

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Jan Jakab**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Jakab

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Administrativní procesy v podniku**

Název anglicky

**Administrative processes in the enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout efektivnější řešení pro proces přijetí žádostí o přístupové údaje v organizaci SÚKL. Zlepšení zajistí lehčí podání žádosti, úsporu času a hlavně omezí podávání duplicitních žádostí. Vedlejšími cíli jsou vypracovat literární rešerši a analyzovat zvolený proces s cílem odhalit problematická místa.

### Metodika

První část bakalářské práce – literární rešerše vyhodnocuje poznatky získané z odborné literatury a vysvětluje základní pojmy jako proces, administrativní proces, procesní řízení, Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, trvalé zajištění kvality administrativních procesů, DMAIC a DMADV a Lean Six Sigma. Druhá část bakalářské práce bude syntézou poznatků z teoretické části a z provedených šetření. Informace budou čerpány především od zaměstnanců SÚKL. Pomocí těchto informací bude popsán stav zvoleného administrativního procesu. Následuje vytyčení kritických bodů a volba řešení. K odstranění problému bude použita metoda DMAIC neboli vylepšení stávajícího procesu. V závěru bude vyhodnoceno nasazení zlepšeného procesu.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2019
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Administrativa, procesy, Lean, DMAIC, SixSigma.

---

## Doporučené zdroje informací

- BAUER, M. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- GEORGE M., ROWLANDS D., KASTLE B., *Co je to Lean Six Sigma?*, 2005, ISBN:80-239-5172-6
- GLASL, V. BASL, J. TŮMA, M. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
- GRASSEOVÁ, M. HORÁK, R. DUBEC, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- KOŠTURIK, J. FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- KRNINSKÁ, R. ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Administrativní procesy v podniku", jsem vypracoval(a) 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 20. 03. 2020

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Pavlu Pánkovi za cenné informace, vedení a odborné konzultace, které mi při zpracování bakalářské práce nabídl. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí oddělení ERP a zaměstnanců za jejich spolupráci při vykonávání praktické části bakalářské práce, na závěr bych chtěl poděkovat svojí rodině za podporu při studiu.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zlepšení administrativních procesů ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv, konkrétně oddělení eReceptu, vysvětlenými metodami. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou, teoretická část byla využita k vysvětlení metod, známých pro administrativní procesy.

Jsou to metody zlepšující procesy v podniku, procesní řízení, Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, Trvalé zajištění kvality administrativních procesů, DMAIC, DMADV a Lean Six Sigma.

Praktická část bakalářské práce čerpá hlavně ze znalostí autora práce a částečně z literární rešerše. Nejdříve je zmíněna historie a jmenování všech sekcí organizace.

Následuje prezentace oddělení eReceptu, vysvětlení činností, čím se takové oddělení zabývá a jak je rozděleno. Představení daného procesu organizace, podrobně popsany stav před optimalizací, návrh zlepšeného procesu, následné vyhodnocení a implementace zlepšeného procesu. Změřena časová úspora, poté vypočtena menší finanční náročnost a procesní zlepšení po nasazení nového procesu. Poslední část ověření byla provedena anonymním pilotním dotazníkem.

**Klíčová slova:** Administrativa, procesy, Lean, Six Sigma, Procesní řízení, Kaizen, DMAIC, SÚKL, eRecept, žádost.

# Administrative processes in the enterprise

## **Abstract**

The bachelor thesis is aimed on the improvement of administrative processes in the State Institute for Drug Control, specifically the eReceipt department, by the explained methods. The work is divided into two parts, theoretical and practical one; the theoretical part was used to explain the methods known for administrative processes. These are the methods improving business processes, process management, Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, Permanent Quality Assurance of Administrative Processes, DMAIC, DMADV and Lean Six Sigma.

The practical part of the bachelor thesis resources mainly from the knowledge of the author of the thesis and partly from the literature recherche. First, the history and appointment of all sections of the organization are mentioned.

It is followed by a presentation of the eReceipt department, an explanation of its activities, how it is dealt with and subsequently divided. Presentation of the given process of the organization, detailed description of the actual state before optimization, proposal of improved process, subsequent evaluation and implementation of improved process. Measured time savings, then calculated lower financial demands and process improvement after the implementation of a new process. The last part of the verification was performed by an anonymous pilot questionnaire.

**Keywords:** Administrative, processes, Lean, Six Sigma, process management, Kaizen, DMAIC, SÚKL, ERECEPT, application

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Literární rešerše</b> .....	<b>14</b>
3.1 Administrativní procesy v podniku.....	14
3.1.1 Proces.....	14
3.1.2 Administrativní procesy.....	14
3.1.3 Členění procesů.....	15
3.1.3.1 Schéma 1: Úrovně procesu.....	15
3.1.4 Struktura administrativních procesů .....	16
3.1.5 Změny administrativních procesů.....	17
3.1.6 Procesní řízení.....	17
3.2 Metody hodnocení kvality administrativních procesů.....	18
3.2.1 Rozbor administrativních procesů .....	18
3.2.2 Metoda Lean .....	18
3.2.3 Metoda 5S.....	20
3.2.4 Metoda Kaizen.....	21
3.2.5 Metoda Six Sigma.....	22
3.2.6 Trvalé zajištění kvality administrativních procesů – TQM .....	22
3.2.7 Metoda DMAIC a DMADV .....	23
3.2.8 1. Metoda DMAIC .....	23
3.2.8.1 Schéma 2: Metoda DMAIC.....	24
3.2.9 Metoda DMADV .....	24
3.2.10 Lean Six Sigma.....	25
3.2.10.1 Schéma 3: Porovnání Lean a Six Sigma.....	25
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>26</b>
4.1 Představení organizace.....	26
4.1.1 Oddělení eReceptu .....	26
4.1.2 Předmět činnosti oddělení eReceptu.....	27
4.2 Proces podávání žádosti .....	27
4.2.1 Defíne.....	28
4.2.2 Measure.....	28
4.2.3 Analyze .....	29
4.2.3.1 Schéma 4: Původní proces.....	30



4.2.4	Improve .....	30
4.2.5	Návrh řešení: .....	30
4.2.6	Uskutečnění návrhu .....	31
4.2.7	Control .....	32
4.2.7.1	Schéma 5: Nový proces .....	33
4.3	Pilotní šetření .....	34
4.3.1	Graf 1 – Rozdělení pohlaví .....	34
4.3.2	Graf 2 – Věková škála .....	35
4.3.3	Graf 3 - Zaměstnání .....	35
4.3.4	Graf 4 – Znalost starých formulářů.....	36
4.3.5	Graf 5 – Povědomí o nových formulářích .....	36
4.3.6	Graf 6 – Pocit zlepšení, formou nových formulářů .....	37
4.3.7	Graf 7 – Jednoduchost nových formulářů.....	37
4.3.8	Graf 8 – Přesun všech formulářů na jednu stránku.....	38
4.3.9	Graf 9 – Časová úspora.....	38
4.3.10	Graf 10 – Odstranění modulu Java .....	39
4.3.11	Graf 11 – Sloučení formuláře zdravotník .....	39
4.3.12	Graf 12 – Vhodnost rozdělení formulářů na dva .....	40
4.3.13	Graf 13 – Problém s elektronickým podpisem .....	40
4.3.14	Graf 14 – Rozdělení certifikačních autorit .....	41
4.3.15	Pilotní šetření – rekapitulace.....	41
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>43</b>
6.1	Literární zdroje.....	43
6.2	Internetové zdroje.....	44
6.3	Interní zdroje .....	44
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>45</b>

## **Seznam schémat**

<b>Schéma 1: Úrovně procesů.....</b>	<b>15</b>
<b>Schéma 2: Metoda DMAIC.....</b>	<b>24</b>
<b>Schéma 3: Porovnání Lean a Six Sigma .....</b>	<b>25</b>
<b>Schéma 4: Původní proces .....</b>	<b>30</b>
<b>Schéma 5: Nový proces.....</b>	<b>33</b>

## **Seznam grafů**

<b>Graf 1: Rozdělení pohlaví .....</b>	<b>34</b>
<b>Graf 2: Věková škála .....</b>	<b>35</b>
<b>Graf 3: Zaměstnání.....</b>	<b>35</b>
<b>Graf 4: Znalost starých formulářů.....</b>	<b>36</b>
<b>Graf 5: Povědomí o nových formulářů .....</b>	<b>36</b>
<b>Graf 6: Pocit zlepšení, formou nových formulářů .....</b>	<b>37</b>
<b>Graf 7: Jednoduchost nových formulářů .....</b>	<b>37</b>
<b>Graf 8: Přendání všech formulářů na jednu stránku.....</b>	<b>38</b>
<b>Graf 9: Časová úspora.....</b>	<b>38</b>
<b>Graf 10: Odstranění modulu Java .....</b>	<b>39</b>
<b>Graf 11: Sloučení formuláře zdravotník .....</b>	<b>39</b>
<b>Graf 12: Vhodnost rozdělení formulářů na dva .....</b>	<b>40</b>
<b>Graf 13: Problém s elektronickým podpisem.....</b>	<b>40</b>
<b>Graf 14: Rozdělení certifikačních autorit.....</b>	<b>41</b>

## **Seznam použitých zkratk**

**SÚKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv**  
**IČO – Identifikační číslo organizace**  
**MHA – Master of Health Administration**  
**IT – Informační technologie**  
**ERP – eRecept**  
**PDF – Portable Document Format**

# 1 Úvod

Administrativní procesy se řadí mezi základní procesy společnosti. Při jejich správném nastavení a fungování bývá práce výrazně efektivnější, což přináší i značné úspory na finančních nákladech firmy. Zlepšení kvality administrativních procesů napomáhá zlepšit klíčové procesy a celý chod společnosti.

Je potřeba stále sledovat novinky na trhu, umožňují nám práci zrychlit, ulehčit a finančně zefektivnit. Řízení procesů spadá pod vnitropodnikové směrnice a je důležité, aby na sebe všechny části navazovaly.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V první části se zaměřujeme na teorii pojmů administrativních procesů a metod pro zlepšení fungování administrativních procesů v podniku. Informace jsme čerpali z odborné literatury.

