

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Melníková Lucie

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Melníková

Podnikání a administrativa

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vypracovat návrh na zlepšení administrativních procesů zvoleného podniku. Vedlejšími cíli jsou: studium odborné literatury a vypracování literární rešerše, pozorování chodu podniku a jeho procesů, provedení strukturovaných rozhovorů, studium vnitropodnikových norem, vyhodnocení získaných poznatků a vytvoření návrhů a doporučení.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na administrativní procesy společnosti STROS, s.r.o., která se pohybuje ve strojírenském průmyslu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části autorka představuje základní a nezbytné pojmy pro práci, jako je charakteristika procesu, řízení procesu, účastníci procesu, vylepšování procesu, dokumentace a metody.

V praktické části je stručně charakterizována zvolená společnost a provedena analýza řízení aktuálních dokumentových informací a následně vypracován návrh pro vylepšení administrativního procesu. Součástí vlastního zpracování je rozhovor s ekonomickým ředitelem společnosti a zaměstnanci ekonomického úseku.

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 červenec 2021
2. Studium odborné literatury srpen – říjen 2021
3. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2021
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – prosinec 2021
5. Vypracování praktické části – leden 2022
6. Finální úpravy textů – únor 2022
7. Kompletace a odevzdání – březen 2022

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Proces, řízení procesu, vylepšování procesu, účastníci procesu, komunikace, dokumentace, metoda DMAIC.

Doporučené zdroje informací

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení : (multikulturní dimenze podnikání)*. [Praha]: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

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.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 13. 03. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlu Pánkovi, který mi byl ochoten poskytovat vzácné informace až do finální podoby práce. Další poděkování patří ekonomickému řediteli, vedoucí oddělení a ostatním zaměstnancům ekonomického úseku společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. za poskytnutí cenných informací a rozhovoru, které pomohly autorce k vypracování praktické části.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku administrativních procesů ve vybrané společnosti. Práce zahrnuje dvě části. První částí je teoretická práce, která obsahuje definice základních pojmů. Jedná se o pojmy proces, řízení procesu, účastníci procesu, dokumentace a metody, především metodu DMAIC.

Druhá část se týká praktické práce. V praktické práci je nejprve představena společnost STROS – Sedlčanské strojírna, a.s., která se věnuje strojírenskému průmyslu. Součástí práce jsou také rozhovory a praktické využití metody DMAIC. Následně jsou definovány kritické body, jež negativně ovlivňují administrativní procesy. Práce je tedy zaměřena na řešení problematiky procesu evidence dokumentů a procesu práce hlavní účetní. K odstranění těchto chyb je ve fázi „Improve“ vypracován návrh na jejich zlepšení. První návrh obsahuje digitalizaci písemností, aby bylo množství fyzických dokumentů omezeno. Dále bylo navrženo sjednocení systémů v jeden plně funkční.

Klíčová slova: administrativa, administrativní procesy, dokumentace, komunikace, účastníci procesu, vylepšování procesu, metoda DMAIC.

Administrative processes in the enterprise

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the issue of administrative processes in the selected company. Work includes two parts. The first part is theoretical work that contains definitions based on basic concepts. It concerns concepts of process, process management, process participants, documentation and methods, especially the DMAIC method.

The second part concerns practical work. Firstly, the STROS – Sedlčanské strojířny, a.s. company is introduced in the practical part of the work. This company focuses on mechanical engineering. The work also includes interviews and practical use of the DMAIC method. Subsequently, critical points are defined that negatively affects administrative processes. The work is therefore aimed at addressing the problematic process of documents evidence and work process of the main accounting. In order to eliminate these mistakes, there is a suggestion for improvement in “Improve” phase. The first scheme shall include the digitisation of documents to be limited to the quantity of physical documents. Furthermore, the system was designed to unite in one fully functional.

Keywords: administration, administrative processes, documentation, communication, process participants, process improvement, DMAIC method.

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 10 |
| 1.1 Cíl práce | 11 |
| 1.2 Metodika..... | 11 |
| 2 Literární rešerše | 12 |
| 2.1 Charakteristika pojmu proces..... | 12 |
| 2.1.1 Řízení procesu..... | 13 |
| 2.1.2 Účastníci procesu | 14 |
| 2.2 Firemní komunikace..... | 15 |
| 2.3 Řízený rozhovor | 18 |
| 2.4 Administrativní dokumenty v organizaci | 19 |
| 2.5 Optimalizace administrativních procesů | 20 |
| 2.5.1 Analýzy administrativních procesů..... | 22 |
| 2.6 Metody zlepšující kvalitu procesů..... | 24 |
| 2.6.1 Metoda SIX SIGMA | 24 |
| 2.6.2 Metoda DMADV | 25 |
| 2.6.3 Metoda DMAIC | 25 |
| 2.6.3.1 D – Define..... | 26 |
| 2.6.3.2 M – Measure | 28 |
| 2.6.3.3 A – Analyze | 29 |
| 2.6.3.4 I – Improve | 30 |
| 2.6.3.5 C – Control | 31 |
| 3 Představení firmy | 33 |
| 3.1.1 Řídící struktura společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. | 33 |
| 3.1.1.1 Ekonomický úsek..... | 34 |
| 3.2 Dokumentace..... | 36 |
| 3.2.1 Řízení dokumentace..... | 36 |
| 3.3 Analýza současného stavu v podniku..... | 37 |
| 3.3.1 Rozhovor s ekonomickým ředitelem | 37 |
| 3.3.2 Názor zaměstnanců | 40 |
| 3.4 Aplikace metody DMAIC | 42 |
| 3.4.1 Define..... | 42 |
| 3.4.2 Measure..... | 42 |
| 3.4.3 Analyze | 45 |
| 3.4.4 Improve | 46 |
| 3.4.5 Control | 49 |
| 4 Závěr..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 5 Seznam použitých zdrojů | 53 |
| 5.1 Literární zdroje..... | 53 |
| 5.2 Interní zdroje..... | 54 |
| 6 Přílohy..... | 55 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Proces firemní komunikace, Petříková, 2007 | 16 |
| Obrázek 2: Strategický systém vzdělávání jednotlivců/týmů, Tureckiová, 2004..... | 17 |
| Obrázek 3: Základní cyklus DMAIC, Svozilová, 2011, upraveno autorkou..... | 26 |
| Obrázek 4: Proces metody DMAIC, Shankar, 2009..... | 26 |
| Obrázek 5: Řídící struktura společnosti, organizační řád, 2016, vlastní zpracování..... | 34 |
| Obrázek 6: Schéma ekonomického úseku, vlastní zpracování | 34 |
| Obrázek 7: Proces evidence dokumentů v ekonomickém úseku, vlastní zpracování..... | 43 |
| Obrázek 8: Současný proces hlavní účetní v ekonomickém úseku, vlastní zpracování | 44 |
| Obrázek 9: Proces před zaúčtováním operací, vlastní zpracování..... | 46 |
| Obrázek 10: Zdokonalený proces evidence dokumentů digitalizací, vlastní zpracování | 47 |
| Obrázek 11: Zdokonalený proces hlavní účetní, vlastní zpracování | 48 |
| Obrázek 12: Vylepšený proces před zaúčtováním operací, vlastní zpracování..... | 49 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Reakce zaměstnanců, vlastní zpracování..... | 41 |
| Tabulka 2: Průměrná doba strávená kompletací dat hlavní účetní, vlastní monitoring..... | 45 |
| Tabulka 3: Souhrnné znázornění současných a vylepšených procesů, vlastní zpracování . | 51 |

1 Úvod

Administrativní procesy jsou procesy, které je třeba neustále sledovat a vylepšovat. Jedná se tedy o nekonečný proces, který je součástí každodenního chodu firmy. Snaha vylepšovat procesy vede k několika přínosům firmy, a proto zde hrají důležitou roli, jež by neměly být zanedbány. Nejčastějšími procesy, které je třeba zdokonalovat jsou neefektivní zacházení s časem zaměstnanců, nespokojenost zákazníků, zbytečně vysoká nákladovost podniku či úpadek konkurenceschopnosti.

Je třeba sledovat aktuální nové trendy a modernizovat systémy. Přesto, že je dnešní doba plná digitálních vychytávek, stále existují společnosti, respektive zaměstnanci, kteří se jim straní. Z dlouhodobého hlediska společnosti se jedná o krátkozraký postoj. Druhým extrémním případem je, že firma sice používá ke své činnosti IT systémy, ale nejsou vzájemně propojeny. Neefektivně je pak využito velkého množství systémů, které okrádají zaměstnance o čas strávený hledáním a propojováním potřebných dat.

Tento problém se týká právě firmy STROS – Sedlčanské strojírna, a.s., která si až do svolané porady celého ekonomického úseku na požádání autorky plně neuvědomovala tuto záležitost. Bylo potvrzeno, že schůzky takového typu byly opomíjeny a měly by probíhat alespoň jednou za rok. Firma by se měla zaměřit na standardizaci systémů, které vedou k ulehčení práce zaměstnanců i vedoucích pracovníků, ale také k úspoře jejich času. Z důvodu neúplnosti digitalizace dokumentace bylo vynaloženo velké množství úsilí a nákladů na tisk fyzických písemností, které navíc škodily životnímu prostředí.

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě zkoumaného současného stavu procesu ve vybraném podniku definovat problém a následně vypracovat návrh k jeho vylepšení. Zvoleným podnikem je podnik STROS – Sedlčanské strojírny, a.s., kde je věnována pozornost konkrétně ekonomickému úseku. Dílčím cílem je zpracování teoretické části, která slouží jako podklad pro vypracování praktické části. Dalším dílčím cílem tedy je vypracovat praktickou část, která se týká problematiky propojení současných systémů s účetnictvím v elektronické podobě, tedy standardizace systémů. Vedlejším cílem praktické práce je vedení rozhovoru s ředitelem ekonomického úseku a jeho zaměstnanci.

1.2 Metodika

Bakalářská práce obsahuje dvě nezbytné části. První část je věnována studiu a zpracování odborné literatury, která je potřeba k ujasnění jistých náležitostí. Jsou zde popsány základní pojmy, které zahrnují charakteristiku pojmu proces, jeho řízení, účastníky procesu, firemní komunikaci a administrativní dokumentaci. Dále jsou popsány a vysvětleny typy rozhovorů, na základě, kterých autorka postupovala v praktické části. Součástí teoretické práce jsou také metody, jež zlepšují kvalitu současných procesů.

Ve druhé části, kterou je praktická práce je díky poskytnutým údajům představena zvolená společnost STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. spolu s předmětem její činnosti. Dále je vytvořena řídicí struktura společnosti spolu s popisem ekonomického úseku, jemuž je věnována primární pozornost. Také je popsána dokumentace, jež je podnikem využívána. Na základě teoretických znalostí následuje aplikace zvolené metody DMAIC, která obsahuje popis všech pěti fází spolu s vypracovanými schématy pro lepší přehlednost a srozumitelnost. Na základě svolané schůzky ekonomického úseku, provedených rozhovorů a aplikace metody DMAIC je vymezen problém v současném procesu. Pozornost je tedy věnována procesu sjednocení systémů v elektronické podobě a práci zaměstnanců s fyzickými dokumenty. Výše uvedené procesy jsou ve zvolené metodě podrobně zkoumány a rozebrány. Následně je ve fázi „Improve“ zpracován nový návrh pro vylepšení.

2 Literární rešerše

2.1 Charakteristika pojmu proces

Předtím, než bude pozornost hlouběji zaměřena na podnikové procesy, je zcela namístě, aby byl nejdříve vysvětlen význam a další aspekty tohoto termínu. Pojem proces může být charakterizován z účelového hlediska a vývojového hlediska. Účelovým hlediskem je myšlen souhrn činností, kde postupně dochází k transformaci obsluhy personálu na služby či produkt, který je určen zákazníkovi procesu. Zákazník se nachází v roli zamýšleného uživatele a již zmiňovaná služba či produkt má pro něho hodnotový význam. Vývojovým hlediskem je jednoduše čas, jakási doba, jež je podstatná právě pro ten vývoj. Je třeba také zmínit určité elementy procesu prostředí. Patří sem, jak vzájemná kooperace mezi účastníky, tak hodnotový proces pojatý ze dvou pohledů, a to tedy z pohledu zákazníka a podniku, v nichž jsou procesy uskutečňovány. Pro navrhování či sledování procesu se využívá řada nástrojů, může se jednat o nástroje statistické, analytické, grafy, popisné soubory a další. Proces však zahrnuje i řadu problémů, které se jen těžko odhalují. Může se jednat o nedostatek potřebných informací nebo komplikovanost procesů a jejich nepřehlednost (Svozilová, 2011).

Dle Řepy (2007) proces vyžaduje postupné navazující kroky. Jedná se o činnosti, které provozuje obchodní personál, ale i zákazník. Všichni tito účastníci jsou nezbytnou součástí procesu, chodu podniku. Co se týče zákazníka, právě on je cílenou osobou, jehož požadavky musí být splněny, a kterým tedy končí celá transakce.

„Nutmavou potřebu zlepšení procesu pocítil snad každý, kdo jednou zažil dlouhou frontu v obchodě. V tomto případě se procesem rozumí postup vyřízení požadavku zákazníka, jehož účelem je zabalení a předání zboží a přijetí platby. Proces začíná zařazením nebohého zákazníka do fronty a končí opuštěním obchodu se zbožím a účtenkou v ruce.“ (Řepa, 2007)

Autor Jiří Dvořáček (2005) definuje proces, jako seskupení činností, jež na sebe vzájemně navazují. Vstupy jsou transformovány na výstupy, a právě ty tvoří zákaznickou hodnotu. Vstupy i výstupy, počátek i konec spolu s dobou trvání musí být zřetelně formulovány. Materiální, závazkové a informační toky jsou vyvolány právě procesy.

Procesem se rozumí soubor činností či subprocesů, které spolu souvisejí a vzájemně na sebe navazují. Mohou procházet buď jedním či několika organizačními oddíly nebo také jednou či několika organizacemi, jež vzájemně spolupracují (Šmída, 2007).

Michael Hammer (2012) je názoru, že pojem proces je ve světě podnikání užíván ve velké míře, mnohokrát však ale nesprávně. Proces vysvětluje jako skupinu činností, jež vytvářejí jisté výsledky, které jsou následně předány zákazníkům. Jedná se o činnosti, které jsou nějakým způsobem propojené a uspořádané, tudíž neprobíhají náhodně.

2.1.1 Řízení procesu

Cílem řízení procesu je uspokojit potřeby zákazníka procesu. Díky různým nástrojům, znalostem, systémům a metodám je možno právě již zmíněné potřeby zákazníků procesu měřit, popisovat a vůbec nějakým způsobem identifikovat a následně zlepšovat. Jedná se tedy o jisté činnosti, které lze však brát ze dvou stran. První stranou je strategické řízení, kde je důležité pečovat o zákazníka a jeho požadavky, které se musí zcela respektovat a kterým by mělo být co nejvíce vyhověno. Druhou stranou je projektový management, jež slouží ke zlepšování individuálních podniků. Jelikož se lidstvo nachází ve velice pokročilém světě plným pokrokových technologií, existují jakési programy, které dokáží ulehčit alespoň trochu té práci. Programy jsou využívány k určitým potřebám provozovatele, ať už v oblasti součinnosti a směřování, či v oblasti řízení výkonnosti. Programem lze vysledovat současné chování daného procesu. Může být však dále nápomocen hlubokou škálou dat, se kterými je možné nakládat dle vlastního uvážení. Ke skrytým chybám procesů se jen těžko dostává, naštěstí moderní specializované programy si poradí i s tímto problémem. Následně mohou být chyby opraveny či odstraněny, čímž se zajistí lepší efektivnost procesů (Svozilová, 2011).

