

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Miroslav Píša

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Miroslav Píša

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administration process in a company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení a porovnání stávajícího procesu průběhu poptávky a zakázky výrobou, vzhledem k vhodnosti jeho současného používání a případné doporučení úprav s nově vydanou aktualizací ISO normy v roce 2015 a s následným představením těchto změn při příštím auditu externí firmou. Druhotně se autor zaměřuje na analýzu administrativy a nákladovosti související se zpracováním technologického postupu výroby, které by vedlo k určení slabých míst a celkovému zvýšení efektivnosti.

Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou základních částí. V první části budou rozebírána již publikovaná data, kdy zdrojem informací jsou odborné publikace, norma ISO a internetové zdroje, které se daného tématu týkají. Zde bude také podrobněji rozebráno několik klíčových pojmů jako jsou podnik, podnikatel, proces, procesní řízení, funkční řízení, kvalita, iso norma, směrnice, six sigma, tyto budou uvedeny v Teoretické části práce.

V další části vlastního zpracování je již cíleno na konkrétní výběr a rozbor procesů průběhu poptávky a zakázky výrobou, kdy za pomoci pozorování, dotazování, analýzy interních dokumentů a výzkumu vhodnosti bude navrženo vhodnější a efektivnější řešení ve vybrané firmě. Toto bude řešeno na základě použití zlepšovateľských metod a v návaznosti také na ISO normu.

Postup zpracování:

1. Představení a popis činnosti vybrané firmy včetně organizačního schématu.
2. Výběr, pozorování a analýza vybraného procesu.
3. Navržená řešení.
4. Výhody a zhodnocení.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Podnik, podnikatel, proces, procesní řízení, funkční řízení, kvalita, ISO norma, směrnice, six sigma

Doporučené zdroje informací

- BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. Leadership s využitím kaizen a lean. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3
- ČSN EN ISO 9001:2015. 2016. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2015.
- FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill KASTLE. Co je Lean Six sigma?. Brno: SC&C Partner, 2005. ISBN 80-239-5172-6.
- KŘÍŽ, Josef. Řízení administrativních a správních procesů. První, 1. dotisk. Praha, 2012. ISBN 978-80-213-2315-5.
- ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování [PDF]. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2016-03-16]. ISBN 978-80-247-6722-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2016-03-16]. ISBN 978-80-247-7296-7.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ A KOL. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ZUZÁK, Roman, Josef KŘÍŽ a Růžena KRNINSKÁ. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 02. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval za odborné konzultace, připomínky a vedení v průběhu celé práce Ing. Pavlu Pánkovi. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a spolupracovníkům ve firmě Fillpack za podporu při studiu a poskytnutí potřebných údajů k vypracování této práce.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je navržení zlepšení vybraného procesu ve firmě FILLPACK s.r.o. v návaznosti na aktualizaci ISO normy vydané v roce 2015. V první části práce jsou uvedeny a vysvětleny jednotlivé pojmy vztahujících se k administrativním procesům souvisejících s provozem podniků a jejich zlepšováním. Druhá část bakalářské práce je zaměřena na popis stávajícího procesu zpracování a průběhu zakázky výrobou, konečné vyhodnocení a návrh zlepšovacích řešení, které by vedly ke zvýšení efektivity vybraného procesu, případně snížení nákladů.

Klíčová slova: podnik, podnikatel, proces, procesní řízení, funkční řízení, kvalita, iso norma, směrnice, six sigma

Administration process in a company

Abstract:

The purpose of this bachelor thesis is to design the improvement of chosen process in the Fillpack company, together with ISO standards from 2015. In the first part of the thesis are introduced and described terms of administrative processes and their improvement. The second part of thesis is focused on description of commission processing, final evaluation and draft of improvement solutions leading to increase of effectiveness of chosen process or cost reduction

Key words: enterprise, entrepreneur, administrative processes, functional management, quality, ISO standard, administrative policies and procedures, lean six-sigma

Obsah

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM OBRÁZKŮ: | 9 |
| SEZNAM TABULEK: | 9 |
| 1. ÚVOD | 10 |
| 2. CÍL PRÁCE A METODIKA | 11 |
| 3. PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY | 12 |
| 3.1. PODNIKATEL A PODNIK | 12 |
| 3.2. ADMINISTRATIVA A ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍK..... | 13 |
| 3.3. FUNKČNÍ A PROCESNÍ ŘÍZENÍ..... | 14 |
| 3.3.1. <i>Funkční řízení</i> | 14 |
| 3.3.2. <i>Potřeba změny</i> | 15 |
| 3.3.3. <i>Procesní řízení</i> | 16 |
| 3.4. PROCES | 17 |
| 3.4.1. <i>Proces</i> | 17 |
| 3.4.2. <i>Dělení procesu</i> | 18 |
| 3.4.3. <i>Administrativní procesy</i> | 19 |
| 3.4.4. <i>Úspěšnost procesu</i> | 21 |
| 3.5. MANAGEMENT JAKOSTI..... | 23 |
| 3.5.1. <i>Kvalita</i> | 23 |
| 3.6. NORMA ISO | 24 |
| 3.6.1. <i>Kontext organizace</i> | 26 |
| 3.6.2. <i>Vedení (leadership)</i> | 27 |
| 3.6.3. <i>Plánování</i> | 27 |
| 3.6.4. <i>Podpora</i> | 27 |
| 3.6.5. <i>Provoz</i> | 27 |
| 3.6.6. <i>Hodnocení výkonnosti</i> | 28 |
| 3.6.7. <i>Zlepšování</i> | 28 |
| 3.7. METODA SIX SIGMA | 29 |
| 3.7.1. <i>DEFINOVAT-M-A-I-C</i> | 29 |
| 3.7.2. <i>D-MĚŘIT-A-I-C</i> | 30 |
| 3.7.3. <i>D-M-ANALYZOVAT-I-C</i> | 30 |
| 3.7.4. <i>D-M-A-ZLEPŠIT-C</i> | 31 |
| 3.7.5. <i>D-M-A-I-ŘÍDIT</i> | 31 |
| 3.8. POROVNÁNÍ SIX SIGMA A ISO NORMY | 32 |
| 3.9. ZLEPŠOVÁNÍ..... | 34 |
| 3.9.1. <i>Poznávání jako základ zlepšování</i> | 34 |
| 3.9.2. <i>Hodnota jako východisko pro zlepšování procesů</i> | 35 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.9.3. | <i>Analýza zlepšování procesů</i> | 36 |
| 3.9.4. | <i>Nástroje zlepšování</i> | 38 |
| 3.9.5. | <i>Organizační norma – směrnice a příručka kvality</i> | 38 |
| 3.10. | AUDIT ADMINISTRATIVNÍCH PROCESŮ..... | 39 |
| 4. | VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ | 42 |
| 4.1. | PŘEDSTAVENÍ FILLPACK | 42 |
| 4.1.1. | <i>Činnost firmy</i> | 42 |
| 4.1.2. | <i>Organizační struktura</i> | 44 |
| 4.2. | POPIS STÁVAJÍCÍHO PROCESU PRŮBĚHU POPTÁVKY A ZAKÁZKY FIRMOU..... | 45 |
| 4.2.1. | <i>Analýza současného procesu</i> | 47 |
| 4.2.2. | <i>Návrh nového řešení</i> | 49 |
| 4.3. | ZHODNOCENÍ NOVÉHO NÁVRHU | 52 |
| 4.4. | ODSTRANĚNÍ PLYTVÁNÍ V TECHNOLOGII..... | 52 |
| 4.4.1. | <i>Analýza tvorby technologické dokumentace a vyhodnocení</i> | 52 |
| 4.4.2. | <i>Návrh řešení tvorby výrobní dokumentace s vyčíslením</i> | 53 |
| 5. | ZÁVĚR | 55 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 56 |
| | PŘÍLOHA: | 58 |

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Schématické znázornění prvků jednoho procesu..... | 18 |
| Obr. 2 Trojúhelník SSK (struktura – styl – kultura) | 22 |
| Obr. 3 Znázornění struktury této mezinárodní normy v cyklu PDCA..... | 26 |
| Obr. 4 Znázornění organizační struktury firmy Fillpack | 44 |
| Obr. 5 Schéma průběhu poptávky a zakázky firmou | 46 |
| Obr. 6 Graf vnímání současného procesu poptávky a zakázky firmou | 48 |
| Obr. 7 Návrh nového schématu řízení zakázek..... | 50 |
| Obr. 8 Návrh nového schématu řízení poptávek..... | 51 |

Seznam tabulek:

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Příklady dokumentů v organizaci | 21 |
| Tabulka 2 Příklady plýtvání v oblasti administrativy | 33 |
| Tabulka 3 Tabulka počtu výrobních příkazů ve firmě Fillpack..... | 53 |

1. Úvod

Výrobní firmy jsou v současné době ovlivňovány velkým množstvím informací, které vstupují do výrobního procesu, a které je nutné s ohledem na požadavky zákazníků, co nejlépe, a co nejrychleji zpracovat v požadované kvalitě, tak aby na konci procesu byl výrobek nebo služba dodána dle stanovených požadavků a norem, které si zákazník stanovil. Ke splnění tohoto úkolu je potřeba skloubit mnoho nejrozličnějších činností. Jedněmi z těchto činností jsou i administrativní procesy, které prostupují celou firmou a neustále podporují a pomáhají procesům klíčovým, pokud možno k bezproblémovému chodu a plnění úkolů, které stanovuje vrcholový management firmy na základě každoročně stanovovaných cílů. Všechny tyto činnosti musí tvořit komplexní a provázaný systém v návaznosti na správné nastavení a hierarchii, včetně srozumitelné a jasně definované dokumentace, ze které později můžeme čerpat potřebné informace ke správnému manažerskému rozhodování.

Ke zpracování této bakalářské práce byla autorem vybrána firma Fillpack s.r.o. z Lomnice nad Popelkou, ve které bylo autorovi umožněno sledování veškerých procesů, dokumentů a získávání potřebných informací k dalším rozborům. Vzhledem k současnému působení autora v této firmě má možnost se podílet na dalším zpracování nové dokumentace a vnášet připomínky k těmto procesům.

Vzhledem k vydání nové normy ISO 9001 v roce 2015 a neustálému tlaku na snižování nákladů od vlastníků společnosti, bude nutné v této firmě provést co nejdříve aktualizaci jednoho z nejdůležitějších procesů, a to procesu zpracování a průběhu zakázky výrobou, ať již z pohledu nákladů, či výše zmíněné aktualizace ISO.

Bakalářská práce je rozdělena na dva celky. V první části se autor snaží díky informacím z odborné literatury, článků a školení o co nejpřesnější vysvětlení základních pojmů a souvisejících myšlenek, které se daného tématu týkají. V druhé části se již zaměřuje na samotnou firmu a rozbor daného procesu za pomoci metod zlepšování a směřuje ke konečnému návrhu nového a aktualizovaného procesu, který dopomůže ke stanovenému cíli a v konečném důsledku i k hladkému průběhu každoročního auditu ISO normy.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení a porovnání stávajícího procesu průběhu poptávky a zakázky výrobou, vzhledem k vhodnosti jeho současného používání a případné doporučení úprav s nově vydanou aktualizací ISO normy v roce 2015 a s následným představením těchto změn při příštím auditu externí firmou. Druhotně se autor zaměřuje na analýzu administrativy a nákladovosti související se zpracováním technologického postupu výroby, které by vedlo k určení slabých míst a celkovému zvýšení efektivnosti.

Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou základních částí. V první části budou rozebírána již publikovaná data, kdy zdrojem informací jsou odborné publikace, norma ISO a internetové zdroje, které se daného tématu týkají. Zde bude také podrobněji rozebráno několik klíčových pojmů, jako jsou podnik, podnikatel, proces, procesní řízení, funkční řízení, kvalita, iso norma, směrnice, six sigma, tyto budou uvedeny v Teoretické části práce.

V další části vlastního zpracování je již cíleno na konkrétní výběr a rozbor procesů průběhu poptávky a zakázky výrobou, kdy za pomoci pozorování, dotazování, analýzy interních dokumentů a výzkumu vhodnosti bude navrženo vhodnější a efektivnější řešení ve vybrané firmě. Toto bude řešeno na základě použití zlepšovatelských metod a v návaznosti také na ISO normu.

Postup zpracování:

- Představení a popis činnosti vybrané firmy včetně organizačního schématu.
- Výběr, pozorování a analýza vybraného procesu.
- Navržená řešení.
- Výhody a zhodnocení.

3. Přehled řešené problematiky

3.1. Podnikatel a podnik

Hybnou silou hospodářského rozvoje je podnikatel, člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi. V ideálním případě přistupuje k těmto charakteristikám schopnost řídit a být vůdčí osobností, lídrem. Podnikání probíhá v institucionálním rámci – podniku.¹ Tyto jsou základním a hlavním článkem tržní ekonomiky.

Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a sloužily všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky stejně jako jednotlivci ve svém chování sledují určitý cíl, tj. stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. Ten závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvodem jeho existence.²

Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k interesentům (zájmovým skupinám) může nakonec vyústit do dvou zdánlivě odlišných tezí:

- dominantním cílem podniku je dosahovat zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky.
- dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy „sloužit“, a tím dosahovat zisku.

