze první měsíc. Poté už se faktury budou generovat automaticky, takže zaměstnancům případná kontrola, či oprava zabere jednu minutu na fakturu.

Pomocí funkce „párování plateb“ se dokonce i faktura propojí s platbou a odpadne zaměstnancům práce s dohledáváním platby. Pokud klient nezaplatí do předepsané lhůty,

nevytvoří se řádná faktura a program vygeneruje notifikaci o nepřipsání platby. Poté už zaměstnanci mohou urgovat klienta.

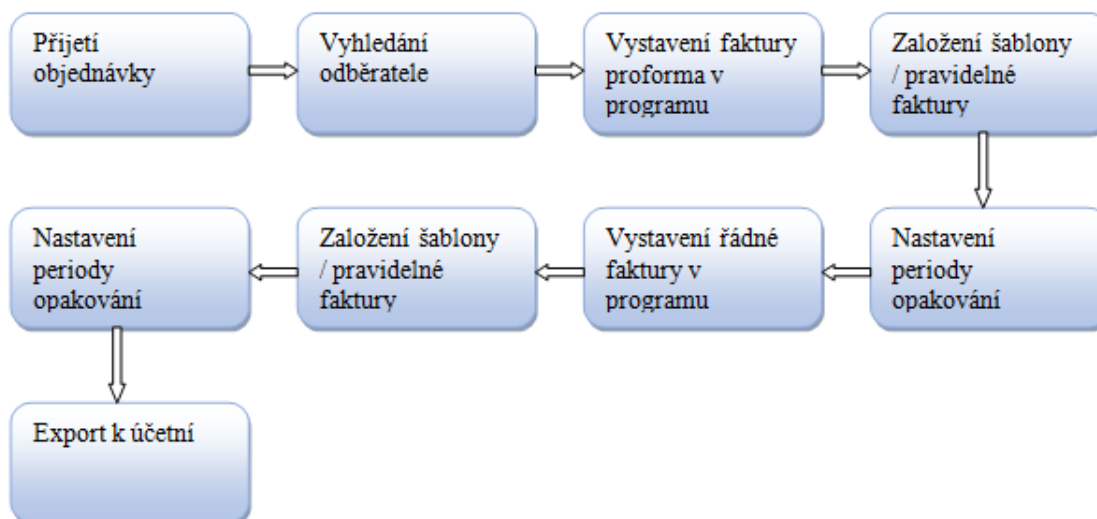
Další výhodou programu je, že se faktury dají jednoduše exportovat přímo k účetní. Pokud by firma takto exportovala, nemusela by účetní ručně přepisovat data z papírových faktur do svého programu, ale rovnou by se jí to do programu nahrálo pomocí pár kliknutí.

Následující přínos pro firmu by také mohlo být to, že Fakturoid umí sám posílat faktury přímo do emailu klienta. Fakturu proforma pošle po uplynutí nastavené lhůty a řádnou fakturu po připsání platby za fakturu proforma.

Další výhodou, ale spíše pro klienty, je, že program umí vygenerovat i QR kód, pomocí kterého klient zaplatí rychleji a pohodlněji. To bohužel u ručně zpracovávaných faktur není možné.

Pro firmu je také výhodou, že program dokáže vygenerovat i statistiky za určité období.

Mohou si tím ověřit jak se firmě v předešlém období dařilo, v čem by se dalo zlepšit, nebo naopak v čem podnik dosáhl svého cíle.



Obrázek 6: Schéma procesu s programem

Zdroj: Vlastní zpracování 2023

Porovnání

Zaměstnanec má měsíční hrubou mzdu 25 000 korun měsíčně. Pokud by jednu fakturu vytvářel deset minut, zvládne jich do hodiny vytvořit šest. Což znamená, že jedna faktura podnik stojí 26,05 Kč. Nehledě na to, že při objemu sto faktur denně by jeden zaměstnanec neměl šanci vytvořit všechny faktury sám. Když se do vytváření faktur vloží oba zaměstnanci i s brigádníkem, každý z nich musí vytvořit minimálně 33-34 faktur, což znamená přes tři hodiny jejich práce.