Řízení procesů má také svou „kuchařku“, pracovní postup. Začíná vymezením modelu procesu, pokračuje identifikací a vymezením daného procesu, ale také vlastníků, líčí procesy, vyměřuje a podrobně je rozebírá. Na konci vymezí hodnoty ukazatelů výkonnosti a proces se vylepší (Dvořáček, 2005).

Jedná se o zajištění maximální dlouhodobé výkonnosti za ustavičného zdokonalování procesů. Pomocí různých systémů, nástrojů, metod a postupů mohou být procesy trvale

vylepšovány. Úlohou tohoto řízení tedy je odhalit činnosti, které již nejsou pro podnik efektivní a ztratily tedy svoji přidanou hodnotu. Ty se poté stanou středem pozorností a vynaložením úsilí budou buďto vylepšeny nebo nahrazeny jinou, efektivnější činností (Šmída, 2007).

Váchal a kol. (2013) definují procesní řízení jako procesy přijímací, zpracovatelské a informační. Mohou být členěny do dvou typů. Prvním typem je členění horizontální, které představuje formální úlohu. Vácha a kol. definují tento typ, jako: „vztah řídicích činností řídicího systému k řízenému systému“. Druhým typem je členění vertikální, které představuje obsahovou úlohu řídicích činností opět řídicího systému.

2.1.2 Účastníci procesu

Fyzická účast osob vždy byla a je pro podnikání a služby nezbytně důležitá. Někdo může tvrdit opak a argumentovat životností automatizovaných procesů. Věc se má však tak, že tyto procesy někdo musel stvořit, vykonávat dohled, uvádět do součinnosti. Každý z účastníků plní určitou osobitou roli. Ti mohou být rozděleni do určitých kategorií dle vztahu k procesu, znalostí a odpovědnosti k danému procesu. Mezi účastníky procesu patří zákazník. Jedná se o osobu, jejíž požadavek a potřeba může být dopřána materiálním, fyzickým výrobkem nebo nemateriálním výtvozem. Zákazníkovy požadavky se dají splnit také službou či kombinací již zmíněné fyzické a nefyzické složky. Všechny složky probíhají nějakým procesem a obsahují jistou hodnotu, kterou však zákazník může využívat či směniti hodnotou odlišnou, jako jsou peněžní prostředky. Dalším nezbytným účastníkem procesu je dodavatel. Zajišťuje potřebu svých zákazníků formou fyzických či nefyzických vstupů. Sponzor je také účastníkem procesu, jeho zájmem je bezproblémové fungování procesu a efektivnost. Sponzor plní roli zlepšování daného projektu poskytováním podpory a odstraňuje z cesty nepříjemné překážky. Dále je jakožto účastník brán podnik, tedy jeho vlastníci. Zdroje, které jim náleží se spotřebovávají již v procesu představitelem vlastníků vzhledem k zákazníkovi. Podnikovým zájmem je, jak zvyšovat kapacitu procesu, tak podnikem vyrobené výrobky či služby uzpůsobit požadavkům zákazníků. Toho však musí docílit dříve, než přijde na řadu nežádoucí konkurence. Cílem pak je zvyšovat podíl trhu podniku. V účastnictví procesu dále nesmí chybět manažer procesu. Jedná se o přímého účastníka procesu, který má za úkol jeho řízení. Manažer je pojen osobní odpovědností za své výsledky. U postavení manažera není vyloučena možnost stát se členem podnikového

managementu, tedy sponzorem nějakého projektu, který se průběžně zdokonaluje. Dlouhodobým účastníkem je takzvaný šampión procesu. Jedná se o osobu, která může vykonávat funkci manažera či operátora. Svými výstupy a jednáním zlepšuje a podporuje proces křížem organizací. Jelikož je šampión procesu obeznámen různými potřebami procesů a jednotlivými procesními elementy, může tak svými znalostmi a dovednostmi přispívat ke zlepšování kvality a užitečnosti procesu. Své zkušenosti, znalosti a dovednosti může předávat dál různými způsoby, může využít možnosti tréninků svých lidí či školení, anebo formu vstupů do zlepšovatelských podnětů. Posledním účastníkem procesu je operátor. Tento pracovník je přímým účastníkem procesu a v jeho moci je ovlivňovat výhradně jenom výkon či kvalitu dílčích činností, kde sám přihodí ruku k dílu (Svozilová, 2011).

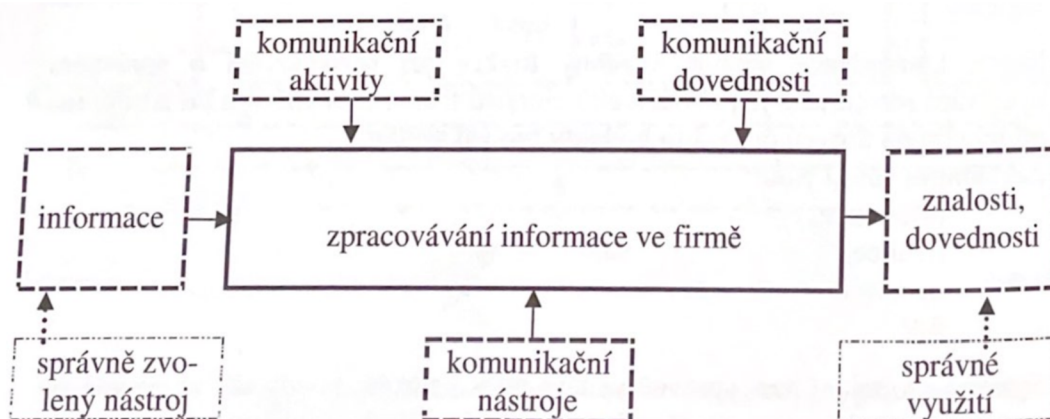
Také z pohledu Petříkové (2007) jsou zákazníci, manažeři a zaměstnanci důležitými účastníky procesu. Manažer si musí být svých pravomocí zcela vědom a snažit se je využít, jak nejlépe umí. Při rozhodování musí brát v potaz všechny okolnosti, následky a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Manažerův odpovědný přístup se vztahuje na řadu předpisů, zákonů, etických zásad a také na své spolupracovníky. Pokud je manažer odpovědný, pak se snaží o redukci či vyloučení chyb vyskytující se při jeho rozhodování a snaží se své schopnosti a znalosti zdokonalovat. Dalším významným účastníkem procesu je zaměstnanec. Podniky dle zákonů a nařízení mají podniky povinnost respektovat práva pracovníka, zákaz diskriminace, ať už se jedná o povolání, rasa, pohlaví, náboženské či politické názory. Zaměstnanci musí být poskytnuty potřebné podklady a informace, ze kterých vychází a vykonává pak danou činnost ve prospěch podniku. Pověření zástupci zaměstnanců mají také právo komunikovat ve společném zájmu s nadřízenými osobami, které mají rozhodovací pravomoce. Podnik je povinen zajistit zaměstnanci bezpečné prostředí k výkonu práce. Co se týče zákazníků, podniky zachovávají obchodní, marketingové a reklamní náležitosti, které by měly být co nejvíce účinné. Zákazníkovi musí být sděleny pravdivé a varovné informace, dle kterých se následně rozhodne. Podnik nesmí zasahovat do soukromí svých zákazníků, ale respektovat je a chránit tak osobní údaje.

2.2 Firemní komunikace

Ať už se jedná o komunikaci mezi jednotlivci či ve skupinách, komunikace představuje úplný základ úspěšnosti. Dokonce je podmínkou pro rozvoj činnosti firmy, a to jakékoliv činnosti. Každá firma vykonává svou činnost tak, aby co nejvíce uspokojila potřeby

zákazníka. Spokojenost zákazníků je totiž podstatou všech činností firem. Neustálé vylepšování, zvyšování hodnoty podniku se opět týká komunikace a zákazníka, který právě tyto inovace stimuluje. Dnes je už obvyklou součástí firmy sestavení kvalitního týmu pracovníků, kteří mezi sebou musí umět komunikovat a vycházet spolu. Výhodou práce v týmu je předcházení špatným rozhodnutím a rychlý výskyt nápadů a návrhů. Týmy využívají praktiky, jako je například brainstorming. Hlavní podstatou brainstormingu je, že lidé pracující ve skupině vymyslí více, než by vymysleli jako jednotlivci. Vyslovení návrhu jednoho může pak navést na lepší návrh či doplnění původní varianty druhého a tak dále. Nakonec si tým zvolí tu nejlepší variantu, která mohla vzniknout spojením několika jiných nápadů. Práce v týmu je tedy efektivnější než u jednotlivce. Tento způsob komunikace ve skupině je tedy autorkou velice doporučován (Petříková, 2007).

Obrázek 1 znázorňuje, na jaké úrovni by správně měla probíhat firemní komunikace (Petříková, 2007).



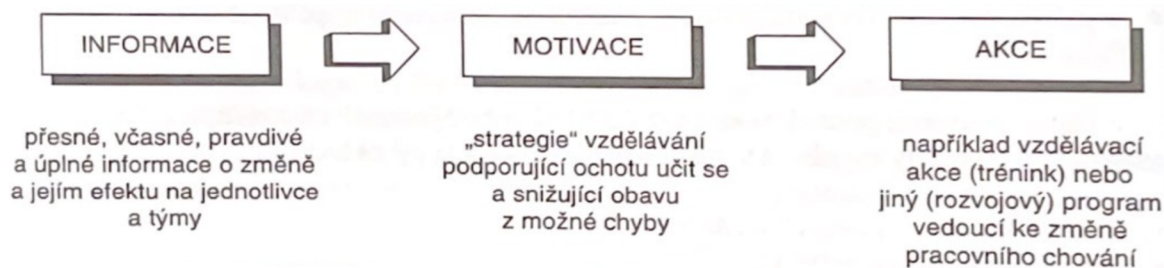
Obrázek 1: Proces firemní komunikace, Petříková, 2007

Dle autora Jandy (2004) je komunikace buď vrozená nebo naučená dovednost. Pro specifické programy jsou využívány firemní tréninky, je třeba ale počítat s jejich vysokou cenou. Prvním krokem, aby si pracovníci v podniku rozuměli je vědomost referenčního rámce. Definicí slova rozumět je používání a chápání stejných slov totožně, a tak by to mělo mezi zaměstnanci probíhat. Jednou z několika důležitých komunikačních dovedností je pozitivní myšlení. Vymezuje příslušný pohled jedince na svět a doplňuje člověka potřebnou nadějí a energií. Dalším nezbytným prvkem komunikace je vnímání a naslouchání druhému. Aby bylo vnímání ze všech stran úspěšné, je třeba dobré schopnosti manažera komunikovat se zaměstnancem. Naopak pracovníci musí být schopni vysvětlit to, co je od nich

požadováno. A nakonec dalším základním prvkem komunikační dovednosti je empatie. Empatie vyjadřuje pohled na věc z obou stran. Naopak empatií se nerozumí souhlas, jako si většina lidí může mylně myslet. Dokáže uklidňovat napjaté situace, vede k porozumění více stran a stojí tedy hned na samém začátku komunikace.

Autor Jan Vymětal (2008) je názoru, že až šedesát procent problémů v řízení je zaviněno špatnou či téměř žádnou komunikací. Interní komunikace v podniku je důležitá z mnoha hledisek. Slouží například k výměně potřebných informací mezi zaměstnanci nebo k informování manažerů o cílech podniku a jejich postupném plnění. Díky komunikaci je možné motivovat zaměstnance a povzbuzovat manažery ke způsobilosti dosáhnout stanovených cílů.

Podnikové vzdělávání je důležitým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců. Je v zájmu podniku, aby způsobilost profese byla zdokonalována a vedla k co nejvyšší výkonnosti firmy. Mohou se vyskytnout však názory, že podnikové vzdělávání je pouhou ztrátou času, dle autorky to však pravda není. Hlavním cílem podnikového vzdělávání není pouhý rozvoj a osvojování si nových dovedností a znalostí, kvalifikace. Jde však o změnu v myšlení či citění spolu s chováním zaměstnanců, což má svůj podíl na dalším rozvíjení firmy. Je třeba vzájemného propojení ochoty k vynaložení úsilí, tedy, aby zaměstnanec dosahoval nových znalostí a rozvinul či „oprášil“ si své dovednosti. Je zde tedy potřebná ochota učit se a motivace k ní. Dále je třeba propojení schopností k osvojování si nových pracovních postupů, potřebné nové znalosti a dovednosti k úspěšnému implementování změn. Pracovník se musí umět učit. Posledním vzájemným propojením je možnost účasti podnikového vzdělávání a jeho uplatnění. Jedná se o nové způsoby chování v činnostech v podniku. Pro pracovníka je zde klíčové moci se učit a následovně naučené používat, uplatňovat v prospěch (Tureckiová, 2004).



Obrázek 2: Strategický systém vzdělávání jednotlivců/týmů, Tureckiová, 2004

2.3 Řízený rozhovor

Rozhovor neboli „interview“ je komunikačním nástrojem pro sběr žádoucích dat. Tato metoda se využívá tehdy, pokud situaci není možné jednoduše vypořádat. K rozhovorům by měla být vybrána taková místa, která jsou dostatečně osvětlena, tichá bez hluku a ruchu a komfortní pro obě strany. Na začátku je třeba sdělit důvod vedení rozhovoru, jeho účel a ujistit účastníka, že se jedná o poctivé posuzování informací a důvěrnost sdělení bude zachována. Důležitou poznámkou je, neslibovat, když nelze být splněno. Účastník by také měl vědět, kdo bude mít přístup k jeho informacím a co s nimi auditor míní udělat. Předtím, než bude respondent doslovně citován, je zapotřebí získat písemný souhlas. Souhlasit ovšem musí i s vedením poznámek v průběhu interview či záznamovou technikou. Ta se však nedoporučuje z důvodu, že účastník se často vyjadřuje jiným způsobem a výsledky rozhovoru tak mohou zajít do zkreslené podoby. Rozhovory lze rozdělit do čtyř typů. Prvním typem rozhovoru je **neformální**, také **konverzační**, kdy auditor nemá přesně připravené otázky a nechá se konverzací volně vést. Priority respondenta jsou pro auditora zajímavé, a tak se k nim také přizpůsobuje. Druhým typem jsou **pevně stanovené otázky**, kde auditor cílí na zodpovězení všech připravených oblastí. Je více soustředěn a zaměřen než konverzační auditor, ale přesto povoluje jistou volnost v konverzaci. Třetím typem je rozhovor **standardizovaný**, také **otevřený**. Jedná se o zrychlovací metodu, kdy rozhovor obsahuje pro všechny účastníky stejné otevřené otázky, tudíž respondentovy názory mohou být libovolně rozvinuty. Práce s rozhovorem se pak lépe analyzuje a porovnává s ostatními. Posledním typem je **uzavřený**, také **pevný** rozhovor. Jedná se opět o totožné znění otázek, zde ale formou „multiple choice“, neboli výběr z několika možných odpovědí. Tento typ rozhovoru je doporučován auditorům, kteří nemají v rámci řízení rozhovoru praxi (Dvořáček, 2005).