Nejde jen o hru se slovy, ale spíše o filozofii, kterou podnikatel uplatňuje. Jednostranná zisková orientace, odpovídající prvé z uvedených tezí, je spíše krátkodobější a (bohužel) typická pro mnohé z našich začínajících podnikatelů. V krajním případě může jít o snahu co nejrychleji zbohatnout, která potom proniká celou firmou, determinuje její chování navenek i uvnitř, ovlivňuje vztah k zákazníkovi i mezilidské vztahy v rámci firemního kolektivu. Firma se pak chápe výhradně jako „stroj na děláni peněz“, což konec konců může vést až k sociální disfunkci firmy a ke ztrátě její identity.

¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3., s. 14

² Tamtéž, s. 58

Druhý z přístupů staví na první místo princip služby a předpokládá, že jeho naplnění generuje zisk. Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený zákazník. Je to spíše cesta dlouhodobá, ale jistější, protože naplňuje společenské poslání podniku. Ovšem i zde platí, že dosažení jistého minimálního zisku (resp. rentability) je podmínkou trvalé existence firmy.³

Jednou z cest ke splnění těchto cílů je dobře fungující administrativa a řízení, které budou podporovat efektivitu jednotlivých procesů a dosažení odpovídající kvality vyráběných produktů.

3.2. Administrativa a administrativní pracovník

Administrativa je velmi široký pojem, který mnoho autorů definuje odlišným způsobem. V zásadě ho můžeme shrnout jako celek určitých kancelářských činností, které se nejčastěji vztahují k přijímání, předávání a evidenci informací v podniku. Slovníky cizích slov uvádějí administrativu jako synonymum veřejné, správní složky nebo úřadu. Ve Spojených státech amerických označuje administrativa úřad prezidenta a vlády.

Součástí administrativních procesů je jejich tvůrce a nejčastější uživatel, který je i jejich chybnou silou, což je administrativní pracovník.

Administrativní pracovník vede administrativní agendu, stará se o organizační, provozní a administrativní záležitosti. Organizuje a připravuje firemní jednání a zasedání, vede příslušnou dokumentaci a zajišťuje další věci, které jsou potřeba.⁴

Tito pracovníci by měly mít své pevné místo v organizační struktuře a hierarchii podniku.

Touto hierarchií jsou současně dokonale a jednou provždy předdefinovány pravomoci, každého nadřízeného, které je tak možno též dokonale sladit s jeho odpovědnostmi. Nadřízení udílejí svým podřízeným příkazy, jejich plnění však musí též kontrolovat. Vše – pravomoci, odpovědnosti, pracovní náplně – je definováno staticky,

³ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3., s. 4

⁴ *Práce* [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/a/administrativni-pracovnik/>

neměnně. Taková organizace umožňuje úzkou specializaci pracovníků a z toho plynoucí vysokou efektivnost jejich výkonu. Na druhou stranu vyžaduje komplikovanou a zdoluhavou komunikaci a hlavně odděluje řízení od výkonu (řídí zásadně ten, kdo nevykonává), což může vést u složitějších struktur až k tomu, že vedoucí nerozumějí tomu, co řídí, a výkonní pracovníci nerozumějí kontextu toho, co vykonávají. Postupně se tak může až ztratit záruka smysluplnosti chování organizace jako celku a kontrola nad ním.⁵ Proto je nutné správně popsat pracovní pozice a směřovat k procesnímu řízení.

3.3. Funkční a procesní řízení

3.3.1. Funkční řízení

Funkční přístup byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).⁶

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se tedy ukázalo, že starý způsob řízení je v nových podmínkách nevyhovující. Staré paradigma se překonalo. Firmu již nelze řídit na základě pevně definované organizační struktury, kde každý zaměstnanec má své předem určené místo, definovanou odpovědnost a tomu příslušné pravomoci. Takové řízení totiž předpokládá především pevně definovanou strukturu činností a jejich návazností, představu přesně definované a především neměnné posloupnosti činností („technologie práce“). Od takto řízené firmy pak nelze předpokládat patřičnou pružnost, variantnost postupů, ani přílišnou nahraditelnost pracovníků, jak požaduje výše popsaná změněná situace. Samostatnou a vpravdě nepřekonatelnou skupinu problémů potom tvoří požadavek tvořivého přístupu pracovníků všech úrovní, jejich vnitřní motivace ke změně, a to permanentní.⁷

⁵ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2.str. 27

⁶ *Řízení procesů* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

⁷ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2.s.21

3.3.2. Potřeba změny

Hammer vidí tři hlavní fenomény současného světa a podle nich organizuje veškeré kritické projevy/faktory současné hospodářské situace. Hovoří o tzv. třech C:

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

Zatímco v dřívějších dobách bylo zákazníků dost a firmy nedokázaly jejich zájem uspokojit, dnes je zákazníků nedostatek. Trh je nasycen, zákazník se stává pánem. Dříve firmám stačilo vyrobit produkt a kupec se našel sám. Pokud se mu něco nelíbilo, měl na výběr buď koupit, nebo nekoupit. Byl snadno nahraditelný. Tato situace umožňovala firmám vyrábět unifikovaný produkt, což je činnost, ve které je dělba práce na malé části neefektivnější, a porážet konkurenci výhradně nižší cenou. Dnes již firma s unifikovaným produktem neuspěje. Je z čeho si vybírat a pokud produkt nemá požadované vlastnosti, kupující přejde ke konkurenci. Firmy jsou nuceny výrobky produkovat ve značném množství modifikací, což výrobu činí složitější. Dělba práce již nemůže být tak efektivní jako dřív, způsobem stejným jako dřív.⁸

I povaha konkurence se změnila. Dříve si firmy při přijatelném výrobku konkurovaly především cenou, dnes je v prostředí s nedostatkem zákazníků – třeba hledat další nové formy konkurence. Na některých trzích rozhoduje kvalita, jinde variantní provedení, nebo třeba služby s výrobkem spojené. Cena tedy rozhoduje jen někdy. Proto paradigma, že nejdůležitější je stlačit cenu dolů, je jen stěží obhajitelné jako dřív.

Posledním, ale nejdůležitějším, a hlavně zcela novým klíčovým fenoménem, je změna. V podmínkách stále se zvyšujícího nedostatku zákazníků a stále se zesilující konkurence, nepřichází potřeba změny jen jednou za čas, ale prakticky neustále. Doba vývoje výrobků se zkracuje. Produkty se stále inovují. Již dnes musíme přemýšlet o přespříští generaci výrobků. Nesmíme se na ni však vázat. Zítra může být všechno jinak.

⁸ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2. s.19

Firmy se v dnešní době nemohou spoléhat na osvědčené postupy, musí být daleko flexibilnější, protože čas rozhoduje. Potřeba změny se stává permanentní.⁹

Nejdůležitější principy reengineeringu:

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty
- Vnitřní zaměření na zapojení maxima lidského potenciálu.
- Podněcovat poznávací a vzdělávací aktivity zaměstnanců vytvářením kreativního pracovního prostředí.
- Z procesů odstranit činnosti, které nepřinášejí hodnotu.
- Namísto vstupů se zaměřit na výstupy. Měření výkonu a odměňování podřídí výstupům k zákazníkovi.
- Liniové vedoucí nahrazovat spíše pracovními týmy.
- Podněcovat vlastní aktivitu zaměstnanců a spolupráci¹⁰

Na základě výše uvedených principů se začíná uplatňovat nový směr řízení a to řízení procesní.

3.3.3. Procesní řízení

Procení přístup dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně – na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.¹¹

V oblasti organizace to znamená především oprostít se od pevně definované struktury nadřízenosti a podřízenosti – tyto vztahy musí platit vždy účelově, v rámci daného procesu. To předpokládá delegovat rozhodovací pravomoc podle potřeby procesu tomu, komu náleží – obecně komukoli. Namísto „postavením v hierarchii firmy“ je tam pravomoc určena potřebou procesu, často potřebou momentální. Pracovníci ovšem musí

⁹ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2.s.20

¹⁰ Tamtéž str. 25

¹¹ *Řízení procesů* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/řízení-procesu>

být schopni tuto pravomoc přijmout – unést příslušnou odpovědnost. To od nich vyžaduje jistou míru tvořivosti – schopnosti zachovat se podle situace a v pravý okamžik rozhodnout, a také jistou míru nezištnosti a důvěry – rozhodovat se vždy v zájmu procesu (resp. zákazníka), nikoliv své osoby, svého „postavení“ a s důvěrou, že správné rozhodnutí bude odměněno. Žádný z těchto požadavků není klasická hierarchická organizace schopna naplnit.¹²

3.4. Proces

3.4.1. Proces

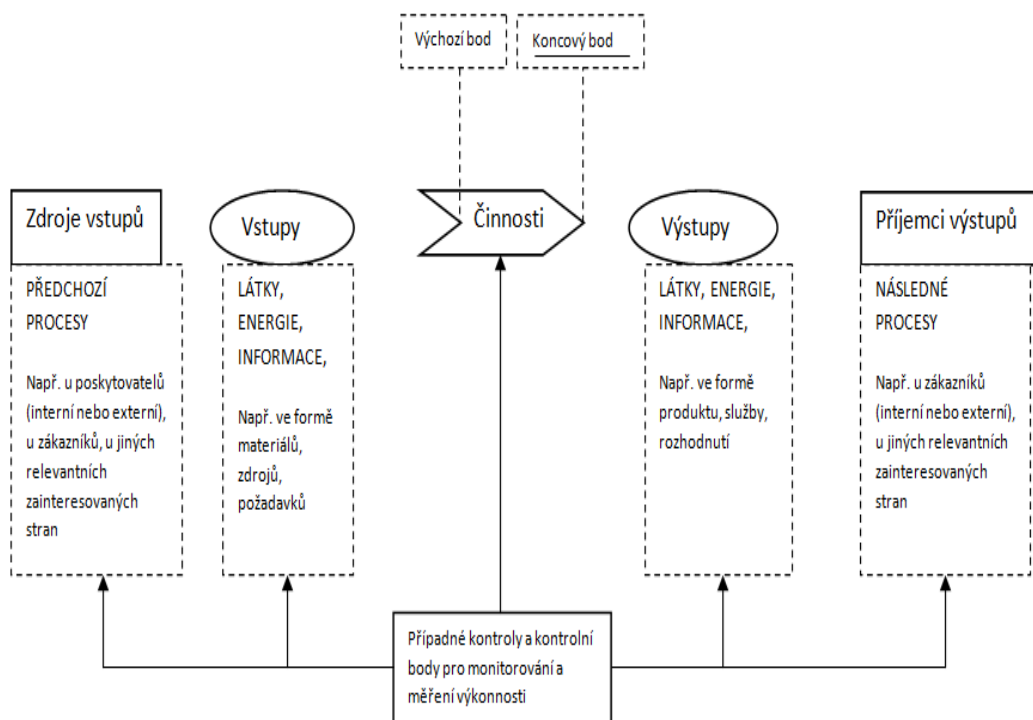
M. Hammer definuje proces jako: „*Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.*“¹³

Proces je tedy opakovaná činnost, u které je naším zájmem, aby generovala přidanou hodnotu. V podstatě se jedná o organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností, které procházejí organizačními útvary, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.¹⁴

¹² ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2.s.22

¹³ Tamtéž s.21

¹⁴ KŘÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5. str.



Obr. 1 Schématické znázornění prvků jednoho procesu¹⁵

3.4.2. Dělení procesu

Základním a nejčastěji používaným rozdělením procesů jsou tyto typy:

- Klíčové procesy – je hodnototvorný proces zřízený k naplnění poslání podniku, ve kterém přímo vzniká klíčová přidaná hodnota vedoucí k uspokojování potřeb vnějšího zákazníka. (např. výrobní, technologický nebo obchodní proces.)
- Podpůrné procesy – zajišťují vnitřnímu nebo vnějšímu zákazníkovi potřebný produkt nebo službu, k nimž řadíme administrativní procesy. V nich probíhá konverze znalostí, informací do dokumentů a součástí je i správa těchto dokumentovaných znalostí a informací.¹⁶

K tomuto rozdělení můžeme přiřadit i procesy řídicí, které procházejí celou organizací a řídí jednotlivé činnosti, aby udrželi logiku a návaznosti s ostatními prováděnými procesy.

¹⁵ Zdroj: upraveno dle ČSN EN ISO 9001

¹⁶ KRÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5. str.

Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplynuvších podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémisi „přirozeném procesním přístupu“.¹⁷

„Nejméně spokojený zákazník je nejlepším zdrojem poučení.“ – Bill Gates¹⁸

Hlavním cílem pro úspěšné vedení podniku je, aby všechny zainteresované strany v procesu byly uspokojeny. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech.¹⁹ Abychom dosáhli uspokojení a podnik fungoval efektivně, je potřebné, aby se na něj všichni zúčastnění dívali jako na komplexní celek. Pak se může podnik stát úspěšným.

