

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Petra Dvořáková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Dvořáková

Podnikání a administrativa

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the enterprise

Cíle práce

Primárním cílem práce je nalézt efektivnější řešení pro administrativní procesy. Zlepšení vede především ke zjednodušení práce a zkrácení časové náročnosti. Sekundárním cílem je vypracovat teoretickou část práce a sběr informací pro část analytickou.

Metodika

První část bakalářské práce neboli literární rešerše obsahuje sekundární zdroje. Analyzuje teoretické poznatky získané z odborné literatury, internetových zdrojů a článků.

Druhá část se zaměřuje na analýzu praktických poznatků v oblasti administrativních procesů finančního oddělení.

Postup:

1. Seznámení s firmou a jednotlivými procesy, potřebnými pro chod podniku; 2. Zhodnocení stávajícího stavu a sběr informací od zaměstnanců; 3. Výběr vhodné zlepšovací metody a následná aplikace.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy

Harmonogram zpracování:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2015; 2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2015; 3. Vypracování literární rešerše – září – listopad 2015; 4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2015; 5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2016; 6. Finální úpravy textů – únor 2016; 7. Kompletace a odevzdání – březen 2016.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Proces, administrativní procesy, vnitropodniková směrnice, Lean, SixSigma

Doporučené zdroje informací

- CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- HORÁK, R. – GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- JIHOČESKÁ UNIVERZITA. KATEDRA ŘÍZENÍ, – ROLÍNEK, L. *Procesní management : vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2.
- KŘÍŽ, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ, – ZUZÁK, R. *Administrativní technika*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit, 2004. ISBN 80-213-1158-4.
- KŘÍŽ, J. – ZUZÁK, R. – KRNINSKÁ, R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.
- LANDA, M. *Organizace účetních agend ve firmě*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-123-2.
- PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda : ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- ŘEPA, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0456-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za cenné informace, vedení a odborné konzultace, které mi při zpracování této bakalářské práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům z personální agentury za poskytnuté materiály a informace, které mi umožnily vypracovat praktickou část práce.

Administrativní procesy v podniku

Souhrn

Bakalářská práce „Administrativní procesy v podniku“ je zaměřena na zefektivnění procesního toku v organizaci za pomoci vysvětlených metod. Práce se skládá ze dvou částí. V první, teoretické části, jsou zmíněny základní termíny dané problematiky. Zabývá se pojmy: proces, procesní řízení, procesní tok, workflow nebo vnitropodnikové směrnice. Popsány jsou metody na zlepšení procesu Lean, Six Sigma, a nástroje Pět S, DMADV či DMAIC.

Druhá část práce prezentuje vybranou firmu, její historii. Popisuje předmět činnosti firmy a organizační strukturu. Teoreticky popsáný nástroj DMAIC je v praktické části aplikován na vybraný administrativní proces v organizaci. Je také popsán stav před implementací nového procesu, navržený optimální stav, aplikace nově navrhovaného procesu a vyhodnocení nového stavu procesu. V závěru je zhodnocen přínos a jsou navrženy další vhodné změny.

Klíčová slova: proces, administrativní procesy, vnitropodnikové směrnice, Lean, SixSigma, DMAIC

Administrative processes in the enterprise

Summary

Bachelor thesis „Administrative processes in the enterprise“ is focused on effective process flow using explained methods in the enterprise. Thesis consists of two parts. At first theoretical part basic terms relating to this area are defined. It deals with term such as process, process management, process flow, workflow or internal directives. Methods improving process like Lean, Six Sigma and tool Five S DMADV and DMAIC are described.

The second part of thesis presents selected company and its history. It describes the scope of business and organizational structure. Based on the theoretical explanation tool DMAIC is applied on selected administrative processes in the organisation. There is also described status before implementation of new process, suggested optimal conditions, application of newly suggested process and evaluation of new process status. In the end of the thesis the benefits are evaluated and also appropriate changes are suggested.

Key words: process, administrative process, internal directives, Lean, SixSigma, DMAIC

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Literární rešerše	12
3.1	Administrativní procesy v podniku.....	12
3.1.1	Podnikatel, Obchodní firma.....	12
3.1.2	Proces.....	12
3.1.3	Procesní řízení.....	13
3.1.4	Rozdělení procesů.....	13
3.1.5	Administrativní procesy a jejich struktura.....	14
3.1.6	Workflow	15
3.1.7	Řízení administrativních procesů.....	16
3.2	Metody zjišťování kvality administrativních procesů.....	17
3.2.1	Analýza administrativních procesů.....	17
3.2.2	Trvalé zajištění kvality administrativních procesů - TQM.....	17
3.2.3	Metoda Lean	19
3.2.4	Metoda Pět S.....	21
3.2.5	Metoda Kaizen.....	21
3.2.6	Metoda Six Sigma.....	22
3.2.7	Metody DMADV a DMAIC.....	22
3.2.8	Lean Six Sigma.....	23
4	Vlastní zpracování	25
4.1	Profil společnosti.....	25

4.2	Předmět činnosti.....	25
4.3	Organizační struktura	26
4.4	Proces přijatých faktor	28
4.4.1	Define.....	28
4.4.2	Measure.....	28
4.4.3	Analyze	29
4.4.4	Improve	30
5	Závěr	35
6	Seznam použité literatury	36
7	Přílohy.....	37

Seznam obrázků

Obr. 1	Úrovně procesu.....	13
Obr. 2	Organizační struktura	27
Obr. 3	Schéma procesu	32

1 Úvod

Administrativní procesy patří mezi základní procesy v každé společnosti. Jejich správné nastavení a funkčnost vede k výraznému zlepšení efektivity práce. Při menší časové náročnosti klesají i finanční náklady podniku. Zvyšování kvality těchto podpůrných procesů je pevně spjato se zlepšením klíčových procesů a chodu celé organizace. Je potřeba neustále sledovat nové technologie a možnosti rychlejší a zároveň ekonomičtější práce. Tento strukturovaný sled činností je zpravidla vázán na standardizované a centralizované dokumenty a formuláře. Řízení procesu je podpořeno vnitropodnikovými směnicemi a je žádoucí, aby celá organizace působila celistvě a veškeré prvky vzájemně a správně navazovaly.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části bakalářské práce jsou objasněny primární pojmy související s administrativními procesy a vyloženy metody, používané k zefektivňování procesů. Podklady byly čerpány z odborné literatury.

Druhá, praktická, část práce čerpá především z praktických znalostí autorky. Nejdříve je vyložena historie, předmět činnosti a organizační struktura vybrané personální agentury. Společnost se snaží neustále zlepšovat své procesy a zavádět nové technologie. Součástí je představení daného administrativního procesu v organizaci, detailní popis procesu před zavedením optimalizace, návržení nového stavu a vyhodnocení přínosů. V závěru práce jsou navrženy další možné změny ve vybraném procesu.

Přínosem této bakalářské práce je skutečné zpracování řešení v praxi.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem bakalářské práce je nalezení efektivního řešení pro administrativní procesy a jejich provázanosti. Zlepšení vede především k úspoře časového fondu, nastavení kontroly na náklady a procesy.

Dílčími cíli jsou vypracování literární rešerše dané problematiky, analýza vybraného procesu a zjištění slabých míst sledu činností.

2.2 Metodika

První část bakalářské práce neboli literární rešerše obsahuje sekundární zdroje. Analyzuje teoretické poznatky získané z odborné literatury vztahující se k dané problematice. Jsou vysvětleny definice základních pojmů, kterými jsou proces, administrativní proces, procesní řízení, workflow, vnitropodnikové směrnice, Kaizen, Lean, 5S, Six Sigma.

Druhá část je zaměřuje na analýzu praktických poznatků. Převládají zdroje primární, načerpané od zaměstnanců finančního oddělení personální agentury a praktických poznatků. Tyto informace jsou využity pro popis stavu vybraného administrativního procesu. Následně jsou stanoveny kritické body stávajícího procesu a navrženo řešení problémů. K odstranění nedostatků je stanoven plán realizace a otestování navrženého procesu. Po postupné realizace je nový proces zhodnocen.

V závěru práce je věnována pozornost zhodnocení nově implementovaného procesu a navrženy další možné změny.