Autorka Christine Scharlau (2008) dbá na první dojem a atmosféru před samotným začátkem rozhovoru. Před zahájením rozhovoru tedy doporučuje vytvořit příjemnou atmosféru. Ta se dá docílit takzvanou „neformální čtvrt hodinkou“, tedy posezením u kávy, kdy účastníci mají prostor k seznámení.

2.4 Administrativní dokumenty v organizaci

Každý podnik se setkává s několika administrativními dokumenty, kde každý má svůj řád. Administrativní dokumenty potřebné pro správný chod organizace mohou mít několik podob, jako je například informační. Zde jsou sledovány a hlášeny zvolené procesy. V rozhodovacím procesu se mohou plánovat různá zasedání, ze kterých se uskutečňují záznamy a zápisy. Personální proces obsahuje dokumentaci zaměřenou na personální činnosti, kterou může být volba pracovníků, pracovněprávní dokumenty či další spisy týkající se personalistiky. Příkladem administrativního dokumentu v obchodním procesu může být obchodní korespondence nebo smlouvy o obchodu. Dokumentace ohledně plateb hotovostních a bezhotovostních či plateb tuzemských a zahraničních jsou součástí procesu platebního. Jako právní dokument v procesu právním se považuje například plná moc nebo dokumenty potřebné pro vznik podniku. Jako poslední administrativní proces, se kterým se lze setkat v jakékoli organizaci je proces kontrolní. Sledují se zde různé nedostatky, které je třeba odstranit ve formě příkazu, patří sem také protokoly o kontrole a dohody ohledně náhrady škod (Zuzák a spol., 2009).

Možnosti administrativního auditu jsou neomezené, a proto může být rozsah evidence neustále upravován. Měly by ale být především evidovány nezbytné informace. Součástí administrativního auditu jsou dále nápomocné nástroje pro tvorbu workflow, jako je zjištění aktuálního nastavení procesu a informační toky. Autor má však na téma workflow svůj názor, kdy říká, že se jedná spíše o přání převést zpracovaný návrh do reality, což už mnoho organizací pochopilo (Čejka, 2014).

Dokumenty v administrativě musí mít také svůj pořádek a řád. Autorka znázorňuje ve své knize tři krabice, kdy každá má své místo. První krabice slouží pro věci, které jsou velice často používány. Druhá krabice je určena pro věci, které se používají občasné a do poslední krabice se dávají věci, které se nepoužívají. Dokumenty v pracovišti by tedy měly být uloženy systematicky a logicky, nepotřebné by mělo být odstraněno a potřebné naopak obstaráno (Petříková, 2007).

2.5 Optimalizace administrativních procesů

Aby mohly být administrativní procesy trvale vylepšovány, je třeba pozorovat a včas reagovat na vnitřní i vnější změny, které ovlivňují danou organizaci. Podnětem pro změnu ve smyslu zlepšení procesu může být analýza administrativního procesu. Analýza může poté prosperovat způsobu řízení činností v podniku. Pro posouzení stavu kvality procesu je však zapotřebí řídit se určitými kritérii. Správným postupem je zvolit taková kritéria, která se nejvíce podobají reálným požadavkům a nárokům organizace. Příkladem těchto kritérií jsou změny organizační, dodržování změn legislativních, výkonnost měřeného procesu či míra dosažení vytyčených kritických faktorů. Jako jeden ze způsobů, jak přistoupit k analýze procesu může být tabulka, kde v pravém sloupci se nachází kritické faktory a v řádku výkonnost procesu. Jako správný přístup pro dosažení výkonnosti procesu se považuje stupnice začínající písmenem „A“ a končící písmenem „E“, kdy písmeno „A“ vyjadřuje výkonnost vynikající a písmeno „E“ výkonnost špatnou. Kritickým faktorem může být zpracování dokumentů v elektronické podobě, posouzení kvality dokumentů nebo jak rychle lze jednotlivé operace provést. Stejně jako u výkonnosti procesu, i zde je využita stupnice, ta je ale postavena na jiné bázi. Stupnice hodnocení kritických faktorů začíná číslicí „1“, čímž je vyjádřeno neplnění faktorů a končí číslicí „6“, která naopak zastává splnění všech stanovených kritických faktorů (Zuzák a spol., 2009).

Dle Svozilové (2011) je důležitá znalost o současném chodu procesu, aby se podnikové procesy daly vylepšit. Aby bylo možné požadovaného zlepšení docílit, je zapotřebí provést jisté činnosti, kterými jsou například zkoumání procesů, jejich chování nebo zjišťování problémů týkajících se ať už kvality nebo produktivity procesů. Díky vylepšeným procesům lze dosáhnout lepší efektivity, kvality, či doby zpracování procesu podniku.

Autoři Jeremy Eden a Terri Long (2015) zvolili jiný pohled na zlepšování procesů, a to z hlediska lidského faktoru. Zaměstnanci firmy dle autorů nemají motivaci zdokonalovat již zavedené postupy. Problém je na straně manažerů, kteří své zaměstnance dostatečně nemotivují. Úloha manažera však také není jednoduchá záležitost. Manažeři i přes vydání největšího možného úsilí často postrádají nápady k výkonu své práce. Častým důvodem bývá nejasná představa o vlastní roli. To lze však vyřešit přidělením nových funkcí a činností, které představují doplňující úlohu stávajícího pracovního zařazení.

Změny administrativních procesů je možno rozdělit do tří rozhodujících skupin. Jako první změna administrativních procesů je takzvaná „základní“. Příkladem může být řízení přijímání zcela nových zaměstnanců, a to bezchybně a včas. Přidanou hodnotou této základní změny je například redukce časové náročnosti, jaká je kvalita daného procesu či přístupnost dokumentů. Druhá změna administrativních procesů je „podstatná“. Jako podstatná změna může být konkrétně zabezpečení procesu tvorby dokumentace platební i obchodní vzhledem ke klientům, kdy důležitá je opět bezchybnost zabezpečení procesu. Tato změna může vést k navýšení konkurenceschopnosti podniku. Třetí změna administrativních procesů se nazývá „radikální“, kde už z názvu lze vycítit, že půjde o ráznou a důkladnou změnu. Příkladem radikální změny je zpracování oběhu dokumentů do elektronické podoby v organizaci a přidanou hodnotou může být obměna architektury procesu. Aby však změna v řízení procesu byla co nejefektivnější, je třeba zaměřit se na přístup a odpovědnost, která má silný vliv na konkrétní rozhodnutí o typu změny. Ekonomický efekt se bezpochybně i přes zcela vhodný návrh řešení objevuje na straně nákladů i výnosů. Při zlepšování administrativních procesů lze brát v úvahu vnějšího zákazníka a vnitřního zákazníka. U vnějšího zákazníka jsou klíčové procesy doplněny administrativními procesy, může tedy jít o kvalitu obchodní korespondence nebo o dokumentování dodávek služeb a výrobků podniku. Vnitřní zákazník je vlastně zaměstnanec, zde se hledí na časovou úsporu, úsporu nákladů, zjednodušení organizace nebo tempo při zpracovávání dokumentů. Tedy když je zabezpečena kvalita administrativních činností, je tak přispíváno také k efektivitě (Zuzák a spol., 2009).

Z pohledu Hammra (2000) je nutná schopnost nově optimalizované procesy zvládat, rozumět jim a seznámit s dalšími účastníky. Před zlepšením jistých procesů je třeba provést analýzu a výpočet pravděpodobností. Na základě těchto činností je pak možné očekávat určité výsledky nově implementovaného procesu.

Vylepšovat podnikové procesy je nezbytnou činností pro podnik, aby se dokázal udržet na trhu. Už jen motivací pro vylepšení procesů podniku jsou zákazníci, které si podnik chce udržet. Dnešní prostředí je velice rozvinuté plné konkurence, co podnik jistě nechce je, aby jeho zákazník přešel ke konkurenci, protože nebylo vyhověno jeho požadavkům a přáním. To je dostatečný důvod, proč klást důraz na zlepšování podnikových procesů. Všechno má však svůj čas, a tak jsou procesy průběžným způsobem a přirozeným přístupem

vylepšovány. K takovému průběžnému vylepšování procesů existují jisté pomocné kroky, jež dokážou dovést k „cíli“. Prvním krokem je popsat současnou situaci procesu. Jak už bylo zmiňováno, specializované moderní programy si poradí s popisem současného procesu, a tak dokážou zjednodušit život. Druhým krokem je, stanovení sledované metriky, tedy stanovit si základní ukazatele k měření, které se týkají potřeb zákazníků. U třetího kroku se sleduje provoz procesu, tedy sledují se jednotlivé situace, kde cílem je celkově zlepšit chod procesu. Čtvrtý krok je specializován na měření provozu procesu a následovně v pátém kroku je navrhováno a implementováno zlepšení. Nyní jsou základní kroky průběžného zlepšování procesu u konce. Nejedná se však o úplný konec, jistá uskutečněná reorganizace v procesu musí být zdokumentována. Jedná se tedy o průběžnou, nekonečnou proceduru, která však zlepšuje proces podniku a dosahuje přírůstkového vylepšení (Řepa, 2007).

2.5.1 Analýzy administrativních procesů

Administrativními procesy jsou podporovány rozhodující, ústřední procesy. Posilují také optimální a účelný průběh primárních procesů pro vnějšího a vnitřního zákazníka, tedy k jejich užitku. Může se jednat o případ přijímání nového zaměstnance, kdy tato situace je v rámci administrativy zabezpečena. Je mnoho skutečností, které je třeba v administrativních procesech v organizaci řešit vzhledem k výkonnosti a systémovému přístupu. Možnost být účastníkem administrativních procesů v organizaci má skoro každý zaměstnanec. Ti vstupují do těchto procesů různorodě a je nimi vyžadována co nejrychlejší dostupnost k potřebným dokumentům. Co se týče struktury a kvality administrativních procesů, je nezbytností, aby byly stále dokola prověřované a aktualizované. To samé u různých změn, ať už v právních normách či směrnících, je třeba, aby byl kladen důraz na průběžné a plynulé zapracování těchto změn do dokumentace vztahujících se k těmto procesům v podniku. Každá organizace má jinak stanoven průběh těchto procesů, proto je třeba při vytváření projektu administrativních procesů dodržovat a respektovat specifčnost podmínek dané organizace. Když už jsou administrativní procesy kvalitně připraveny a řízeny, organizace má řadu očekávání o jejich průběhu. Předpokládá optimálnost průběhu procesů, jež kladně podporují kvalitu procesu řídicího. K tomu se vážou racionální a zjednodušovací změny procesů. Očekává se také rychlá dostupnost k podkladům, jako jsou formuláře, tiskopisy, běžná dokumentace a tak podobně a k jejich informacím. A nakonec, asi největším očekáváním organizace je zlepšit přístup, aby navrhované změny cílily ke zvyšování efektivnosti těchto procesů. Nízká efektivnost procesů může spočívat

v komplikované dostupnosti dokumentů, které jsou pro řízení činností v administrativě důležité. Tato komplikovanost má za následek nežádoucí ztrátu času jak u zaměstnanců, tak u manažerů a účinnost procesu je tím pádem velmi nízká. Složitost administrativních činností a jejich případná duplicita může nasvědčovat nízkou úroveň koordinace v organizaci. Častým problémem je chybějící výskyt administrativních činností v systémech řízení, a tak se tato problematika musí řešit individuálně. Následuje proto práce navíc a časová náročnost. Ještě častějším problémem v organizaci je špatná informovanost mezi zaměstnanci, kteří nevyužívají možnost různých aspektů administrativních procesů.

Analyzovat se dá jak časová náročnost, tak náklady. U analýzy časové náročnosti je posuzována spotřeba času na jednotlivé operace. Tuto analýzu lze provádět metodou přímou nebo nepřímou. Přímá metoda zahrnuje vlastní snímky pořizované v průběhu pracovního dne. Zaměstnanec si tedy zaznamenává, jak dlouho mu trvá práce s administrativními operacemi a kolik času při jeho činnosti ztratil a proč. Aby metoda byla úspěšná, je zapotřebí, aby tuto činnost vykonával přesvědčený zaměstnanec, který věří v možný přínos této analýzy. Nepřímou metodou se rozumí pozorování druhou osobou. Jedná se o pozorování osoby buď ve formě soustavné či momentkové (Zuzák a spol., 2009).

Analýzy procesů slouží k vyhodnocení způsobilosti současných a plánovaných procesů. Výsledky získané provedením analýzy dokáží posoudit, zda nově navržený proces zůstane efektivní i z dlouhodobého hlediska. Analýza obsahuje informativní náležitosti podstatné pro plánování, ale také řízení kvality produktů. Důležitou součástí je neustálé shromažďování informací a snaha vylepšovat procesy. Pro lepší viditelnost je na místě vytvářet grafická znázornění (Nenadál a kol., 2008).

Nejvyužívanější technikou pro analyzování současného systému jsou rozhovory nebo dotazníkové průzkumy. Přidanou hodnotou rozhovorů je osobní kontakt a širší prostor pro vyjádření a názory. Rozhovor lze rozčlenit do strukturovaných částí pro obdržení těch nejhodnotnějších informací. První část zahrnuje totožné otázky, díky kterým lze shromáždit celou škálu názorů a zkušeností z určité oblasti. V další části mohou být kladeny otázky s jistou volností pro dosažení návrhů, jak zlepšit stávající proces či zavádět zcela nový. Oproti rozhovorům, dotazníkové průzkumy obsahují vymezenější pohled na problematiku, jež je zkoumána (Carda a Kunstová, 2003).

Dle Zuzáka a spol. (2009) je cílem analýzy nákladů dílčích administrativních procesů odstranit přebytečné množství těchto nákladů až po optimalizaci využití času zaměstnanců. Podstatnou činností pro klíčové procesy organizace je posuzovat vztah v rozsahu nákladů, ať už se jedná o náklady materiální či pracovní ke kvalitě přínosů, tedy například rychlost ve vyřizování různých agend. Na základě výsledků z provedené analýzy je ukázána možnost, jak průběh procesů zlepšit. To se poté promítá do zdokonalování procesů a produktivity jednotlivých procesů či do redukování nákladů. Procesy je ale samozřejmě nutno přeprojektovat.

2.6 Metody zlepšující kvalitu procesů

Pokud budou administrativní procesy pečlivě stále sledovány a jejich kvality budou zvyšovány, odměnou jsou jisté přínosy. Těšit se je možno na častý problém většiny společností, a to je úspora času, snižování chyb, zvyšování produktivity, zakomponování interních znalostí, využití nových přístupů a respektování jak vnitřního, tak vnějšího zákazníka. K tomu, aby došlo k těmto příjemným přínosům lze uplatnit jisté metody, kdy každá z nich má své specifické poslání. Je několik metod, kterými je možno posoudit kvalitu procesů (Zuzák a spol., 2009).

2.6.1 Metoda SIX SIGMA

Metoda SIX SIGMA se zabývá oblastmi, jako je řízení procesů projektově, používání metod pro zlepšení procesů, ale i pro vnějšího a vnitřního zákazníka, nachází prokazatelné přínosy a zabývá se stabilitou zkoumaného procesu (Zuzák a spol., 2009).

Autorka Alena Svozilová (2011) rozlišuje kvalitu v metodě Six Sigma na potenciální a skutečnou. Skutečnou kvalitou je myšlen reálný stav procesu, zatímco potenciální vyjadřuje možnost dosažení žádané kvality. Přínosem Six Sigmy je schopnost pomáhat podniku k levnějším, rychlejším a lepším produktům, tudíž ve výsledku vylepšit jejich kvalitu.