3.4.3. Administrativní procesy

Výkonnost organizace ovlivňují mimo jiné kvalita a soulad klíčových a podpůrných procesů. Administrativní činnosti jsou procesy strukturované, jsou většinou vázány na standardizované formuláře a dokumenty. Jedná se většinou o četné a opakované činnosti v organizaci. Účelnou úpravou těchto procesů lze přispět ke kvalitě klíčových procesů, k prokazatelným úsporám času administrativních procesů, a tím i k celkovému zefektivnění procesů v organizaci. Pro racionální uspořádání těchto procesů je výchozím

¹⁷ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2.str. 15

¹⁸ *Ekonomické pojmy lidsky* [online]. [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: <http://ekonomickepojmylidsky.cz/pro-me-top-26-citatu/>

¹⁹ *Řízení procesů* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

teoretickým předpokladem respektování kvalitativního souladu vnějších a vnitřních ovlivňujících faktorů.²⁰

Administrativní procesy jsou přirozenou součástí každé firmy již v procesu vzniku objednávky (zakázky), doprovázejí celý proces plánování a organizace výroby a finišují zaplacením zákazníka za nakoupené zboží. Pravdou je, že zatímco výrobní procesy většinou peníze pro firmu vydělávají, administrativní procesy je většinou pouze spotřebovávají. Je zajímavé, že mnohem více úsilí ve firmách věnujeme zlepšování výrobních procesů a nepoměrně méně úsilí zlepšování administrativních procesů. I přesto, že dochází k prudkému rozmachu různých e-technologií, oblast administrativních procesů zůstává v mnoha firmách „chráněným druhem“ a zlepšování se jí dotýká pouze okrajově. V každé firmě si musíme přiznat, že za poslední léta jsme dokázali vybudovat vysoce rozvinutá „byrokratická knížectví“, kterých se jen velmi těžko vzdáváme. Nesčetné množství zápisů z porad, vytvořeny standardy pracovních operací, pracovních postupů, neaktualizované databáze v informačních systémech jsou pouze jemným důkazem toho, že množství administrativních procesů nejsme schopni identifikovat, popsat, změřit a řídit²¹

Charakteristiky administrativního procesu:

- Spojitost a návaznost na klíčový proces
- Dobrá strukturovanost procesu
- Možnost přesně definovat parametry procesu
- Velkou četnost využití v organizaci
- Propojenost procesů s různými dokumenty
- Požadovanou velkou průchodnost v organizaci (vedoucí mimo jiné k úspoře času uživatele)

Pro úspěšné analyzování a řízení podpůrných procesů je účelné rozčlenit procesy do skupin. Jednou z možností je strukturovat podpůrné procesy dle základních funkcí

²⁰ ZUZÁK, Roman, Josef KŘÍŽ a Růžena KRNINSKÁ. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6. S. 13

²¹ *Nálet na administrativní procesy* [online]. [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/nalet-na-administrativni-procesy>

organizace. Při realizaci jednotlivých podpůrných procesů jsou užívány jako nutné výstupy různé dokumenty nebo soubory dokumentů.²²

| | |
|-------------|---|
| proces | příklady administrativních dokumentů v organizaci |
| informační | monitoring vybraných procesů, reporting vybraných procesů |
| rozhodovací | plánování porad, zápisy porad |
| personální | dokumentace personálních činností (výběr pracovníků, pracovněprávní dokumenty, personální spis apod.) |
| obchodní | obchodní korespondence, obchodní smlouvy |
| platební | dokumentace o platech hotovostních a bezhotovostních, plateb tuzemských a zahraničních |
| právní | podnikové právní dokumenty (plná moc, dokumenty při vzniku organizace apod.) |
| kontrolní | protokoly o kontrole, příkazy k odstranění nedostatků, dohody o náhradě škod apod. |

Tabulka 1 Příklady dokumentů v organizaci²³

3.4.4. Úspěšnost procesu

Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.²⁴

Procesní řízení by do firem mělo přinést zásadní zvýšení efektivity i pružnosti. Měla by se zlepšit spolupráce zaměstnanců napříč celou firmou bez bariér, které vytvářejí

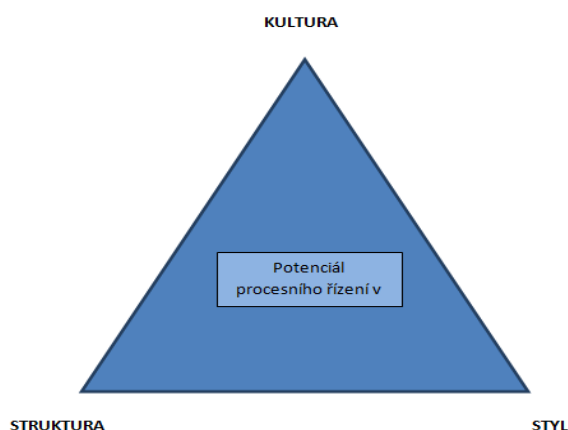
²² ZUZÁK, Roman, Josef KŘÍŽ a Růžena KRNINSKÁ. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6. S. 14

²³ Zdroj: upraveno dle (Zuzák, Kříž, Krmínská str. 14)

²⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: GradaPublishing, a.s., 2011 [cit. 2016-06-03]. ISBN 978-80-247-7296-7. str. 18

hranice organizačních útvarů. Díky procesnímu řízení by se měla zvýšit schopnost firmy implementovat změny a lépe tak reagovat na změny konkurenčního prostředí.²⁵

Tři proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení.



Obr. 2 Trojúhelník SSK (struktura – styl – kultura)²⁶

- Struktura (způsob organizování) – vyjadřuje způsob distribuce odpovědnosti a pravomocí na konkrétní pracovní pozice a jejich zařazení v celkové organizační struktuře firmy.²⁷

„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“²⁸

- Styl (způsob řízení) – označuje převládající způsob zadávání a hodnocení úkolů. Z hlediska zavádění procesního řízení jsou relevantní tři styly: formální – zaměřený na dodržování formálních pravidel a postupů, direktivní – zaměřený na dosahování výsledků bez ohledu na zapojení a spokojenost lidí, a týmový – dbající o výsledky i o lidi.

²⁵ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5038-5. str. 38

²⁶ Zdroj: upraveno dle (Fišer str. 45)

²⁷ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5038-5. str. 45

²⁸ Tamtéž str. 35

- Kultura (způsob vykonávání úloh) – ukazuje, jak se lidé při plnění úkolů skutečně chovají. Chceme-li měnit firemní kulturu, měli bychom zařídit, aby lidé ve firmě byli motivováni na vytváření nové kultury a aktivně spolupracovat. Můžeme toho dosáhnout tím, že jim poskytneme přitažlivé firemní cíle a hodnoty (firemní myšlenky), které podpoří jejich lojalitu a iniciativu a poskytnou jim energii k překonání každodenních překážek a dílčích neúspěchů.

Skutečně ovládat a měnit můžeme ale pouze prvky trojúhelníku SSK, označené písmenem S – tedy strukturu a styl. Kultura se bude pozvolna měnit právě na základě změn ve způsobu organizování a způsobu řízení. Skutečné posuny v organizační kultuře můžeme očekávat v horizontu měsíců až let. Stejný časový horizont tedy musí mít i naše očekávání maximálních přínosů procesního řízení.²⁹

3.5. Management jakosti

Při řízení administrativních procesů v organizaci nabývá na významu úsilí o trvalé a kontinuální zvyšování kvality. Uplatňování metody TQM (Total Quality Management) zahrnuje především tyto prvky:

- Stanovení kvalitativních požadavků na proces,
- Určení standardů kvality,
- Koncipování programu (systému) sledování kvality v organizaci,
- Motivování řízení kvality.
- Systém managementu kvality je charakterizován v řadě norem ISO 9000.³⁰

3.5.1. Kvalita

Slovník, uvádí slova kvalita a jakost jako synonyma a definuje je takto: „Celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby.“
Stručně řečeno, kvalita je názor zákazníků nebo uživatelů výrobku nebo služby. Je to míra, o které jsou zákazníci přesvědčeni, že výrobek nebo služba splní jejich potřeby a očekávání.³¹

²⁹FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5038-5. str. 45-46

³⁰ZUZÁK, Roman, Josef KŘÍŽ a Růžena KRNINSKÁ. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6. S. 33

³¹Fiala, Alois. *Kurz Manažer výroby I., Komplexní management jakosti: Grada Cegos, s.r.o.* v Praze, 21.2.-18.4.2008 str. 2

Kvalita výrobku je výsledkem kvality jednotlivých procesů v celkovém řetězci činností organizace. To znamená, že na každém pracovišti (kanceláři, dílně, montáži, atp.) budou pracovat lidé, kteří: vědí, umí, chtějí. Kvalita výrobku nebo služeb je tedy dána schopností kvalitní práce každého pracovníka v organizaci. Proto kvalitní pracovníci jsou největším bohatstvím organizace. Významnou roli hrají i kvalita práce a tím i výrobků u dodavatelů, kteří zajišťují vstupy do procesů.³²

Motto: „Kvalita je věcí každého, ale musí být řízena managementem“ (Dr. Edwards Deming).

3.6. Norma ISO

Poněvadž požadavky a očekávání zákazníka se mění, jsou organizace tlačeny k neustálému, nikdy nekončícímu zlepšování svých výrobků a procesů. Je třeba vytvořit systém, který umožní dát všem aktivitám v oblasti kvality systematickost a řád. Tím je systém managementu kvality.³³

Normy ISO jsou mezinárodní normy, vydávané International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci – organizace koordinující normalizační technické činnosti v mezinárodním měřítku k usnadnění spolupráce v oblasti vědy, techniky a hospodářství.) Národním zástupcem ISO pro Českou republiku je Český normalizační institut. Nejznámější normou, podle které se provádí vlastní certifikace, má označení ISO 9001. Normy ISO jsou mezinárodní normy, které jednotlivé státy přebírají do národní „technické legislativy“. Normy označené ISO 9001 nebo ČSN EN ISO 9001 nebo DIN EN ISO 9001 mají zcela shodné znění a požadavky a to znamená, že firma, která obdrží certifikát v jedné zemi, nemusí prokazovat znovu splnění požadavků v jiné zemi. Certifikát má mezinárodní platnost. Norma ISO 9001 je univerzální normou a pokrývá veškeré obory podnikání, výrobu i služby.³⁴

³² Fiala, Alois. *Kurz Manažer výroby I., Komplexní management jakosti: Gradua Cegos, s.r.o. v Praze, 21.2.-18.4.2008* str. 3

³³ *Tamtéž* str. 4

³⁴ *Vše o ISO* [online]. [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: <http://www.isofin.cz/iso.htm>

Tato mezinárodní norma je založena na zásadách managementu kvality popsáných v ISO 9000. Zásady managementu kvality jsou:

- Zaměření na zákazníky,
- Vedení (leadership),
- Angažovanost lidí
- Procesní přístup
- Zlepšování
- Rozhodování založené na faktech
- Management vztahů

Prosazuje zavedení procesního přístupu při vývoji, zavádění a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků.³⁵

Využívá procesní přístup, který zahrnuje cyklus Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (PDCA) a zvažování rizik. PCDA cyklus umožňuje organizaci ujistit se, že jsou pro její procesy zajištěny a řízeny odpovídající zdroje, jsou stanoveny příležitosti ke zlepšování a jedná se podle nich.³⁶

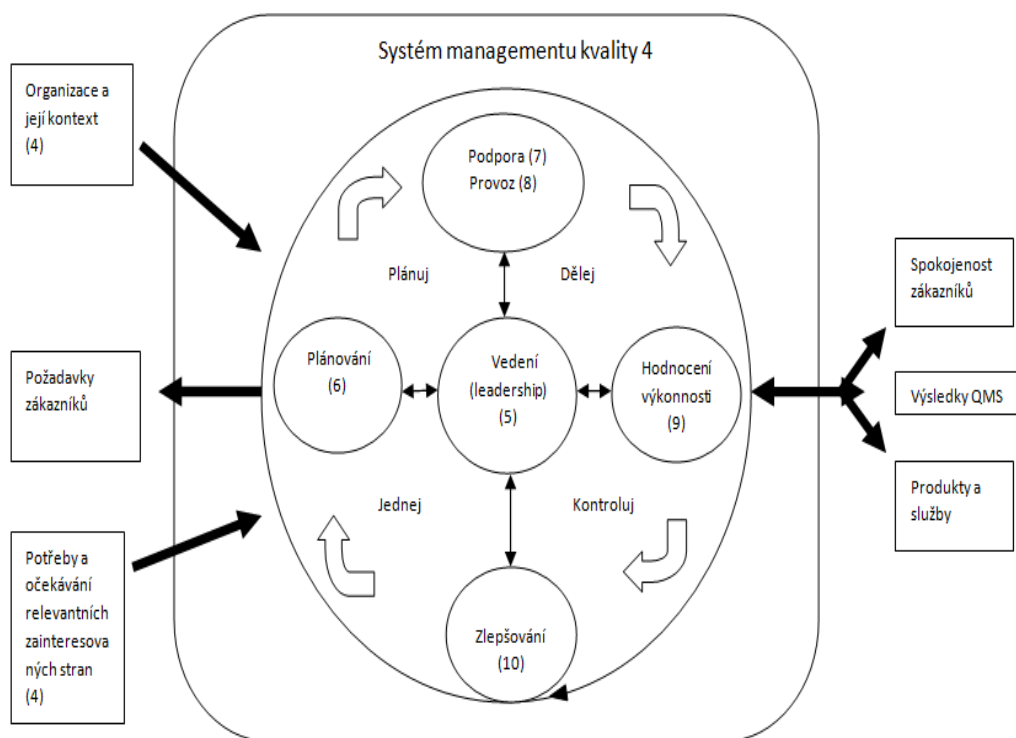
Cyklus PDCA lze aplikovat na všechny procesy a na systém managementu kvality jako celek a ve stručnosti ho můžeme popsat takto:

- Plánuj: stanov cíle systému a jeho procesů a zdroje potřebné pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace, identifikuj rizika a příležitosti a zaměř se na ně.
- Dělej: zaváděj to, co bylo naplánováno.
- Kontroluj: monitoruj a (přichází-li to v úvahu) měř procesy a výsledné produkty a služby ve vztahu k politikám, cílům, požadavkům a plánovaným činnostem a podávej zprávy o výsledcích.
- Jednej: podle potřeby přijímej opatření pro zlepšování výkonnosti.³⁷

³⁵ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. str. 10

³⁶ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. str. 9

³⁷ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. str.