3 Literární rešerše

3.1 Administrativní procesy v podniku

3.1.1 Podnikatel, Obchodní firma

Dle zákona č. 89/2012 Sb. je podnikatel fyzická nebo právnická osoba, která samostatně, na vlastní účet a odpovědnost, soustavně, za účelem dosažení zisku vykonává výdělečnou činnost. K vykonávání podnikání je zapotřebí živnostenské nebo jiné oprávnění podle zákona.

Podnikatel podniká pod jménem, které je zapsáno v obchodním rejstříku, neboli pod obchodní firmou. Podnikatel může být zapsán pouze pod jednou obchodní firmou, která je nezaměnitelná a nesmí působit klamavě (zákon č. 89/2012 Sb.).

K dosažení zisku je mimo jiné zapotřebí správné nastavení vnitropodnikových procesů k optimalizaci dosažení výdělečné činnosti,

3.1.2 Proces

Proces můžeme definovat různě, vždy se ale jedná o jakýsi navazující sled dějů, postupů, aktivit či práce. Prostřednictvím této posloupnosti všech činností se snažíme dosáhnout určitého cíle za daných podmínek. Jednotlivé procesy se navzájem propojují a navazují na sebe.

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

Sled jednotlivých činností ve sledovaném čase postupně se rozvíjejícího procesu nazýváme procesní tok. Na němž spolupracují alespoň dvě osoby, vytvářející určitou hodnotu a pracovní prostředí.

Tedy na počátku do procesu vstupuje nějaká informace, materiál, zařízení, které se danými činnostmi přemění na výstupy. Příkladem může být fakturace v personální agentuře, kdy vstupem je docházka zaměstnance, jednotlivými činnostmi pak zpracování docházky,

výplata mzdy, výpočet fakturační částky, generace faktury. Výstupem toho procesu je zasláná faktura odběrateli.

3.1.3 Procesní řízení

Procesní řízení obsahuje soubor metody, uspořádání, opatření a kroky k trvalému zajištění maximální performace a neustálé zdokonalování podnikových a mezipodnikových procesů, za účelem dosáhnout strategického cíle.

Úkolem procesního řízení je optimální propojení jednotlivých částí činností řídicích jednotek za účelem efektivního dosazení cílů. Rozhodující jsou výstupy s optimální strukturou a vazby dílčích činností. (Zuzák a kol., 2009, s. 11).

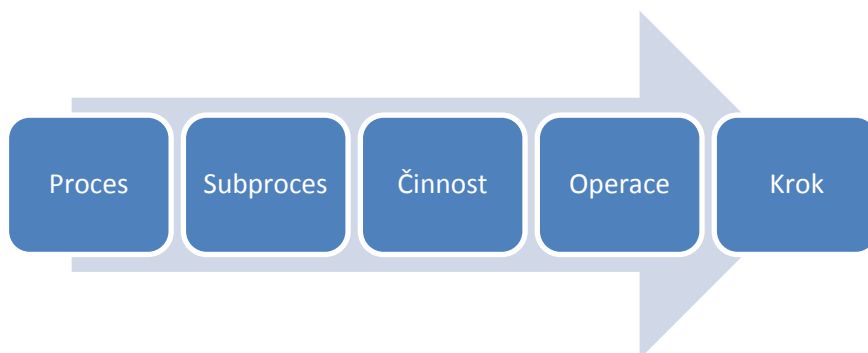
Aby procesní řízení fungovalo, musí být dle Trunečka (2003) splněny určité **předpoklady**:

- definovatelnost práce pomocí procesů a jejich měřitelnost,
- produktivita organizace musí být odvozena z produktivity jednotlivých procesů,
- vstupy i výstupy procesů směřují k zákazníkům (vnitřním i vnějším),
- možnost neustálého zlepšování procesů vede k zvětšování přidané hodnoty a úspoře času.

(Zuzák a kol., 2009, s. 12)

3.1.4 Rozdělení procesů

Náročnost a provázanost procesů závisí na velikosti a spletnosti podniku. Dle náročnosti průběhu je můžeme rozdělit do pěti úrovní, kterými jsou:



Obr. 1 Úrovně procesu

Zdroj: Basl a kol., 2002, s. 30

Procesy lze klasifikovat dle účelu, důležitosti a struktury.

Dle účelu (funkčnosti)

Jde o rozdělení podle funkce, kterou proces plní. Jedná se o průmyslové (sváření, těžba dřeva, obrábění), administrativní (archivace smluv, vyplňování formulářů) a řídicí procesy (schvalování odměň, budgetu, vedení společnosti) Basl a kol, 2002).

Dle důležitosti

- Klíčové procesy – procesy jsou specifické pro daný podnik a jejich správné nastavení dodržování je klíčové nejen pro fungování a dodržení daných cílů, ale i pro uspokojení potřeb zákazníka. Jsou to například výrobní, technologické nebo marketingové procesy. V personální agentuře je takovým procesem například nalezení kandidáta. Klíčové procesy zajišťuje tzv „field“.
- Podpůrné procesy – tyto procesy jsou obecnější než klíčové a zajišťuje je tzv. „Back office“. Dle Basla (2002) se dále dělí na mezipodnikové, řídicí, řízení kvality a kontrolní. Jsou nedílnou součástí pro chod klíčových procesů. Jejich jsou také administrativní procesy. Příkladem je například proces fakturace za vyhledání kandidáta. Jak je vidět, jsou nedílně spjaty s řídicími procesy.
- Vedlejší procesy – procesy, které jsou vykonávány pro interního zákazníka. Například outsourcing – účetnictví, IT – jsou tedy zajišťovány externě (Basl a kol. 2002, s. 35).

Dle struktury

- Tvrdé (datové) procesy – soupis a sled činností je přesně definován a nelze jej měnit. Řadí se sem například výpočet mzdy, SW, výpočet fakturace.
- Měkké (znalostí) procesy – soupis a sled činností lze měnit dle vzniklé situace. Nejsou zde striktně daná pravidla a proces vyžaduje kreativní přístup (Basl a kol, 2002. S. 36)

3.1.5 Administrativní procesy a jejich struktura

Administrativní procesy tvoří nedílnou součást všech probíhajících procesů a činností v organizaci. V organizacích, kde jsou výstupy z administrativních procesů velmi významné, je důležité dbát na efektivitu administrativních procesů nejen kvůli nákladnosti, ale i časové náročnosti a propojenosti s klíčovými procesy. Při efektivním nastavení jsou administrativní procesy pohotové, přesné a naplňují potřebu konečného zákazníka (Zuzák a kol. 2009, s 9).

Administrativní procesy se řadí mezi podpůrné procesy v organizaci. Pro naplnění klíčových procesů jsou tyto administrativní procesy nezbytné, nefungovaly by bez nich. Vzájemná součinnost a kvalita ovlivňuje výkonnost celé organizace. Administrativní činnosti jsou procesy strukturované a bývají ve většině organizací podobné a opakované (dokumenty, formuláře, smlouvy), vyplývající například i ze zákona. Zavedením efektivního fungování procesu lze zkvalitnit proces klíčový a uspořít čas. Důležitým faktorem pro správné fungování je efektivní nastavení a důkladné dodržování procesu (Zuzák a kol., s. 13)

Struktura administrativních procesů

Administrativní procesy lze rozčlenit dle primární funkce podniku, kdy výstupem jsou dokumenty nebo soubory dokumentů (Zuzák a kol., s. 14). Jde o procesy:

Informační – monitoring, reporting,

Rozhodovací – směrnice, zápisy z porad,

Personální – osobní složka zaměstnance, docházka,

Obchodní – korespondence, smlouvy,

Platební - příkaz k úhradě, výpis z účtu,

Právní - plná moc, daňový domicil,

Kontrolní – Měřicí protokol, protokol zmetkovitosti (Zuzák a kol, st. 14)

3.1.6 Workflow

Workflow znamená automatizace pracovních postupů. Koloběh dokumentů, zpráv, schvalování a povinností tak probíhá efektivně, účelně a správně. Workflow napomáhá providitelnosti, zvýšení efektivity práce a eliminovat časové ztráty (Carda a spol., 2003, s. 11).