Statistické nástroje tvoří základ pro metodu „šesti sigma“, které slouží ke zvýšení efektivnosti a splnění stanovených cílů. Účelem je, aby bylo dosaženo hospodárné prosperity pro dodavatele, ale i zákazníka. Celá metoda je procesem založeným na několika krocích, konkrétně pěti, modelu DMAIC (Dvořáček, 2005).

Jaroslav Nenadál a kol. (2018) popisují tuto metodu jako prospěšnou z hlediska snižování variabilního chování procesu. Důvodem pro minimalizaci variabilních výkyvů je fakt – čím stabilnější je samotný proces, tím je jeho přidaná hodnota vyšší.

2.6.2 Metoda DMADV

Metoda DMADV obsahuje pět fází, které na sebe postupně navazují. Jedná se o fáze:

Define -> Measure -> Analyze -> Design -> Verifiy

Tato metoda je využívána při navrhování nového produktu, který klade značné nároky v oblasti kvality. Dalším případem, kdy zvolit tuto metodu je buď neexistující proces nebo velice špatně nastavený proces, jež je třeba dramaticky předělat (Svozilová, 2011).

Názory Töpfera a kolektivu (2008) se ztotožňují s názory autorky Aleny Svozilové, kdy popisují, že postup při fázování metody DMADV je totožný, jako postup při fázování metody DMAIC. Hlavním rozdílem mezi těmito metodami je, že zde je zaváděn zcela nový proces či jeho opravdu znatelná radikální změna.

2.6.3 Metoda DMAIC

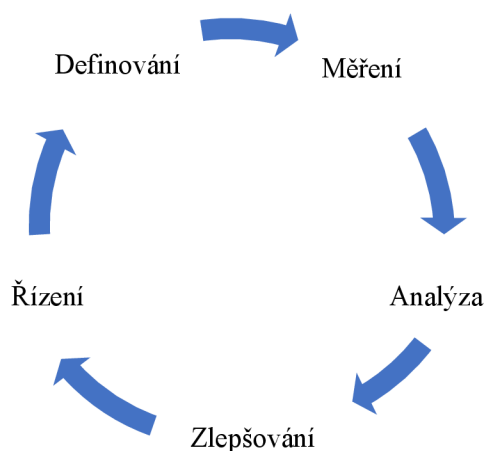
Podle Deminga metoda DMAIC vychází z cyklu PDCA (Töpfer a kolektiv, 2008).

Plan -> Do -> Check -> Act

Dle autorky Aleny Svozilové (2011) se jedná o jednu z neznámějších vylepšovacích metod projektů, která vychází z rozsáhlého balíčku nástrojů Six Sigma. Pojem DMAIC je anglická zkratka, kdy každé počáteční písmeno má specifický význam, cíl a logiku. Jednotlivé fáze cyklu ve svém originálním jazyce zní následovně:

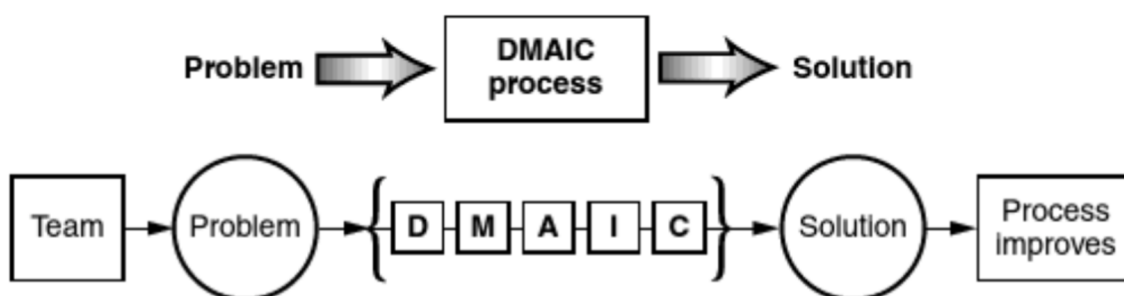
Define -> Measure -> Analyze -> Improve -> Control

Na následujícím schématu je zobrazen cyklus metody DMAIC v českém znění (Svozilová, 2011).



Obrázek 3: Základní cyklus DMAIC, Svozilová, 2011, upraveno autorkou

Proces metody začíná spoluprací personálního týmu, kdy se vymezí problém, který je třeba vyřešit. Pokud je již znám daný problém, nastává čas na postupné zařazení problému do jednotlivých fází zmíněné metody. Po využití všech pěti kroků nastává vyřešení problému a celý proces končí vylepšením procesu. Zjednodušeně, definuje se problém, aplikuje se metoda DMAIC, která dokáže problém vyřešit a celý proces tak vylepšit (Shankar, 2009).



Obrázek 4: Proces metody DMAIC, Shankar, 2009

2.6.3.1 D – Define

D – Define

V první řadě je třeba proniknout do daného problému, co nejvíce ho pochopit a následně určit množství cílů, které je třeba naplnit pro značné vylepšení procesu.

Fáze definování lze rozdělit do tří kroků:

1. Vymežit problém, definovat problém a definovat cíle

Definovat cíle projektu lze z mnoha pohledů. Předmětem může být, jak má být rozsáhlý, jeho jasná role a odpovědnost, struktura týkající se akčního plánu a komunikačních potřeb. Pro vymezení problému je třeba se pozastavit nad potřebami podnikatelskými a potřebami zákazníků zahrnutých v procesu. Také se shromáždí, analyzuje a poté popíše potřeby podniku a zároveň se formuluje míra zadání. Součástí vymezení problému a jeho definice je dokumentace aktuálního chodu procesu a vypracování procesní mapy a diagramu.

2. Stanovit rozsah daného projektu

Problémové oblasti procesu musí být dostatečně pojmenovány spolu s přínosy, které jsou na konci projektu očekávány. Pro stanovení rozsahu daného projektu se popíše konkrétní obtíž a záměr pro jeho řešení. Nyní už je jen třeba odhadnout jisté přínosy, ať už finanční či jakékoli jiné. Typickým nástrojem pro určení problému je takzvaný „Kano model“. Využít se dají také analýzy určující kvalitu prioritizační matice nebo nashromáždění jistých vzorků měření.

3. Sestavit plán daného projektu

V tomto kroku se již vypracovávají návrhy metod a postupů, které budou v projektu využívány. Zvolenou metodou může být metoda DMAIC nebo Lean při využití krátkodobých přístupů. Při sestavování plánu daného projektu je třeba hledět i na rizika, která se mohou objevit. V rámci projektu se musí vyhledat vhodní kandidáti pro projektové role, identifikovat, kdo procesy vlastní a identifikovat jednotlivé členy ve zlepšovatelských týmech spolu s procesními šampióny. K sestavení plánu určitého projektu se pojí vytvoření časového rozvrhu a důležitých milníků. Nástrojem pro sestavení plánu je různá škála analýz: zájmové skupiny, připravenost pracovních zdrojů, rizika daného projektu, plán daného projektu, zakládací listina či projektový management.

Nejdůležitější pro celou fázi definování tedy je prozkoumat současný proces a zjistit důvod překážky, který je možno jednoznačně vymežit. Jsou známy hned tři strategické úrovně ohledně cílů firmy. Strategická úroveň nejvyšší cílí na věrnost zákazníků, podíl na trhu, jež se postupně navyšuje, investiční návratnost, ale i na co největší pohodlnost zaměstnanců. U operativní strategické úrovně střední se nejčastěji objevuje záměr týkající se efektivity procesů ve spojení tržní poptávky či střednědobých úkolů s firemními plány.

Ve strategické úrovni nejnižší jsou cíle orientovány na různé zlepšovateľské podněty, tím mohou být myšleny projekty s cílem zmírnit počty závad v daném objemu výroby nebo například navýšit intenzitu práce v určitém úseku. Definovat jasné cíle je nejobtížnější úlohou mnoha manažerů či ostatních lidí a není tomu divu. Je velice obtížné vystihnout důvod špatného chodu podniku, když jsou známy pouze obecné pojmy, jako je nízká výkonnosti či nepříznivá jakost. Stanovený cíl musí být co nejvíce definovaný s co nejvyšším množstvím informací, tudíž, pokud bude cílem firmy zredukovat objem pohledávek jako celek, cíl není považován za správně definovaný. Tudíž i při správném postupu použití metody nemůže být z hlediska Six Sigma stanovený cíl zcela naplněn. Za dostatečně charakterizované zadání je považována například „redukce objemu neuhrazených faktur o 20 procent, jež jsou jeden měsíc po splatnosti“. Zde už se jedná o lépe definovaný cíl, kterému lze lépe porozumět a přizpůsobit k němu jednotlivé metodické kroky a nástroje. Pro rekapitulaci správného definování cílů je třeba porozumění dané problematice, podrobného a srozumitelného popisu zadání, patřičného rozsahu projektu a předpokladů využitých metod (Svozilová, 2011).

Názory autora Shankara (2009) a autorky Svozilové (2011) se v rámci prvního kroku definování v této metodě shodují. Fáze Define začíná identifikací problému, který vyžaduje řešení. Většina problémů v operační straně organizace je spojena s procesem nebo souborem činností. Fráze „projekt zlepšení procesu“ a „projekt řešení problémů“ mohou být zaměněny, jelikož jejich význam je totožný. Organizace nemusí být nutně obtížná, aby bylo možné využít metodiku DMAIC. Může být zvolen projekt čistě za účelem nepřetržitého zlepšování a konkurenceschopnosti na trhu.

2.6.3.2 M – Measure

Po fázi definování následuje fáze měření, bez které se metoda DMAIC také neobejde. Při měření je třeba znát potřebné údaje o současném chodu procesu a mít nastaven jasný cíl. Díky jistým měřítkům je možno pozorovat vývoj projektu včetně s cíli, jež byly stanoveny ve fázi Define. Vysledovat je zde nutno, jaké činitele negativně ovlivňují proces a proč je výkonnost spolu s kvalitou nedostačující.

Přesný postup fáze Measure je tedy následující. Po zahájení této fáze následuje zdokumentování současného procesu a jeho pochopení. Pro ujasnění a lepší zorientování je

možno sestavit takzvaný „Diagram procesního toku“. Na vytvořený diagram navazuje označení míst, která jsou problematická. V případě, že jsou označená místa jednoduchého typu, problém může být vyřešen pomocí metody Kaizen a následuje kontrolovací fáze. Naopak v případě, kdy problém procesu je závažnější, je třeba postupovat více kroky. Zde je namístě prověřit současné systémy měření a uvědomit si jejich možnosti. Poté se kvalita systému vyhodnotí, navrhne se její zlepšení a vytvoří se plán pro měření. Nyní se shromáždí údaje ohledně měření, případně se provedou úpravy, dále se provede měření a jeho výsledek se zaznamená. Nakonec se stanoví parametry výkonu. Pro návrh systému měření mohou být využity histogramy, vzorkování, plány sběru, analýzy kvality a návrhy měřících systémů (Svozilová, 2011).

Účelem fáze měření je shromážďovat základní informace o procesu, které byly identifikovány v předchozí fázi a potřebují jisté vylepšení. Základní informace o procesu je třeba znát k lepšímu pochopení chodu procesu. V této fázi se nabízí vytvoření procesní mapy současného stavu. Je pak snadnější zjistit problémové místo v procesu (Shankar, 2009).

Jedná se o proces převodu účinnosti spolu s účelností navrhovaných a uskutečněných operací na čísla. Pojem „měřítko“ a „metrika“ nejsou synonymy, a proto nesmí být zaměněna. „Měřítkem“ se myslí parametr, jež je využíván pro kvantifikaci operací. Naopak „metrika“ představuje vymezení záběru, sdělení, tedy obsahu, a také různých složek výkonnostních měření. Kvantifikovaná data se poté dají interpretovat a analyzovat v kvalitativní formě. Příkladem výkonnostního měření může být objektivita či subjektivita, finanční či nefinanční výkonnost nebo konkrétnost či nejasnost. Měření může poté sloužit pro kontrolu, odměňování, řízení nebo zdokonalování včetně využití maximálního úsilí (Dvořáček, 2005).

2.6.3.3 A – Analyze

Účelem této fáze je lépe pochopit příčinu chyby v procesu. Pro odhalování příčin jsou využívány statistické nástroje, jako je zkouška hypotézy, korekce a regrese nebo analýza rozmanitosti (ANOVA). Využitím těchto nástrojů lze získat informace, zda vstupní nástroj, kterým je určitá změna, má významný vliv na výstup. Pokud výsledek analýzy bude signalizovat „žádná změna“, pak to znamená pokračovat v provádění testů i nadále, dokud nebude zaznamenána významná změna (Shankar, 2009).

V předchozích postupech bylo třeba shromáždit co nejvíce informací. V následující fázi Analyze dojde k vyhodnocení nasbíraných údajů a zjištění faktorů, jež odlišují skutečný stav od stavu cílového, který byl stanoven v první fázi. K odhalení příčin jsou využívány různé nápomocné nástroje, ty mohou být statistické, matematické nebo grafické. Dalším přínosem této fáze je ujasnění, jestli je naskytnutý problém náhodný nebo neustále opakující se. Snadnějším způsobem pro odhalování důvodů překážek je využití grafického nástroje diagram, složitějším způsobem jsou pak grafické nástroje pro rozptyly a trendy. Pokud se naskytnou nějaké jevy, jako pochybné, je třeba zaostřit pozornost právě těmto jevům. Situace může být řešena povoláním zkušených odborníků a vyvolání diskuse. Doporučeným postupem je týmová spolupráce, která společně vytvoří grafický diagram a hovoří metodou dotazovací a brainstormingu, může tak dojít k vícero vzácným nápadům a poznatkům. Pro ověření hypotéz lze využít statistické metody. Je potřeba znát rozsah počtu měření, aby bylo možné spolehlivě prohlásit hypotézu za ověřenou. Nejpoužívanějšími statistickými metodami jsou: směrodatná odchylka, průměr či počet závad v jednotce produkce. Výsledkem jsou kvantifikovaná data. Typickým nástrojem pro závěry analýz jsou korelační analýzy, analýzy odchylek (ANOVA), ověřování hypotéz či různé návrhy experimentů a matematické metody spolu se simulací (Svozilová, 2011).

2.6.3.4 I – Improve

Nyní nastává čas na fázi, jež zlepšuje parametry a eliminuje vzniklé závady procesu. Je zde prostor pro kreativní návrhy technologických změn, zcela nové postupy, reorganizaci práce a další návrhy pro vyřešení nežádoucích problémů v procesu. Následuje zvolení té nepříznivější varianty, která má pomoci splnit zlepšovatelství cíl firmy. Při modelování procesů je vhodné využívat diagramy spolu s diskusemi. V této chvíli je již jasné místo, které potřebuje zvýšenou pozornost pro úpravy v daném směru. V tomto případě je vhodné využít fázi “Pět S“, která zahrnuje třídění, skladování, úklid, standardizaci a udržování pořádku. Jedná se o typický nástroj zvaný Lean. Dále v této fázi je možné použít matematickou funkci a pomocí znalosti daného problému snížit jeho rozsah, nejlépe však zcela eliminovat tento rozsah. Pokud bylo potřeba využít statistické metody pro vytvoření mínění o eventuelních příčinách, tak byly již eliminovány v předchozím kroku. Přesněji vyřazeny byly ty, jež okolí nabízelo jako zaručené východisko, v testech se však ale ukázaly, jako klamavé či neúčinné. V případě nutnosti nových námětů na řešení je na místě vrátit se k osvědčenému

brainstormingu. Zvolené varianty mohou být posíleny studiiemi či zkouškami. Tato činnost zvýší zaručenost, že výsledné vybrané doporučení je ta nejlepší nabízená varianta. To však není snadné, existuje řada kvalitních návrhů a nemusí být vhodný žádný z nich. Procesy jsou obecně velice komplikované. Je tedy třeba vždy najít tu nejlepší variantu z navrhovaných možností a hledět na co nejvyšší efektivitu. Brát ohled je potřeba také na nákladnost spolu s účinností implementace změny. Dobrým postupem rozhodně není výběr skvostného řešení, které stojí nekonečné vyčerpávající úsilí a prostředky a v krátké době je vše vráceno do původních kolejí (Svozilová, 2011).