Dalším nákladem pro firmu je zpracování faktur od účetní. Ta si za jednu fakturu účtuje 11 Kč. Což znamená, že za den podnik vyplatí 1 100 Kč. Po použití programu by si účetní již nemusela ručně přepisovat veškeré faktury do svého účetního programu, protože by se jí faktury náhrávaly přímo z Fakturoidu. Jejím úkolem by pak bylo čistě zaúčtování příchozích faktur. Což znamená, že by se také snížil náklad na jednu fakturu na 6 Kč.

Pokud by podnik využíval navrhovaný program s třetím, tedy nejdražším, balíčkem, stála by ho jedna faktura 7,82 Kč. Čas, který zaměstnanec stráví nad založením jedné faktury a následné uložení šablony a pravidelné faktury, totiž trvá přibližně 3 minuty. Tedy pokud by veškerá tato agenda šla za jedním zaměstnancem, stálo by ho to pět hodin jeho času denně, tedy 781,25 korun denně. To ale jen první měsíc používání programu. Po založení všech šablon a pravidelných faktur program veškeré faktury generuje sám, takže podnik jeho používání z pohledu proplácení zaměstnanců nestojí nic. Pouze v případě, kdy je potřeba u faktur vyjmečně zadávat něco specifického zaměstnanec musí fakturu věnovat větší pozornost. Taková úprava zabere zaměstnanci asi jednu minutu. Nebo případně založení úplně nového klienta. To by zaměstnanci opět zabralo asi tři minuty. Ovšem takováto situace již není na denním pořádku.

Z pohledu finanční náročnosti na program by podnik vynaložil 4 176 Kč ročně, tedy 348 Kč měsíčně. To je jediný náklad navíc, který by podnik zaplatil v porovnání na stav nyní.

	Bez programu	S programem - 1. měsíc	S programem - po 1. měsíci
Hod/den	10	5	1
Zaměstnanci Kč/h	1562,5	781,25	156,25
Účetní Kč/h	137,5	37,5	37,5
Celkem Kč/h	1700	818,75	193,75
Úspora Kč/h	0	881,25	1506,25

Tabulka 3: Porovnání bez programu x s programem

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5. Control

V posledním kroku metody je zhodnocení a udržení výsledné změny. Začátek procesu zůstal bezezměny. Klient si klasicky objedná službu telefonicky, či emailem. Změna začíná až u vystavení faktury. Po vyhledání klienta a založení šablony a pravidelné faktury pro zaměstnance většina práce končí. Mají pak mnohem více času a prostoru pro další agendu, která je pro podnik důležitá. I účetní jistě uvítá urychlení nahrání faktury a dalších údajů do jejich programu.

Zkrátil se tak i čas, kdy klient čeká na vystavení faktury a následné zaslání do emailu.

Faktura se ke klientovi dostane takřka okamžitě po založení do programu. Podnik také získal větší přehled o zaplacení.

Podniku se díky programu náklady na fakturaci a účetní snížili po první měsíci o 881,25 Kč na hodinu. Další měsíce už náklady klesnou o 1506,25 Kč na hodinu. Což znamená, že firma tímto ušetří 241 000 Kč měsíčně.

Do budoucnosti je potřeba si nastavit pravidelnou měsíční kontrolu, jestli program vystavuje faktury správně, včas a bezchybně. Také je potřeba průběžně kontrolovat i správnost sídla firmy.

5. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit dosavadní administrativní procesy ve firmě a následně navrhnout zlepšení, které by podniku pomohlo s zefektivněním a zrychlením tohoto procesu. Zabývala se především procesem fakturace.

Vypracování proběhlo za pomoci odborné literatury a také díky informacím, které poskytla firma Central Office s. r. o.

V teoretické části bakalářské práce byl vysvětlen pojem proces a jeho dělení. Následně byly představeni účastníci procesu. Dále byl popsán význam pojmu administrativní proces a využívané metody k jeho zlepšování.