Workflow existuje různé druhy podle charakteru činnosti, přičemž administrativní workflow zajišťuje běžnou, každodenní agendu jako je například vystavení objednávky, schválení docházky, vystavení občanského průkazu, schválení dodavatele. Zmíněné procesy jsou jednoduché a rutinní, mají jasnou strukturu. Je do nich zapojena veškerá část organizace, proto je potřeba, aby do systému měli všichni snadný přístup a striktně se řídili doporučenými postupy a používali standardizované dokumenty a formuláře. Tyto postupy jsou většinou zajišťovány normami a interními směrnicemi (Carda a spol, 2003. S 47).

3.1.7 Řízení administrativních procesů

Aby procesy v organizaci správně fungovaly a jednotlivé činnosti na sebe plynule navazovaly, je zapotřebí vytvořit vnitřní nástroje procedur řízení. Nástroji vymezujícími závaznou formu, realizaci a poslušnost všech aktivit jsou organizační normy. Organizační norma je určité nařízení, které říká účastníkům, jak mají postupovat a vede je k dodržování a standardizaci. Dělíme je na normy s delší platností – směrnice a operativní normy – pokyny, příkazy, postupy a sdělení (Zuzák a kol, 2009, s. 18, 19).

Organizační normy zlepšují kvalitu řízení díky:

- vytvoření relevantní formy podpůrných procesů,
- svou souhrnností stabilizují systém řízení,
- přiřazení řídicím jednotkám rozsah působnosti v procesu,
- zajištění kontinuity na právní normy,
- podání stanovených standardů řešení procesů,
- vytváření jasných postupů a instrukcí (Zuzák a kol., 2009, s 19)

Vnitropodnikové směrnice

Směrnice patří mezi organizační normy platící delší dobu. Vytváří komplex předpisů, podmínek, kompetencí, povinností v jednotlivých pracovních úkonech pro všechny účastníky. Bez směrnic se neobejde žádná dobře fungující organizace, která je v souladu s legislativou, jelikož směrnice navazují na zákony například ze zákona o obchodních korporacích, zákoně o účetnictví či vyhlášek (Kovalíková, 2003, s. 7). Primární funkcí a důvodem pro vytváření vnitropodnikových směrnic je opatření dodržování standardizovaných metodických kroků v jednotlivých útvarech. Neopomenutelné je dodržování postupů v daném čase (Kovalíková, 2003, s. 5).

Vnitřní účetní směrnice vytváří nedílnou součást pro každou účetní jednotku a musí být v souladu se zákonem o účetnictví a předpisy. Rozsáhlost je dána velikostí a potřebou účetní jednotky. Směrnice zajišťuje stejný způsob účtování po celou dobu účetního období, způsoby výpočtů, limity pro zařazení do dlouhodobého majetku, atd. Slouží nejen pro interní zaměstnance například při vyplňování standardizovaných formulářů, účtování, ale také pro externisty jako je daňový poradce, finanční kontroly nebo auditory (Kovalíková, 2003, s. 7).

Směrnice by měly být schváleny nejvyššími orgány společnosti a jejich dodržování kontrolováno. Samozřejmostí je stručný název a přesně daný, nerozporovatelný obsah v souladu s legislativou, vymezený pro konkrétní oblast zaměstnanců. Každá směrnice musí být alespoň jednou ročně zrevidována (Hruška, 2005, s. 4).

3.2 Metody zjišťování kvality administrativních procesů

3.2.1 Analýza administrativních procesů

Snadný přístup všech zaměstnanců k dokumentaci je nezbytné z důvodu možného vstupu do jednotlivých procesů. Důležitá je pravidelná aktualizace dokumentů a činností na základě legislativních změn a potřeb organizace pro udržení či zlepšení kvality procesů (Kříž, 2012, s. 131).

Předpoklad k cílenému a působivému řízení procesů je analyzovat současné procesy. Zjistíme tak kritická místa a provázanost na další procesy, duplicitní či neefektivní činnosti. Je možné některé procesy doplnit či zkrátit. Pro zjištění lze podle Kříže (2012) použít metody časových studií, maticový nebo vývojový diagram, relační diagramy či metody kritické cesty.

Kříž (2012) se na zvyšování kvality kouká dvěma způsoby a to z pohledu na vnějšího a vnitřního zákazníka. Z vnějšího hlediska se orientuje na administrativní procesy jako doplňující a ulehčující klíčový proces. Například obchodní smlouvy. Kdežto pokud se zaměříme na vnitřního zákazníka, tedy zaměstnance, vede zlepšení k úspoře a zefektivnění uvnitř podniku. Například schvalování faktur přijatých. Jinak řečeno zvyšování kvality v oblasti fieldu k našemu obchodnímu partnerovi a back office kooperujícímu fieldu.

3.2.2 Trvalé zajištění kvality administrativních procesů - TQM

Zvýšení kvality řízení administrativních procesů není jednorázovou činností. Je žádoucí o ně usilovat trvale, nepřetržitě a ve všech podnikových oblastech. Pro zlepšení kvality lze využít metodu Total Quality Management – TQM, která se stává podnikovou strategií. Kdy uspokojení zákaznických potřeb je hlavním cílem činností v podniku. Stejně podmínkou pro spokojeného zákazníka je důraz na kvalitu dílčích postupů a to od výrobních až po administrativní (Basl, 2002, S. 67).

TQA tedy:

- Total – neboli všichni, celá organizace, všichni zaměstnanci se podílí na zvyšování kvality,
- Quality – vyjadřuje úroveň uspokojení zákaznických požadavků. O stupni naplnění kvality rozhoduje tedy zákazník,
- Management – vytváří řídicí jednotku podnikových činností se záměrem uspokojení přání a potřeb zákazníka (Basl, 2002, s. 67)

Metoda TQM tedy určuje požadavky na kvalitu daných procesů. Ustanovuje standardy a na základě nich navrhuje monitorovací systém v podniku. Neopomenutelné je vzbuzení zájmu o kontinuální řízení kvality (Zuzák a kol., 2009, s. 33).

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) se schválením Evropského výboru pro normalizaci (CEN) vydává evropské normy řady ISO 9000, kde je popsán systém managementu kvality. Tyto normy jsou respektovány celosvětově. Dodavatelské certifikáty napomáhají zákazníkům v důvěryhodnosti kvality dodavatele (Zuzák a kol., 2009, s. 33).

ISO 9000 obsahuje osm principů managementu kvality. Při použití zásad vede řízení organizace k neustálému zlepšování a zkvalitňování výsledků. Norma nestanovuje jak dosáhnout cíle, pouze předkládá, co je požadováno učinit.

1. Je důležité soustředit se na zákazníka – porozumět nynějším potřebám, analyzovat očekávaný vývoj potřeb a tužeb,
2. Řízení a vedení zaměstnanců – vytváření správného pracovního prostředí pro zaměstnance za účelem naplňování cílů firmy,
3. Zapojení zaměstnanců – jejich rozvoj a realizace na všech úrovních,
4. Procesní postoj – dosahování výsledků účinnějším způsobem a to pojetí každé činnosti a zapojení zdroje jako proces,
5. Systémový přístup managementu – zásada číslo 4. Tedy veškeré procesy musí být řízeny systémově, pro lepší identifikaci,
6. Nepřetržité zdokonalování,
7. Rozhodování podložené analýzami – efektivní nenahodilé rozhodování,
8. Prospěšné obchodní vztahy – udržení dobrých dodavatelských i odběratelských a tím zvyšování přidané hodnoty (Kunstová, 2009, s. 123).

Dodržováním norem se zavede do organizace především systém a řád. Dokumentují se dílčí postupy a kroky k cílenému zvýšení kvality (Zuzák a kol, 2009, s. 34).

3.2.3 Metoda Lean

Lean z překladu z angličtiny znamená štíhlý. Již z názvu tedy vyplývá, že implementací této metody se snažíme dosáhnout zeštíhlení jednotlivých procesů a tím urychlení času, odstraněním nadbytečných činností, úspoře času a tím i peněžních prostředků.