Autor Shankar (2009) připomíná, že koncem předchozí fáze měl být proces zcela pochopen, aby bylo možno pokračovat touto vylepšovací fází. Regrese poskytuje pohled do vztahů, ANOVA identifikuje, které vstupní faktory jsou významné a hypotézy sdělují informace, zda jisté tušení bylo správné nebo ne. Nyní je prostor vzít všechny tyto znalosti a modelovat proces z hlediska vstupů a výstupů a vyřešit nežádoucí problém v procesu.

2.6.3.5 C – Control

Tato fáze je též nazývána fází “řízení“ a navazuje na předchozí implementované změny procesu. Náplní této fáze je ověření, jak moc je zavedené opatření stabilní. K tomu jsou využívány matematické a statistické metody. V tuto dobu je třeba zajistit, aby se celá práce po měsících či týdnech nerozplynula, tedy, aby byly výsledky projektu udržovány. Mezi vlastnosti řízení procesů patří samoučící se systém a správné nastavení rovnováhy typů měření. Co se týče nejpoužívanější a zároveň nejjednodušší metody, tak ta zní jasně: předcházet problémům a zajistit procesy proti možným chybám. Zmíněné předcházení problémům se dá zajistit kontrolními seznamy či tabulkami nebo školeními o pravidlech (může se jednat o pravidla bezpečnostní či produkční). Existuje však i další osvědčené metody, jako je například normalizace procesů v podobě dokumentování pracovních procedur. Jedná se o popsaná pravidla jednoduchým, pochopitelným způsobem, týkající se výkonu dílčích částí procesu. Z takto jednoduše popsaných pravidel je tedy jasné, jaké náležitosti je třeba dodržovat, jak a za jakých podmínek postupovat a jakým směrem se ubírat. Detaily by zde měly být v přiměřeném množství, mohly by totiž působit negativním způsobem a odrazovat od užívání těchto pravidel s postupy. Ustálenou procedurou by měl tedy být souhrn pravidel a postupů s přiměřeným množstvím detailů a dostatečnými

informacemi. Podstatnou částí této fáze je aktualizování plánů řízení procesu. Vyjadřuje co, kdy, jak a kým bude provedeno měření a kontroly, tudíž, kdo je za tyto činnosti odpovědný. Dále se jedná o způsob hodnocení výsledků, předávání a případnou další optimalizaci výkonu. Aby byl kontrolní systém efektivně funkční, je třeba vypracovat patřičné analytické a komunikační nástroje (Svozilová, 2011).

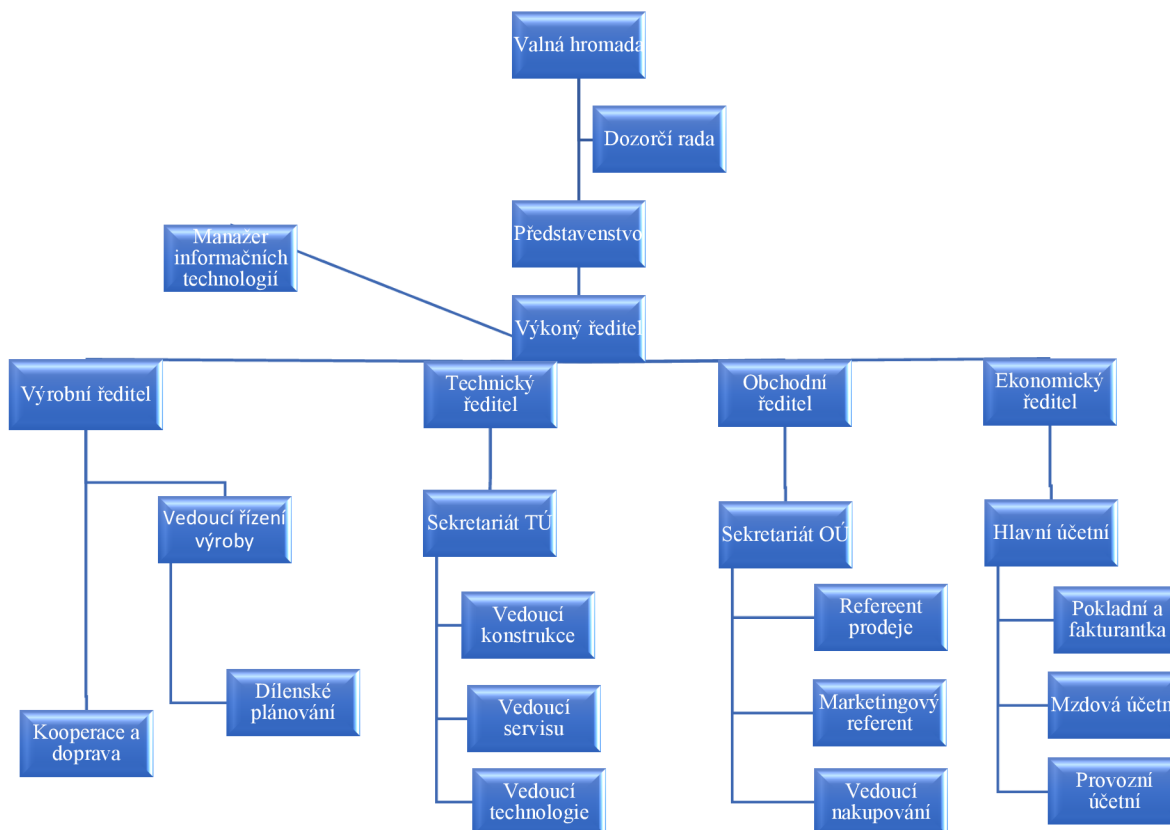
Nyní nastává poslední fáze vylepšovací metody. Autor připodobňuje metodu DMAIC k pacientovi v nemocnici. Pacient musí projít několika fázemi, než je jeho zdravotní stav vylepšen a dobře nastaven. V tomto případě by lékař ve fázi definování popsal zdravotní stav a problémy, které pacient zažívá. Poté by lékař udělal různé testy, jako jsou krevní testy, EKG a tak dále, jež představuje fázi měření. Fází analyzování by v tomto případě bylo předepsání léků pacientovi a domluvení termínu návštěvy. Čtvrtým krokem vylepšování by byly při návštěvách prováděny testy, aby zajistili či potvrdili, že lék má kladné účinky a diagnóza je tak správná. Poslední fází by byla kontrola. I když se zdravotní stav pacienta zlepšuje, je třeba znovu udělat testy, aby byly zajištěny všechny vitální funkce a byly stabilní. Pak je pacient konečně propuštěn a vyléčen. Stejně tak je třeba v této fázi věnovat pozornost kontrole, aby byla zajištěna stabilita vylepšení (Shankar, 2009).

3 Představení firmy

Firma STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. je akciovou společností, kde statutárním orgánem je představenstvo, jež je složeno z několika členů. Představenstvo má pravomoc jmenovat výkonného ředitele do funkce, jehož úlohou je společnost řídit. Firma působí na trhu již od roku 1960 a má tak rozmanitou historii s mnoha zkušenostmi. Její sídlo se nachází v jihovýchodní části okresu Příbram, přesněji v městě Sedlčany. Akciová společnost byla založena dle Zakladatelské listiny dvanáctého dubna roku 2000 a její zápis do Obchodního rejstříku je veden určitou spisovou značkou u rejstříkového soudu v Praze. Co se týče předmětu činnosti firmy, zabývá se strojírenskou výrobou mnoha strojů, kde jsou zahrnuty mechanické pohony. Vyráběna jsou zde zdvihací zařízení, kde je poskytnuta služba montáže, různých oprav a díky dlouhodobé činnosti firmy plné zkušeností jsou zdokonaleny zkoušky a revize u vyhrazených zdvihacích zařízení. Zdvihací zařízení, tedy hlavní produkt firmy nabízí výrobu nákladních výtahů, osobo-nákladních výtahů, pracovních plošin, závěsných lávek a atypické stabilní výtahy. Firma nabízí i službu, kde si stroje lze v půjčovně bez problémů pronajmout. Další věcí, na kterém si firma zakládá je, aby její produkty byly kvalitní a spolehlivé, a proto každý druh stroje musí projít jistou certifikací, která již sama vypovídá o své kvalitě. Společnost však nenabízí své produkty a služby pouze v České republice, nabízí je po celém světě. Již dnes se může pyšnit svým dílem vytvořeným v zahraničí na území Spojených států amerických, konkrétněji ve státě Florida, New York a Georgie. Dále byly produkty spolu se službami zmíněné firmy využity v dalších zemích, jako je Rusko, Anglie, Francie, Španělsko a Norsko.

3.1.1 Řídící struktura společnosti STROS – Sedlčanské strojírny, a.s.

Následující schéma představuje řídicí strukturu společnosti. Dle stanov představenstva je do funkce řízení společnosti jmenován výkonný ředitel. Dále jsou pověřeni odpovědní vedoucí pracovníci, kteří řídí příslušné základní organizační jednotky. V čele každé organizační jednotky stojí příslušný ředitel úseku, který má povinnost informovat výkonného ředitele společnosti o důležitých skutečnostech.



Obrázek 5: Řídící struktura společnosti, organizační řád, 2016, vlastní zpracování

3.1.1.1 Ekonomický úsek

V této části bude pozornost věnována jednomu z mnoha úseků zvolené firmy, konkrétně se jedná o úsek ekonomický, který má na starosti ekonomický ředitel. Pod finanční účtárnou se nachází pokladna s fakturací, mzdová účtárna a provozní účtárna.



Obrázek 6: Schéma ekonomického úseku, vlastní zpracování

Finanční účtárna má za úkol spravovat agendu pohledávek a závazků, ale i agendu finančních účtů. Na starost má také evidenci investičního hmotného majetku a jejich předpisy musí zohledňovat ze dvou stran, a to ze strany účetní a daňové. Další povinností finanční účtárny je vypracovat řadu daňových přiznání, jako je přiznání z přidané hodnoty, přiznání k dani z nemovitých věcí, ale i vypracování daně silniční či spotřební. Zpracovávat statistické výkazy a určitou část finančního plánu patří také k jejím mnoha úkolům.

Pokladna a fakturace, ve zkratce „POK“ má na starost, jak už je jasné z názvu, zajišťovat pokladní činnosti. Obstarává správu cestovních příkazů, drobného a nehmotného investičního majetku. Podle předaných dokladů také provádí zúčtování vnitropodnikových výkonů.

Mzdová účtárna se zabývá účetní evidencí, zabezpečuje nezbytné doklady pro správnost a přesnost jistých účetních operací a jiných závazků vůči pracovníkům. Dále zajišťuje mzdové podklady pro následující práci s nimi. Provádí evidenci příjmů, srážek a evidenci sociálního i zdravotního pojištění zaměstnanců. Dále se věnuje výpočtu mezd spolu s výpočtem daní ze mzdy, likvidaci dávek zdravotního i nemocenského pojištění a vlastně srážek jakéhokoli druhu. Jelikož je mzdová účtárna velice propojena s pracovníky, má na starost také kontrolní činnost. Přesněji vykonává dohled nad odpracovanou dobou zaměstnanců. V poslední řadě se věnuje vytváření statistických výkazů, které se vztahují na pracovníky ve firmě.

Provozní účtárna shromažďuje potřebné podklady pro zpracování mezd, jedná se o tvorbu tzv. docházkových lístků. Mzdová účetní vychází z dopředu připravených, zpracovaných podkladů od provozní účetní. Provozní účetní se tedy postará o přípravu výpočtu jednicových mezd a stanovení odměn pro pracovníky výroby, které odpovídají platným předpisům a instrukcím od mzdové účtárny. Dohlíží na jejich správnost a následovně zajišťuje, aby byly včas předány k dalšímu zpracování. Provozní účetní dále vykonává kontrolu správnosti a úplnosti výsledků vypracovaných mezd jednotlivých pracovníků, případně zpracovává opravné doklady.

3.2 Dokumentace

Jako každá společnost, i firma STROS – Sedlčanské strojírna, a.s. si vede strategickou dokumentaci a veškeré informace shromažďuje. Mezi dokumentované informace patří dokumenty z oblasti kvality, řídicí dokumentace systému managementu kvality ve zkratce „SMK“, externí dokumentace a v poslední řadě záznamy. Do oblasti kvality je řazena „Politika a cíle kvality“ a „Strategie a rozvoj firmy“. Strategické dokumentované informace týkající se kvality jsou vyjádřeny vedením společnosti a představují směr a záměr ve smyslu působení firmy vzhledem ke kvalitě. Vrcholovým dokumentem v systému managementu kvality je takzvaná „Příručka kvality“. Na tento manuál kvality navazuje organizační směrnice a řady. Poslední řídicí dokumentací SMK jsou různé náplně práce, které podrobně stanovují činnosti k určitému procesu. Jsou zde obsaženy zkušební, kontrolní i pracovní návody, postupy práce a pokyny. Dokumentace externí je taková dokumentace, která má značný vliv na činnosti ve společnosti, ale uvnitř podniku se však nevytváří. Externí dokumentací jsou například právní předpisy, kam patří řada zákonů, různých vyhlášek a nařízení. Technické normy jsou také důležitou součástí dokumentace, může se jednat ať už o tuzemské nebo zahraniční normy, které podnik používá ke specifickým činnostem. Existuje však také dokumentace zákazníka, kde jsou zahrnuty podklady k výrobě, různorodé výkresy a postupy. Posledním druhem dokumentů jsou záznamy, které se mohou vyskytovat v podobě papírové a dnes už i v částečně elektronické. Záznam slouží jako osvědčení, že existuje shoda s požadavky „SMK“ v této společnosti.

3.2.1 Řízení dokumentace

Dokumenty nezbytné pro systém managementu kvality jsou řízeny, a to následovně. Zabezpečují přezkoumávání spolu s aktualizací a schvalováním dokumentů. Je zde stanoveno, jakým způsobem se budou provádět průběžné změny a pravidelné revize veškeré dokumentace. Nutné je však také zajistit dostupnost platných dokumentů, ať už v papírové či elektronické formě, aby byly na určitém pracovišti, tedy v místě, kde jsou používány. Dokumenty musí mít povahu snadně čitelnou, identifikovatelnou a dohledatelnou, pokud se jedná o dokumenty původu vnějšího, je opět nutná jejich identifikovatelnost, a navíc řízení eventuální distribuce. Firma pracuje se stanoveným postupem pro řízení určitých dokumentací. Může se jednat o postup, dle kterého dojde k ověření platnosti dokladu před jeho užitím, dále existuje postup, jež poskytuje ochranu před znehodnocením či zneužitím dokladu nebo postup, který slouží k ukládání, stahování nebo skartaci dokumentů. Jako

důležitý dokument je považován také záznam. Tato firma vede záznam v potřebném rozměru a jisté přiměřenosti k charakteru činnosti firmy. Každý záznam musí obsahovat určité údaje, díky kterým mohou být snadno identifikovány, ke každému záznamu je přiřazeno určité číslo a název.