Ve druhé, praktické části, byli informace získávány od autora, ale využity též rady pracovníků oddělení eReceptu. Praktická část začíná představením a historií Státního ústavu pro kontrolu léčiv, představením oddělení ERP a následně pokračuje přímo jeho činností.

Ústav se snaží stále zlepšovat procesy tak, aby to bylo jednodušší jak pro zaměstnance, pro lékaře, lékárníky, stomatology, ale také pro osoby, které s eReceptem přijdou do kontaktu na základě legislativní povinnosti. Součástí je též zjištění původního stavu, požadavky na nový stav a následné porovnání, pomocí časové a finanční úspory.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout efektivnější řešení pro proces podávání žádostí o přístupové údaje v organizaci Státní ústav pro kontrolu léčiv. Další cíle jsou například odhalení chyb starého procesu, návrhnutí zlepšení a otestování správnosti návrhu. Následně nasadit pro žadatele, kterým zajistí lehčí výběr typu žádosti pro žadatele do systému elektronické preskripce.

Vedlejšími cíli jsou vypracování literární rešerše s pomocí odborné literatury a analýza zvoleného procesu s cílem odhalit problematická místa. Odstranit modul „Java“, zjednodušit práci zaměstnancům oddělení eReceptu.

Největší očekávána úspora by měla být v čase a zároveň procesech, které byly složitě navrhnuty a nenasazují na sebe.

Další očekávaný přínos je finanční úspora a zamezení vytváření duplicitních žádostí, což také ušetří práci zaměstnancům.

Poslední a však nemalý cíl je ověřit spokojenost se zlepšeným procesem anonymním pilotním dotazníkem, vytvořeným pouze pro zaměstnance oddělení eReceptu.

### 2.2 Metodika

Tato bakalářská práce je složena ze dvou částí, první část, literární rešerše vyhodnocuje poznatky získané z odborné literatury a vysvětluje základní pojmy jako proces, administrativní proces, procesní zařízení, Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, trvalé zajištění kvality administrativních procesů, DMAIC a DMADV a Lean Six Sigma.

Druhá část bakalářské práce, praktická, čerpá informace především od zaměstnanců státního ústavu pro kontrolu léčiv oddělení eReceptu. Díky informacím právě od zaměstnanců je možné snadno popsat chyby zastaralého procesu.

Následně se vynasnaží popsat i návrh nového řešení pro tento zvolený administrativní proces, vytyčit kritické body a vybrat řešení. Pro odstranění problému a k vylepšení momentálního stavu byla zvolena metoda DMAIC.

Vylepšení obsahovala ověření žadatele, ať už přes IČO nebo přes jméno, příjmení, datum narození, záleží, jaká byla podána žádost o přístupové údaje, zda pro zdravotnické zařízení nebo zdravotníka.

Další vylepšení přišlo v odstranění modulu Java, což způsobilo značné ulehčení v podepisování žádosti. Lepší design žádosti, označení povinných políček, vysvětlivky pro každé pole, které musí žadatel vyplnit.

Časová úspora byla zjištěna pomocí měření na stopkách při vyplnění žádosti jak u staré, tak u nové, následně byla časová úspora přepočítána pomocí počtu žádostí za poslední rok, na pracovní dobu zaměstnanců na den, měsíc a rok.

Pomocí těchto časových údajů byla dopočítána finanční úspora, kde byl použit plat z tabulek, do kterých spadají státní zaměstnanci, zde je použita 10. platová třída a 4. stupeň zařazení.

Tato platová třída byla vybrána na základě vzdělání zaměstnanců, většina má bakalářský titul, někteří pouze maturitní vysvědčení, někteří naopak mají i magisterské vzdělání.

Finanční úspora byla vypočtena vydělením základního hrubého platu ku průměrnému počtu žádostí, výsledek byl následně násoben měsíčním počtem žádostí a ročním počtem žádostí, což ukázalo měsíční a roční úsporu v základu hrubého platu.

Schémata nového a původního procesu jsou vytvořena ve speciálním programu na tvoření diagramů a procesů, název programu je flowchart maker and online diagram software na internetové stránce draw.io .

Pilotní šetření je řešeno pilotním dotazníkem v Google formuláře.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Administrativní procesy v podniku

#### 3.1.1 Proces

Proces lze charakterizovat pestře, jedná se vždy o návaznost dějů, postupů, aktivity či práce. Úkolem těchto činností je dosáhnout stanoveného cíle v určitých podmínkách. Je potřeba, aby na sebe procesy navazovaly a propojovaly se.

*„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“.* (Grasserová, M. a kol, 2008).

Procesním tokem se nazývá návaznost jednotlivých činností v určitém čase krok za krokem rozvíjející se proces. Aby toto bylo možné, musí se podílet minimálně dvě osoby, tvořit nějaké hodnoty a pracovní prostředí.

Na začátku procesu je příjem informace, probíhá kontrola dat, tedy to, zda jsou všechna data uvedena správně, následují výstupy. Jako příklad může být použita žádost o přidělení přístupových údajů do systému eRecept. Zde jako vstup chápeme lékaře, stomatologa, lékárníka či majitele zdravotnického zařízení, který vyplní online formulář, podepíše ho osobním kvalifikovaným certifikátem, příjem žádosti, proběhne kontrola osobních údajů, dále kontrola, zda je v lékařské/stomatologické či lékárenské komoře, komora zašle rozhodnutí, výstupem v této fázi sebere buď souhlas komory k zaslání údajů anebo odmítnutí.

#### 3.1.2 Administrativní procesy

Výkonnost organizace je ovlivněna kvalitou, souladem klíčových a podpůrných procesů. Administrativní činnosti jsou procesy strukturované, jsou většinou vázány na standardizované formuláře a dokumenty. Jedná se většinou o čtené a opakované činnosti v organizaci.

Účelnou úpravou těchto procesů lze přispět ke kvalitě klíčových procesů, k prokazatelným úsporám časů administrativních procesů, a tím i k celkovému zefektivnění procesů v organizaci.

Pro racionální uspořádání těchto procesů je výchozím teoretickým předpokladem respektování kvalitativního souladu vnější a vnitřních ovlivňujících faktorů.

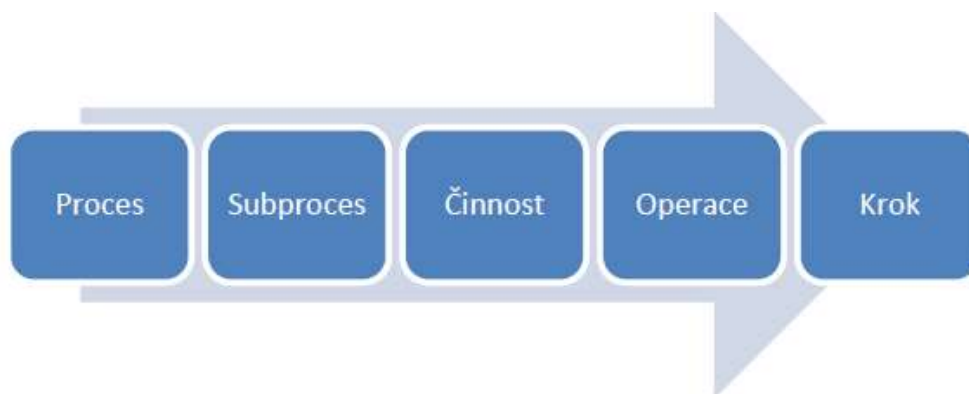
Ze vzájemného vztahu klíčových a administrativních procesů mohou vzniknout následující varianty (K – klíčové procesy, A – administrativní procesy):

- ➔ **K > A**, kdy administrativní procesy nevytvářejí dobré předpoklady pro věcnou ani formální synchronizaci (soulad) klíčových i administrativních procesů, nepřispívají k celkové efektivnosti organizace,
- ➔ **K = A**, v organizaci je uplatňován systém trvalého zlepšování kvality a návaznosti administrativních a klíčových procesů, respektující soulad vnějších i vnitřních změn
- ➔ **K < A**, administrativní procesy jsou svým rozsahem pro řízení klíčových procesů nadbytečné, nepodporují klíčové procesy, dochází k nesouladu a tento trend směřuje k nižší efektivnosti „nadbytečná administrativa“ (Zuzák a kol.,2009, s.13).

### 3.1.3 Členění procesů

Velikost firmy určuje náročnost a propojení procesů. Dělí se do pěti úrovní, uvedeny v následujícím schématu:

#### 3.1.3.1 Schéma 1: Úrovně procesu



Zdroj: Basl a kol., 2002, str. 3

Procesy hodnotíme podle důležitosti, struktury a účelu.

#### **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 odměn, budgetů, vedení společnosti) (Basl a kol., 2002).

#### **Dle důležitosti**

➔ **Klíčové procesy** – procesy specifické pro vybraný podnik, důležité je správné nastavení, dodržení stanovených cílů a uspokojení potřeby klientů. Jsou to například výrobní, technologické nebo marketingové procesy. Ve státním ústavu pro kontrolu léčiv je takovým procesem přihlášení lékaře/stomatologa/lékárníka/zdravotnického zařízení do systému eRecept.

➔ **Podpůrné procesy** – nejsou tak specifické jako procesy klíčové, spadají pod tzv. „Back office“. Dle Basla (2002) se dále dělí na mezipodnikové, řídicí, řízení kvality a kontrolní. Důležitá součást klíčových procesů, samozřejmě i administrativní procesy. Příkladem je zaslání přístupových údajů.

➔ **Vedlejší procesy** – připravovány pro interní klienty. Jako příklad zde můžeme považovat předepisování léčebného konopí, kde je potřeba schválení.

#### **Dle struktury**

➔ **Měkké (znalostní) procesy** – podle situace je možné měnit sled a soupis činností, proces spíš pro kreativní lidi, nemá striktně daná pravidla.

➔ **Tvrdé (datové) procesy** – opak měkkých znalostí, jasně daná pravidla.

#### **3.1.4 Struktura administrativních procesů**

Úspěšně analyzovat a řídit podpůrné procesy lze pomocí rozdělení procesů do skupin, skupiny jsou rozčleněny podle základních funkcí organizace. Při uskutečnění individuálních podpůrných procesů dostáváme jako výstupy dokument či svazek dokumentů.