Historie zasahuje do první poloviny dvacátého století, kdy Henry Ford – výrobce automobilů, uplatnil průlomovou teorii Fredericka Taylora, Franka Gilberta a spol. Úspěch spočíval v zařazení jednotlivých kroků do jedné výrobní linky. Veškeré činnosti byly tedy koncentrovány do jedné haly a dílčí činnosti navazovaly logicky na sebe tak, aby byla optimalizována výroba. Tím byly odstraněny časové a finanční ztráty (Svozilová, 2011, s. 23). Další, kdo tuto metodu použil, byl zhruba v polovině dvacátého století Taiichi Ohno – manažer výrobní linky Toyota a jeho kolega Shigeo Shing. Za pomoci inspirace v USA vytvořili techniku rychlé přestavby „Rapid Changeover“. Tím se posunuly do masové výroby. Získali tak lepší flexibilitu cyklů dodávek u typových řad automobilů.

Womack and Jones definuje metodologii Lean takto: „*Lean je sdružení principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům proces.*“ (Svozilová, 2011, s. 32)

Mezi zmíněné principy patří:

- **Hodnoty zákazníka** – stanovení hodnot zákazníka, tedy úrovně jeho uspokojení ze statků či služeb. U auta to může být požadavek na výkon či barva.
- **Hodnotová řada** – odlišení hodnototvárných činností v procesu od nepotřebných tedy neefektivních. Pokud si zákazník nepřeje klimatizaci, není potřebné ji do auta dodávat.
- **Plynulý pohyb** – činnosti se posouvají organizací a mají vazby na vnější i vnitřní prostředí. Tím se každý účastník procesů podílí na tvorbě hodnoty. Je potřebný

plynulý pohyb těchto činností, pro zamezení případného čekání. Pokud se na auto nenamontuje volant, nemůže se dále testovat či předat klientovi.

- **Poptávka zákazníka** – řídit se specifikací od zákazníka – určitým počtem či jasnou specifikací. Není žádoucí vyrábět to, co si zákazník neobjednal.
- **Dosažení dokonalosti** – snaha o co nejlepší uspokojení zákazníka, snížení zdrojů, času, nákladů při stálém zvyšování kvality (Svozilová, 2011, s. 32).

Metoda Lean je založena na opakujících se cyklech, kdy je potřebné se nejprve zaměřit na menší, odstranit nedostatky a tak se dostat až k celkovému zlepšení. Metoda se aplikuje tam, kde je nezbytné zvýšení výkonnosti procesu při snížení přímých i nepřímých nákladů. Je vhodná pro usnadnění činností a tím zkrácení doby od výrobního procesu až k předání konečnému zákazníkovi. Nezbytné je rozdělit si činnosti na zbytné a nezbytné a eliminovat tak brždění procesu (Svozilová, 2011, s. 33).

Odstranit z procesů je potřeba bezpochybně plýtvání, jelikož zvyšuje jak finanční, tak časovou zátěž. Plýtvání v procesech může být:

- *Nadprodukce* – předávání informací, které nejsou potřebné, nadbytečné zasílání zpráv, formulářů, chybné definování povinností -> předem potřeba definovat počet, komu, co a jak,
- *Přemísťování* – přeprava podkladů, skladování dokumentace -> efektivní tok dokladů,
- *Čekání* - zdlouhavé schvalování, čekání na informace, čekání na počátek dané -> rychlost je tedy důležitým aspektem,
- *Pohyb* – vyzvedávání papírů z tiskárny, hledání dílů -> organizované pracoviště, správné rozmístění strojů a umístění dílců,
- *Zpracování* – mnoho schvalovacích úrovní, nejasné popisy pracovního toku -> jasně popsané pracovní postupy,
- *Skladování* – nadbytečné skladovací informace -> archivace pouze nezbytných věcí a informací,
- *Přepřepřování* – chybné vyplňování formulářů, zmetkovitost -> dbát na efektivitu práce,
- *Intelekt* – vhodná kvalifikace na danou pozici -> správný výběr pracovníků na každou pozici (Svozilová, 2011, s. 33).

3.2.4 Metoda Pět S

Pro doplnění metody Lean se využívá metoda „Pět S“. Název se skládá z pěti anglických slov začínajících na S, jsou to slova Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain či z výrazů japonských Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. V překladu čeština nemá synonyma začínající na S, proto si metodu 5S vykládáme slovy: Třídění, Umíst'ování, Úklid, Standardizace, Udržení. V některých situacích se také přidávají slova Zabezpečení a Uspokojení neboli Safety, Satisfaction (Svozilová, 2011, s. 39).

- **Sort (Třídít)**- přiřazení dle úrovně potřeby nebo přínosu. Následná eliminace nepotřebných věcí, činností, úkonů, nástrojů apod.
- **Straighten (Umíst'ování)**- každá položka pracovního procesu má své vhodné, strategické místo, které je zaznamenané a zvolené na základě plynulosti výroby, činnosti.
- **Shine (Úklid)**- pořádek a čistota na pracovišti jsou nedílnou součástí práce. Úklid musí mít svůj pravidelný cyklus a přesná kritéria.
- **Standardize (Standardizace)**- standardizace pracovních postupů musí být jasně dané pro každou pracovní pozici a na všech pracovních místech. Určuje jasný postup pro zacházení se stroji, výkonem práce na nich, předávání, atd.
- **Sustain (Udržení)**- nastavená pravidla je potřeba nejen udržovat, ale také zlepšovat a kontrolovat za pomoci auditů, školení, nových pracovních postupů (Svozilová, 2011, s. 39).

3.2.5 Metoda Kaizen

Metoda Kaizen vznikla v Japonsku, její název se skládá spojením dvou japonských slov kai a zen. Kai v překladu znamená „změň vše“ a zen znamená „ve prospěch všech“. Metoda pokrývá množství metod a nástrojů. Je potřebné zavést malé množství změn. Tyto změny, ale musí být dlouhodobé a pravidelné. Metodě se také říká blesková, odstraní se tak plýtvání ve vybrané oblasti procesu a tím zvýší výkonnost. Skupina pracovníků po kratší časový úsek (2 – 5 dnů) kooperuje jako tým, diskutuje postupy, vyhledává neefektivní činnosti a plánuje změny na odstranění plýtvání (Svozilová, 2011, s. 40).

Kaizen se snaží obsáhnout všechny zaměstnance podniku do zlepšování procesů a to od top managementu po dělníky. Požadovaného stavu lze dosáhnout pomocí čtyř principů.

Mezi tyto principy patří provádět malé věci, zítra musí být lépe než dnes, udržování vysokého standardu, prozákaznický přístup ke všem spolupracovníkům (Basl, 2002, s. 66).

3.2.6 Metoda Six Sigma

Při masovém prodeji výrobků se metoda Lean zaměřovala především na optimalizaci procesů při dodání co největšího počtu výrobků. Metoda Six Sigma se ale zaměřuje na vysokou kvalitu výrobků, tedy bez vad, které by měly vliv na funkčnost. Six Sigma se zrodila především v USA v osmdesátých letech dvacátého století. Jedním z průkopníků byla firma Motorola – producent elektroniky. V době, kdy se množily reklamace a tím klesaly tržby firmy. Motorola tedy aplikovala metodu Six Sigma pro standardizaci zjišťování vad, uspokojení zákazníků a včasné dodání kvalitního výrobku (Russell-Walling, 2012, s. 156).

Six Sigma se na kvalitu dívá dvěma způsoby. Prvním je **potencionální kvalita**, čili to, čeho lze za ideálních podmínek dosáhnout a druhým je **skutečná kvalita**, taková, jaké podnik skutečně dosahuje. Six sigma má za úkol zvýšit skutečnou kvalitu za pomoci lepšího vyrábění produktu, plynule a s minimálním plýtváním. Metodologie Six Sigma najde uplatnění v praxi hlavně v organizacích, kde se soustředí na snížení variability vlastností výstupů a snížení zmetkovosti. Ke svému zdokonalení procesů implementuje Six Sigma další metoda a to DMAIC (Svozilová, 2011, s. 41).

3.2.7 Metody DMADV a DMAIC

DMADV se využívá pro návrh nových procesů, DMAIC najde uplatnění ve zlepšování současných procesů.

1. DMADV

- Define – stanovení cílů, rozsahu, definice činností,
- Measure – specifikace stávajícího procesu a vyhodnocení výkonnosti,
- Analyze – nalezení problémů, indikace hlavních příčin,
- Design – zkonstruování modelu procesu, poznamenání činností, popis,
- Verify – verifikace procesu, konečná analýza (Zuzák, a kol., 2009, s. 34).