3.3 Analýza současného stavu v podniku

Autorka se zúčastnila domluvené schůzky s ředitelem ekonomického úseku, inženýrem Milanem Škorpou a s vedoucí tohoto úseku, Alenou Chlastákovou jako přisedící. Rozhovor probíhal v prázdné kanceláři ekonomického ředitele, který byl laskavý a udělal si na autorku čas. Interview probíhalo, dle získaných znalostí z literární části, podle autora Dvořáčka (2005) druhým typem rozhovoru, tedy pevně stanovenými otázkami. Kdy autorka měla již dopředu připravené dotazy, ale přesto nechávala jistou volnost v konverzaci. Odpovědi a nápady tak mohly být široce rozvíjeny. Ekonomický ředitel zodpověděl všechny dotazy, byl milý a nápomocný. Autorka tak měla šanci vyslechnout si různé dění ve firmě, aktuální i minulé, a lépe tak nahlédla do situace podniku.

3.3.1 Rozhovor s ekonomickým ředitelem

1. Jaký je podle Vás význam ekonomického úseku?

Ekonomický úsek eviduje veškeré procesy ve firmě a zaznamenává je do účetnictví a ostatních evidencí. Patří sem různé další úseky, jako je finanční účtárna, pokladna spolu s fakturacemi, mzdy a provozní účtárna. Stěžejním prvkem v tomto úseku je účetnictví. Jedná se o finanční informační soustavu podniku, kdy se veškeré informace již od zásobování, prodeje, nedokončené výroby a tak dále evidují a zaznamenávají. Ekonomický úsek má tedy na starosti zajistit věrný obraz hospodaření firmy, k čemuž slouží účetnictví, jako takové. Úlohou ekonomického úseku je podávat pravdivé informace státu, veškerým institucím, jako je finanční úřad, správa sociálního zabezpečení a tak dále, no a samozřejmě dále vedení společnosti, a především majiteli společnosti. Na konečných výstupech se podílí daňový poradce a také auditorka s jejím konečným zhodnocením – jak firma funguje. Ekonomický ředitel kromě výše uvedených analýz a výstupů používá tzv. nadstavby pro management, aby manažeři, ředitel, představenstvo firmy i majitelé věděli, jak se hospodaří a jaká má být další strategie firmy. Toto není již součástí legislativně povinného a zveřejňovaného výkaznictví a zpráv.

2. Co je náplní Vaší práce?

Ekonomický ředitel zareagoval následovně: „Mám dvě ty náplně, řídit finance, kontrolovat a dbát na správnost všech věcí, protože kontrola, to je věc šéfa. Konkrétně s účetnictvím se přiznám, prakticky nepracuji, protože to je věc účetních, ti tomu rozumí a vědí, jak co zaúčtovat“.

Do náplně práce jednoznačně patří priority plateb dle strategie firmy a objemu v Kč, dále sledování nejdůležitějších pohledávek a závazků v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů i bankovních institucí. Další součástí práce jsou investice a dotace firmy. Nedílnou součástí práce je i práce s měnovými operacemi. 95% produkce tvoří vývoz, a proto je nutné umět s tímto pracovat.

Jako výstupy pro management a představenstvo firmy používá ekonomický ředitel tzv. manažerské nadstavby. Autorka cituje: „Můj výstup je, že zde z toho mám manažerskou nadstavbu, mám přehled o účtech, o hospodaření v jednotlivých měsících a porovnávám je. K tomu mám i různé vlastní zpracované tabulky, jako jsou například průměrné výdělky, produktivita práce, režijní výstupy, zásoby, podíl mezd na výkonech, podíl materiálu na výkonech a další výpočty, které v účetní závěrce nenajdete. Pro mě jsou dosti důležité jednotlivé výsledky, jak se v roce chovají jednotlivé měsíce, jednotlivé roky“.

Prací ekonomického ředitele není tedy jen informovat spolupracovníky, kontrolovat, informovat vedení, ale dát i podněty pro zlepšení, zefektivnění.

3. Jaké jsou nedostatky stávajícího procesu?

Jako primární nedostatek je rozhodně vnímán lidský faktor, kdy někteří zaměstnanci nedbají na nařízení nebo nedodržují některé postupy. Tím je způsobeno, že nejsou kompletní podklady a např. účetní pak musí oslovovat dané zaměstnance a žádat je o dodání a kompletní doklady, které ke své práci potřebuje. Někdy musí žádat i jejich nadřízené, aby se k dané věci vyjádřili a daný postup schválili. Zde je na první pohled patrný nedostatek v procesu workflow. Určitě sem patří i výdaje na cestovní náklady, kde je důležité mít k vyplacení správné a včasné doklady. Občas zaměstnanci něco včas nedodali nebo ztratili. O něco závažnější jsou pracovní cesty do zahraničí, kde zaměstnanci např. i v rádech týdnů a provádějí montáže a servisy. Pokud k jednotlivým výdajům nenapiší ihned poznámku, čeho se to týká, tak je pak velmi obtížné dohledávat tyto informace (doklady mají např. v arabštině). Dalším problémem byly zmíněny tzv. mzdové lístky, které by firma ideálně

chtěla distribuovat elektronicky, nicméně zejména dělnické profese s tím mají problém. Často neumí pracovat s PC, se zadáváním hesel a prací se systémem.

Celkově výše zmíněné nedostatky by bylo vhodné odstranit digitalizací. Na tomto již vedení pracuje a mimo jiné zavádějí a zdokonalují IT systémy.

4. Co byste zlepšil na funkčnosti dosavadního systému?

Jedním z nejdůležitějších cílů finančního oddělení je propojit aktuální evidenční systém s účetnictvím v elektronické podobě. Tedy jednotný systém, který propojí celopodnikové systémy, a nejen ekonomické oddělení bude mít aktuální data na jednom místě a tím se zjednoduší práce v celé firmě.

5. Napadá Vás vylepšení z pohledu uživatelského komfortu?

Reakce ekonomického ředitele: „Určitě napadá, jelikož náš systém účetnictví již neodpovídal moderním metodám, byl zastaralý. Takže tento rok implementujeme nové finanční účetnictví do našeho systému a máme asi 4 firmy, mezi kterými se nyní rozhodujeme. V září jej začneme implementovat na lepší obslužnost, přehlednost, propojitelnost a konečné sestavy v potřebném formátu“. V loňském roce firma zavedla systém pro dlouhodobý hmotný majetek. Pro krátkodobý hmotný majetek firma žádný systém nemá, drobný majetek si evidují pouze v excelové tabulce a majetek mají označený štítky. Tudíž i zde je prostor pro zlepšení, jednotnost systému.

6. Je uživatelské prostředí v IT systémech, které používáte jednotné?

Autorka cituje: „Ne, úplně jednotné bohužel není. Na tuto problematiku se musíme zaměřit“.

7. Jakým způsobem jsou ve firmě sdíleny informace?

Informace jsou v podniku sdíleny novou moderní poštou, je využíván Microsoft systém spolu s kalendářem, kde jsou viditelné jednotlivé schůzky, porady vedení, porady inovace výrobků, kontroly nebo zakázkové komise, které hodnotí zakázky a hospodaření firmy. Je tedy zřejmé, že firma pro sdílení informací využívá předně elektronickou komunikaci.

8. Jaké procesy v podniku používáte?

Ve společnosti je využíván systém mailové komunikace, systém porad, DMS systém – správa některých dokumentů v elektronické podobě, ale také workflow a různé kontrolní mechanismy k dodržování pracovních postupů. Cílem je mít vše přehledně, a to v elektronické podobě a co nejdříve zcela opustit papírovou formu napříč odděleními. Od plně digitální podoby si firma slibuje i mnohem jednodušší procesy monitoringu a controllingu, ale také ekologičtější přístup k přírodě.

9. Jak je u Vás zaváděna strategie, s kým to řešíte?

Krátkodobé strategie jsou připravovány na každý rok. Sejdou se veškerá oddělení firmy, kde manažeři představí své zprávy a cíle. Každý šéf si svůj cíl pak vyvěsí ve své kanceláři, aby jej měl na očích. Je to psychologický krok, který pomáhá ke splnění jednotlivých cílů. Dále připravují i střednědobé a dlouhodobé cíle a strategie, jak jich dosáhnout. Na poradách si jednotliví manažeři cíle svého oddělení představí a vzájemně projednají. Může dojít i k dílčím úpravám a inspiracím.

3.3.2 Názor zaměstnanců

Zaměstnancům ekonomického úseku bylo položeno několik klíčových otázek pevného neboli uzavřeného typu. Jedná se o rozdělení rozhovoru do několika typů dle autora Jiřího Dvořáčka (2005), jež popsal ve své knize.

- 1. Ocenili byste potřebná data ke své práci v jednotném systému?**
- 2. Máte v současné době k dispozici všechna potřebná data k výkonu své práce jednoduše a rychle?**
- 3. Myslíte si, že lze zaměnit papírovou formu za elektronickou?**

| | ANO | NE |
|-------------|-----|----|
| Otázka č. 1 | 3 | 2 |
| Otázka č. 2 | 3 | 2 |
| Otázka č. 3 | 4 | 1 |

Tabulka 1: Reakce zaměstnanců, vlastní zpracování

Výše znázorněná tabulka zobrazuje počet odpovědí pěti zúčastněných zaměstnanců. Na pevně formulované otázky byl pracovníkům umožněn výběr ze dvou odpovědí, konkrétně šlo o možnosti odpovědí „Ano“ či „Ne“. Jednalo se o rychlejší formu rozhovoru, kterým se autorka snažila získat informace od zaměstnanců, a přitom uspořít jejich čas k výkonu práce. Uzavřeným typem rozhovoru bylo zjištěno, že většina zaměstnanců by ocenila jednotný systém ke své práci. Ve stejném poměru 3:2 bylo zjištěno, že většina pracovníků nemá v současné době všechna potřebná data jednoduchým a rychlým způsobem. Výrazná změna v počtu odpovědí byla spatřena u třetí otázky, kde bylo čtyřmi zaměstnanci zvoleno „Ano“, jako odpověď. Tito zaměstnanci jsou názoru, že je možné zaměnit papírovou formu dokumentace za elektronickou. Jeden je však názoru, že až na výjimky potřebuje ke své práci používat i fyzickou dokumentaci.

3.4 Aplikace metody DMAIC

Na základě analýzy současného stavu v podniku a získání znalostí z teoretické části práce bylo možné zvolit příslušnou metodu. Metoda DMAIC je využívána v případě nedostatků nebo chyb v současném procesu, a proto byla také autorkou zvolena.

3.4.1 Define

Prvním krokem metody DMAIC je definovat současný administrativní proces v podniku, proniknout do problému, a nakonec určit cíle, jejichž splnění povede k vylepšení procesu. Aby byl současný stav podniku co nejlépe definován, byl svolán celý ekonomický úsek, ekonomický ředitel, hlavní účetní, podkladní spolu s fakturankou, mzdová účetní a provozní účetní. Schůzka byla provedena metodou dotazování, brainstormingu a následně argumentace, díky které bylo možné proniknout do aktuálního chodu procesů v rámci ekonomického úseku. Když byl současný administrativní proces zmíněného úseku definován, následovalo stanovení jeho cílů. Cílem společnosti je samozřejmě opakovaně zlepšovat veškeré procesy a tím dosahovat efektivnějších výsledků. Proto se také snaží preventivně předcházet chybám v procesu. Konkrétním primárním cílem ekonomického úseku tedy je, propojení současného evidenčního softwaru s účetnictvím v elektronické podobě. Dílčím cílem je úspora času zaměstnanců, a především vedoucí úseku, která má na starosti účtování jistých operací a celý proces zakončuje. Dalším dílčím cílem je jednoduchost a úplnost podkladů v jednotném systému, dále pak úspora nákladů na tisk spolu s ohledem na životní prostředí.

3.4.2 Measure

Po fázi definování, kde byl představen současný administrativní proces a stanoven hlavní a vedlejší cíl, následuje fáze měření. V této fázi byla postupně nashromážděna potřebná data související s již stanoveným cílem podniku. Pro pochopení a hlubší proniknutí do současného procesu byla autorkou sestavena následující schémata.

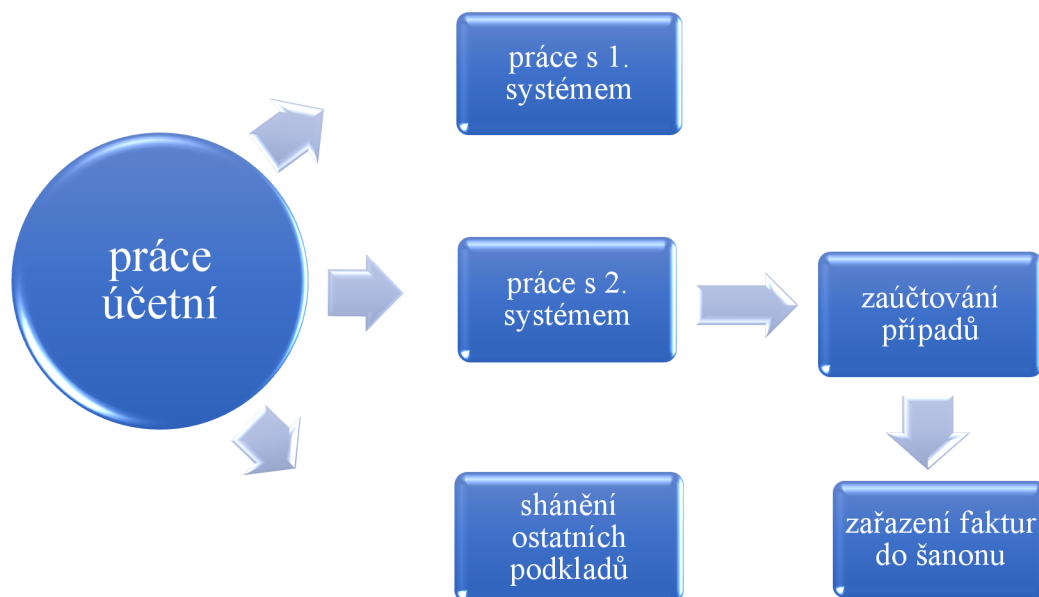


Obrázek 7: Proces evidence dokumentů v ekonomickém úseku, vlastní zpracování

V této fázi je tedy zcela namístě vytvořit schéma procesu, který je sledován. V tomto případě se jedná o proces evidence dokumentů v ekonomickém úseku.

Současný proces začíná zaevidováním písemností do knihy došlé pošty, následuje osobní doručení písemných dokumentů jednotlivým vedoucím útvarům a poté jsou osobně předány jednotlivé dokumenty jednotlivým referátům. Proces pokračuje zaevidováním písemností do systému a jejich očíslováním (například faktury došlé), dalším krokem je vytištění likvidačního listu a opět fyzické předání ostatním úsekům k věcné kontrole. V předposledním kroku je ostatními úseky provedena kontrola spolu s podpisem likvidačního listu. Nyní nastává práce konkrétně hlavní účetní, vedoucí ekonomického úseku, aby zaúčtovala účetní případy.

To však ale není jednoduché, proto bude v dalším schématu věnována pozornost pouze hlavní účetní a její práci.