Obr. 3 Znárodnění struktury této mezinárodní normy v cyklu PDCA³⁸

Celou výše uvedenou normu můžeme shrnout do výše uvedené struktury, která obsahuje následující oddíly:

3.6.1. Kontext organizace

Jehož záměrem je porozumění organizaci a jejímu kontextu. Určení interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření, a které ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výsledku (výsledků) jejího systému managementu kvality. Dále porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran s ohledem na vliv nebo možný vliv potřeb a očekávání na schopnost organizace trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů. Určení rozsahu systému managementu kvality – určení hranice aplikovatelnosti systému, aby vymezila jeho rozsah a následné zavedení, udržování a neustálé zlepšování.³⁹

³⁸ Zdroj: upraveno dle ČSN EN ISO 9001

³⁹ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. str. 15 a 16

3.6.2. Vedení (leadership)

Obecně můžeme říci, že vrcholové vedení musí prokazovat svou vůdčí roli a závazek s ohledem na systém managementu kvality, přijetím odpovědnosti za efektivnost systému. Zvláště zaměřením se na zákazníka (pochopením jeho požadavků, řešením rizik a zvyšováním jeho spokojenosti), vytvořením politiky kvality včetně jejího komunikování a přidělit odpovědnost a pravomoc za zajištění celého systému vůči mezinárodní normě.⁴⁰

3.6.3. Plánování

Při plánování musí podnik zvážit aspekty týkající se výše zmíněného kontextu a určit rizika a příležitosti, které je potřeba řešit. Pro příslušné funkce, úrovně a procesy stanovit cíle kvality a plánovat jejich dosažení a v případě zjištění potřeby změn, tyto provádět plánovaným způsobem.⁴¹

3.6.4. Podpora

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje, mezi které patří zejména (lidé, infrastruktura, prostředí pro fungování procesů, zdroje pro monitorování a měření, návaznost měření, znalosti organizace). Určit potřebné kompetence osob, jejichž práce je řízena organizací a má vliv na výkonnost a efektivnost systému. Dále zajistit, aby si tyto osoby byly vědomy politiky kvality, příslušných cílů a svého přínosu. Těmto osobám je nutné určit potřebu interní a externí komunikace týkající se systému, včetně toho o čem se má komunikovat, kdy, s kým, jak a kdo má komunikovat. Tato veškerá komunikace musí být vedena v dokumentovaných informacích, které musí být řízeny a podle potřeby řešit např. jejich distribuci, přístup, vyhledávání nebo použití.⁴²

3.6.5. Provoz

Je nejrozsáhlejším oddílem normy, který obsahuje zejména:

- Plánování a řízení provozu
- Požadavky na produkty a služby (komunikace se zákazníky, určování požadavků na produkty a služby, přezkoumávání požadavků na produkty a služby, změny požadavků na produkty a služby)

⁴⁰ Tamtéž str. 17 a 18

⁴¹ Tamtéž str. 19 a 20

⁴² ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. str. 21 - 25

- Návrh a vývoj produktů a služeb (plánování návrhu a vývoje, vstupy pro návrh a vývoj, způsoby řízení návrhu a vývoje, výstupy z návrhu a vývoje, změny z návrhu a vývoje)
- Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb (typ a rozsah řízení, informace pro externí poskytovatele)
- Výroba a poskytování služeb (řízení výroby a poskytování služeb, identifikace a sledovatelnost, majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů, ochrana, činnosti po dodání, řízení změn, uvolňování produktů a služeb)
- Řízení neshodných výstupů⁴³

3.6.6. Hodnocení výkonnosti

Je jednou z nejdůležitějších částí celé normy, kdy se podnik zaměřuje zejména na monitorování, měření, analýzu a vyhodnocování. Je nutné určit, co je třeba monitorovat, jakými metodami, kdy se musí provádět, a kdy se musí výsledky z monitorování a měření analyzovat a vyhodnocovat. Tyto se musí vhodně uchovávat v dokumentovaných informacích jako důkazy o výsledcích. Následně se provádějí interní audity v plánovaných intervalech, aby organizace získala informace o tom, zda systém odpovídá vlastním požadavkům, mezinárodní normě a je efektivně zaveden a udržován. Celý systém je nakonec přezkoumán vrcholových vedením, kdy jsou určeny vstupy pro přezkoumání systému managementu a výstupy z přezkoumání systému managementu.⁴⁴

3.6.7. Zlepšování

Posledním oddílem je určení a zvolení příležitosti ke zlepšení a realizování veškerých nezbytných opatření pro splnění požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti. Vyskytne-li se neshoda, musí na ni organizace reagovat, hodnotit potřebu přijmout opatření, realizovat opatření, přezkoumat efektivnost, aktualizovat rizika a následně provést změny.

Závěrem můžeme říci, že organizace musí neustále zlepšovat vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému managementu kvality.⁴⁵

⁴³ Tamtéž str. 25-33

⁴⁴ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. str. 33-35

⁴⁵ Tamtéž str. 36

3.7. Metoda Six sigma

Někteří lidé ji nazývají metodou ke zlepšování, jelikož pomocí dat určuje problémy v procesu a odstraňuje je. Jiní ji nazývají zlepšovacím motorem, protože vytváří celou novou řadu rolí a postupů v organizaci, jež přispívají k trvalému ovlivňování výsledků.⁴⁶

Každá organizace má problémy, které řeší stále dokola jenom proto, aby se znovu objevily. Týmy pracují intenzivně celé měsíce, vytvářejí řešení, o kterých lidé ví, že budou fungovat... ale nefungují. To je další typ selhání, který si Lean Six Sigma nemůže dovolit. Proto používá moderní metodu pro řešení problémů navrženou tak, aby se uvedenému typu problémů vyhýbala. Model se nazývá DMAIC, což znamená Define-Measure-Analyze-Improve-Control (tj. Definovat-Měřit-Analyzovat-Zlepšit-Řídit).

DMAIC sama prokázala, že je jednou z vůbec nejefektivnějších metod řešení problémů, jelikož nutí týmy, aby využívaly data pro:

- Potvrzení charakteru a rozsahu problému
- Určení skutečných příčin problému
- Nalezení řešení, o nichž důkazy svědčí, že jsou propojeny s příčinami
- Stanovení postupů pro udržení řešení i po skončení projektu⁴⁷

Popis procesu:

3.7.1. DEFINOVAT-M-A-I-C

V první fázi procesu DMAIC se tým a sponzoři musí dohodnout na tom, čeho se projekt týká. Mimo jiné budete dělat následující:

- Prodiskutování návrhu projektu v týmu
- Získání dat o zákaznících
- Přezkoumání současných dat o procesu nebo problému
- Načrtnutí mapy procesu pohledem z vyšší úrovně (mapy procesu jsou jedním typem nástroje na zlepšování používaným často v DMAIC. Ve fázi Definovat se používají ke stanovení hranic projektu).

⁴⁶ GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 4

⁴⁷ GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 62

- Sestavení plánu a pokynů pro váš tým.⁴⁸

Nástroj č. 1: SIPOC diagram (procesní mapa pohledem z vyšší úrovně)

- **Dodavatelé (Suppliers):** jednotlivci či skupiny, poskytující vše, co se v procesu zpracovává (informace, formuláře, materiál).
- **Vstup (Input):** poskytnuté informace nebo materiál
- **Proces (Process):** kroky použité k provedení práce.
- **Výstup (Output):** výrobek, služba nebo informace posílané zákazníkům.
- **Zákazníci (Customers):** další krok v procesu nebo koneční (externí) zákazníci.

SIPOC diagramy přinášejí velmi jednoduchý pohled na proces a jsou užitečné pro vizuální představu o základních částech studovaného procesu. Ve skutečnosti ale nepomáhají týmu pochopit, co má být v procesu změněno, a tak tým potřebuje detailnější mapu procesu (rovněž nazývanou vývojový diagram).⁴⁹

3.7.2. D-MĚŘIT-A-I-C

Pokud nesbíráte data, pravděpodobně vás čekají projekty usilující o rychlé výstupy, jejichž výsledky však budou rázu krátkodobého nebo vás zklamou. Kombinace dat se znalostmi a zkušenostmi je to, co odděluje opravdové zlepšování od pouhého fušování do procesu. Fáze měření je hodnocení současného systému měření (zlepšovat ho v případě nutnosti, vyvíjet ho v případě, že neexistuje), pozorovat proces, sbírat data a mapovat proces detailněji.⁵⁰

Veškeré tyto aktivity jsou zapotřebí, abychom mohli svým datům věřit a dokumentovat, to co se ve skutečnosti v procesu děje s cílem zakládat rozhodnutí na faktech a realitě a pochopení toho co je důležité zlepšit.

3.7.3. D-M-ANALYZOVAT-I-C

Cílem fáze analyzovat je najít smysl v informacích a datech sesbíraných v předchozí fázi a použít těchto dat k ověření příčin zpoždění, plýtvání a špatné jakosti. Ve fázi analyzovat se

⁴⁸GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 64

⁴⁹ Tamtéž str. 67

⁵⁰ GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 68

týmy musí držet dat a nesmí se spoléhat jen na své zkušenosti a názory na klíčové příčiny problémů.⁵¹ V této fázi hledáme nenáhodná seskupení v datech a soustředíme se na místa, kde se ztrácí hodně času. Toto vše nám umožní nalézt klíč ke skutečným příčinám, nalézt cestu jak zrychlit proces, aniž by utrpěla kvalita a závěrem určit nejkritičtější faktory pro řízení procesu. Jedním z nástrojů je diagram příčin a následků (ishikawa) nebo korelační diagramy.

3.7.4. D-M-A-ZLEPŠIT-C

Jediným cílem fáze zlepšit je provést změny v procesu, které odstraní nedostatky, plýtvání, náklady atd. spojené s potřebami zákazníka určenými ve fázi definovat. Výraz „spojené“ z předcházející věty je zásadní. Tým musí zjistit, že příčiny zkoumané ve fázi zlepšit ovlivňují problém nebo potřebu definovanou v návrhu projektu. Provedené změny musí ovlivňovat příčiny potvrzené ve fázi analyzovat.⁵² V této fázi hledáme řadu možných řešení, propracováváme kritéria pro výběr řešení, zavádíme pilotní projekty pro vybraná řešení a plánujeme úplnou implementaci, toto nám pomůže k ne zabřednutí do stejných starých řešení, která nefungují a vyvinutí řešení nových.

3.7.5. D-M-A-I-ŘÍDIT

Cílem poslední fáze je zajištění trvalosti zisků. K tomu patří vytvoření postupů a pracovních pomůcek, které pracovníkům umožní vykonávat svou práci od nynějška jinak. Tým musí předat své poznatky vlastníkovému procesu a zajistit školení týkající se nových, již dokumentovaných postupů pro každého pracovníka v procesu.⁵³ V této fázi budeme dokumentovat nové, zlepšené postupy, nastavovat postupy pro sledování klíčových „životně důležitých“ znaků, předávat řízení vlastníkovému procesu a uzavírat dokumentaci projektu. Toto nám pomůže zabránit návratu ke starým zvykům, reagovat rychle na budoucí problémy a podělit se o poznatky.

Pro nalezení skutečných řešení problémů je zapotřebí disciplínu. Rámec DMAIC poskytuje týmům disciplínu a strukturu. Někdy se může zdát únavné procházet všemi

⁵¹ GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 73

⁵² Tamtéž str. 75

⁵³ GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 79

kroky fází. Pokud pracujete na projektu, zajistěte projdete obdobím, kdy si budete myslet, že vaše úsilí nemá význam. V takovém okamžiku si připomeňte, že DMAIC nebyla vyvinuta lidmi, kteří neměli nic jiného na práci. Naopak je výsledkem letité zkušenosti lidí, kteří se obtížně naučili, co to je provádět trvalá zlepšení.⁵⁴

3.8. Porovnání six sigma a iso normy

Přestože je „kvalita“ jedním z nejčastěji používaných pojmů slovníku six sigma, byla by chyba ji považovat za obdobu toho, jak byla kvalita vnímána v dobách, kdy světu vládlo TQM, tedy za míru vyhovění interním parametrům. „Kvalita“ v pojetí Six Sigma představuje podnikatelský motor pro zvýšení profitability podniku tím, že se soustředí na zvýšení hodnoty dodávané zákazníkům a na celkovou efektivitu procesů. „Kvalita“ v pojetí Six Sigma má dvě hodnoty – „potenciální kvalita“, tedy to, čeho lze v oblasti kvality dosáhnout, a „skutečná kvalita“, tedy to, čeho proces reálně dosahuje. Rozdíl mezi těmito dvěma polohami představuje „plýtvání“. Six sigma se pak zaměřuje na zlepšování kvality výrobků prostřednictvím odstraňování plýtvání tím, že podnikům pomáhá vyrábět produkty lépe, rychleji a levněji. Sigma v názvu metodologie popisuje vyspělost výrobního procesu, tedy jeho výtěžnost – kolik procent výrobků bez vady proces vygeneroval.⁵⁵