2. DMAIC

- Define – Důkladná specifikace účelu, rozsahu projektu a jeho cílů. Vytvoření týmu Six Sigma. Popis potřeb a očekávání zákazníků, rozpočet, definice vstupů i výstupů.
- Measure – Změření a popsání současného stavu. Úprava požadovaných cílů na základě získaných informací. Zjištění zda vyhovuje daná metoda měření – testováním.
- Analyze – Analyzování příčin stávajícího stavu prostřednictvím naměřených údajů.
- Improve – Navrhnutí řešení problému, plán realizace, otestování pokusem. Realizace.
- Control – kontrola a srovnání stavu před a po zavedení metody. Změření účinnosti. Znovu změřením nového stavu a porovnání s předchozím. Při účinném zlepšení následuje zachování – tedy dokumentace, vytvoření směrnic a pracovních postupů, informace a zaškolení. Důležité je stav neustále monitorovat.

Tato metoda přinese úsporu času, snížení redundance, využití vnitřních znalostí, snížení chybovosti, zvýšení produktivity práce, uplatnění nových přístupů a také zvýšení kvality řízení procesů (Zuzák a kol., 2009, s. 36).

3.2.8 Lean Six Sigma

Kombinací metody Lean a Six Sigma vznikla metoda Lean Six Sigma. Tato metoda má aplikační flexibilitu, kterou lze přizpůsobit konkrétnímu cíli. Pro využití výhod obou metod je zapotřebí detailní sledování a specifikace projektů. Metoda se vyvíjí na základě chyb v minulosti. Hlavní chybou byla nedůvěra v tuto metodologii managementem. Při zjištění, že při implementaci je opravdu dosahováno větších zisků, důvěra byla prolomena a metoda využívána častěji (George a spol., 2005, s 94).

Pro lepší interpretaci lze využít aplikační tabulky (Svozilová, 2011, s. 48)

Zaměření	Lean	Six Sigma
	Podobné znaky	
Cíle Iniciativ	Cílem každé organizace je efektivní řízení procesů a uspokojení potřeb zákazníka.	
Vliv managementu	Pro zlepšení je zapotřebí aktivní zapojení managementu do zlepšovatelských aktivit.	
Nástroje a techniky	Analýza řešení problémů, příčin, procesních toků a naměřených údajů.	
Zapojení zaměstnanců	Zaměstnanci jsou aktivně zapojeni do projektů, školení a podílí se na řešení problémů.	
Oblasti použití	Oblast použití obou metod je aplikovatelné a všech úrovních hospodářského cyklu.	
	Odlišné znaky	
Projektový management	Krátkodobé, intenzivní změny.	Měsíční fázové projekty, jednotná struktura. Dlouhodobý charakter.
Zaměření projektů	Zlepšování služeb zákazníkům. Eliminace plýtvání.	Odstraňování odchylek a závad.
Výběr projektů	Cílem je zvýšení plynulosti, koordinace procesů a odstranění plýtvání.	Kvantitativní analýzy výstupů.
Analytické metody	Grafické znázornění, diagramy, analýzy příčin problémů.	Experimenty, optimalizace, statistické metody.

4 Vlastní zpracování

Praktická část se zabývá načerpanými poznatky z teoretické části bakalářské práce. Tyto poznatky jsou aplikovány na nejmenovanou personální agenturu. Název agentury není zmíněn zejména kvůli velké konkurenci v této oblasti působení. Za účelem nevyzrazení know-how, které si agentura interně vytvořila.

4.1 Profil společnosti

Historie celosvětově známé agentury sahá do poloviny dvacátého století do jedné ze západních zemí Evropy. Dva ambiciózní studenti sice nedisponovali kapitálem, avšak měli velké plány. Chtěli dosáhnout flexibilnějšího fungování trhu práce za pomoci dočasného úvazku. Jejich prvním doporučeným zaměstnancem byla sekretářka, kterou poprvé vezli ke klientovi na jejich jediném kapitálu – na kole. Velkou pílí se jim podařilo vybudovat jednu z nejuznávanějších a nejvýznamnějších personálních agentur. Nyní působí v desítkách zemí po celém světě a řadí se mezi špičku v poskytování zaměstnanců na světě.

V České republice agentura započala svou působnost před osmi lety převzetím menší lokální agentury. V současné chvíli zaměstnává zhruba 200 kmenových a více než 4000 přidělených zaměstnanců. Agentura se neustále zvětšuje. Pobočky má po celé republice. Firma podporuje různé charitativní akce, stala se Dobrým andělem a objevuje se i na závodních strojích.

4.2 Předmět činnosti

Předmět činností personální agentury je velmi rozsáhlý, přesto by se dal rozdělit do pěti oblastí, přičemž každá oblast disponuje specifiky, pro obsažení většího rozsahu trhu.

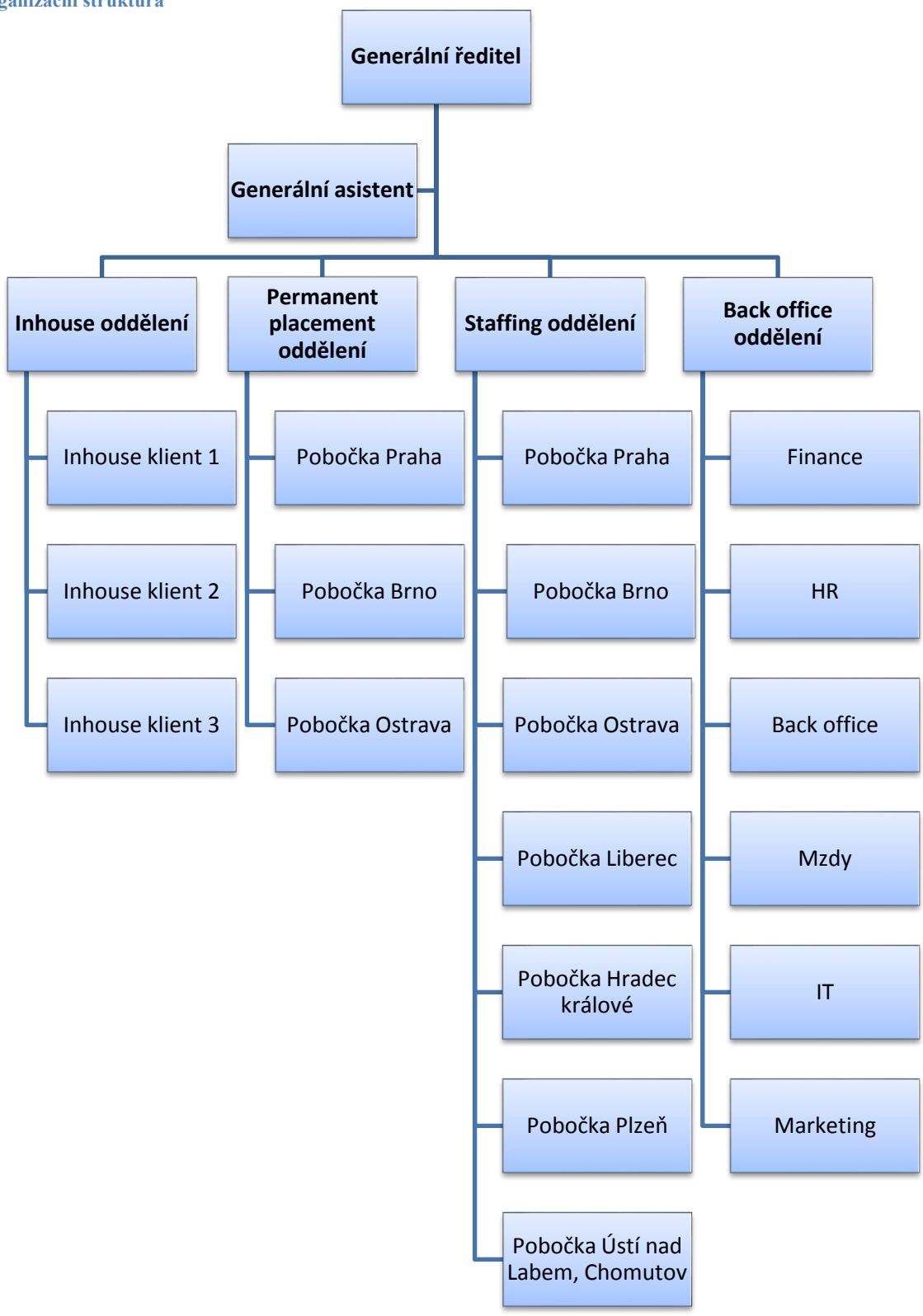
- Inhouse Services- Agentura vyčlení odborníky, kteří pracují přímo u klienta a přebírají komplexní agendu. Poskytují kompletní HR proces uzpůsobený specifickým cílům organizace. Organizují nábory, zefektivňují procesy, motivují a tím snižuje fluktuaci. Samozřejmostí je organizování směn, zpracovávání docházek a personální poradenství. Tento způsob zaměstnávání je pro personální agenturu velice náročný na veškeré procesy. Je důležitý vztah s klientem i zaměstnancem. Nezbytností je uzpůsobit interní podpůrné procesy v agentuře, pro správný procesní tok.