Obrázek 8: Současný proces hlavní účetní v ekonomickém úseku, vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno, po provedení věcné kontroly ostatních úseků a podpisu likvidačního listu, následuje práce účetní. Aktuální proces probíhá následovně. Z důvodu nejednotného systému je nutností hlavní účetní nahlížet nejprve do prvního systému, kde si vezme část důležitých podkladů pro svoji práci, následuje náhled do druhého systému, kde je opět třeba vybírat dané podklady k výkonu práce. Proces však ale stále nekončí. Většinou je v této fázi stále nedostatek kompletních podkladů, a proto musí hlavní účetní osobně obíhat další oddělení v ekonomickém úseku, kdy se dotazuje zaměstnanců a shání chybějící údaje potřebné k provedení zaúčtování případů. Poté, co jsou po dlouhodobém procesu opatřeny a shromážděny potřebné materiály pro výkon práce, je provedeno zaúčtování operací a proces končí zařazením faktur do šanonu.

Z prvního schématu je tedy patrné, že z důvodu neúplné digitalizace dokumentů je třeba tisknout velké množství písemností. To již značí náročnost práce s tiskem, její nákladovost a zbytečně zdlouhavou a náročnou činnost, kdy je navíc třeba vložit fyzické listy do systému. Jedná se o neefektivní nakládání s časem zaměstnanců, kteří musí osobně obcházet jednotlivé referáty a úseky a předávat dané dokumenty.

Z druhého schématu je viditelný problém v nejednotnosti systémů. Kdy hlavní účetní, která zakončuje tento proces by měla pracovat rychle a efektivně, aby byly jisté činnosti včasně vykonány. Autorka měla při rozhovoru s ekonomickým ředitelem možnost klást otázky také hlavní účetní v rámci schůzky ekonomického úseku. Zde byl pak popsán její pohled na současný proces práce včetně specifikace problému. Paní Alena Chlastáková, vedoucí ekonomického úseku se na schůzce shodla spolu s ředitelem, i zaměstnanci, že zásadní problém je v nejednotnosti systému. Vedoucí úseku je současně hlavní účetní, která musí nahlížet do dvou systémů, které jsou však nedostačující a musí tedy shromažďovat potřebná data ke své práci z ostatních účtáren a od příslušných zaměstnanců. Největším problémem tedy je zdlouhavost procesu od získání všech potřebných podkladů po orientaci v několika systémech, aby mohla dokončit svoji práci, tedy zaúčtovat účetní případy. Pro tuto problematiku byla autorkou vytvořena tabulka, jež zobrazuje zmíněné nedostatky procesu spolu s dobou jejich trvání.

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| Práce s 1. systémem | 1 minuta |
| Práce s 2. systémem | 2 minuty 15 sekund |
| Shánění dalších podkladů | 7 minut |
| Celkem | 10 minut 15 sekund |

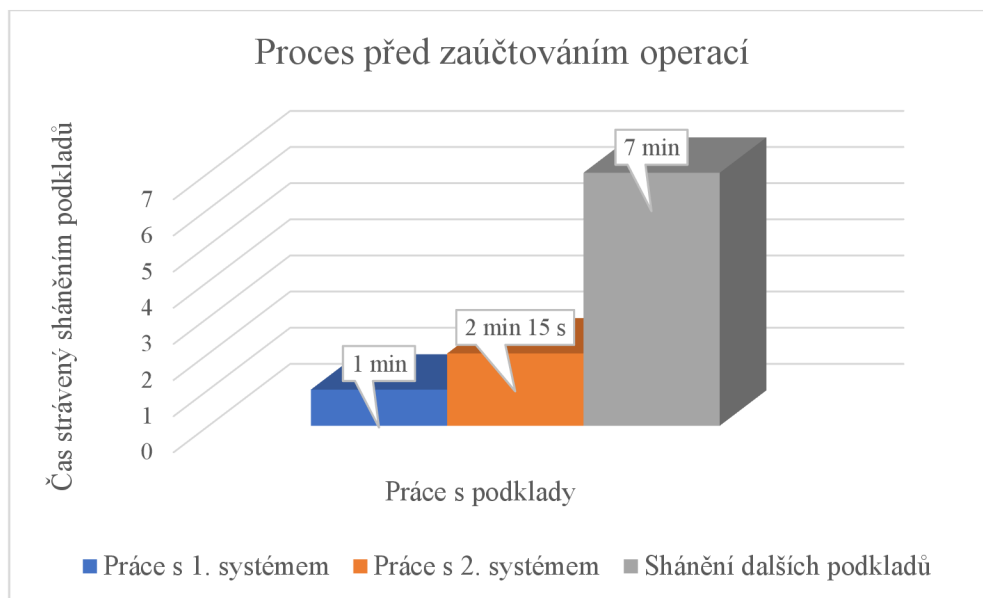
Tabulka 2: Průměrná doba strávená kompletací dat hlavní účetní, vlastní monitoring

Jak již bylo řečeno, práce hlavní účetní je zdržována zmíněnými třemi aspekty. Autorka měla možnost monitorovat čas strávený sháněním potřebných podkladů v kanceláři hlavní účetní. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že tráví průměrně 7 minut času sháněním materiálů po firmě k výkonu jedné účetní operace není zrovna efektivní činnost. Často se hlavní účetní nepovedlo narazit na zaměstnance, od kterých potřebovala jisté doklady, a tak musela čekat na jejich návrat. Nemohla tak po delší dobu vykonávat svoji práci, tedy zaúčtovat účetní operace.

3.4.3 **Analyze**

Úlohou ve fázi Analyze je zjistit příčinu chyby ve sledovaném procesu. Díky pochopení procesu a sestavení pomocných schémat ve fázi „Měření“ jsou získaná data dostatečná pro definování a analyzování překážky současného chodu procesu. Jedná se tedy o časovou náročnost především hlavní účetní a ostatních zaměstnanců, nákladovost na tisk,

konkrétně doplňování papírů, výměna toneru, spotřeba elektrické energie, a především se jedná o ekologicky nešetrnou manipulaci k přírodě. V následujícím grafu je vyobrazen proces, jež zdržuje práci zaměstnanců, především hlavní účetní.



Obrázek 9: Proces před zaúčtováním operací, vlastní zpracování

Graf slouží k rychlému a jasnému pochopení problematiky procesu. Na základě sloupcového grafického znázornění jsou spatřeny znatelné rozdíly ve výškách sloupců, jejichž hodnoty se odvíjí od doby strávené hlavní účetní kompletací všech nezbytných dokumentů. Každý jednotlivý sloupec nese určitý význam, dohromady však tvoří celek, který je nutný k práci s podklady. Je také zřejmé, že každé nahlédnutí do systému stojí zaměstnance čas, největší problém však představuje nejvyšší sloupec, který se týká fyzické návštěvy kompetentních pracovníků ve firmě pro získání chybějících podkladů k následnému výkonu práce.

3.4.4 Improve

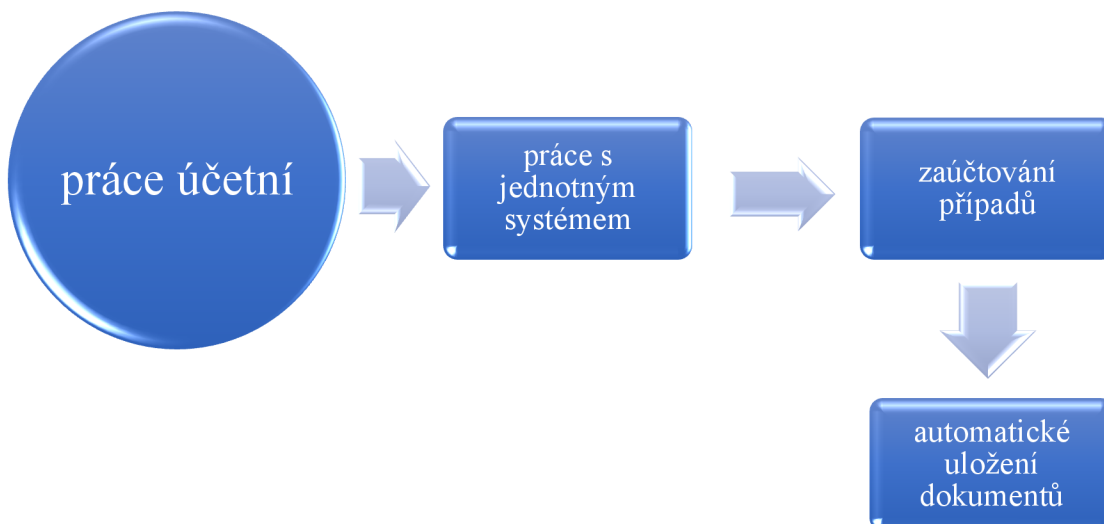
Účelem vylepšovací fáze Improve je nahradit současný nedostatečný proces novým, vylepšeným procesem, který již bude v podniku vyhovující a jisté nedostatky budou odstraněny. Jako návrh nového, vylepšeného procesu slouží nově vytvořená následující schémata.



Obrázek 10: Zdokonalený proces evidence dokumentů digitalizací, vlastní zpracování

Ve fázi Improve, tedy zlepšovací fázi je autorkou vytvořeno nové, vylepšené schéma evidence dokumentů v ekonomickém úseku. Jedná se o vylepšení procesu pomocí digitalizace, úspory času zaměstnanců i vedoucích pracovníků, ale také o úsporu nákladů na tisk. Kromě těchto výhod je zde navíc důležitá úspora papírů, kdy životní prostředí tuto změnu zajisté ocení.

Zavedením elektronické evidence bude proces probíhat rychleji, efektivněji a menším počtem pracovních operací. Dokumenty budou nyní naskenovány. Po tomto kroku budou dokumenty rozeslány vedoucím útvarům v elektronické podobě. Účetní si zobrazí fakturu a jednotlivé položky správně roztrídí, ať už se jedná o materiál, služby, investice či jiné položky. V tomto okamžiku nastává přeposlání již rozřazených faktur z předešlého kroku, opět elektronickým způsobem, a to k věcné kontrole jednotlivým úsekům. Jednotlivé úseky tedy provedou věcnou kontrolu a elektronicky odsouhlasí a potvrdí. Posledním postupem tohoto procesu je opět práce hlavní účetní, jejíž činností celý tento proces končí, viz. obrázek 11.



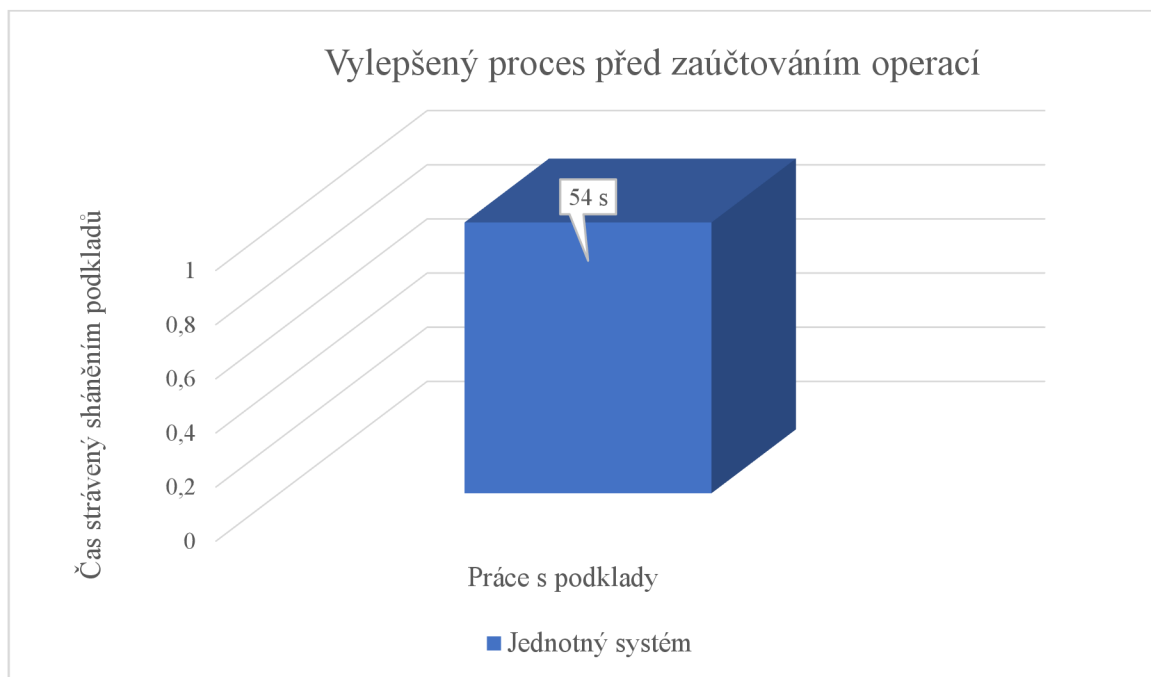
Obrázek 11: Zdokonalený proces hlavní účetní, vlastní zpracování

Ve výše uvedeném schématu je znázorněn vylepšený proces hlavní účetní působící v ekonomickém úseku firmy. Práce hlavní účetní a dalších zaměstnanců je osvobozena a o několik zdlouhavých a vyčerpávajících kroků. Již není třeba nahlížet do dvou systémů a tázat se jednotlivých personálních pracovníků, či neodkladně jinde shánět podklady pro danou pracovní činnost. Standardizací těchto systémů odpadají tyto náročné a zdržující aspekty. Především se jedná o znatelnou úsporu času, konkrétně z hlediska lidských faktorů a fyzické pochůzky po firmě, dále pak zajistí jednoduchost a rychlost v jednotném systému.

Nyní je tedy proces hlavní účetní následující. Po provedení věcné kontroly ostatními úseky a potvrzením elektronickým podpisem nastává zjednodušená práce účetní. Stačí pracovat pouze s jednotným systémem, který již obsahuje všechna potřebná a lehce dostupná data k provedení zaúčtování daných operací. Tímto krokem je celý proces u konce.

V níže vypracovaném grafu je zobrazen efektivnější proces týkající se standardizace systémů. Nové navržené procesu představuje značnou úsporu času hlavní účetní, která průměrně na jednu operaci stráví 10 minut a 15 sekund hledáním příslušných dat ve dvou systémech a osobně navštívuje zaměstnance za účelem získání chybějících podkladů.

Zavedením jednotného systému, tedy propojením současného systému s účetnictvím v elektronické podobě se práce hlavní účetní sníží o 9 minut a 35 sekund na jednu účetní operaci.



Obrázek 12: Vylepšený proces před zaúčtováním operací, vlastní zpracování

3.4.5 Control

Poslední fází metody DMAIC je Control, tedy kontrola implementovaného vylepšujícího procesu. Kontrola slouží k vyhodnocení chodu nového procesu, zda funguje takovým způsobem, jakým bylo požadováno. Nově zavedený proces musí být však sledován v delším časovém úseku, aby byl zajištěn jeho plánovaný dlouhodobý přínos. Vytvořením jednotného systému specializovaným IT pracovníkem bude odstraněna časová náročnost a vedlejší vyčerpávající činnosti (dotazování se ostatních zaměstnanců za účelem shromáždění potřebných podkladů) hlavní účetní, a tedy dalších pracovníků. S novým standardizovaným systémem je však třeba seznámit hlavní účetní a ostatní zaměstnance, kterých se tato změna také týká. Seznámení může probíhat ve formě školení ve vyhrazené místnosti vybavené počítačem a instalovaným novým systémem.