⁵⁴ GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6. str. 81

⁵⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: GradaPublishing, a.s., 2011 [cit. 2016-06-03]. ISBN 978-80-247-7296-7. str. 24

| Druh | Příklady plýtvání. |
|--------------|---|
| Čekání | Dlouhé časové odezvy u schvalovacích procedur, čekání na informaci potřebnou k výkonu rozhodnutí, čekání na zahájení jednání z důvodu pozdních příchodů účastníků. |
| Nadvýroba | Výkazy a kopie nepoužívané v žádné z následujících operacích, nadměrné rozesílané e-mailové zprávy, výkony prací a úkolů, jež nejsou nikým požadovány. |
| Přepřepírání | Chybné údaje, chybějící informace, chybně zpracované dokumenty nebo formuláře, matoucí návody k použití, překlepy. |
| Pohyb | Pochůzky ke vzdáleným tiskárnám a kopírovacím strojům, pochůzky při opakovaném hledání složek nebo sdílených pracovních pomůcek, cesty na pracovní jednání tam, kde je možné věc vyřídit po telefonu. |
| Přemísťování | Směřování písemností a výkazů, přepravování dokumentů a podkladů, skladování dokumentace. |
| Zpracovávání | Nepotřebné kroky procesu, nadměrně mnoho schvalovacích úrovní, nejasné popisy pracovních procedur. |
| Skladování | Fronta položek ke zpracování (povolení, schvalovací úkony), nadbytečné údaje a informace, nepotřebné údaje v databázích, uchovávané složky a pořadače s nepotřebným obsahem. |
| Intelekt | Práce musí být vykonávána osobou s vyšší kvalifikací, protože neexistuje vyhovující dokumentace procesu a nástroje podporující výkon jednoduchých kroků zpracování. |

Tabulka 2 Příklady plýtvání v oblasti administrativy⁵⁶

⁵⁶ Zdroj: upraveno dle (Svozilová str. 34)

3.9. Zlepšování

Základním principem moderní výroby a administrativy je důraz na přidávání hodnoty a odbourávání všeho plýtvání. To vše za pomoci individuálního a zejména týmového zlepšování.⁵⁷

Z historie vývoje myšlení v oblasti procesní řízení je jasné, že procesy, aby s úspěchem splnily naše očekávání, musí být v souladu s dalšími elementy podnikových zdrojů. Hledáme-li stav, který zaručí maximalizaci jejich výkonnosti, je třeba zaručit optimální synchronizaci:

- Lidí, kteří do systému přinášejí své schopnosti a motivaci se na správném fungování procesu podílet.
- Technologií, které umožňují usnadnění nebo automatizaci jednotlivých kroků.
- Prostředí, ve kterém daný podnik působí, ať již jsou to trhy, konkurenční síly, všeobecné podnikatelské a legislativní podmínky nebo vlastnosti a uplatnění konkrétního produktu v prostředí, ve kterém bude používán.

Na této systémové úrovni je situace obdobná pro podniky všech velikostí a zaměření, a to včetně takových organizačních jednotek, jako jsou úřady státní a veřejné zprávy, pokud je jejich cílem uspokojení potřeb jejich konstituentů.⁵⁸

3.9.1. Poznávání jako základ zlepšování

Procesy jsou prostředkem předávání podnikové zkušenosti z jedné generace pracovníků na další. Tato zkušenost může mít různé formy – od psané a jasně slovně definované, přes funkční, vtisknutou do vlastností podpůrných technologií, až po pozorovanou, předávanou z generace na generaci více či méně formalizovanými způsoby. Pokud má někdo z pracovníků specifickou znalost, která není dostupná komukoli jinému, může napsat doporučení nebo jinou formou sdělit svou zkušenost ostatním, pak se tato vědomost může stát součástí firemního bohatství znalostí a vědomostí, nebude ale dále řízeně předávána, pokud podnik samotný prostřednictvím svého managementu neprojeví úmysl využít podobné informace ku prospěchu všech, a to formou jejich projekce do podnikových

⁵⁷ BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAI OVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3. str. 7

⁵⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: GradaPublishing, a.s., 2011 [cit. 2016-06-03]. ISBN 978-80-247-7296-7. str. 25

procesů. Většina přístupů soustavného zlepšování procesů a standardních procesních modelů rozeznává následující úrovně poznávání:

- Individuální poznávání – znalost získaná při výkonu svěřených úkonů je shromažďována na úrovni jedinců a je mezi nimi sdílena při náhodných příležitostech.
- Skupinové poznávání – znalosti jsou cíleně shromažďovány ve skupinách a pracovních týmech, například na základě společné účasti na projektech.
- Poznávání na úrovni organizace – skupinové poznání je cíleně shromažďováno a standardizováno na úrovni organizace, napříč jednotlivými pracovními skupinami.
- Kvantitativní poznávání – využívá podnikových znalostí a zkušeností je měřeno tak, aby se rozhodování o případných změnách zakládalo na faktech a případné změny byly cíleny do oblastí nejpalčivějších potřeb.
- Strategické poznávání – shromažďování, předávání a vyhodnocování postupu napříč celou organizací je přímou součástí strategického řízení.

První čtyři formy poznávání se upírají na zlepšování efektivity, produktivity práce a celkové vnitřní souhry všech elementů podnikového procesního prostředí. Poslední se soustřeďuje na vyšší úrovně vnitřního řízení a rozhodování o chování podniku vzhledem k vnějšímu prostředí.⁵⁹

3.9.2. Hodnota jako východisko pro zlepšování procesů

Přikročíme-li ke zlepšování procesů, pak již většinou víme, že v nějakém směru nepřinášejí to, co od nich očekáváme. Abychom mohli navrhnout správné korekce, pak si musíme být vědomi požadavků, jaké na procesy klademe, a to ať se jedná o zvýšení objemu výrobků nebo služeb, který produkují, o rychlost, jakou jsou schopny reagovat na změnu poptávky, nebo o kvalitu, kterou svým uživatelům poskytují. Tyto vlastnosti vážeme k pojmu hodnota – tedy to, za co je zákazník ochoten zaplatit nebo co ocení management nebo vlastníci společnosti. Hodnota tedy může mít různou podobu – podle toho, komu výsledek procesu slouží nebo čí potřeby řídí danou změnu.

⁵⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: GradaPublishing, a.s., 2011 [cit. 2016-06-03]. ISBN 978-80-247-7296-7. str. 27

Zatímco hodnota definovaná pohledem zákazníka nebo podniku určuje cíle, k jejichž dosažení chceme zlepšováním procesů dospět, metody, jejichž pomocí se zlepšení budeme snažit dosáhnout, se budou lišit podle toho, jaký nedostatek potřebujeme eliminovat. Z hlediska použitých metod musíme mít jasno v tom, zda sledujeme:

- Zvyšování kapacity procesů, kdy se zaměřujeme na objemové, ale rovněž na časové parametry procesů.
- Zlepšování kvality produktů, kdy musíme pečlivou analýzou odhalit problémy, které mají vliv na vznik závad, a problémová místa procesu náležitě eliminovat.
- Snižování nákladovosti, jež je nejčastěji svázáno s plynulou návazností jednotlivých úkonů a s odstraněním činností, materiálních nebo funkčních součástí produktu nebo procesů, které nepřispívají k tvorbě hodnoty, jež je očekávána – tedy z pohledu procesu jsou plýtváním.
- Zvyšování předvídatelnosti chování procesů, které je většinou svázáno se všemi výše uvedenými kategoriemi. Zajistíme-li zlepšení procesů z pohledu chybovosti jejich produktů, pak také potřebujeme, aby dosažená kvalita nebyla náhodným jevem.⁶⁰

„Většina problémů a možností zlepšování je v oblasti procesů“ Dr. W. Edward Deming⁶¹

3.9.3. Analýza zlepšování procesů

Předpokladem účelného a účinného řízení průběhu administrativních procesů v podniku je analýza stávajících procesů. Tyto analýzy umožňují poznat úzká místa jednotlivých procesů, případně problematiku jejich návazností na další procesy.⁶²

K celkové analýze velice často využíváme nejrůznější nástroje, jako jsou časové studie, momentkové pozorování, strukturované odhady, soulad s danou legislativou, propojení jednotlivých procesů, nutné výstupy a procesní mapy.

⁶⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 [cit. 2016-06-03]. ISBN 978-80-247-7296-7. str. 27

⁶¹ http://www.dnvba.com/cz/Skoleni/Management-rizik/Pages/zaklady_mapovani_procesu_a_rizeni_rizik.aspx

⁶² KŘÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5. Str. 132

Mapa procesů je pojem používaný pro přehledné členění všech procesů a činností v organizaci, na rozdíl od procesního modelu, což je pojem používaný pro detailní popis jednoho konkrétního procesu. Mapa procesů člení obvykle procesy dle přidané hodnoty v organizaci na hlavní, řídicí a podpůrné. V každé organizaci se nalézá velké množství nejrůznějších propojených procesů a cílem procesní mapy je zvýšit jejich přehlednost a lépe se v nich orientovat.⁶³

Analýzou administrativních procesů lze odhalit zejména:

- Zbytečně realizované činnosti
- Duplicitně prováděné činnosti
- Chybějící činnosti
- Neefektivně realizované činnosti
- Možnosti zkracování a napřimování procesů

Tyto výše uvedené činnosti mohou být způsobeny zejména:

- Složitou dostupností dokumentů (interních předpisů apod.) potřebných pro řízení podpůrných činností,
- Značnou složitostí (případně duplicitou) provádění administrativních činností v jednotlivých útvarech, svědčící o nízké úrovni koordinace těchto činností v organizaci
- Častým výskytem činností nezahrnutých do systému řízení v organizaci a tudíž často řešených individuálně s vyšší pracností.
- Nízkou informovaností zaměstnanců (uživatelů o možnostech využívání všech aspektů administrativních procesů (listinná, elektronická forma),
- Celkově malou podporou řídicího procesu.⁶⁴

⁶³ *Řízení procesů* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>

⁶⁴ KŘÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5. Str. 132

3.9.4. Nástroje zlepšování

Teprve, až po provedení analýzy, můžeme přistoupit ke konečnému zlepšení za pomoci nástrojů, mezi které patří zejména:

- **Modelování** – pomocí modelování identifikujeme a specifikujeme procesy, sub-procesy, jejich strukturu, vlastníky, vstupy, výstupy, omezení a podobně. Dále jsme schopni vytvořit procesní model, který poskytuje grafickou prezentaci, která usnadňuje spolupráci všem, kteří používají její výsledky, a vyprodukujeme popis procesu. Z tohoto potom můžeme vytvořit procesní mapu.
- **Trasování** – Určení tras a směrů dokumentů.
- **Workflow** – Cílem je automatizace řízení průběhu procesu a koordinace všech činností procesu
- **Organizační norma** – Vnitřní nástroj procesu řízení, forma uspořádání a regulace organizačních vztahů a chování okruhu zaměstnanců jednotlivých procesů.
- **Implementace** – Závěrečná realizace, která se nejčastěji provádí za provozu firmy. Současně je nutné mít na zřeteli, že změna jednoho procesu může mít za následek změnu jiného.
- **Monitoring** – Společnost by si měla stanovit ukazatele výkonnosti, které budou v souladu s jeho strategickými cíli. Tyto ukazatele by měla sledovat a analyzovat, aby mohla sledovat svou výkonnost a identifikovat příležitost pro zlepšení.⁶⁵

3.9.5. Organizační norma – směrnice a příručka kvality

Každá organizace musí mít vždy stanovenou formu uspořádání a regulace organizačních vztahů a chování předem vymezeného okruhu zaměstnanců jednotlivých procesů tedy i procesů administrativních. Tento požadavek je prezentován vnitřními procedurálními formálními nástroji řízení – organizačními normami. Hlavním cílem organizačních norem je formulovat závazný jednoznačný způsob řešení činností v rámci konkrétního procesu a řešení obdobných situací. Tím přispívají k stabilizaci formální stránky řízení podniku. Můžeme říci, že „Organizační norma je závazné pravidlo chování vymezeného okruhu účastníků daného procesu, jehož dodržování je vynutitelné určitou mocí.“

⁶⁵ KRÍŽ, Josef. Přednáška *Řízení administrativních a správních procesů v zimním semestru 16/17 PEF ČZU v Jičíně, 14.-15.10.2016*

Organizační normy obsahují závazné metody, formy, postupy, prostředky a pomůcky pro výkon činností a to z hlediska obsahu, prostoru i času v souladu s právními a legislativními normami. Jedná se o dokumenty popisující postupy požadované mezinárodní normou ISO, které organizace používá pro zajištění efektivního plánování a řízení procesů. K základním typům organizačních norem řadíme zejména směrnice, podnikové řády, pokyny a metodické pokyny.⁶⁶

Mezi nejdůležitější dokumenty v organizaci řadíme Příručku kvality, která je základním dokumentem určeným k dokumentování realizace systému managementu kvality ve firmě a slouží jako trvalý podklad k udržování systému. Dokumentuje připravenost podniku rozvíjet systém managementu kvality, který zajišťuje plnění požadavků zákazníka na kvalitu zboží. Tento dokument poskytuje souhrnný popis přístupu k řízení. Odkazuje na příslušné organizační a řídicí normy. Podle ní firma plánuje, řídí, kontroluje a zlepšuje úroveň kvality tak, aby produkce odpovídala požadavkům zajištění všech sledovaných procesů. Může obsahovat složky např. odpovědnost managementu, management zdrojů, měření, analýzy, organizační strukturu a dále na ní navazují organizační řád, firemní formuláře, směrnice apod.⁶⁷

3.10. Audit administrativních procesů

Auditem administrativních procesů se rozumí systematické, náročné, nezávislé, objektivní posouzení řízení těchto procesů, posouzení účinnosti a účelnosti jednotlivých procesů pro zvyšování přidané hodnoty a zlepšování kvality procesů. Audit procesů přispívá v základě kvalifikované analýzy ke zlepšování procesů, k identifikaci možných rizik a ke zvyšování přidané hodnoty a tím se podílí na zvyšování úrovně řízení celé organizace.