- ➔ **Informační** → monitoring, reporting
- ➔ **Rozhodovací** → zápis porad, plánování
- ➔ **Personální** → zaměstnanecké složky, přítomnost zaměstnanců v práci
- ➔ **Obchodní** → smlouvy, korespondence
- ➔ **Platební** → monitoring účtů, platby
- ➔ **Právní** → dokument o založení organizace, plná moc
- ➔ **Kontrolní** → kontrolní protokoly, příkazy zajišťující zbavení se nedostatků (Zuzák a kol., 2009, st. 14).

### 3.1.5 Změny administrativních procesů

Pro zvýšení kvality se dle rozsahu změn dělí 3 rozhodující skupiny:

- ➔ **Základní** – odstranění chybného řízení příjmu nových zaměstnanců
- ➔ **Podstatná** – zvýšení zabezpečení v procesů platebních a obchodních dokumentů ke klientovi
- ➔ **Radikální** – přechod zpracování dokumentů v elektronické podobě (Zuzák a kol., s.16).

### 3.1.6 Procesní řízení

Procesní řízení se vysvětluje jako zásadní stanovisko pro řízení organizace, výběr vhodné metody a nástrojů k dosažení maximálního výkonu organizace. „*Řízení jednotlivých procesů má přitom účelně propojit a skloubit strategické řízení s řízením operativním*“ (Ciencela, 2011, s. 28). Je potřeba, aby tomu firma zvládala dlouhodobě konkurovat, předcházela chybnému navrhování a následně řešila situace tzv. na poslední chvíli. Důležitou součástí procesního řízení je pojem proces.

Pro lepší měření efektivnosti je předána odpovědnost na jednotlivé procesy, zásadní faktor na zlepšení procesního řízení má využití znalostí členů organizace.

### **Několik základních předpokladů procesního řízení:**

- ➔ Produktivita organizace lze odvodit od produktivity samostatných procesů
- ➔ Činnosti zahrnuté v procesech se dají měřit a popsat
- ➔ Procesy jsou rozděleny na vstupy a výstupy, udávající směr k zákazníkům vnějším nebo vnitřním
- ➔ Změny procesů přináší zlepšení kvality procesů a menší časovou náročnost (Zuzák a kol., 2009, s.14).

## **3.2 Metody hodnocení kvality administrativních procesů**

### **3.2.1 Rozbor administrativních procesů**

Snadný přístup všech zaměstnanců k dokumentaci je nezbytný 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).

Analýzou současných procesů jsou nalezena kritická místa a propojenost s dalšími procesy. Zjištění existence duplicity a efektivnosti procesů. Uvažovat zkrácení či doplnění procesů.

K zjištění používá Kříž (2012) metody časových studií, maticový nebo vývojový diagram, relační diagramy či metody kritické cesty.

### **3.2.2 Metoda Lean**

Lean neboli štíhlý, tento název naznačuje, že při použití této metody je potřeba dosáhnout zeštíhlení jednotlivých procesů, menší časové náročnosti, odstranění nadbytečné činnosti. Také úspora času zajistí menší finanční nákladnost.

První zmínky metody jsou registrovány okolo roku 1910, díky Henrymu Fordovi, který vyráběl automobily a aplikoval průlomovou teorii Fredericka Taylora, Franka Gilberteho a dalších (Svozilová, 2011, s. 22).

Definice Lean dle Womacka a Jonese: „*Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu.*“ (Svozilová, 2011, s. 32).

### **5 zásadních principů pro Lean:**

- ➔ **Zákaznické hodnoty** – hodnoty dle zákazníka, žebříček sestavený z uspokojení jednotlivých služeb nebo statků.
- ➔ **Řetězec hodnot** – sled událostí, co tvoří hodnotu výrobku, vymezení zbytečných komponentů výrobku.
- ➔ **Nepřerušovaný chod** – činnosti přesouvané v organizaci s vazbami na vnitřní i vnější prostředí. Zajistí podíl všech na vytváření hodnot. Tyto činnosti musí probíhat plynule, aby se omezilo zbytečné čekání.
- ➔ **Potřeby zákazníka** – vyslechnout zákazníka a řídit se tím. Není účelné vyrábět, co zákazník nežadá a tím pádem nekoupí.
- ➔ **Dotážení dokonalosti** – potřeba co nejlépe uspokojit zákazníka, držet nízké náklady, finanční i časové při dlouhodobém zvýšení kvality (Svozilová, 2011, s. 32).

Štíhlostí podniku se rozumí: děláni jen potřebných činností, správnost těchto činností, v ideálním případě hned při prvním pokusu, být rychlejší než ostatní, a mít menší finanční náklady. Šetření neslouží ke zbohatnutí, má působit jako přidaná hodnota, kdy za stejnou dobu vyprodukuje více než konkurence.

Štíhlý podnik spočívá v tom, dělat pouze činnosti, která si žádá náš zákazník, vyhnout se vedlejším zbytečným činnostem, které by mohly cenu výrobku či služby zvednout. Pokud je firma štíhlá, vydělá více peněz rychleji a s menším úsilím (Košturiak a kol., 2006, s. 17).

Klasická definice zní: „*Štíhlá výroba znamená vyrábět jednoduše v samořízené výrobě. Koncentruje se na snižování nákladů přes nekompromisní úsilí po dosažení perfekcionismu. Toto úsilí vtahuje do změn všechny v podniku od managementu až po pracovníky výroby*“. (Košturiak a kol.,2006, s.17).

Bezpochyby je potřeba vymýtit z procesů plýtvání.

**Známe tyto podoby plýtvání:**

- ➔ **Čekání** – zdouhavá časová odezva ve schvalování procedur, čekání na informace nezbytné ke schválení.
- ➔ **Nadvýroba** – šíření nepotřebných informací, přebytečné posílání zpráv, většinou se jedná o e-maily.
- ➔ **Přepřepcování** – mylné vyplnění formuláře, klamné návody.
- ➔ **Pohyb** – docházení k daleko umístěným tiskárnám, daleko uložené šanonny se složkami.
- ➔ **Přemíst'ování** – přenášení šanonů se složkami, uložení dokumentace.
- ➔ **Zpracování** – zbytečně mnoho úrovní ve schválení.
- ➔ **Skladování** – přebytečné informace a údaje, databáze přehlčené nepotřebnými údaji.
- ➔ **Intelekt** – vhodný výběr kvalifikovaného kandidáta (Svozilová, 2011, s.33).

### 3.2.3 Metoda 5S

Doplňující používaný nástroj zlepšovatelelských iniciativ Lean je „Pět S“. Název složený z pěti anglických slov, která mají první písmeno ve slově S, jsou to Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain nebo z japonských slov Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. Čeština zatím nemá vystihující překlad začínající na S, proto jsou užívána slova: Třídění, Umíst'ování, Úklid, Standardizace, Udržení. Někdy ještě přidává Zabezpečení neboli Safety (Svozilová, 2011, s.39).

- ➔ **Třídít** – seřazení dle úrovně potřeb nebo přínosu. Vyloučení nadbytečných úkolů, úkonů, činností.
- ➔ **Umíst'ování** – pro každou část procesu vybere vhodnou pozici, aby byl zajištěn plynulý postup výroby.
- ➔ **Úklid** – pracovní prostředí je potřeba udržet čisté a v pořádku. Úklid by měl mít pravidelně se opakující periodu.
- ➔ **Standardizace** – pracovní postupy mají jasně danou strukturu pro každou pracovní pozici, více pracovníků na stejné pozici by mělo vykonávat činnost stejně.
- ➔ **Udržení** – dohlíží na dodržení a vylepšení zmíněné kroky výše, aby to nesjelo do starých kolejí (Svozilová, 2011, s.39).

5S se nesmí stát jen formálním projektem, ale musí být zakomponováno do podstaty firmy. Ideálně z toho nikoho nevynechat, proto jako nejlepší řešení vnímá začít u generálního ředitele. (Bauer, 2012, s.39)

#### 3.2.4 Metoda Kaizen

Pochází z Japonska, název je složený ze dvou slov kai významově „změň vše“ a zen znamenající „ku prospěchu všech“. Metoda založená na předpokladech menších změn, které jsou dlouhodobé a pravidelné. Soubor těchto změn přináší zásadní zlepšení ve výkonosti procesů, metoda také bývá nazývána blesková nebo zrychlená, odstraňuje se plýtvání a zvyšuje výkonnost.

Probíhá formou týmových soustředění v rámci dvou až pěti pracovních dní, tým probírá postupy, vymezuje neefektivní činnosti a zamýšlí změny, které odstraní plýtvání (Svozilová, 2011, s.40).

Metoda Kaizen se snaží využít celou firmu do vylepšování procesů, nevyjímaje top management ani dělníky.

*„Efektivní fungování kaizen týmů je v dnešním podnikatelském prostředí velmi potřebné zejména pro rozvojovou činnost firem. Jejich vznik (a vznik týmové práce ve všeobecnosti) je ve skutečnosti důsledkem nefunkčnosti stávajících organizačních struktur, které brání firmám v jejich dynamizaci, schopnosti pružněji reagovat na měnící se požadavky trhu a zejména potřeby zákazníků. V konečném důsledku ovlivňující i připravenost firem čelit konkurenci na globálních trzích“ (Bauer, 2012, s.51).*

### 3.2.5 Metoda Six Sigma

Six sigma vychází z poznatků velkovýroben, které vyráběly sériově a dostaly se k následujícímu bodu: jestliže každý pátý výrobek je vadný, nelze dosáhnout ekonomického ani tržního úspěchu. Tyto firmy si vytyčily obtížný záměr, používání stejné technologie dělníky, výrobky tvořené stejnými výrobními postupy, ale také vyšší kvalitu a zároveň nižší náklady.

Six sigma se odlišuje od svého předchůdce TQM definicí kvality, neurčuje sílu vyhověním interních požadavků. Zásadním pojmem pro Six Sigma je kvalita, soustředění se na zlepšení hodnot a efektivita procesu.