Ve vlastní části byla představena vybraná firma Central Office s. r. o.. Bylo uvedeno, jaká je její činnost a její organizační struktura. Dále byl rozbrán proces fakturace a autorka navrhla možnost, jak zefektivnit současný proces a ušetřit tak podniku čas i finance. Po analýze stavu procesu před navržením změny bylo zjištěno, že postup, který firma volila je velmi časově i finančně náročný a nevýhodný. Veškeré podklady pro fakturaci a samotné faktury se vystavovaly ručně a to zaměstnancům zabíralo čas, který byl potřeba využít na jiné pracovní povinnosti. Autorka tedy navrhla, že proces by byl potřeba zautomatizovat a ušetřit tak zaměstnancům čas. Po porovnání programů na trhu byl zvolen program/robot Fakturoid. Díky němu bylo možné proces fakturaci výrazně urychlit. Také má další funkce, které podnik může využívat pro analyzování stavu podniku. Pomocí tohoto programu se podniku ušetřilo nemálo finančních prostředků, které může vložit smysluplněji do jiných činností. Také se tak zvýšila efektivita práce zaměstnanců.

Další zlepšení bylo zjištěno na straně účetní, která jednak účtuje menší částku za zpracování fakturace a program jí usnadnil práci se zadáváním faktur do jejího účtovacího programu.

6. Seznam použitých zdrojů

- BASL, J., TŮMA, M. a GLASL V.. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
- 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.
- GEORGE, M., ROWLANDS, D. & KASTLE, B., Co je to Lean Six Sigma?. Brno: SC/C Partner, s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC R., HORÁK R.: Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-1987-7
- KŘÍŽ, J. ČZU V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Řízení administrativních a správních procesů. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2020. ISBN 978-80-213-2315-5.
- PANDE P. S., NEUMAN R. P., CAVANAGH R., Zavádíme Metodu Six Sigma. Brno:TwinsCom, s. r. o., 2002, ISBN 80-238-9289-4
- PATERMAN. J., Lean dílenské řízení. Praha: Grada 2022, ISBN 978-80-271-3534-9
- 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.
- ŠMÍDA, F. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- ZUZÁK, R., KŘÍŽ, J. a KRNINSKÁ, R.,. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha: Alfa 2009 ISBN 978-80-8719-722-6.

6.1. Seznam obrázků

Obrázek 1: Metoda 5S	22
Obrázek 2: Metoda DMAIC a DMADV	23
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	27
Obrázek 4: Logo Central Office s. r. o.	28
Obrázek 5: Schéma procesu.....	30
Obrázek 6: Schéma procesu s programem.....	32

6.2. Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejčastější podoby plýtvání v podniku.....	18
Tabulka 2: Hlavní znaky a porovnání metod Lean a Six Sigma.....	21
Tabulka 3: Porovnání bez programu x s programem	33

7. Přílohy

7.1. Příloha 1 – Ukázka původní faktury

CENTRAL OFFICE		Faktura - daňový doklad		160217	
Dodavatel:		Odběratel:			
CENTRAL OFFICE s.r.o. Vyšehradská 1349/2 128 00 Praha 2		REVATTI Trade a.s. Ukrajinská 782/2 101 00 Praha 10, Vršovice IČ: 29127823 DIČ: CZ29127823			
Podnikatel zapsán v OR, vedeného u MS v Praze oddíl C, vložka 161065		IČ: 29027748, DIČ: CZ 29027748			
Platební podmínky:					
Bankovní spojení: Česká spořitelna		Datum vystavení: 22.01.2016		Datum zdan. plnění 22.01.2016	
Číslo účtu: 2193185329/0800		Splatnost:		22.01.2016	
Variabilní symbol: 90150765		NEPLATIT - Uhrazeno na účet 20.1.2016			
Fakturujeme vám:					
Množství Jednot. Cena Celkem bez DPH DPH (21%) Celkem s DPH					
Poskytnutí obchodního sídla dle smlouvy č. UK12028 na období od 7.12.2015 do 6.12.2016.					
12 750,00 Kč 9 000,00 Kč 1 890,00 Kč 10 890,00 Kč					
		Celkem bez DPH		9 000 Kč	
		DPH (21%)		1 890 Kč	
		Celkem k úhradě:		10 890 Kč	
CENTRAL OFFICE s.r.o.					
CENTRAL OFFICE s.r.o. ① Vyšehradská 1349/2, 128 00 Praha 2 DIČ: CZ29027748					