Interní audit v oblasti administrativních procesů se zaměřuje zejména na následující oblasti:

- Činnosti – posuzuje provádění celého administrativního procesu,
- Řízení procesu – posuzuje proces řízení

⁶⁶ KRÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5. str. 24

⁶⁷ FILLPACK s.r.o. *Příručka kvality*. Lomnice nad Popelkou, 2012.

- Programové vybavení – jsou posuzovány používané programy zabezpečení administrativních procesů
- Integrace procesů – procesy jsou posuzovány z hlediska jejich výkonnosti a návaznosti na klíčové procesy.

Pro zabezpečení potřebné kvality řízení v organizaci je nutné, aby administrativní procesy byly integrovány do systému řízení, vykazovaly trvalou potřebnou kvalitu, eliminovaly neefektivní a duplicitní činnosti, vhodně využívaly listinnou a elektronickou formu dokumentace.

Audit může být orientován zejména na kvalitu řízení procesů a kvalitu dokumentace procesů.

Při posuzování úrovně kvality řízení administrativních procesů analyzujeme:

- Rozsah a strukturu administrativních procesů
- Návaznosti (řetězce) administrativních procesů na klíčové procesy
- Elektronickou podporu
- Úroveň formálního řízení (kvalita organizačních norem)
- Vhodnost a délka stanovených tras
- Zabezpečení trvalého zlepšování (stanovení vlastníka procesu)
- Kritické faktory (úzká místa)

Při posuzování úrovně kvality dokumentace administrativních procesů analyzujeme:

- Dodržování obecně závazných a vnitřních předpisů
- Úroveň a včasnost novelizování vnitřních předpisů
- Úroveň používaných a vytvářených listinných a elektronických dokumentů (srozumitelnost, účinnost, dostupnost)
- Kritická místa (slabá místa) dokumentace administrativních procesů

Oba přístupy se spojují v posouzení základního kritéria a to dosažení vyšší efektivnosti řízení administrativních procesů.⁶⁸

⁶⁸ KŘÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5. str. 140-141

Závěrem můžeme říci, že audit přináší nové informace, připomínky a poznatky směřující ke zvýšení efektivnosti a musí být veden tak, aby pomáhal pracovníkům, managementu, firmě a v konečném důsledku i zákazníkům. Toto vše by mělo vytvářet dlouhodobé dobré vztahy v týmech uvnitř podniku, s dodavateli a zákazníky.

4. Vlastní zpracování

V analytické části je představena vybraná firma a konkrétněji se věnuje zadaným cílům.

4.1. Představení Fillpack

Společnost FILL – PACK s. r. o. byla založena v Železnici již v roce 2000, ale její historie však sahá až do roku 1995, kdy s třemi zaměstnanci dodávala obalové materiály lokálním odběratelům. Během následujících let došlo k mnoha investicím a rozvoji, který vyvrcholil v roce 2000, kdy došlo k otevření provozního areálu v Lomnici nad Popelkou, který má rozlohu více jak 8000 m² z čehož 5000 m² je výrobní plocha a 3000 m² jsou skladové prostory. S otevřením nového areálu došlo i k navýšení počtu zaměstnanců na cca. 80 a instalaci nejrůznějších nových technologií na zpracování obalových materiálů, s těmito investicemi došlo i k zvýšení obrátu okolo 150 mil. Kč ročně. V roce 2004 byla firma původním majitelem odprodána a stala se součástí silné skupiny obalových společností skupiny TART s.r.o. se sídlem v Brně s ročním obrátem přesahujícím 1,5 mld. Kč a působností v řadě zemí evropské unie. Tímto se společnost stala jedním z nejvýznamnějších hráčů v oblasti výroby obalových materiálů v České republice.

4.1.1. Činnost firmy

Již od svého vzniku se firma FILL-PACK v rámci skupiny zabývá vývojem a výrobou složitějších komplexních obalů s vyšší přidanou hodnotou, nejčastěji pro zákazníky z automobilového a elektrotechnického průmyslu. Tato obalová řešení jsou často nedílnou součástí výrobků zákazníků a jsou navrhovány a vyráběny přesně podle potřeb a požadavků zákazníka. Na základě bohatých zkušeností v oblasti balení, byla v roce 2005 vytvořena ochranná známka V.I.C.O. (Value In side Checkpoint Out side), která se stala jakousi značkou kvality firmy Tart, jež byla oceněna několika cenami „Obal roku“ pořádanou obalovou asociací SYBA. Součástí výrobního závodu je i designerské centrum, kde pracuje tým zkušených obalových designerů, kteří analyzují, vyvíjejí a vzorkují nejrůznější požadavky zákazníků zpracovávané za využití několika 3D konstrukčních softwarů jako jsou např. Solidworks a Catia. Na základě získaných zkušeností bylo přihlášeno i několik průmyslových vzorů, které jsou využívány v navrhovaných výrobcích. Nejčastěji se jedná o nejrůznější druhy prokladů pro fixování zboží, jednoduché pytle z polyetylenu pro balení elektrotechnických součástek nebo i zemědělských produktů. Nejrůznější druhy krabic z kartonu nebo cartonplastu, přes tvarovky svařované

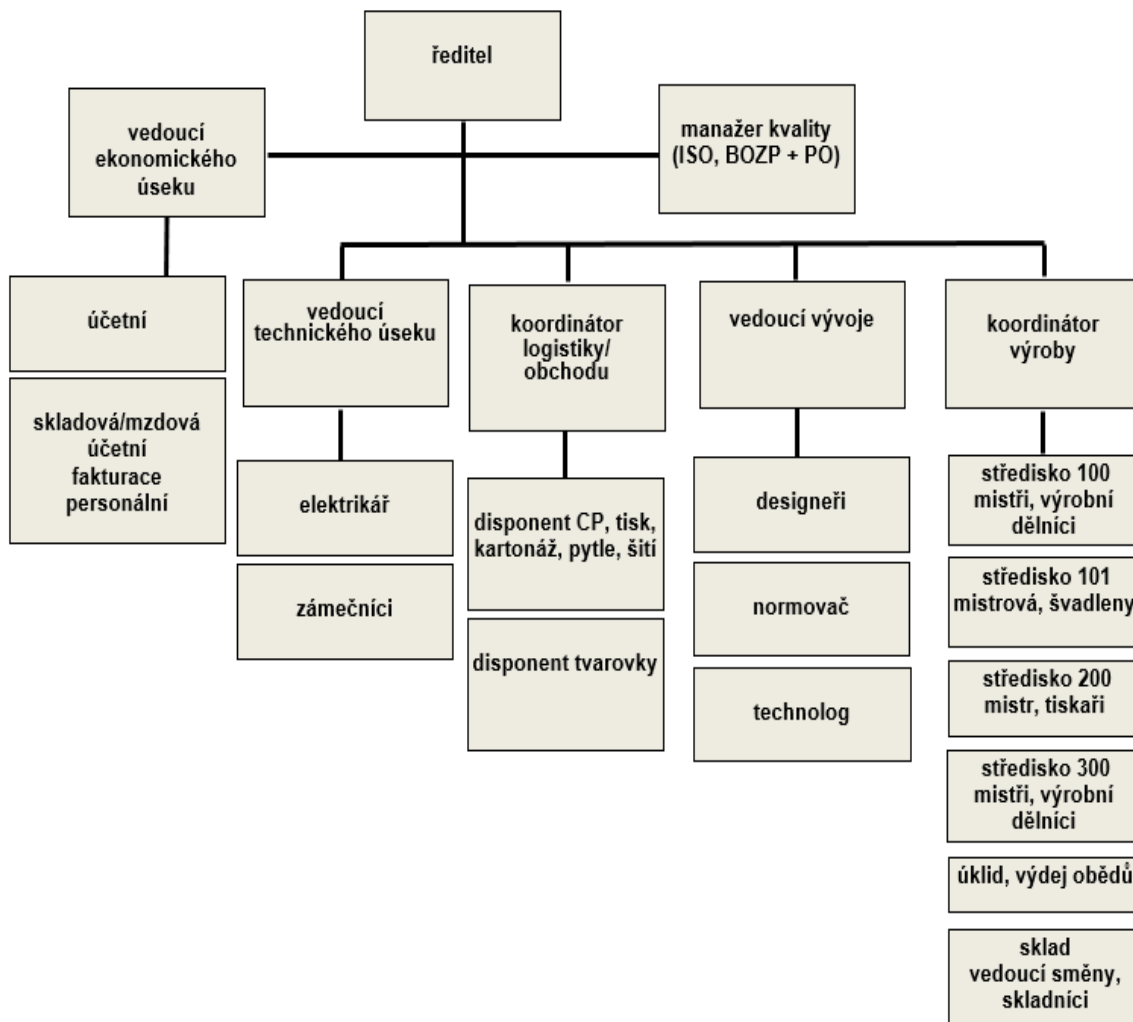
z tvarovaných výseků v různých modifikacích polyetylénu pro balení nejrůznějších druhů elektroniky, až po kapsovité přepravky šité z nejrůznějších druhů netkaných textilií zavěšené na ocelových konstrukcích nebo vložené do plastových přepravníků.

V rámci popsané činnosti společnost komunikuje se zákazníky i s dodavateli materiálů potřebných pro výrobu a rovněž s dodavateli výrobního zařízení, které může být požadováno „šité na míru“. Mezi největší zákazníky patří nadnárodní společnosti jako Foxconn, Škoda Auto, Panasonic, Inventec a mnoho dalších firem působících v České republice nebo jejich zahraničních pobočkách.

V současnosti výrobní i administrativní část společnosti sídlí v Lomnici nad Popelkou, ale hlavní obchodní činnost a nákup klíčových surovin zajišťuje centrála v Brně.

4.1.2. Organizační struktura

Firma je řízena provozním ředitelem, který je zodpovědný za ekonomické a výrobní výsledky provozu hlavnímu vedení skupiny Tart se sídlem v Brně.



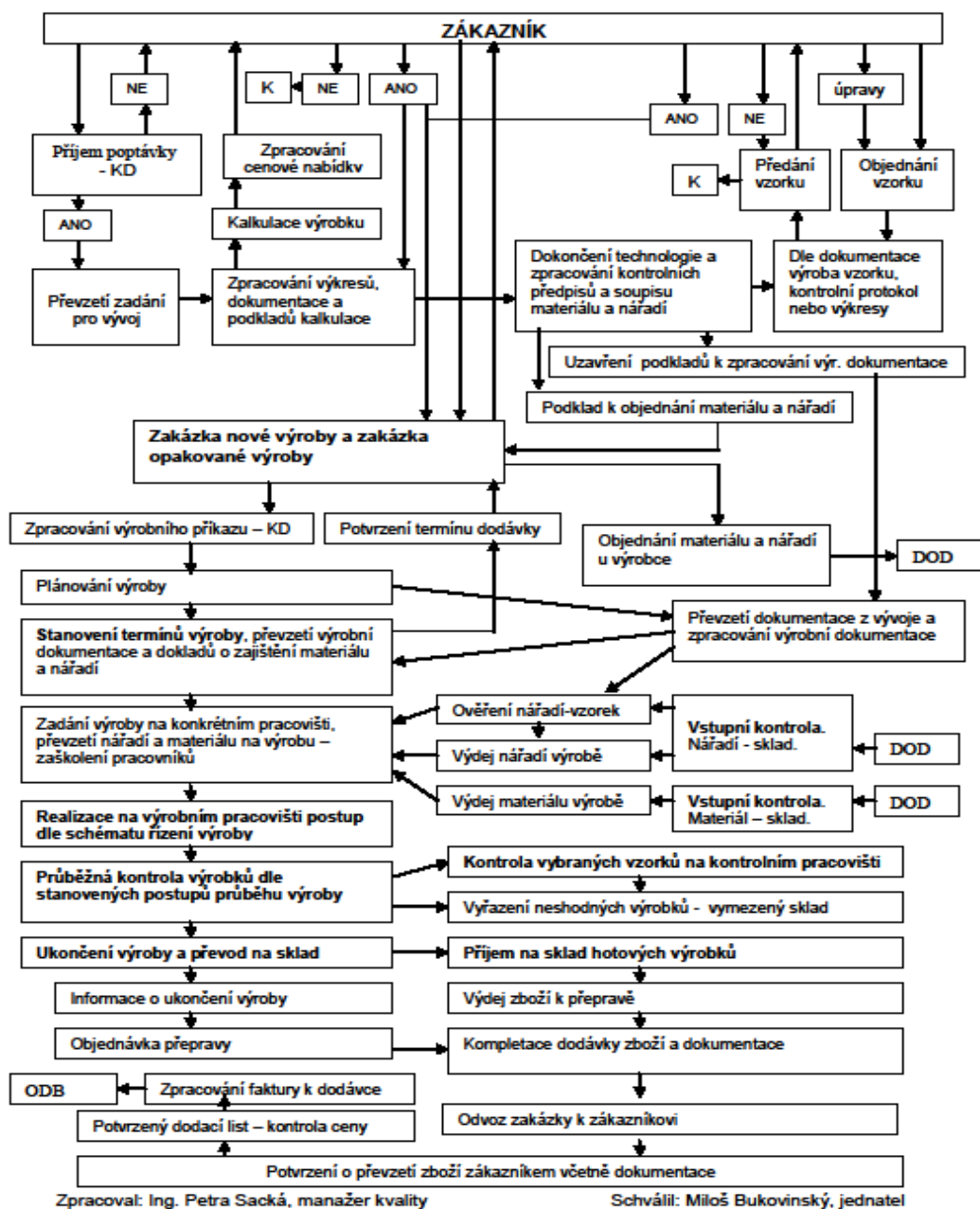
Obr. 4 Znáznornění organizační struktury firmy Fillpack⁶⁹