4 Závěr

Účelem bakalářské práce bylo prozkoumat ve zvolené společnosti současný administrativní proces práce zaměstnanců působících v ekonomickém úseku. Následně vyhledat problematická místa, jež nějakým způsobem narušují aktuální proces společnosti a vypracovat návrh k vylepšení. Aby mohla autorka splnit stanovené cíle, bylo nejprve nutné načerpat znalosti z literárních zdrojů, díky kterým získala nové vědomosti a nadhled. V praktické části práce pak mohla nově nabyté vědomosti využít. V prvním kroku bylo třeba představit zvolenou společnost STROS – Sedlčanské strojírný, a.s., které je věnována tato práce. Dalším krokem bylo svolat schůzi celého ekonomického úseku spolu s ředitelem, vedoucí pracovníci a ostatními zaměstnanci. Autorka měla také možnost vést rozhovory s výše zmíněnými pracovníky. Součástí praktické práce je také aplikace příslušné metody, konkrétně metody DMAIC. Díky těmto krokům bylo možné definovat nejslabší místa v aktuálním procesu, na která autorka zaměřila svoji práci.

Na základě poskytnutých informací byl nejprve autorkou zkoumán proces evidence dokumentů v ekonomickém úseku. Pro tuto problematiku bylo autorkou vytvořeno přehledné schéma stávajícího procesu. Bylo zjištěno, že podnik využívá elektronickou podobu jen v malé míře a měl by se na tuto záležitost zaměřit. Ekonomický úsek přiznal, že využívá nadměrné množství fyzických písemností a změna v podobě digitalizace by byla efektivnější a ohleduplnější k životnímu prostředí. Proto byl autorkou následně vypracován návrh vylepšeného procesu zavedením elektronické podoby. Byl by tak ušetřen čas zaměstnanců, nákladovost na tisk a přírodní prostředí.

Dále díky ochotě hlavní účetní bylo autorce umožněno zkoumat a monitorovat výkon její práce. Na základě získaných dat byla vytvořena tabulka obsahující průměrnou dobu práce před zaúčtováním jedné účetní operace a následně vytvořen přehledný graf pro lepší orientaci a srozumitelnost. Nejzávažnější problém byl spatřen v neúplnosti potřebné dokumentace a shánění podkladů od zaměstnanců, čemuž hlavní účetní musí věnovat cca sedm minut na jednu operaci. Dalším problémem je velké množství systémů, jež neobsahují úplné informace. Výsledkem tedy je standardizovat tyto systémy. Firma zvažuje přijetí IT specialisty, který se bude touto záležitostí zabývat. Byla by tak uspořena velká spousta času několika zaměstnanců, a především hlavní účetní.

| 1. Část: Proces evidence dokumentů | | | | |
|--|---|--------------------------|---|-----------|
| Současný proces | | | Nový proces | |
| 1. | Evidence dokumentů došlé poštou | | Sken dokumentů | |
| 2. | Třídění dokumentů pro jednotlivé útvary | | Elektronické rozeslání vedoucím útvarům | |
| 3. | Osobní předání jednotlivým referátům | | Elektronické přeposlání jednotlivým referátům | |
| 4. | Evidence dokumentů do systému | | x | |
| 5. | Očíslování dokumentů | | x | |
| 6. | Tisk likvidačního listu | | x | |
| 7. | Osobní předání úsekům ke kontrole | | Elektronické přeposlání úsekům ke kontrole | |
| 8. | Provedení kontroly a podpis | | Provedení kontroly a elektronický podpis | |
| 9. | Práce účetní | | Práce účetní | |
| 2. Část: Proces práce hlavní účetní | | | | |
| Současný proces | | | Nový proces | |
| 1. | Práce s 1. systémem | 1 minuta | Práce s jednotným systémem | 54 sekund |
| 2. | Práce s 2. systémem | 2 minuty 15 sekund | x | |
| 3. | Shánění ostatních podkladů | 7 minut | x | |
| 4. | Zaučtování případů | | Zaučtování případů | |
| 5. | Zařazení faktur do šanonu | | Automatické uložení dokumentů | |

Tabulka 3: Souhrnné znázornění současných a vylepšených procesů, vlastní zpracování

Výše znázorněná tabulka obsahuje nejprve údaje současného procesu evidence dokumentů v ekonomickém úseku. Aktuální proces je zatížen velkým množstvím písemností v papírové podobě a vyžaduje tak častou fyzickou účast zaměstnanců, kteří dokumenty ručně třídí, číslovají, tisknou a osobně předávají jednotlivým úsekům a referátům. Nový návrh procesu obsahuje digitalizaci těchto dokumentů, jež vedou k úspoře času zaměstnanců, nákladů na tisk a úspoře životního prostředí, čemuž by se podnik rád začal věnovat ve vyšší míře.

Druhá část tabulky zobrazuje proces práce hlavní účetní. Bylo zjištěno, že hlavní účetní stráví hledáním informací ve dvou systémech v průměru za jednu účetní operaci 3 minuty a 15 sekund a sháněním ostatních podkladů 7 minut. Je zřejmé, že se jedná o neefektivní nakládání s časem zejména ve shánění potřebných dokumentů z důvodu neúplnosti dokumentů ve dvou systémech. Tento problém je možné vyřešit standardizací systémů, kdy by práce hlavní účetní s jedním systémem mohla trvat do 54 sekund. Tím pádem by bylo oproti současnému systému ušetřeno 9 minut a 35 sekund času hlavní účetní na jednu účetní operaci.

5 Seznam použitých zdrojů

5.1 Literární zdroje

Carda A., Kunstová, R., 2003. Workflow – nástroj manažera pro řízení podnikových procesů, 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 80-247-0666-0.

Čejka, M., 2014. Administrativní audit je příspěvkem k vyšší efektivitě i bezpečnosti. IT Systems, roč. 16, č. 12, ISSN 1802-002X.

Dvořáček, J., 2005. Audit podniku a jeho operací. Praha, C. H. Beck, ISBN 80-7179-809-6.

Eden, J, Long, T, 2015. 77 Eye – Opening Ways to Improve Productivity and Profits. USA, New Jersey, Published by John Wiley and Sons. Inc., ISBN 978-80-7261-284-0.

Hammer, M., 2012. Agenda 21 co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století, 2. vydání. Praha, Management Press, ISBN 978-80-7261-244-4.

Hammer, M., 2000. Reengineering – radikální proměna firmy, 3. vydání. Praha, Management Press, ISBN 80-7261-028-7.

Janda, P., 2004. Vnitrofiremní komunikace. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 80-247-0781-0.

Nenadál, J. a kol., 2018. Management kvality pro 21. století. Praha, Management Press ve společnosti Albatros Media, a.s., ISBN 978-80-726-1561-2.

Nenadál, J. a kol., 2008. Moderní management jakosti. Praha, Management Press, ISBN 978-80-7261-186-7.

Petříková, R., 2007. Lidé v procesech řízení. Editor Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-28-3.

Řepa, V., 2007. Podnikové procesy. Editor Garda Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2252-8.

Shankar, R., 2009. Process Improvement Using Six Sigma: A DMAIC Guide. USA, Quality Press, ISBN 978-0-87389-752-5.

Scharlau, Ch., 2008. Techniky vedení rozhovoru. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2234-4.

Svozilová, A., 2011. Zlepšování podnikových procesů. Praha, Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3938-0.

Šmída, F., 2007. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1679-4.

Töpfer, A. a kolektiv, 2008. Six Sigma – Koncepce a příklady pro řízení bez chyb. Brno, Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-1766-8.

Tureckiová, M., 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 80-247-0405-6.

Vácha, J., Vochozka, M. a kolektiv, 2013. Podnikové řízení. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4642-5.

Vymětal, J., 2008. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha, Garda Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2614-4.

Zuzák, R., Kříž J., Krmínská R., 2009. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha, Alfa Nakladatelství, ISBN 978-80-87197-22-6.

5.2 Interní zdroje

STROS – Sedlčanské strojírný, a.s., Sedlčany, Organizační řád č. 1/2016, změna 3, 2020

STROS – Sedlčanské strojírný, a.s., Sedlčany, Příručka kvality č. 1/2016

6 Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s ředitelem ekonomického úseku

Příloha 2: Rozhovor se zaměstnanci ekonomického úseku

Příloha 1: Rozhovor s ředitelem ekonomického úseku

1. Jaký je podle Vás význam ekonomického úseku?

„Jednou z nejdůležitějších úloh ekonomického úseku je zaznamenávat veškeré operace do účetnictví a ostatních evidencí. Proto zde máme několik úseků, které se příslušným záležitostem věnují. Účetnictví nebo vlastně ekonomický úsek jako takový je takzvaná finanční informační soustava podniku. Ekonomický úsek musí zajistit věrný obraz hospodaření firmy, a právě k tomuto mu slouží účetnictví. Ekonomický má dále povinnost poskytovat spolehlivé informace státu a všem různým institucím. Když to tak vezmu, výstupu je jeden, aby firma vykazovala správně celé hospodaření firmy, aby informace nebyly zkreslené. Jinak spolupracujeme s daňovým poradcem a poté hlavní slovo má i auditorka, která nám sdělí, jak si naše firma vede. Pro informaci, z účetnictví se některé náležitosti úplně vyčíst nedají, je tam sice nějaká závěrka, ale v závěrečné si nemohu například rozkliknout rok 2018 a 2019, a k tomu práci slouží nadstavby. Tyto nadstavby jsou pro management, kdy já zrovna nyní píšu zprávu pro představenstvo, na základě tabulek, které jsem si vytvořil v excelové tabulce. Jedná se o výstupy pro management, představenstvo, aby věděli, jak firma hospodaří“.

2. Co je náplní Vaší práce?

„Mám dvě ty náplně, řídit finance, kontrolovat a dbát na správnost všech věcí, protože kontrola, to je věc šéfa. Konkrétně s účetnictvím se příznám, prakticky nepracuji, protože to je věc účetních, ti tomu rozumí a vědí, jak co zaúčtovat“.

„Můj výstup je, že zde z toho mám manažerskou nadstavbu, mám přehled o účtech, o hospodaření v jednotlivých měsících a porovnávám je. K tomu mám i různé vlastní zpracované tabulky, jako jsou například průměrné výdělníky, produktivita práce, režijní výstupy, zásoby, podíl mezd na výkonech, podíl materiálu na výkonech a další výpočty, které v účetní závěrečné nenajdete. Pro mě jsou dosti důležité jednotlivé výsledky, jak se v roce chovají jednotlivé měsíce, jednotlivé roky“.

3. Jaké jsou nedostatky stávajícího procesu?

„Rozhodně lidský faktor, to je nedostatek všude, kdy nedbají na nařízení nebo na postupy. A poté se často stává, že nedávají úplné podklady pro další činnost. Problémem je, že pak hlavní účetní musí obcházet dané zaměstnance a nadřízené, aby získala úplné podklady pro následující zaúčtování. S tím je potřeba něco udělat. Nedostatků máme však více, například papírové mzdové listky jsme chtěli zaměnit za digitální. Problémem je ale schopnost zaměstnanců, konkrétně dělnického povolání, kteří odmítají tuto změnu a nechťejí se s ní naučit pracovat. Dokonce několik těchto zaměstnanců nevládní počítač a pracovat s ním tedy neumí. Jinak měli jsme zde nedávno problém v pracovních cestách, hlavně v cizích zemích, kdy zaměstnanci velice často ztráceli nebo jednoduše nepřinesli potvrzení o cestovních nákladech. Nyní ale zrovna zavádíme systém, kdy zaměstnanci naskenují a odešlou svými mobilními telefony daný doklad a nám to přijde do systému“.

4. Co byste zlepšil na funkčnosti dosavadního systému?

„Určitě je třeba dbát více na životní prostředí a omezit tak papírovou formu dokumentů. Dále sjednotit několik systémů, kterých máme poměrně velké množství“.

5. Napadá Vás vylepšení z pohledu uživatelského komfortu?

„Určitě napadá, jelikož náš systém účetnictví již neodpovídal moderním metodám, byl zastaralý. Takže tento rok implementujeme nové finanční účetnictví do našeho systému a máme asi 4 firmy, mezi kterými se nyní rozhodujeme. V září jej začneme implementovat na lepší obslužnost, přehlednost, propojitelnost a konečné sestavy v potřebném formátu“.

6. Je uživatelské prostředí v IT systémech, které používáte jednotné?

„Ne, úplně jednotné bohužel není. Na tuto problematiku se musíme zaměřit“.

7. Jakým způsobem jsou ve firmě sdíleny informace?

„Informace sdílíme komunikací prostřednictvím nově zavedené moderní pošty, která funguje přes Microsoft systém, kde využíváme například kalendáře, kde jsou propsané jednotlivé schůzky“.

8. Jaké procesy v podniku používáte?

„Tak, jak už bylo řečeno, využíváme nově zavedenou moderní poštu, zavádíme systém zaměřený na úplnost dokladů z pracovní cesty nebo využíváme DMS systém, tedy elektronický systém, který zvládá práci jen s některými dokumenty, dalším procesem je ale také workflow a tak dále. Jak už jsem říkal, nejraději bychom nahradili papírovou podobu elektronickou a postupně vykonávali změny s větším ohledem na přírodní prostředí“.

9. Jak je u Vás zaváděna strategie, s kým to řešíte?

„Já Vám mohu rovnou ukázat, jak vypadá dokument strategie na rok 2022, který mám zde vyvěšený, správně by to měl mít každý šéf vyvěšené. Jedná se o strategie, které se vyrábí každý rok. Lze vytvořit dlouhodobé, krátkodobé a střednědobé cíle. Věc se má tak, že proběhne porada, to je dané, na které každý něco navrhne a poté se zpracují plány a cíle, zhodnocení roku před a plán na další rok.“

Příloha 2: Rozhovor se zaměstnanci ekonomického úseku

Zaměstnanec č. 1.

1. **Ocenili byste potřebná data ke své práci v jednotném systému?** „Ano“
2. **Máte v současné době k dispozici všechna potřebná data k výkonu své práce jednoduše a rychle?** „Ne“
3. **Myslíte si, že lze zaměnit papírovou formu za elektronickou?** „Ano“

Zaměstnanec č. 2.

1. **Ocenili byste potřebná data ke své práci v jednotném systému?** „Ano“
2. **Máte v současné době k dispozici všechna potřebná data k výkonu své práce jednoduše a rychle?** „Ano“
3. **Myslíte si, že lze zaměnit papírovou formu za elektronickou?** „Ano“

Zaměstnanec č. 3.

1. **Ocenili byste potřebná data ke své práci v jednotném systému?** „Ne“
2. **Máte v současné době k dispozici všechna potřebná data k výkonu své práce jednoduše a rychle?** „Ano“
3. **Myslíte si, že lze zaměnit papírovou formu za elektronickou?** „Ne“

Zaměstnanec č. 4.

1. **Ocenili byste potřebná data ke své práci v jednotném systému?** „Ano“
2. **Máte v současné době k dispozici všechna potřebná data k výkonu své práce jednoduše a rychle?** „Ne“
3. **Myslíte si, že lze zaměnit papírovou formu za elektronickou?** „Ano“

Zaměstnanec č. 5.

1. **Ocenili byste potřebná data ke své práci v jednotném systému?** „Ne“
2. **Máte v současné době k dispozici všechna potřebná data k výkonu své práce jednoduše a rychle?** „Ano“
3. **Myslíte si, že lze zaměnit papírovou formu za elektronickou?** „Ano“