Tato metoda rozpoznává dvě úrovně hodnocení. Jako první je zmíněna **potencionální kvalita**, kterou lze získat danými prostředky v oblasti kvality, tou druhou je **skutečná kvalita**, tedy to, čeho reálně určitý proces dosahuje.

### 3.2.6 Trvalé zajištění kvality administrativních procesů – TQM

Zvyšování kvality řízení administrativních procesů nelze považovat za jednorázovou činnost. Je potřeba ji prosazovat dlouhodobě, stále a ve všech oblastech podniku. Jako metodu pro zlepšení kvality procesů je možno použít Total Quality Management známou také pod zkratkou TQM, implementovanou jako podnikovou strategii. Hlavním cílem je uspokojit zákazníky, tedy dávat důraz na dílčí postupy od výroby po administrativu (Basl, 2002, s. 67).

#### TQA části:

- ➔ **Total** – do zlepšení kvality jsou zahrnuti všichni zaměstnanci.
- ➔ **Quality** – ukazuje, jak je zákazník spokojen, zákazník je tedy rozhodující faktor o splnění kvality.
- ➔ **Management** – tvorba řídicí jednotky podnikové činnosti pro spokojené zákazníky (Basl, 2002, s.67).

Metoda TQM udává požadavek na kvalitu daného procesu. Stanovit kvalitativní požadavky na proces, vytyčit standardy kvality, motivovat řízení kvality (Zuzák a kol., 2009, s.33).

Soustava managementu kvality je charakterizována řadou norem ISO 9000. Normy vydané Mezinárodní organizací pro normalizace (ISO) a Evropský výbor normalizace (CEN) uznal jako normy evropské (Zuzák a kol., 2009, s.33).

Organizace, její produkty a postupy, které splňují požadavky normy ISO řady 9000, mají šanci získat certifikát jakosti. Pro udělení certifikátu je potřeba audit provedený nezávislou autorizovanou organizací, certifikát je důležitým bodem v rámci důvěry dodavatelů. Organizace, které už získaly certifikát, musí plnit i dále stanovené podmínky, protože v případě, že nebudou podmínky plnit, může být certifikát odebrán (Dvořáček, 2005, s.35).

### 3.2.7 Metoda DMAIC a DMADV

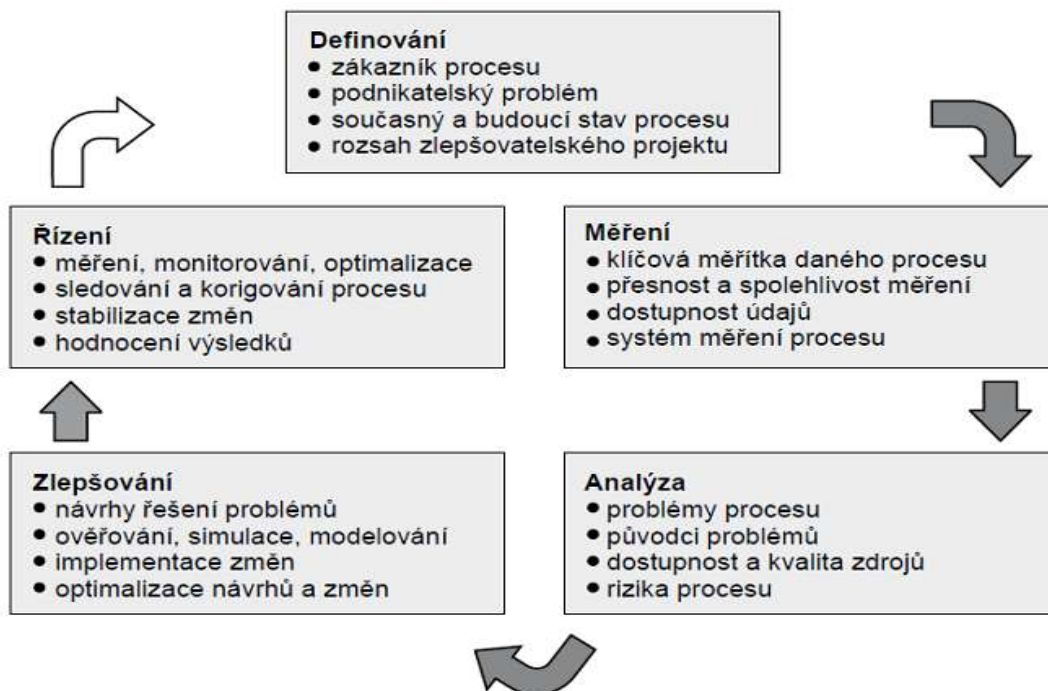
DMAIC se využívá ve zlepšení nynějších procesů, zatímco DMADV je využita při použití nových procesů.

#### 3.2.8 1. Metoda DMAIC

Nejčastěji používaná metoda ve zlepšovateckých projektech, složená z pěti anglických slov, přičemž každé slovo začíná na písmeno v názvu metody, *Define-Measure-Analyze-Improve-Control*. Zkratka nám naznačuje, které části budou obsaženy v naší zlepšovatecké iniciativě. Jsou to Definiujte-Měřte-Analyzujte-Zlepšete-Řiďte (Svozilová, 2011, s.90).

- ➔ **Define** – určení cílů a rozsah díla, stanovit kritické faktory kvality.
- ➔ **Measure** – popis stávajícího procesu a zhodnocení výkonnosti.
- ➔ **Analyze** – zjištění problémů a stanovení hlavních příčin.
- ➔ **Improve** – sestavit řešení problémů, realizaci řešení.
- ➔ **Control** – zkontrolovat a porovnat stavy před a po nasazení metody, měření udělat znovu při novém stavu, pokud funguje, připravit dokumentaci, důležité je stav kontrolovat celou dobu (Zuzák a kol., 2009, s.35).

### 3.2.8.1 Schéma 2: Metoda DMAIC



Zdroj: Svozilová, 2011, s.90.

Výhody dlouhodobého sledování a zlepšování kvality administrativních procesů jsou nalezeny především v úspoře času, sníženém plýtvání, v menší chybovosti a zároveň větší produktivitě (Zuzák a kol., 2009, s.35).

### 3.2.9 Metoda DMADV

DMADV je využíván hlavně tehdy, pokud potřebujeme vyprodukovat produkt pracující v prostředí, kde klademe velký důraz na kvalitu, nebo proces, který ještě není, případně funguje v neadekvátních podmínkách tak velkým stylem, že je potřeba jej úplně předělat (Svozilová, 2011, s.108).

- ➔ Define – upřesnění cílů, velikost projektu, vymezení procesu.
- ➔ Measure – stanovení nynějšího stavu, zhodnocení výkonnosti.
- ➔ Analyze – objevení problémů, vyznačení zásadních příčin.
- ➔ Design – sestavení modelu, dokumentace činností, deskripce procesu.
- ➔ Verify – konečnou analýzu, vyzkoušení procesu, použití vypracované dokumentace (Zuzák a kol., 2009, s.35).



### 3.2.10 Lean Six Sigma

Spojením metody Lean a Six Sigma se zrodila metoda Lean Six Sigma. Velkou výhodou této metody je aplikační flexibilita a lze ji přizpůsobit určitému cíli. Abychom mohli zužitkovat výhody obou metod, je potřeba detailně sledovat a specifikovat projekt. Metoda je tvořena na základě chyb z minulosti. Zásadní chyba byla nedůvěra managementu v účinnost této metody. Na základě implementace metody byly prokázány větší zisky a nedůvěra v metody se vytratila, dokonce se začala využívat častěji (George a spol., 2005, .95).

#### 3.2.10.1 Schéma 3: Porovnání Lean a Six Sigma

Zaměření	Lean	Six Sigma
	<b>Podobné znaky</b>	
Cíle Iniciativ	Cílem každé organizace je efektivní řízení procesů a uspokojení potřeb zákazníka.	
Vliv managementu	Pro zlepšení je zapotřebí aktivní zapojení managementu do zlepšovatelství 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.	
	<b>Odišné znaky</b>	
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.

Zdroj: Svozilová, 2011, s.48

## 4 Vlastní práce

Praktická část se věnuje získaným poznatkům z teoretické části bakalářské práce. Tyto znalosti jsou aplikovány na státní ústav pro kontrolu léčiv, výhradně pak na nasazení nových formulářů souvisejících s eRecepty.

### 4.1 Představení organizace

SÚKL, celým názvem Státní ústav pro kontrolu léčiv, se nachází na Praze 10, Šrobárova 48. Ústav je složen z pěti nezávislých sekcí, z toho jsou 4 sekce odborné (Sekce dozoru, Sekce registrací, Sekce cenové a úhradové regulace, Sekce zdravotnických prostředků), poslední sekce je organizačně-provozní (Sekce servisních činností). Všechny tyto sekce spadají pod ředitelku Ústavu, kterou je nyní paní Mgr. Irena Storová, MHA. (Organizační struktura Státního ústavu pro kontrolu léčiv, 2020).

Historie SÚKL sahá až do roku 1918, kdy nastal státní převrat a bylo potřeba zřídit dohled nad lékárnami a zbožím dodávaným do lékáren. Obchodu s léčivými se chopily okruhy lidí bez oprávnění, myslící pouze na zisk, z tohoto důvodu byl založen Státní ústav pro kontrolu léčiv. První vzorky dorazily na vyzkoušení 2. 12. 1918. Ústav byl vždy brán za nejvyšší kontrolní orgán pro oblast léčiv a postavením jako nezávislé zdravotnické zařízení.

#### 4.1.1 Oddělení eReceptu

Systém eRecept byl první částí digitalizace zdravotnictví, což byla priorita pro Českou republiku a Evropskou unii. Vytvoření centrálního úložiště elektronických receptů a elektronické preskripce je podloženo legislativně. Legislativa počítala s datem 1. 1. 2015.

Ústav začal s agendou roku 2011 a poskytl prvním uživatelům vstup do pilotního projektu. Samostatné oddělení eReceptu vzniká roku 2012 kdy se připojil první velký poskytovatel, kterým byla Fakultní nemocnice Královské Vinohrady.