- Agenturní zaměstnávání – Agenturní zaměstnávání může mít různorodou podobu a to od nájmu brigádníků na jeden den po celý tým na hlavní pracovní poměr. Velkou výhodou pro klienta je flexibilita. Agentura kandidáta vyhledá, zaměstná a dále se o něj stará – zpracovává docházky, vyúčtování, vyplácí mzdy.
- Permanent placement – Agentura „pouze“ vyhledá vhodného kandidáta pro klienta. Agentura může vyhledat odborníka ve svém oboru se specifickými znalostmi nebo například tým pro menší firmy, jenž nemají takové zdroje kandidátů jako agentura.
- Sourceright – Tato služba má databázi po celém světě, pomáhá nastartovat růst nebo zlepšit pružnost podnikání. Pomáhá optimalizovat klientovi jeho procesy, navrhuje zlepšení a poskytuje strategický reporting a analýzy.
- HR Solutions – Nabízí vyčlenění některých HR procesů agenturou – mzdová agenda, inzerce, nábor, poradenství.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je velmi široká a komplikovaná, proto je na struktuře níže vyobrazený pouze zjednodušený model. Vrcholný management tvoří generální ředitel a ředitelé jednotlivých oddělení – Inhouse, Permanent placement, Staffing, Back Office. Střední management pak tvoří Area manažeři – manažeři jednotlivých divizí rozdělení dále podle spádové oblasti, proces manažeři a manažeři úseků Back-office. Manažeři jednotlivých poboček nebo projektů spadají do nižšího managementu. V obchodní síti pak jsou dále konzultanti a Researcheři. Back office. Oddělení doplňuje nespočet mzdových účetních, finančních účetních, kontrolorů, recepčních, IT a marketingových specialistů.

Obr. 2 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Proces přijatých faktur

V personální agentuře probíhá mnoho administrativních procesů, které jsou velice důležité pro procesy klíčové. Agentura prošla za předešlé dva roky velkým vývojem, proto se i potřeby a požadavky na procesy a řízení velmi změnily. Jelikož autorka práce působí jako účetní ve finanční účtárně, zaměřila se tedy na zlepšení procesů právě na tomto oddělení. Autorka se podílela na zavádění workflow přijatých faktur, proto bude detailně popsán sled činností před zavedením a po zavedení workflow. Za pomoci metody Six Sigma - DMAIC proces analyzujeme.

4.4.1 Define

Finanční účtárna musí každý měsíc zpracovat téměř 500 faktur přijatých a počet se stále zvyšuje. Zpracování faktur přijatých je podpůrným procesem pro proces klíčový, jelikož jedním z typů nákladů jsou také přefakturované náklady. Pro reportingové a závěrkové účely je potřebné, aby náklady spadaly do správného měsíce a marže u jednotlivých klientů tím neúčinně nekolísaly. Pro management je podstatné vědět, kdo si objednal statky a služby. Finanční oddělení musí vědět, zda nedorazí neobvyklá faktura, která by narušila reportované výsledky. Hlavním ekonomickým cílem je snadná kontrola nad náklady a jejich minimalizace.

Do procesu faktur přijatých je zapojena celá firma, proto je potřebné, aby byl celý proces standardizovaný a oběh dokumentů co nerychlejší a nejefektivnější. Procesním cílem je tedy zrychlení a optimalizace oběhu dokumentů.

Pro zefektivnění celého procesu byl sestaven tým projektu skládající se z účetní, finančního manažera, procesního analytika, IT specialisty. Celý průběh byl představován a odsouhlasován TOP managementem.

4.4.2 Measure

Proces faktur přijatých začíná u samotného objednání zboží nebo služby. Již nyní si můžeme rozdělit zboží a služby na opakované nákupy (například nájemné prostor pobočky, telefonní paušál, leasing auta – zasmluvněné nákupy, každý měsíc podobná nebo téměř totožná částka) a nahodilé (oblečení pro zaměstnance, stravování, kancelářské potřeby). Po objednání zboží následuje zaslání faktury nebo proforma faktury a to dvěma způsoby. Dodavatel zašle fakturu poštou na centrálu společnosti nebo přímo objedávajícímu.

Pokud faktura dorazí na centrálu, obdrží ji recepční, kteří si fakturu zapíší do seznamu příchozí pošty, naskenují a emailem rozešlou na schválení objednavajícímu. Objednavající fakturu emailem schválí. Následuje přeoslání schválení a faktury od recepčních na centrální email financí a originál přinesou přímo finanční účetní. V druhém případě objednavající fakturu naskenuje a zašle spolu se schválením na centrální email financí, originál zašle poštou.

Finanční účetní fakturu zaeviduje do systému, dle schválení objednavajícího zaúčtuje, vytiskne košilku a podepíše. Každý den v 16:00 účetní vytvoří platební příkaz ze zaúčtovaných faktur a předloží je k proplacení controllingu. Kontrolor zkontroluje správnost zaúčtování a autorizuje platební příkaz, případně vyřadí z platebního příkazu špatně zaúčtované nebo neschválené faktury. Na proplacené faktury účetní asistentka natiskne datum proplacení a založí do šanonu.

4.4.3 Analyze

Takto nastavený proces může fungovat v malé společnosti, avšak ve střední, stále se rozvíjející organizaci je absolutně nevyhovující a zdlouhavý. Již první úskalí můžeme nalézt ve schválení faktury, kdy manažeři nemají kontrolu nad náklady spadajícími na přidělenou pobočku (nákladové středisko), případně do marže klientů. Kontrola nad náklady je tedy prvním cílem zlepšení. Další problém je neznalost recepce, kdo si zboží nebo službu objednal a proto je často zdlouhavé schvalování faktury a znovu zasílání faktury na potencionálního objednavajícího. Žádoucí je tedy centrální zasílání již schválených faktur na jedno místo. Urychlí se tak proces k proplacení faktur a ušetří se časový fond recepce. Faktury jsou tedy na různých místech v podniku. Často se stává, že přichází upomínka k fakturám, které se na finanční oddělení nikdy nedostaly. Potencionálních míst, kde by mohla faktura být je mnoho a není dohledatelné, kde je v procesu prodleva. Na finanční účtárně je pouze jedno místo a faktury nejsou nijak rozdělené, není tedy zřejmé, co přesně se má s danou fakturou stát a zda je vše v pořádku.

Dalším důležitým aspektem je samotné správné schválení a jeho forma. Důležité je u každé faktury znát, zda se jedná o náklad pobočkový nebo náklad, který jde do marže klienta (přímý, nepřímý), případně zda se některá částka strhává zaměstnanci.

V návaznosti na kontrolní hlášení je také žádoucí další kontrola zaúčtování a to konkrétně: IČ, DIČ dodavatele, evidenční číslo dokladu, Datum DÚZP, kód a částka DPH.