CENTRAL OFFICE s.r.o. , Vyšehradská 1349/2, 128 00 Praha 2
info@centraloffice.cz , www.centraloffice.cz, tel/fax: 241 401 260, mobil: 774 204 502

Zdroj: Interní zdroj společnosti Central Office, 2023

7.2. Příloha 2 – Ukázka databáze klientů

DATABÁZE KLIENTŮ - UZAVŘENÉ SMLOUVY VYŠEHRADSKÁ											
číslo smlouvy	Jméno firmy	IČO	Jméno klienta	telefon	e-mail	CE	Poznámky			Smlouva	
							Služba Comfort	Dotluka	Služba Star	1/2 nehs. ro	Od
VY16021	Tizian Direction s.r.o.	03432009	Marcel Závodník	Kašpar 777 193 519	petrkaspar@gmail.com, petr	600					30.06.2017
VY16022	Jahidul spol. s.r.o.	05457700	Mariea Kropymyřská	608 939 807	masha.kropymyrska@seznam.c	800				1/2	14.02.2017
VY16023	GRENTEK RENT s.r.o.	05392217	Jednatel Milan Grentek	736 245 432	grentek@live.com	550					22.08.2017
VY16024	Kooperace.cz s.r.o.	05365678	Jednatel Ing. Tomáš Bo	723 793 378	info@kooperace.cz	450				2 roky	29.08.2018
VY16025	CZ DROB s.r.o.	05419942	Jednatel Štěpánka Čech	603 515 504	stpanka@czdrob.cz	650					07.09.2017
VY16026	David Pilecký OSVČ	87433664	David Pilecký	775 880 483	nif1@seznam.cz, david.pile	450	PŘEPIS VY10209			2 roky	15.11.2011
VY16027	DEVELOPREST s.r.o. R	05619904	Jiří Kotas	608 730 980	kotas.jir@seznam.cz	550	COM				12.10.2017
VY16028	SB TECHNOLOGY, s.r.o.	46972447	Mgr. Hana Burešová	721 849 810	resova@bv-dex.cz	450					29.09.2018
VY16029	L' Varbre s.r.o.	01424378	Monika Valerie Valer	601 333 843	MVValer@email.cz	550					24.10.2017
VY16030	PASSENGER SERVICE s.r.o.	05625246	Pavel Kočíš, Roman Ko	606 734 947, 605 257 8	info@passengerservice.cz	550					08.11.2017
VY16031	PAROKO SERVICE s.r.o.	01833189	Roman Kočíš	605 257 524	info@passengerservice.cz	550					08.11.2017
VY16032	BELDAR SERVICE s.r.o.	01832778	Pavel Kočíš	606 734 947	plko@passengerservice.cz	550					08.11.2017
VY16033	Food Specials s.r.o.	05622816	Jaromír Čech	776 174 851	info@foodspecials.cz	450					07.12.2018
VY17001	Blank Page s.r.o.	05745802	Jednatel: Aleš Pastorek	734 858 613	michal@provocateur.cz	650					12.01.2017
VY17002	APAS Parks s.r.o.	05241174	Jednatel: Aleš Pastorek	734 858 613	info@apasparks.com	650					23.01.2018
VY17003	FASHION OFFICE s.r.o.	05974852	Ing. Dagmar Janulíková	603 848 116	dagmar.monde@seznam.cz	450					15.03.2018
VY17004	Shield service s.r.o.	05634695	MARTIN JANKOVIČ	774 950 951	martin.jankovic@email.cz	850				1/2	19.09.2017
VY17005	Venerati group s.r.o.	06000193	Ing. Lukáš Dědič	725 810 090	dedic.lukas@seznam.cz	890	COM				02.04.2018
VY17006	GM STAV CZ s.r.o.	02299305	Mykhaylo Hotra	777 240 965	nená email	650					06.04.2017
VY17007	EastSport s.r.o.	03560414	Ing. Ladislav Mašek	723 934 320	eastsport.office@gmail.com	450				2 roky	14.05.2018

Zdroj: Interní zdroj společnosti Central Office, 2023