Další zapojení lékařů nastalo v roce 2013, kdy začala platit novela o konopí a byla nutnost to předepsat elektronicky. Kvůli technickým obavám bylo v roce 2014 posunuto datum na 1. 1. 2018, kdy této problematice začala více věnovat pozornost i veřejnost.

V roce 2017 ministr zdravotnictví garantoval lékařům, kteří se ještě nepřihlásili do systému eRecept, že nebudou sankcionováni, díky čemuž se spousta doktorů rozhodla odložit přihlášení o další rok. 1. 1. 2019 už mohli být lékaři sankcionováni až do výše 2 milionů korun. (Brožura SÚKL 100 let, 2018).

#### 4.1.2 Předmět činnosti oddělení eReceptu

Rozsah činnosti oddělení eReceptu je velice rozmanitý a obsáhlý, avšak lze rozdělit do několika sekcí s rozdílnými specifiky a potřebnou jinou kvalifikací pracovníků.

➔ **Sekce komunikační** – pracovníci oddělení zde komunikují s lékaři, lékárníky, stomatology, pacienty, majiteli zdravotnických zařízení, IT techniky lékařských systémů, personalisty nemocnic, v zásadě s každým, kdo přichází do kontaktu s eRecepty a potřebuje poradit nebo pomoci. Tyto pracovníky lze zastihnout na informační lince, příslušném emailu, poštou nebo za pomoci datové schránky.

➔ **Sekce IT** – zde zaměstnanci řeší různé složitější chyby, tikety podané přes helpdesk, rozvoj internetových stránek, kde se snaží popsat postupy pro dodavatele lékařských a lékárenských systémů, vytváří návody na aktivaci přihlašovacích údajů, video návody na aplikace vytvořené organizací SÚKL a zodpovědět často kladené otázky.

➔ **Sekce žádosti** – tato sekce vyžaduje po zaměstnancích opravdu vysokou pečlivost, jelikož se tu řeší prvotní žádosti, žádosti o obnovení přístupových údajů, žádosti o změnu kontaktní údajů, adresy, názvu zařízení, jednatele, sídla zařízení, případně pak zrušení zdravotnického zařízení při ukončení praxe lékaře, pokud není na někoho převedeno.

## 4.2 Proces podávání žádosti

Ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv probíhá velké množství procesů, které jsou závislé na procesu podání žádosti. Organizace se snaží zlepšovat svoje procesy, dělat je jednodušší. Autor práce pracoval na infolince a setkával se zpětnou vazbou od lidí, kteří je vyplňují a zároveň i s těmi, jež je zpracovávají, a proto se zaměřil na tuto problematiku. Autor se podílel na zavádění nových formulářů a testování, zda fungují správně.

Bylo změřeno, jak dlouho trvalo vyplnění žádosti na starých formulářích a poté na nových. Analyzujeme pomocí metody DMAIC (Staré externí identity, 2020).

#### 4.2.1 Define

Oddělení eReceptu denně zpracuje průměrně žádost za 10 minut, přičemž časová náročnost pomalu klesá. Na zpracování žádostí jsou závislé další procesy, jedná se například o nemožnost předepisovat elektronicky, možnost vypisovat ve svém novém zdravotnickém zařízení, což je pro lékaře dost zásadní.

V zájmu Státního ústavu pro kontrolu léčiv tedy je zajistit co nejlépe, nejjednodušeji a nejrychleji možnost požádat o nové údaje, případně o obnovení stálých údajů, pokud zapomenou heslo. Oddělení eReceptu musí vědět, zda nedorazila duplicitní žádost. Hlavní časový příjem je v úspoře času, aby od pracovníků mohly přístupové údaje co nejdříve dorazit k žadateli.

Do schvalování žádostí je zapojený celý tým eReceptu, na základě toho je potřeba mít tento proces jasně daný. Cílem nasazení nových formulářů je časová úspora a zjednodušení zasílání přístupových údajů.

Pro zlepšení procesu byl poskládán tým expertů. Těmito experty jsou: IT technik, programátor, zaměstnanci SÚKL a IT analytik. Následné kroky musela schválit vedoucí oddělení eReceptu a ředitel eReceptu.

#### 4.2.2 Measure

Proces přijatých žádostí vzniká založením žádosti. Žadatel vybere formulář pro zdravotníka nebo zdravotnické zařízení. Formulář zdravotníka obsahuje 3 možnosti, ze kterých si vždy žadatel vybírá podle toho, za koho žádá. Je to lékař, lékárník nebo stomatolog. Nejrychleji jsou vyřízené žádosti zdravotnických zařízení, stomatologů, zde zaměstnanci SÚKL totiž nepotřebují spolupráci žádné další organizace, zatímco u formuláře lékař a lékárník je potřeba přeposlat na lékařskou / lékárenskou komoru, v případě, že je členem. Výjimka je u lékařů, kteří mají právo předepisovat konopí, musí navíc vybrat možnost konopí ve svojí žádosti.

Po odeslání formuláře žadatelem se žádost zapíše do interních systémů eReceptu, systém, ve kterém tyto žádosti zpracovávají zaměstnanci SÚKL. Zaměstnanec zkontroluje, zda je žádost v pořádku, pošle ji na lékařskou nebo lékárenskou komoru, pokud se jedná v žadateli o lékaře nebo lékárníka může zbylé dvě žádosti ověřit sám pomocí náhledu do stomatologické komory či ověřením žadatele v ARESU.

Důležité je dávat pozor u lékařů předepisujících konopí, protože tato část žádosti musí být ověřena také na Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví.

Dalším krokem po přijetí odpovědi je dokončení žádosti a zaslání přihlašovacích údajů žadateli, kde má SÚKL povinnost komunikovat převážně přes datové schránky, ale pokud ji žadatel nemá, může zvolit email či poštu.

V případě zaslání poštou musí pracovníci čekat na doručku, případně se dá aktivovat po telefonu, stačí zavolat na informační linku eReceptu.

#### 4.2.3 Analyze

Takto nastavený proces přijatých žádostí je složitý, pracovníci musí pracovat ve více systémech a musí dávat pozor, aby někde neudělali chybu. Při určitých úkonech dokonce tu samou akci musí opakovat vícekrát, protože všechna prostředí nejsou propojená.

První problém pro žadatele nastávající při vyplnění žádosti, jelikož systém je z roku 2012, je nutnost žádost vyplňovat v prohlížeči Internet Explorer, kde je největší kompatibilita. Další problém nastává v případě modulu Java, velká část žadatelů jej v počítači neumí najít, tudíž nemohou zkontrolovat, zda mají dostatečně vysokou verzi, případně vyšší.

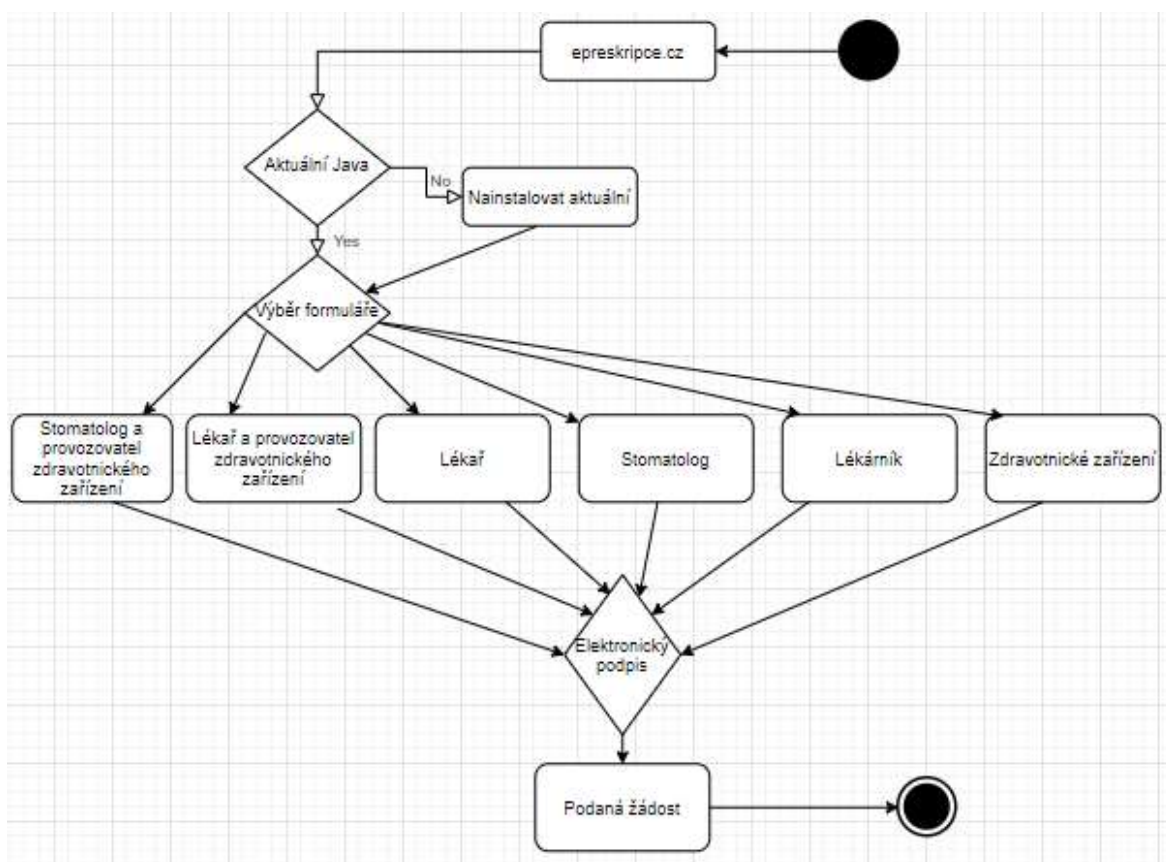
Pokud mají žadatelé starou verzi, přichází na řadu odinstalace a na stránkách u formulářů je k nalezení instalace aktuální verze, kterou žadatelé potřebují, ovšem někdy se stávalo, že problém s Javou přetrvával a pro zaměstnance bylo nutné odeslat off-line formulář.

Stejný formulář jako online, akorát ve formátu PDF, ve kterém se na konci také přiloží elektronický podpis a žádost je odeslána na email, kde ji pak zpracují zaměstnanci, ve výjimečných případech mohli žadatelé využít zaslání vytištěné žádosti s ověřeným podpisem poštou.