⁶⁹ Zdroj: upraveno dle Fillpack

4.2. Popis stávajícího procesu průběhu poptávky a zakázky firmou

Autor se rozhodl pro analýzu stávajícího procesu průběhu poptávky a zakázky firmou a jedním z důvodů byla aktualizace ISO normy v roce 2015. Stávající proces začíná přijetím požadavku od zákazníka, tento je zaznamenán pod číslem konstrukční dokumentace do informačního systému firmy, který vznikl na zakázku dle požadavků vedení společnosti a je stále upravován dle aktuálních požadavků a trendů. Po zapsání do systému je založena složka obchodního případu, který postupuje celou firmou. Nejdříve je odeslán na oddělení vývoje, kde je zpracována kalkulace výrobku s veškerou dokumentací pro výrobu včetně fotek, výkresů a ostatních souborů týkajících se projektu. Následně jsou tyto podklady zaneseny do informačního systému a odpovědným pracovníkem je odeslána cenová nabídka zákazníkovi. Pokud je od zákazníka kladná odezva, jsou dle dohody se zákazníkem vyráběny vzorky k odsouhlasení správnosti a požadované kvality, které mohou projít procesem několika úprav. Po dosažení kladného vyjádření je vystaven kontrolní protokol a je potvrzena i výkresová dokumentace. Záporná reakce a odmítnutí dalšího jednání znamená ukončení prací na poptávce a konstrukční dokumentace je označena jako neúspěšná.

V případě kladné reakce, odsouhlasení vzorků a přijetí objednávky, která je zapsána do informačního systému, probíhá kontrola věcné správnosti. Tzn. ověření a potvrzení vedoucím pracovníkem vývoje, zda pro objednávku existuje poptávka s již přiděleným číslem konstrukční dokumentace a zda veškerá dokumentace odpovídá schváleným požadavkům. Na základě tohoto schválení může provést odpovědný pracovník vystavení výrobního příkazu a začít s vystavováním objednávek na materiál a ostatní pomůcky pro výrobu. Poté je výrobní příkaz předán na oddělení technologie výroby, kde dojde ke zpracování technologického postupu a konečné kompletaci výrobní dokumentace. Současně je vedoucím výroby stanoven termín realizace a tento je odpovědným pracovníkem potvrzen odběrateli. Následně je po naskladnění materiálu zahájena výroba v odsouhlaseném termínu, která je odpovědným pracovníkem průběžně kontrolována, jak co do dodržení termínu výroby, tak z pohledu kvality. Celý proces je ukončen expedicí zboží s potvrzením dodacího listu a následnou fakturací.



Obr. 5 Schéma průběhu poptávky a zakázky firmou⁷⁰

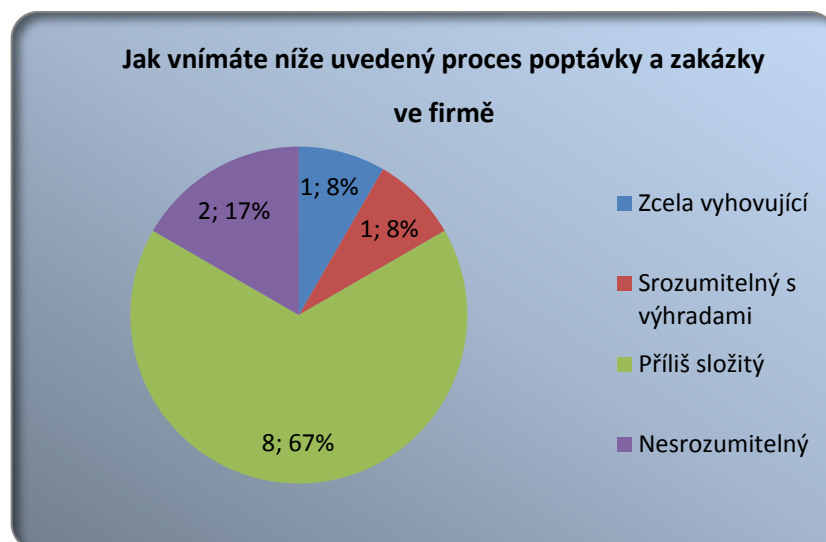
⁷⁰ Zdroj: Převzato z vnitřních dokumentů firmy Fillpack

4.2.1. Analýza současného procesu

Vzhledem k možnosti autora účastnit se každodenních výrobních porad bylo v období 4 měsíců za pomoci individuálního poznávání a studia zápisů z těchto porad vysledováno, že jsou velice často vznášeny požadavky na potvrzení termínů ze strany odběratelů. Pro zlepšení daného procesu byl vybrán cyklus PDCA a jako hodnotou bylo stanoveno zvýšení kapacity se zaměřením na časové parametry. Autor na základě pozorování toku dokumentů firmou a analýzou interních dokumentů, vyhodnotil stávající proces jako nevyhovující, kdy jedním z problémů byly příliš dlouhé doby mezi jednotlivými činnostmi v procesu bez stanovené odpovědnosti, z čehož pramenily výše zmíněné dotazy na termíny. Proto se autor rozhodl pro získání zpětné vazby k současnému procesu od zaměstnanců za využití pravidelných ročních pohovorů (viz. příloha č. 1), a u této příležitosti byl proveden průzkum ohledně složitosti stávajícího procesu, který byl schválen k používání již v roce 2012. Ke stávajícím standardním otázkám byla přiřazena i otázka „Jak vnímáte níže uvedený proces poptávky a zakázky ve firmě?“. Na tuto otázku byly předloženy čtyři volby a v případě vyplnění volby 3 a 4 bylo požádáno i doplnění důvodu této volby, případně návrhu řešení:

1. Zcela vyhovující
2. Srozumitelný s výhradami
3. Příliš složitý
4. Nesrozumitelný

Při tomto průzkumu bylo osloveno celkem 12 technickohospodářských pracovníků, kterých se tento bod týkal. S výsledkem uvedeným v následujícím grafu.



Obr. 6 Graf vnímání současného procesu poptávky a zakázky firmou⁷¹

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 84% dotazovaných pracovníků považuje současné schéma za příliš složité a nesrozumitelné. Současně bylo doplněno i několik důvodů této volby, které dotazovaní zapsali vlastními slovy.

U bodu č. 3 Příliš složitý:

1. Ne úplná přehlednost schématu, je zde velice mnoho operací, při kterých se člověk postupně ztrácí, jak má dále postupovat a co operace znamenají. Navrhují rozdělit na více schémat.
2. Chaotické rozložení operací a dokumentů - přepracovat
3. Není jasné kdo, a jakou činnost vykonává a kdo za co odpovídá.
4. K lepšímu pochopení je třeba nastudovat celou směrnici a v té si dohledat podrobnosti.
5. Neustále se na poradách navzájem dotazujeme, kdy bude jaká činnost dodělána, aby mohl další pokračovat, a vypadá to, že někteří si nejsou jisti, co a do kdy mají udělat.
6. Špatná orientace v jednotlivých činnostech
7. Dvakrát uvedeno pouze „nepřehlednost“

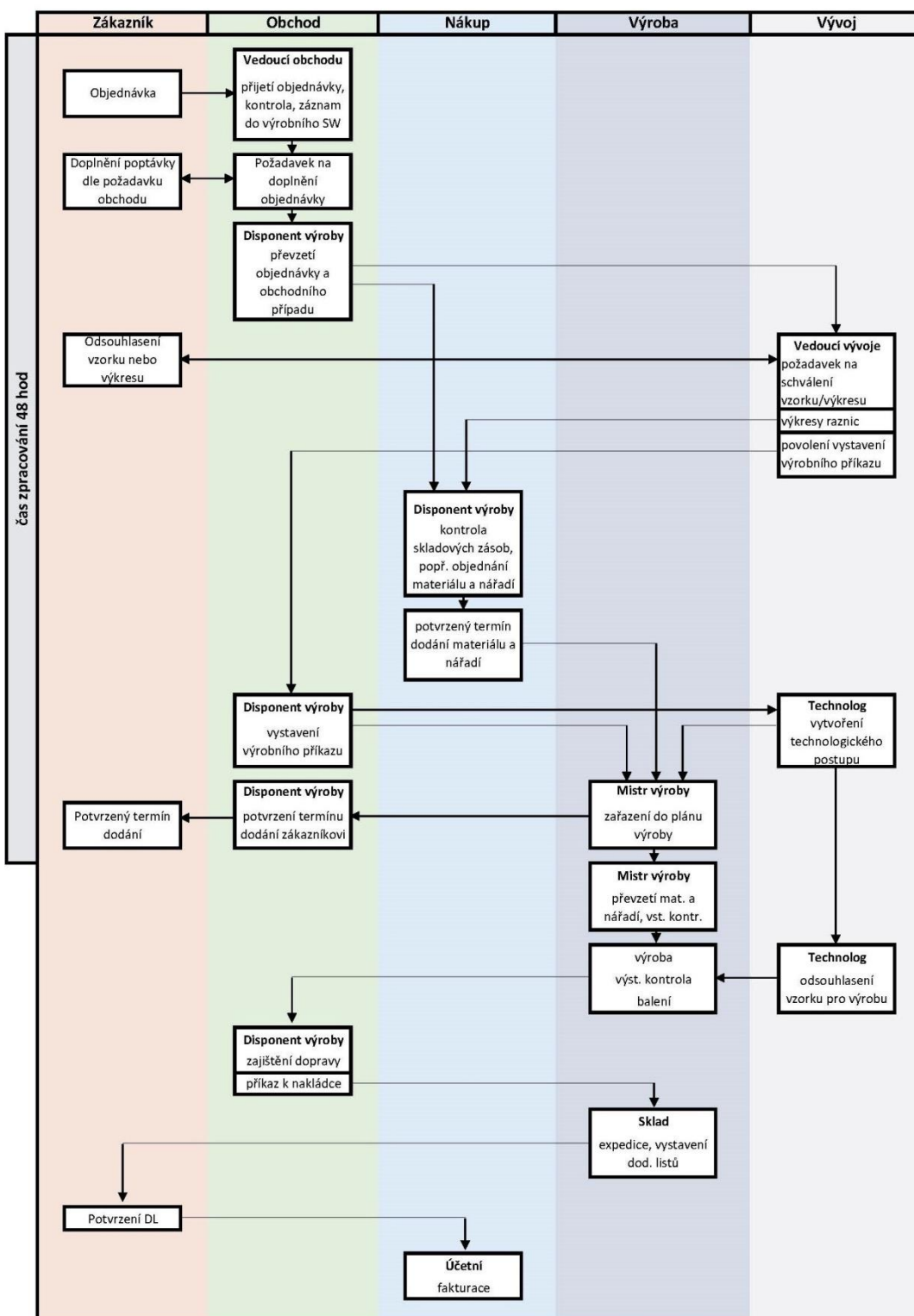
⁷¹ Zdroj: vlastní zpracování

U bodu č. 4 Nesrozumitelný:

1. Nejasné kompetence a sled činností, které jsou pro nováčka i některé stávající pracovníky naprosto nesrozumitelné.
2. U některých směrů činností není jasné, co přesně znamenají (např. Ano od zákazníka), popisy operací jsou strohé.