Problém současného procesu tkví především v růstu společnosti, která se zhruba za rok zvětšila téměř dvojnásobně. Přispěl k tomu ekonomický růst a snížení nezaměstnanosti, kdy poptávka po zaměstnancích stále roste, ale uchazečů je málo. Proto se firmy obrací na personální agentury, aby jim zaměstnance vyhledala. Tím se tedy zvětšil i počet zaměstnanců kmenových a rostou náklady s tím spojené. Firma se tedy rozhodla pro implementaci workflow do stávajícího účetního softwaru a optimalizaci celého procesu.

4.4.4 Improve

V tom to kroku bude nejprve popsán návrh nového řešení procesu od objednávky až po založení faktury do archívu, popsáno schéma procesu a sestaven plán realizace.

Návrh řešení

Pro lepší ovlivnitelnost nákupů pro manažery je potřebné, aby mohli rozhodnout o koupi ještě dříve, než se realizuje. Proto si každý musí nejprve vytvořit objednávku na svůj nákup ve workflow. Jedna objednávka = jedna faktura, nelze přijmout jednu faktur s více objednávkami či více faktur pro jednu objednávku. Nové objednávce se automaticky vygeneruje nové pořadové číslo a musí se vyplnit následující pole:

- Název dodavatele,
- Datum plnění – datum provedení služby či dodání zboží,
- Stručný název objednávky,
- Druhy nákladů – příloha č. 1,
- Poznámka pro schvalovatele,
- Případná příloha.

Po uložení objednávky systém automaticky zašle email schvalovateli dle schvalovací matice (příloha č. 2 – Schvalovací matice). Pokud schvalovatel nezareaguje na objednávku do 24 hodin, je mu zaslán urgovací email. Pokud i na něj dalších 24 hodin nereaguje, je zaslán email na další instanci schvalování. Po schválení se objednávka přemění na status „Schválená“ a objednateli dorazí oznamovací email.

Lze také vytvořit opakovanou objednávku, pro nákupy statků a služeb, které se opakují v určitém časovém intervalu. Tento interval je potřeba uvést při zadávání objednávky. Objednávající tak nemusí vytvářet každý měsíc stejnou objednávku, ale dle časového intervalu se vytvoří nová objednávka se stejným číslem po spárování předchozí.

Tímto procesem se tedy zajistí sledovanost nákladů managementem.

Faktura

Po schválení objednávky zašle nákupčí dodavateli vygenerované číslo objednávky, které musí dodavatel uvést na své faktuře a tu zaslat na centrální email invoices@xy.cz. V předmětu tohoto emailu musí být uveden název dodavatele, evidenční číslo daňového dokladu a číslo objednávky. Finance si mohou fakturu znovu najít a zjistit, zda jim faktura dorazila.

Účetní si fakturu vytiskne a k emailu přidá štítek vyřízeno se svým jménem. Pořídí fakturu do systému a spáruje s objednávkou. Sken faktury přiloží k pořízené faktuře do systému. Příloha se automaticky propíše i do workflow k objednávce. Objednávka i faktura se tak mohou zařadit do jednoho ze stavů, kterými jsou:

- Není potvrzené dodání – pokud zboží či služba proběhla, musí být potvrzené dodání pro následné zaúčtování a proplacení.
- Chybná částka – nesouhlasí částka na faktuře s částkou objednávky. Objednávající musí opravit objednávku nebo reklamovat fakturu. Při úpravě částky objednávky nad stanovený limit, následuje status „Opakované schválení“.
- Není potvrzené dodání a chybná částka – kombinace výše uvedených statusů.
- Faktura – rozúčtování schváleno, Objednávka – uzavřeno. Pokud jsou splněny všechny požadavky ke správnému spárování – sedí částka a je potvrzené dodání.

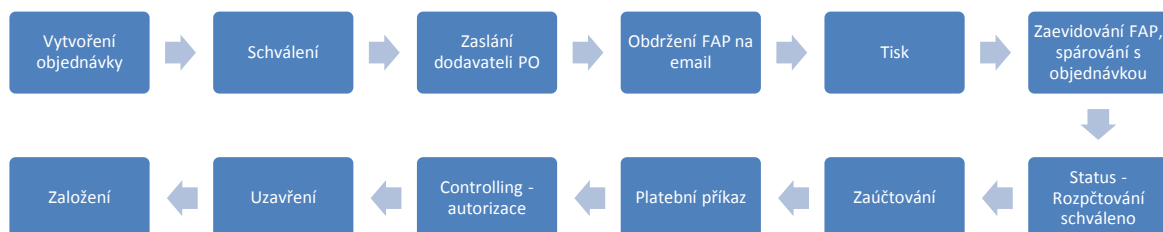
Na každý z těchto statusů je vytvořen box (Box je tak i pojmenovaný), kam se faktura fyzicky založí. Účetní dle stavu v systému kontroluje, které faktury jsou již správně ve stavu „Rozúčtování schváleno“ a mohou se zaúčtovat dle schválení v objednávce. Zadat do stavu zaúčtováno, vytisknout košilku a podepsat se. Fakturu vloží do boxu na faktury k úhradě.

Každý den v 16:00 účetní vytvoří platební příkaz ze zaúčtovaných faktur. Ty dále předá Controllingu, kde se kontroluje shoda s objednávkou. Kontrolor autorizuje platební příkaz.

Na zaplacené faktury je natištěn datum proplacení a v návaznosti na daňové kontroly znovu zkontrolovány správné náležitosti a zaúčtování. Faktura je po té v systému zaevidována senior účetní jako uzavřená a stejně tak je na košilku natištěn datum daňové

kontroly. Následně je faktura založena do šanonu dle pořadového čísla. Šanony jsou po uzavření účetního roku odvezeny do externího archivu.

Schéma procesu



Obr. 3 Schéma procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán realizace

- Presentace na TOP management meetingu,
- Revize s účastníky procesu,
- Schválení TOP managementem,
- Implementace Workflow do účetního systému,
- Příprava dodavatelů na změnu systému,
- Testování na vybraných pobočkách,
- Odstranění problému, revize,
- Vytvoření manuálu a směrnice,
- Školení,
- Zavedení na 1/3 firmy,
- Zavedení systém na 2/3 firmy,
- Zavedení na 3/3 firmy,
- Revize, zhodnocení, průběžné školení nových lidí.

Proces implementace nového systému je nutné prezentovat na TOP management meetingu, kde se schválí navrhovaný rozpočet od externí softwarové firmy, schvalovací matice, typy nákladů, proces jako takový. Management proces připomínkuje.

Po prezentaci je třeba proces znovu zrevidovat, upravit schvalovací a nákladovou matici. Zakomponovat připomínky managementu. Po tomto přepracování do finální formy se znovu prezentuje před TOP i středním managementem, kde je následně proces finálně schvální.

Implementace modulu workflow dle požadavků firmy trvá dva měsíce. Za tuto dobu je potřebné připravovat dodavatele na nadcházející změny – přidání do faktur PO, centrální zasilání.

Po implementaci nastává testovací měsíc, kdy jedna vybraná pobočka začíná tvořit čísla objednávek na své nákupy, testuje se tak správné nastavení veškerých mechanismů workflow, funkčnost schvalovací matice a dostatečné typy nákladů.

Při testování se vytváří manuál, který navádí nákupčí, jak zadávat objednávku do systému krok za krokem. Manuál slouží o pro dodavatele, které navádí, jakým způsobem mají faktury zasilat. Vytváří se také směrnice pro oběh dokumentů v rámci společnosti.

Po odstranění softwarových a manuálních chyb se přechází ke školení zaměstnanců firmy probíhající prostřednictvím hromadných školení pomocí konferenčních hovorů.

Postupně – po čtrnácti dnech se do procesu zapojuje celá organizace. Zpočátku se vytvářejí objednávky zpětně a po dvou měsících od školení se již nepřijímají faktury bez čísla objednávky.

Při meetingu financí se znovu prochází fungování procesu a diskutují se nedostatky a možné vylepšení.

Jednou měsíčně je pořádáno školení pro nově příchozí zaměstnance. Zde je mimo jiné školení na proces přijatých faktur a typy nákladů.

Control

Začátek procesu se změnil celkově. Namísto neschváleného objednání zboží či služby si objednatel nejprve zažádá o schválení nadřizným a až po té je zboží či službu objednána. Tím se zařídí informovanost a kontrolu managementu nad podnikovými náklady. Pomocí funkcí workflow finanční oddělení ví, na které typy nákladů obdrží fakturu, a mohou si vytvářet měsíční dohadné položky.