Poslední, větší problém se objevoval s tím, že žadatel neví, který formulář zvolit, protože je jich 6.

V případě, kdy lékař přibral novou praxi, tak si měl podat žádost pouze za zdravotnické zařízení, ale dost často zvolil formulář lékař a provozovatel zdravotnického zařízení, což vytvářelo duplicitní žádosti, protože lékař na svoji osobu může mít jen jedny přihlašovací údaje, kterými přistupuje do centrálního úložiště elektronických receptů a nakonec mu nezbylo nic jiného než podat žádost za zdravotnické zařízení, aby mohl předepisovat pod svým novým pracovištěm (Registrační formuláře, 2020).

#### 4.2.3.1 Schéma 4: Původní proces



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Improve

Tato část se zaměřila na změnu aktuálního postupu od založení žádosti až po vyřízení a poslání přístupových údajů. Starých formulářů bylo za poslední rok fungování vyplněno 5504, v době od listopadu 2018 do listopadu 2019, kdy došlo k vypnutí starých formulářů (Statistika přijatých žádostí, 2020).

#### 4.2.5 Návrh řešení:

Jelikož autor pracuje na infolince již nějakou dobu a sbírá podněty od žadatelů o přístupové údaje, tak mohl konzultovat se zaměstnanci a dodavatelem nových formulářů různé změny-co by mělo být jinak, případně co odstranit nebo nahradit něčím novějším.

Prioritou bylo odstranění zastaralého a věcně problematického modulu Java, zjednodušení formulářů, aby žadatel lépe poznal, který formulář má vyplnit, zrychlení žádosti, což se týká časové náročnosti a v neposlední řadě i zamezení podávání duplicitních žádostí.

#### 4.2.6 Uskutečnění návrhu

Státní ústav pro kontrolu léčiv jako státní organizace má povinnost na základě zákona č. 134/2016 sbírky udělat výběrové řízení na dodavatele, který veřejnou zakázku zpracuje.

Vzniklo tedy výběrové řízení na dodávku nových formulářů a zároveň technická podpora, pokud něco nebude fungovat, jak má. Toto výběrové řízení vyhrála společnost IBA CZ (Intranet SÚKL, 2020).

První informativní schůzky proběhly o tom, jakou má představu zadavatel zakázky a dodavatel. Začalo se hledání společné cesty, co je potřeba změnit a jak by to mělo být do budoucna, kde je potřeba brát zřetel na plánování do budoucnosti, kdy bude přeshraniční výměna a také to, že bude zahrnuta nejen Česká republika, ale postupně se systém propojí s celou Evropou.

Schůzky probíhají v pravidelných intervalech a oddělení eReceptu zastupují zaměstnanci, vedoucí, a také ředitel eReceptu. Zástupcem IBA CZ většinou bývá programátor, který dané prostředí vytváří, a jednatel společnosti.

Po určitém počtu schůzek, kdy byla nalezena shoda mezi dodavatelem a zadavatelem bylo tedy možné přejít k následné realizaci, dodavatel dostal termín, do kdy má vytvořit nové prostředí, ve kterém se budou podávat žádosti, komunikace probíhá formou e-mailu a datové schránky (Spisová služba, 2020).

Když bylo vytvořeno prostředí, začalo se s testováním nových formulářů. Zaměstnanci a autor práce dostali testovací údaje, testovací certifikát, který nahradil elektronický podpis v závěru žádosti o udělení přístupů a je potřeba neopomenout testovací scénář, tedy to, jak postupovat při vyplnění formuláře (Portál externích identit, 2020).

Následně získávají zaměstnanci a autor práce poznatky pro další schůze s dodavatelem, některé věci dodavatel vytvořil jinak, než zadavatel chtěl, musí se opravit a předělat tak, jak je požaduje zadavatel. Testování formulářů trvá přibližně jeden rok, ale zde se berou v potaz i novely zákona, což proces dost zpomaluje a dochází ke změnám, je také potřeba nalézt a odstranit všechny nedostatky, případně zjistit co je vytvořeno složitě a nahradit jednodušším řešením.

Poslední část testování trvala takřka dva měsíce, bylo to po upravení novel, zaměstnanci a autor intenzivně testovali formuláře, zasílali dodavateli připomínky a ten je postupně opravoval nebo vysvětlil, proč tak daná věc je, což se v určitých případech také ukázalo jako správné řešení.

Brigádníci na infolince dostali školení na nové formuláře od stálých zaměstnanců, aby byli připraveni na pomoc žadatelům a dokázali je případně nasměrovat tam, kde mohou žádosti vyplňovat. Nasazení nových formulářů na stránce pristupy.sukl.cz proběhlo 4. 11. 2019, zároveň se zastavilo podávání žádostí na stránce epreskripce.cz.

První týden, kdy byly používány již nové formuláře se Státní ústav pro kontrolu léčiv dohodl se společností IBA CZ na spolupráci programátora s infolinkou, tehdy totiž nastala nečekaná situace, se kterou by si brigádníci infolinky nevěděli rady (Nové externí identity, 2020).

#### 4.2.7 Control

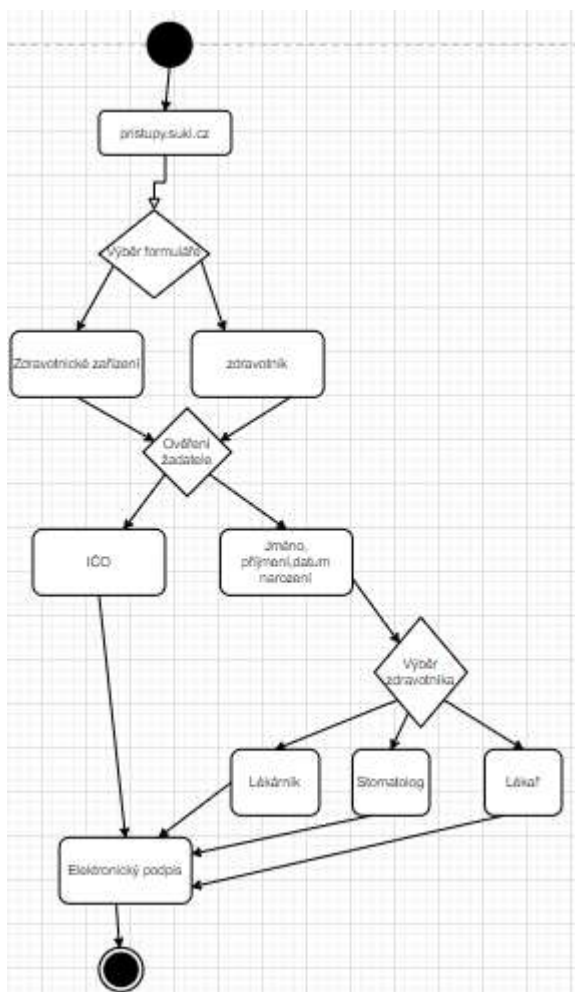
První vítaná změna je v odstranění modulu Java, kterou ocenili nejen pracovníci oddělení eRecept, ale určitě ji ocení i žadatelé, jejich zpětnou vazbu slýchal totiž autor na infolince a co se týče tohoto modulu, byla spíše negativní než pozitivní.

Další změna nastala v počtu formulářů, žadatelé byli dost často zmateni a nevěděli, který ze 6 formulářů vybrat, nyní jsou 2, což je pro ně jednodušší, zvolí si buď formulář zdravotník (společný formulář pro lékaře, lékárníky a stomatology) nebo formulář zdravotnické zařízení.

Novinka pro žadatele je také v ověření, když se do formuláře zdravotník potřebují dostat, musí zadat jméno, příjmení a datum narození, kde se ověří, zda už nejsou v databázi, což slouží k zamezení duplicitních žádostí. Stejně ověření probíhá i ve formuláři zdravotnického zařízení, kde se zadává pro ověření IČO.



#### 4.2.7.1 Schéma 5: Nový proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Nové formuláře byly nasazeny na produkční prostředí dne 4. 11. 2019 (Oficiální stránky elektronické preskripce, 2019).

Při testování formulářů autor bakalářské práce s pomocí zaměstnanců testují novou žádost, kde se ukazuje časová úspora až o polovinu, tedy vyplnění žádosti zabere místo původních 10 minut, nových 5 minut. Zde můžeme vypočítat i finanční úsporu na základě tabulkových platů státních zaměstnanců, kdy vezmeme průměrně 10. platovou třídu a 4. platový stupeň s platem 23 610 Kč hrubého (Platové tabulky, 2019).

Výpočet průměrné finanční úspory vychází z následujících údajů poskytnutých oddělením eReceptu. Za poslední rok fungování starých formulářů bylo přijato 5504 žádostí, což průměrně vychází na 459 za měsíc a průměrně 15 denně.

Časová úspora se povedla stáhnout o polovinu, autor bakalářské práce provedl testování se stopkami, kde na původních formulářích ukázaly čas 10 minut a na nově nasazených formulářích se čas zastavil na 5 minutách, což žadatelé určitě ocení.

Pro zaměstnance oddělení eReceptu tato úspora představuje zhruba 917 hodin za celý rok, 76,5 hodin měsíčně a 2,5 hodiny denně, což je lehce pod jednu třetinu pracovní doby zaměstnanců.

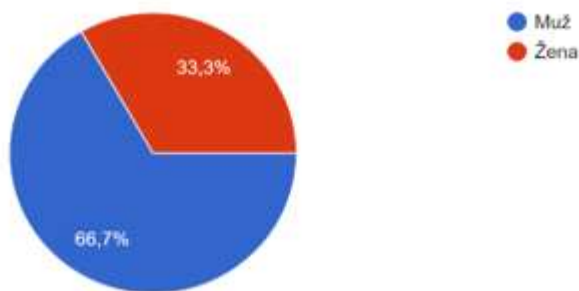
Pokud je do výpočtu použit měsíční fond pracovní doby 176 hodin, představuje to pro zaměstnance náročnost průměrně 2,5 hodiny denně, což je lehce pod třetinu pracovní doby dne. Při vydělení měsíčního platu 23 610 Kč ku 176 vyjde hrubá částka na hodinu 134 Kč.