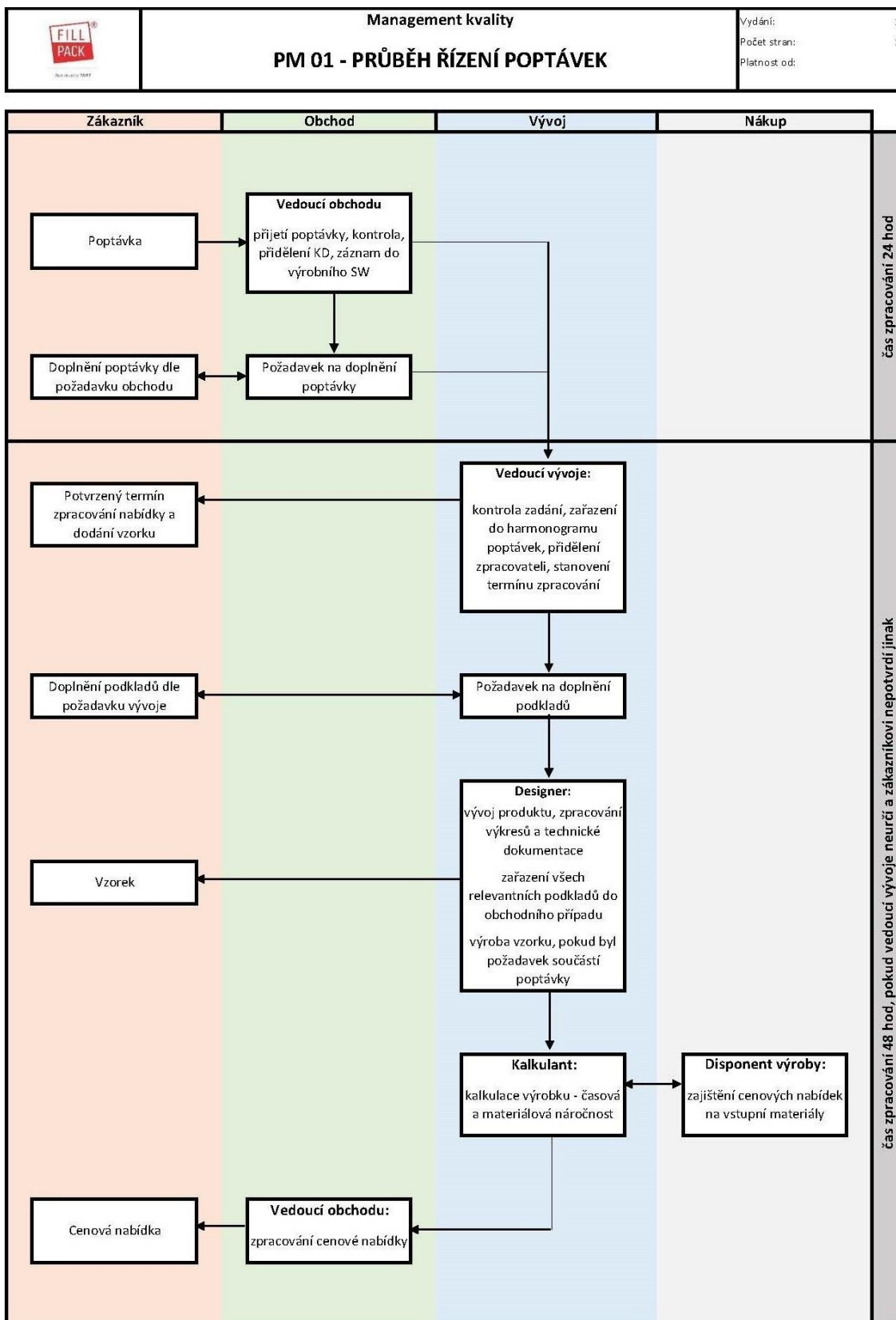
4.2.2. Návrh nového řešení

Na základě výše uvedených údajů se autor rozhodl pro přepracování celého stávajícího procesu, který zahrnoval jak proces poptávání, tak proces zakázky v jednom, což celé schéma činilo dosti složitým a nesrozumitelným, včetně nejasností ohledně povinností a odpovědností za jednotlivé úkony. Proto bylo za pomoci modelování a trasování navrženo rozdělení tohoto procesu na dvě samostatné části, a to na proces poptávky, a proces zakázky, aby se staly snáze pochopitelnými s jasnou definicí hranic jednotlivých odpovědností pracovníků. Současně byly s manažerem kvality konzultovány časy na jednotlivé operace, které byly společně stanoveny na základě pozorování, konzultací s odpovědnými pracovníky a dlouhodobých zkušeností z daného odvětví. Díky těmto podkladům vznikly dva oddělené procesní modely uvedené na obrázcích č.7 a č.8. Současně je k daným schématům doporučeno doplnit do informačního systému zadávání časů přijetí a odeslání poptávek i objednávek pro snadné sledování a vyhodnocení zpětné vazby pro případná další zlepšení, která by se používáním objevila.



Obr. 7 Návrh nového schématu řízení zakázek⁷²

⁷² Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 8 Návrh nového schématu řízení poptávek⁷³

⁷³ Zdroj: Vlastní zpracování

4.3. Zhodnocení nového návrhu

Výše navržené procesní modely byly odevzdány odpovědným pracovníkům k prostudování, a poté konzultovány vedením společnosti včetně manažera kvality na pravidelné poradě vedení, s hodnocením, že do nového schématu byl implementován jeden z požadavků aktualizované normy a tím je kontext organizace, který se zaměřuje na širší souvislosti ve vztahu k okolí a plnění požadavků zákazníka. Novým řešením bylo docíleno jasného rozdělení kompetencí jednotlivých úseků a i se stanovením časů potřebných na jednotlivé části procesu. Tyto časy pomohou ke zvýšení kvality pro zákazníka snížením časového plýtvání, kdy zákazník bude mít stanoven jasný termín pro získání potřebných informací o jeho požadavcích. Současně došlo také k jasnému zpřehlednění celého procesu oproti původnímu schématu. Z porady vedení současně vzešlo i doporučení k prověření možnosti úpravy informačního systému vzhledem k sledování plnění termínů a požadavek na manažera kvality, aby začal pracovat na zanesení těchto změn do interní dokumentace firmy.

4.4. Odstranění plýtvání v technologii

Současně se autor při navrhování nového schématu zaměřil podrobněji na administrativní proces zpracování technologické dokumentace, který je součástí procesu zpracování průběhu poptávky a zakázky firmou. Tento proces začíná pro technologa převzetím složky výrobní dokumentace od disponenta, která obsahuje titulní stranu výrobního příkazu, výrobní štítek a výčetku materiálu. Do této složky následně technolog přiloží zpracovaný technologický postup a na závěr je zpracovaná dokumentace předána mistru výroby.

4.4.1. Analýza tvorby technologické dokumentace a vyhodnocení

Při sledování toku dokumentů firmou a nestandardizovaném rozhovoru s technologem bylo zaznamenáno upozornění, že složky výrobní dokumentace jsou poměrně náročné na množství vytištěného papíru, což posléze potvrdil i vedoucí vývoje. Proto byl technolog po domluvě autora s vedoucím vývoje požádán o zajištění zaznamenávání informací o velikosti složky výrobní dokumentace na jednotlivé výrobní příkazy. Toto zaznamenávání spočívalo v sledování množství vytištěných stránek na nové výrobní příkazy a času na zpracování technologického postupu. Současně byly z informačního systému firmy vytaženy data o množství výrobních příkazů za poslední čtyři roky. Z analýzy počtu výrobních příkazů vyplynulo, že s navyšováním obratu firmy dochází také k poměrnému

zvyšování množství zpracovaných výrobních příkazů v průběhu roku z průměrných 94 na měsíc v roce 2012 až na 141 v roce 2015. Během období dvou měsíců bylo zjištěno, že technologický postup obsahuje průměrně 9,43 stránek listů technologické dokumentace, které jsou tištěny na každý výrobní příkaz, bez ohledu na to, zda se jedná o novou zakázku nebo již se opakující. Ze sledovaných dat bylo dále zjištěno, že měsíční průměr nových technologických postupů činí 25,5 ks, což činí ve srovnání s rokem 2015 pouze 18,08 % a zbylé v počtu 115,5 ks jsou již pouze opakované zakázky.

| Počet výrobních příkazů | | | | |
|-------------------------|------|------|------|------|
| rok | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| počet | 1131 | 1101 | 1347 | 1693 |
| měs. průměr | 94 | 92 | 112 | 141 |

Tabulka 3 Tabulka počtu výrobních příkazů ve firmě Fillpack⁷⁴

4.4.2. Návrh řešení tvorby výrobní dokumentace s vyčíslením

Proto bylo autorem navrženo, aby u opakujících se zakázek nebyl znovu tištěn technologický postup, který je možné podle čísla výrobního příkazu dohledat v archivu firmy, ale byla doplněna pouze tato technologická část. Při tomto návrhu by došlo ke snížení spotřeby vytištěných listů složky výrobního příkazu na nejmenší možné množství u opakovaných zakázek, a to na 3 listy s průměrnou úsporou 9,43 listů technologického postupu na jeden výrobní příkaz, což činí náklady:

Cena papíru A4 $9,43 \times 0,12 \text{ Kč} = 1,13 \text{ Kč}$

Tisk $9,43 \times 5,20 \text{ Kč} = 49 \text{ Kč}$

Celkem 50,17 Kč/složka

Celkový součet měsíčních úspor poté dosahuje $115,5 \times 50,17 = 5794,6 \text{ Kč}$ měsíčně.

⁷⁴ Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam listů složky výrobního příkazu:

- Titulní strana výrobního příkazu
- Štítek výroby
- Výčetka materiálu
- Průměrný počet listů technologického postupu = 9,43 listů

Pro stanovení výše nákladů na tisk jedné stránky A4 bylo využito dat zveřejňovaných časopisem D-test, a to na používanou tiskárnu oddělením vývoje typu HP Laserjet Pro MFP M177FW, který činí 5,20 Kč/stránka. Tyto náklady byly použity s ohledem na formu technologických postupu, kde je ve velkém množství použito barevných obrázků a výkresů.⁷⁵

Stanovený návrh byl posléze konzultován na oddělení vývoje s vedoucím, technologem a mistrem výroby, s doporučením na předložení k projednání a schválení na poradě vedení s připomínkou, aby na titulní straně každého předávaného technologického postupu do výroby, byla podpisem a aktuálním datem potvrzena správnost daných podkladů. Tento návrh byl později na poradě vedení doporučen k zapracování do dokumentace.

⁷⁵ *Dtest* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/testy-vyrobku-470/tiskarny-jednoucelove-a-multifunkcni>

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení a analýza vybraného administrativního procesu s konečným návrhem na jeho zlepšení i s ohledem na aktualizovanou normu ISO 9001 ve vybrané firmě. Pro tuto práci byly informace čerpány z odborné literatury, normy ISO 9001, internetových článků a hlavně z interních dokumentů a informací firmy Fillpack s.r.o.

V teoretické části práce jsou blíže vysvětleny vybrané pojmy týkající se zpracovávaného tématu administrativních procesů, zvláště související s řízením a zlepšováním.

Praktická část se již zabývá bližším představením a činností vybrané firmy, včetně ukázky organizační struktury. Následně se již autor věnuje vybranému procesu Průběhu poptávky a zakázky firmou, kde je představen a popsán původní proces, včetně nalezených nesrovnalostí a nedostatků, které byly následně potvrzeny provedeným průzkumem uvnitř firmy a prezentovány v grafickém zobrazení. Tyto nedostatky autor navrhl odstranit zjednodušením zkoumaného procesu na dvě samostatné části, čímž došlo k výraznému zpřehlednění, a i k zapracování jedné ze změn nové ISO normy, což je kontext organizace. Tento kontext představuje širší vnímání zákazníka a jeho potřeb, kterých bylo docíleno časovým rámcem daného procesu, a tím zvýšení kvality pro zákazníka v získávání potřebných informací. Dále při analýze procesu, který mohl autor vzhledem k současné činnosti ve firmě pečlivě studovat, byla současně nalezena i druhá možnost odstranění plýtvání a to v oddělení technologie nadměrným tiskem technologických postupů, které bylo vyčísleno.

Oba výše zmíněné nedostatky byly prezentovány na poradách vedení společnosti, kde byly konzultovány s manažerkou kvality, a bylo navrženo zapracování těchto návrhů do interní dokumentace. Současně bude nutné dále dopracovat a změnit směrnice týkající se daných témat a dále pracovat na ostatních procesech, aby plánovaný audit v příštím roce proběhl bez větších problémů. Zpracovávané téma pomohlo firmě ke snížení nákladů a zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkovi díky jasnému časovému rámci na splnění zakázek.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5038-5

GEORGE, Mike, Dave ROWLANDS a Bill CASTLE. *Co je Leansix sigma?*. Překlad: Mgr. Kateřina Hodická, První vydání. Brno: SCaC Partner, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-239-5172-6

KŘÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007 [cit. 2016-06-01]. ISBN 978-80-247-6722-2

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. Praha: GradaPublishing, a.s., 2011 [cit. 2016-06-03]. ISBN 978-80-247-7296-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.,

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

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016

Internetové zdroje:

Práce [online]. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/a/administrativni-pracovnik/>

Řízení procesů [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

Ekonomické pojmy lidsky [online]. [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: <http://ekonomickepojmylidsky.cz/pro-me-top-26-citatu/>

Nálet na administrativní procesy [online]. [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/nalet-na-administrativni-procesy>

Vše o ISO [online]. [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: <http://www.isofin.cz/iso.htm>

http://www.dnvba.com/cz/Skoleni/Management-rizik/Pages/zaklady_mapovani_procesu_a_rizeni_rizik.aspx

Ostatní zdroje:

Fiala, Alois. Kurz Manažer výroby I., Komplexní management jakosti: Gradua Cegos, s.r.o. v Praze, 21.2.-18.4.2008

Interní materiály společnosti Fillpack – FS01 Průběh poptávky a zakázky firmou

Příloha:

Příloha č. 1: Podklad pro strukturovaný rozhovor zaměstnance



člen skupiny TART

Podklad pro strukturovaný rozhovor zaměstnance

1. Jaké jsou Vaše povinnosti?
2. Co máte na své práci rádi? Proč?
3. Chtěl (a) byste dělat i jiné aktivity? Jste na to připraveni?
4. Máte zájem o „job rotation“ (v útvaru, závodě)?
5. Jak by Vám firma mohla pomoci při dalším „růstu“?
6. Jak vidíte „komunikaci“ v útvaru?
7. Co byste mi doporučili změnit v útvaru? Myšleno v komunikaci.
8. Jiná doporučení.
9. Jak vnímáte níže uvedený proces poptávky a zakázky ve firmě? V případě výběru bodu č. 3 a 4 uveďte důvod, případně návrh řešení.
 1. Zcela vyhovující
 2. Srozumitelný s výhradami
 3. Příliš složitý
 4. Nesrozumitelný