Z procesu byla z velké části vyřazena recepce, ulevilo se tak jejich časové vytíženosti. Nemusí dohledávat, kdo stojí za fakturou. Účetní zcela okamžitě ví, jak fakturu zaúčtovat. Zkrátil se čas proplacení faktur přijatých. Faktury se dostanou na finanční oddělení okamžitě. Proces se tedy zkrátil a optimalizoval tak, aby byly podpořeny klíčové procesy firmy. Na finanční účtárně je nyní přesně definovaný tok dokumentu a dle stavu v systému finance přesně ví, kde se faktura fyzicky nachází a proč například není proplacená. Jestliže je potřeba zjistit, kdo s fakturou manipuloval a jak fakturu zaúčtoval, může se podívat do objednávky, případně na košilku. Jelikož faktury chodí centrálně na email, finanční oddělení přesně eviduje, kdy faktura dorazila a jak dlouho trval proces až po zaplacení. Díky opakovanému školení zaměstnanci umí zacházet s workflow a správně rozlišovat typy nákladů.

Výsledný proces byl prezentován na TOP management meetingu. Následovaly drobné úpravy ve schvalovací matici, byly přidány typy nákladů schválená vnitropodniková směrnice.

Do budoucnosti by se organizace měla soustředit na pravidelné školení zaměstnanců a to v oblasti typů nákladů, procesu objednávání a zasílání faktur. Neopomenutelné je dodržování účtování a zakládání faktur ve finanční účtárně. Účetní musí být disciplinované a dodržovat standardizovaný postup zakládání, účtování, zapisování a posun dokumentů po finančním oddělení, aby se proces nezpomaloval.

Je důležitá každoměsíční revize na finančním meetingu, pro realizaci účastníků na procesu pro návrhy na zefektivnění a optimalizaci jak procesu, tak softwaru.

Dalším navrženým zlepšením je nezasílat faktury centrálně na email, ale vytvoření webového rozhraní pro zadávání faktur dodavatelem. Zamezila by se možnost smazání mailu a tím ztracení historie faktury. Další výhodou by bylo okamžité spárování faktury s objednávkou a tím by se zkrátil proces zpracování. Tato varianta je momentálně pro společnost velmi nákladná.

5 Závěr

Záměrem bakalářské práce bylo vyobrazit současný stav procesu přijatých faktur a zhodnotit se stavem nově namodelovaným a také implementovaným. Správné nastavení vytváří kontrolovatelný pohyb dokumentů a velké časové úspory.

Pro vypracování bakalářské práce byly využity poznatky načerpané z dostupné literatury a především z interních zdrojů personální agentury, soustředěné na finanční účtárnu.

V teoretické části jsou charakterizovány pojmy, jako je proces, procesní řízení, vnitropodnikové směrnice a následně vysvětleny metody na zefektivnění podpůrných procesů pro uspokojení interního i externího zákazníka.

Praktická část je započata charakteristikou společnosti. Vysvětlen předmět činnosti a vyobrazena struktura podniku. Následuje aplikace jedné z vysvětlených metod pro zlepšení procesu přijatých faktur. Autorka proces popsala, navrhla zlepšení tohoto procesu a následně jej aplikovala. Navrhla realizační plán a kroky, které jsou podstatné pro správný procesní tok.

V závěru práce bylo zjištěno, že navržený a implementovaný proces je velice prospěšný. Užitečné jsou nejen velké časové úspory, ale především kontrola nad náklady a tokem dokumentů. Časové úspory vznikly vyřazením recepce z procesu a odstraněním zpětného schvalování faktur, kde dříve vznikalo časové plýtvání. Zastaralý proces nahradilo zavedení centrálního zasílání již schválených faktur na email obsluhovaný finančním oddělením. Kontrola nad náklady je umožněna funkcionalitou implementované komponenty workflow do stávajícího účetního softwaru, kde může vedení, mimo jiné pozorovat, jednotlivé typy nákladů. Stav, ve kterém se faktura přijatá nachází, je dán stavem v softwaru a také boxem, ve kterém je faktura fyzicky uložena. Avšak za příčiny neustálého růstu společnosti je velmi důležité klást důraz na informovanost a školení zaměstnanců. Disciplinovanost zajišťují nově vytvořené vnitropodnikové směrnice. Poslední navrženou změnou je vytvoření webového rozhraní pro externího zákazníka.

6 Seznam použité literatury

- BASL, J., 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- CARDA, A. & KUNSTOVÁ, R., 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. editor Praha: GradaPublishing.
- GEORGE, M., ROWLANDS, D. & KASTLE, B., 2005. *Co je to Lean Six Sigma?*. 1. editor Brno: SC/C Partner, s.r.o.
- HRUŠKA, V., 2005. *Vnitropodnikové směrnice*. 3. editor Praha: Bilance.
- KOVALKOVÁ, H., 2003. *Jednoduchý průvodce základními vnitropodnikovými směrnice-mi: včetně přílohy CD-ROM*. 1. editor Olomouc: Anag.
- KŘÍŽ, J., 2012. *Řízení administrativních a správních procesů*. 1. editor Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- KŘÍŽ, J. Z. R., 2004. *Administrativní technika*. 1. editor Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit.
- KUNSTOVÁ, R., 2009. *Efektivní správa dokumentů: co nabízí EnterpriseContent Management*. 1. editor Praha: GradaPublishing.
- MILLER, I., 2008. *Kapesní příručka Six Sigma*. 1. editor Praha: Interquality.
- RUSSELL-WALLING, E., 2012. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. 1. editor Praha: Slovart.
- ŘEPA, V., 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. editor Praha: Grada Publishing.
- SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. editor Praha: Grada.
- ZUZÁK, R. J. K. R. K., 2009. *Řízení administrativních procesů v organizacích: včetně přílohy CD-ROM*. 1. editor Praha: Alfa.

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Druhy nákladů

Příloha č. 2 – Schvalovací matice

Příloha č. 1: Druhy nákladů

- **Pobočkové náklady** – nákup kancelářských potřeb, vodné, stočné, nájemné, čaj.
- **Náklady do GP – z marže** – přímé náklady, které se nepřefakturovávají – například ubytování, stravování, oblečení přidělených zaměstnanců.
- **Náklady do GP – přefakturace** – přímé náklady, které se přefakturují klientovi – ubytování, stravné, ochranné pomůcky přidělených zaměstnanců, případně nepřímé náklady přefakturované klientovi – například marketingové kampaně.
- **Srážka zaměstnanci** – srážky přidělených či kmenových zaměstnanců. Například srážka za ztracené čipové karty, stravenky.

Příloha č. 2: Schvalovací matice

Pobočkové náklady:

- Nákup do 5 000 Kč za pobočku – Schvaluje Manažer pobočky.
- Celkový nákup za měsíc za pobočku do 20 000 Kč schvaluje Manažer pobočky.
- Celkový nákup za měsíc za pobočku od 20 000 Kč do 60 000 Kč schvaluje Area Manager.
- Celkový nákup za měsíc za pobočku nad 60 000 Kč schvaluje ředitel.

Náklady do GP – z marže:

- Nákup do 15 000 Kč daného klienta – Schvaluje Manažer pobočky.
- Celkový nákup za měsíc do 30 000 Kč daného klienta schvaluje Manažer pobočky.
- Celkový nákup za měsíc od 30 000 Kč do 70 000 Kč daného klienta schvaluje Area Manager.
- Celkový nákup za měsíc nad 70 000 Kč daného klienta schvaluje ředitel.

Náklady do GP – přefakturace:

- Nákup do 15 000 Kč daného klienta – Schvaluje Manažer pobočky.
- Celkový nákup za měsíc do 70 000 Kč daného klienta schvaluje Manažer pobočky.
- Celkový nákup za měsíc od 70 000 Kč do 150 000 Kč daného klienta schvaluje Area Manager.
- Celkový nákup za měsíc nad 150 000 Kč daného klienta schvaluje ředitel.

Srážky

- Srážky kmenových zaměstnanců schvaluje Area manažer.
- Srážky přidělených zaměstnanců schvaluje manažer pobočky.

Zdroj: Vlastní zpracování