Po vynásobení hodinového platu náročnosti vyřízení žádostí vyjde číslo 335 Kč denně, 10 251 Kč hrubého měsíčně a 122 878 Kč hrubého ročně, při polovičním úvazku brigádníků na infolince a platu 150 korun hrubého na hodinu je úsporou zhruba plat pro jednoho brigádníka na celý rok.

### 4.3 Pilotní šetření

První graf ukazuje rozdělení pohlaví oddělení eReceptu, tato otázka byla dost důležitá pro autora bakalářské práce kvůli věcným stížnostem od něžného pohlaví ve stylu: „Pane já jsem lékařka, nejsem IT technik“.

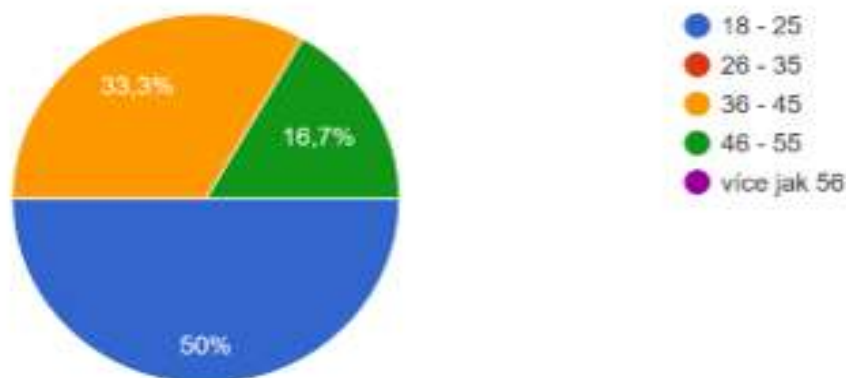
#### 4.3.1 Graf 1 – Rozdělení pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka musela směřovat samozřejmě na věk, jelikož si žadatelé o přístupové údaje k elektronické preskripci stěžovali na nutné znalosti IT a přišlo jim to nepřiměřené jejich věku, ale v grafu je vidět, že oddělení eReceptu má zaměstnance ve velké věkové škále.

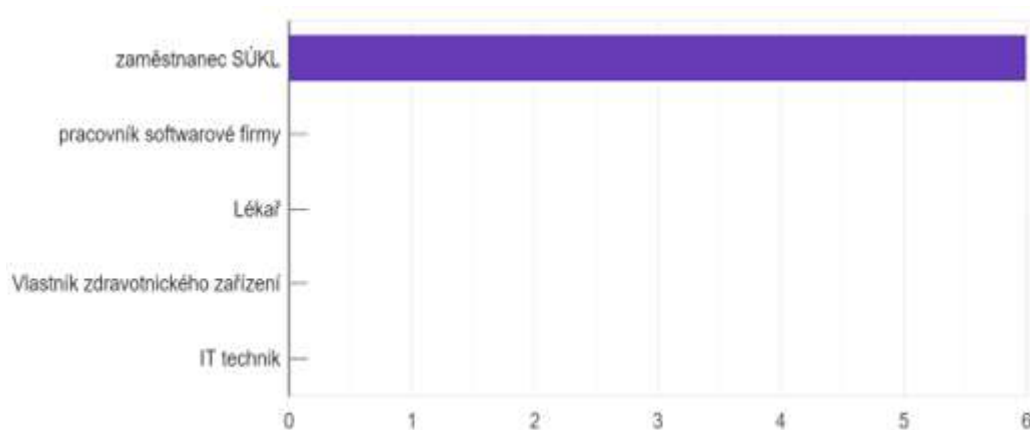
#### 4.3.2 Graf 2 – Věková škála



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka se zaměřuje na žadatele, kde zaznívá dotaz, z jaké pozice se s formuláři setkávají. Tady byla odpověď jasná, protože tento pilotní dotazník byl vytvořen jen pro zaměstnance Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

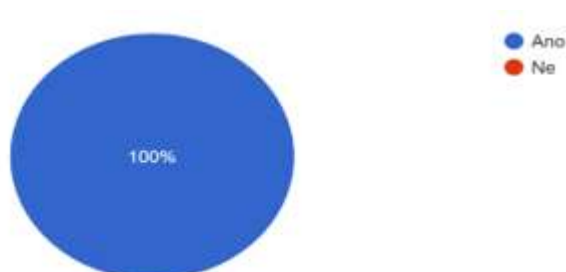
#### 4.3.3 Graf 3 - Zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka se zaměřila na zjištění znalosti starých formulářů, které zajišťovaly žádosti o přístupové údaje do centrálního úložiště.

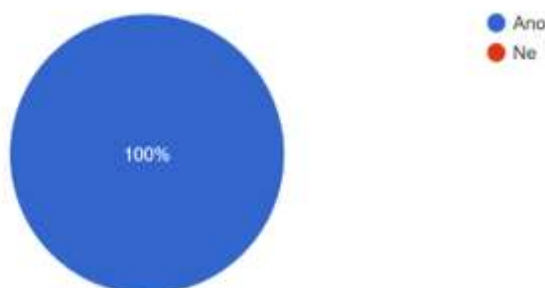
#### 4.3.4 Graf 4 – Znalost starých formulářů



Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka také spadá do konceptu, který se snažil autor dodržet, aby to pro organizace případně mělo i smysl, kdyby chtěly dotazník ověřit i plošně u žadatelů, jinak odpověď zde byla jasná, protože zaměstnanci eReceptu pracují s žádostmi denně.

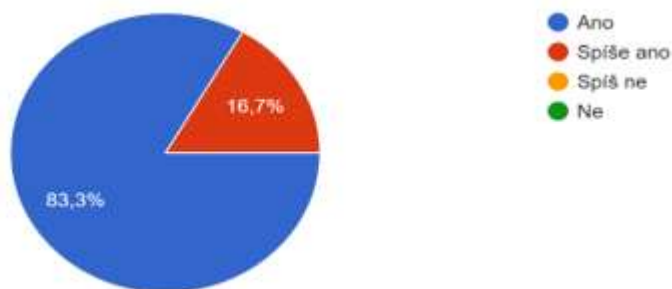
#### 4.3.5 Graf 5 – Povědomí o nových formulářích



Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka se soustředí na porovnání starých a nových formulářů. Zde odpověděli skoro všichni zaměstnanci tak, že jsou pro zásadní zlepšení oproti předchozímu procesu, poslední odpověď je pro spíše ano, takže zaměstnanci shledávají velké zlepšení v nasazení nového procesu na podávání žádostí o přístupové údaje pro elektronickou preskripci.

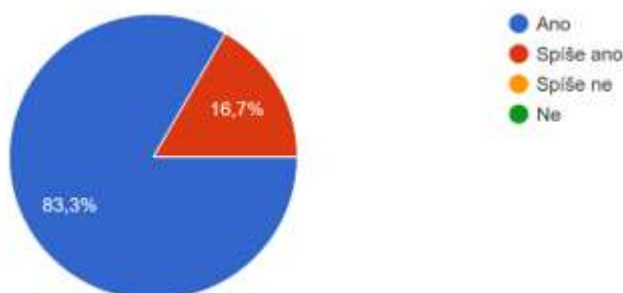
#### 4.3.6 Graf 6 – Pocit zlepšení, formou nových formulářů



Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmá otázka se týká dotazu na nové formuláře, zda jsou jednodušší. Autor bakalářské práce cílí na zjednodušení ve výběru formulářů pro žadatele, lepší orientaci ve formuláři a celkové vyplnění žádosti.

#### 4.3.7 Graf 7 – Jednoduchost nových formulářů



Zdroj: Vlastní zpracování

Osmá otázka pilotního dotazníku zjišťuje, zda vidí zaměstnanci Státního ústavu pro kontrolu léčiv oddělení eReceptu výhodu v přemístění všech formulářů na jednu stránku, zde autor práce zahrnuje i formuláře pro následnou péči, kdyby žadatel zapomněl svoje heslo, případně ztratil údaje a požádal o obnovení stávajících údajů. Dle výsledku zanesených v grafu, se ukazuje naprostá shoda celého oddělení.

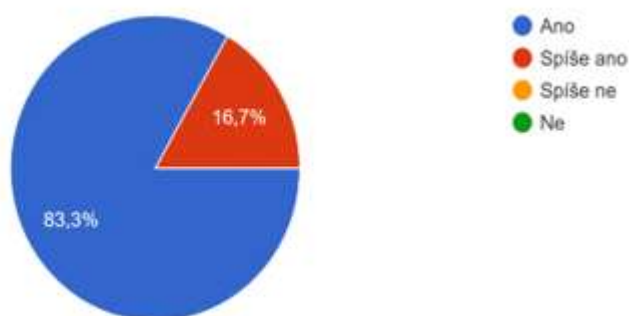
#### 4.3.8 Graf 8 – Přesun všech formulářů na jednu stránku



Zdroj: Vlastní zpracování

Devátá otázka je otázka na časovou náročnost, která už byla prokázána v praktické části, kde proběhlo měření a čas vyplnění žádosti se zkrátil z 10 minut na pouhých 5 minut. Bylo potřeba ještě ověřit, jestli to zaměstnanci vnímají stejně jako ukázalo měření.

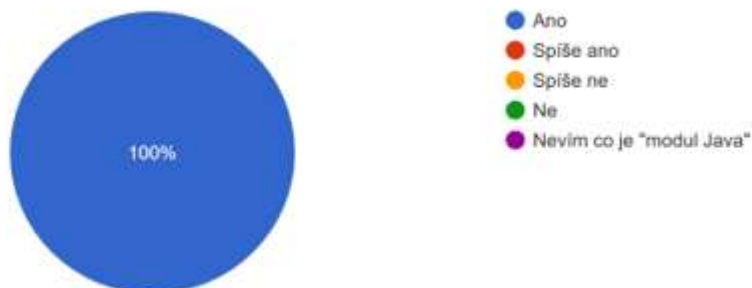
#### 4.3.9 Graf 9 – Časová úspora



Zdroj: Vlastní zpracování

Desátá otázka byla důležitá pro všechny zúčastněné strany, protože modul „Java“ dělал velké problémy nejen žadatelům, ale i autorovi bakalářské práce, výjimečně i přímo zaměstnancům oddělení eRecept. Tady bylo potřeba přizvat IT technika a dořešit to s ním, proto nikoho nepřekvapilo šest jasných odpovědí pro ano při odstranění modulu, důležité je zde zmínit dodržení konceptu pro případné posílání plošně žadatelům. V možnostech je i odpověď „Nevím, co je modul Java“.

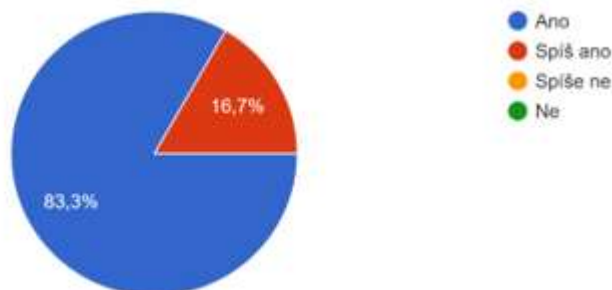
#### 4.3.10 Graf 10 – Odstranění modulu Java



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedenáctá otázka se dotazuje zaměstnanců na souhlas se sloučením lékaře/lékárníka/stomatologa do jednoho formuláře zdravotník. Výsledky v grafu ukazují většinové zastoupení v úplném souhlasu, pak je zde jeden pracovník, který odpověděl spíše ano.

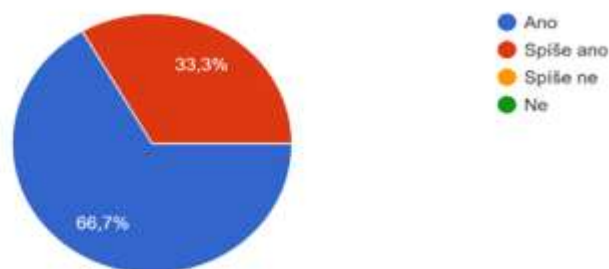
#### 4.3.11 Graf 11 – Sloučení formuláře zdravotník



Zdroj: Vlastní zpracování

Dvanáctá otázka se dotazuje zaměstnanců na nahrazení původních šesti formulářů novými variantami, což jsou tedy již výše zmíněné dvě možnosti formuláře-zdravotník a zdravotnické zařízení, což by mělo ušetřit spoustu práce i žadatelům, protože nemusí přemýšlet mezi šesti volbami. Většina pracovníků oddělení opět tuto změnu bere jako velký přínos, zbyla část pracovníků vidí alespoň menší zlepšení.

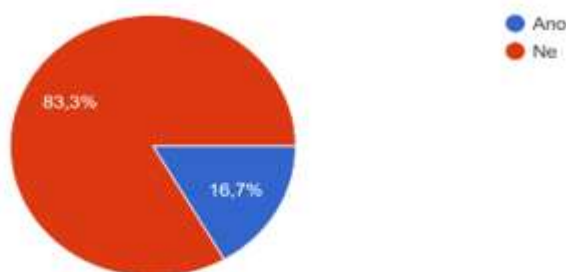
#### 4.3.12 Graf 12 – Vhodnost rozdělení formulářů na dva



Zdroj: Vlastní zpracování

Třináctá otázka zjišťuje, jestli zaměstnanci vnímají stejně to, co bylo prokázáno v praktické části bakalářské práce, kde je vysvětleno odstranění „modulu Java“ se kterým se žadatelé trápili při elektronickém podpisu na závěr žádosti o přístupové údaje. Graf ukazuje většinové zastoupení pracovníků, kteří s elektronickým podpisem na konci problém nemají, pouze u jednoho se ukazuje problémovost.

#### 4.3.13 Graf 13 – Problém s elektronickým podpisem



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední čtrnáctá otázka se dotazuje na certifikační autoritu, od které má zaměstnanec podpis, Státní ústav pro kontrolu léčiv akceptuje pro podepsání tři certifikační autority. Sem patří: PostSignum, První certifikační autorita a eIdentity. Největší zastoupení zde má první certifikační autorita, následuje PostSignum a eIdentity.



#### 4.3.14 Graf 14 – Rozdělení certifikačních autorit



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.15 Pilotní šetření – rekapitulace

V předcházející kapitole jsou prezentovány výsledky z pilotního dotazníku, který byl vytvořen pro zaměstnance Státního ústavu pro kontrolu léčiv oddělení eReceptu, dotazník je autorem koncipován pro případnou možnost využití otázek do dotazníku, který by vytvářelo samo oddělení eReceptu.

Pilotní dotazník se skládá ze 14 otázek, které byly koncipovány tak, aby odhalily, zda zaměstnanci vidí ve všech změnách zlepšení, ať už se jedná o úplné zlepšení nebo jen částečné.

## 5 Závěr

Záměr bakalářské práce spočíval ve sledování stávajícího procesu přijatých žádostí, porovnání s nově navrženým a následně nasazeným. Nové nasazený proces vykazuje významnou časovou úsporu pro pracovníky oddělení a finanční úsporu.

Bakalářská práce byla vypracována pomocí poznatků z přístupných literárních zdrojů a následně poznatků získaných interně na oddělení eReceptu od zaměstnanců.

Teoretická část práce začíná charakteristikou pojmů, jako jsou proces, administrativní procesy, Lean, 5S, Kaizen, následují metody pro zlepšování procesů DMADV, která doporučuje starý proces nahradit úplně novým, tak metoda DMAIC, ta naopak vyžaduje starý proces nenahrazovat, ale vylepšit.

Praktická část se zaměřila na organizaci Státního ústavu pro kontrolu léčiv, představila její historii, bylo představeno také oddělení eReceptu a činnosti oddělení. Následuje určení daného procesu, který byl vybrán pro zlepšení procesu podávání žádostí o přístupové údaje. Autor bakalářské práce zjistil stav původního procesu, přidal se k zaměstnancům při navrhování zlepšení, byl v týmu, který testoval nové formuláře, následovalo nasazení pro koncové žadatele.

Závěr práce ukazuje proces jako prospěšný a po ověření pilotním dotazníkem lze vidět i spokojenost zaměstnanců. Ukázaly se značné časové úspory, které pro žadatele zajistila změna počtu formulářů, ze šesti typů formulářů se ponechaly jen dva a ještě významně zjednodušené.

Časová úspora pro zaměstnance je především v ověření žadatelů, které zabrání podávání duplicitních žádostí. Následně byl zvolen tabulkový plat, který by mohl dostat člověk se zájmem o práci na oddělení eReceptu. Byla do něj zasazena časová úspora na jedné žádosti, což pak autor přepočítal na roční, měsíční i denní finanční úsporu. Zastaralý proces dělaný na internet Explorer s modulem Java byl nahrazen vylepšeným, implementován do všech internetových prohlížečů a modul Java byl odstraněn. Důležité je držet zaměstnance v procesu a stále školit, jelikož se bude postupně zvyšovat přeshraniční spolupráce napříč celou Evropou.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### 6.1 Literární zdroje

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

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

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

GEORGE M., ROWLANDS D., KASTLE B., *Co je to Lean Six Sigma?*, 2005, ISBN:80-239-5172-6

GLASL, V. BASL, J. TŮMA, M. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

GRASSEOVÁ, M. HORÁK, R. DUBEC, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

KOŠTURIÁK, J. FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.

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

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

## 6.2 Internetové zdroje

Platové tabulky [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/platove-tridy-tabulky/>

Organizační struktura Státního ústavu pro kontrolu léčiv [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/organizacni-struktura>

Oficiální stránky elektronické preskripce [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.epreskripce.cz/aktuality/nasazeni-noveho-systemu-externich-identit>

Staré externí identity [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: [identity.sukl.cz](http://identity.sukl.cz)

Nové externí identity [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: [pristupy.sukl.cz](http://pristupy.sukl.cz)

Registrační formuláře [online]. [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: [epreskripce.cz/pristup-k-elektronicke-preskripci](http://epreskripce.cz/pristup-k-elektronicke-preskripci)

## 6.3 Interní zdroje

Statistika přijatých žádostí [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://s-util.sukl.cz:8888/apex/f?p=148:3:179964215475>

Intranet SÚKL [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <http://intranet.sukl.cz/>

Spisová služba [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <http://athenas/athena/>

Portál externích identit [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://s-dr-web-vip.sukl.cz:8443>

Státní ústav pro kontrolu léčiv, Brožura SÚKL 100 let, 2018.

## 7 Přílohy

### Pilotní dotazník formuláře Elektronického receptu

Dobrý den, věnujte prosím chvíli času vyplnění tohoto dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma Administrativní procesy.

Jaké je Vaše pohlaví? \*

Muž

Žena

Kolik Vám je let? \*

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

více jak 56

S formuláři se setkáváte jako \*

- zaměstnanec SÚKL
  - pracovník softwarové firmy
  - Lékař
  - Vlastník zdravotnického zařízení
  - IT technik
- 

Znal/a jste naše staré formuláře? \*

- Ano
  - Ne
- 

Máte už zkušenost s vyplněním nových formulářů? \*

- Ano
- Ne

Vidíte zlepšení oproti starším formulářům? \*

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíš ne
  - Ne
- 

Přijdou Vám nové formuláře jednodušší? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Je pro Vás výhodou všech formulářů na jedné stránce? \*

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 

Máte při vyplňování formulářů pocit menší časové náročnosti? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Vidíte jako přínos odstranění "modulu Java"? \*

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím co je "modul Java"
- 

Souhlasíte se sloučením lékař/lékárník/stomatologa do jednoho formuláře? \*

- Ano
- Spíš ano
- Spíše ne
- Ne

Líbí se Vám rozdělení na formulář "zdravotník" a "zdravotnické zařízení" ? \*

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 

Dělá Vám v závěru formuláře problém elektronický podpis? \*

- Ano
  - Ne
- 

Od koho máte osobní kvalifikovaný certifikát? \*

- PostSignum
- První certifikační autorita
- eidentity