



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Optimalizace vybraných administrativních procesů

Vypracovala: Patricie Kavříková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Patricie KAVŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E13064**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Optimalizace vybraných administrativních procesů**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je provést hodnocení úrovně zajišťování vybraných administrativních procesů, určit kritéria hodnocení jejich výkonnosti a navrhnout jejich případné změny.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) charakterizovat podniku a jeho procesy (vytvoření procesní mapy).
- 3) vybrat administrativní procesy a navrhnout jejich optimalizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

- Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada.
- Petrík, T. (2007). *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing / activity-based management)*. Praha: Linde.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Váchal, J., & Vochazka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

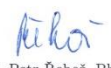
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14. 4. 2017

.....

Patricie Kavříková

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu vypracování této závěrečné práce a pracovníkům společnosti za cenné rady.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	Základní problematika procesů.....	4
2.1.1	Proces a jeho struktura	4
2.1.2	Kategorie procesů	6
2.2	Mapa procesů	7
2.2.1	Analýza struktury procesů.....	7
2.2.2	Modifikované podoby vývojových diagramů (postupových grafů).....	8
2.2.3	Kaskádová mapa procesu.....	9
2.2.4	Tabulky	11
2.3	Zlepšování procesů.....	13
2.3.1	Průběžné zlepšování procesů.....	13
2.3.2	Business Process Reengineering (BPR).....	14
2.3.3	Postupné zlepšování x reengineering	15
3	METODIKA.....	16
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	17
4.1	Charakteristika společnosti XY, s.r.o.	17
4.1.1	Historie	17
4.1.2	Současnost	17
4.1.3	Předmět podnikání.....	17
4.1.4	Orgány společnosti.....	18
4.2	Mapa procesů	20
4.3	Procesy ve společnosti XY, s.r.o.	22
4.3.1	Řízení společnosti- Ř1	22
4.3.2	Audit- Ř2.....	23
4.3.3	Spravování dokumentace společnosti- Ř3	23
4.3.4	Hlídací služba- H1	24
4.3.5	Kompletační práce- H2.....	24
4.3.6	Drobná manuální činnost- H3	25
4.3.7	Skladový servis- H4.....	25
4.3.8	Ekonomika- P1.....	26
4.3.9	Mzdová účtárna- P2	26
4.3.10	Personalistika- P3	27
4.3.11	Údržba-P4.....	27

4.4	Procesy vybrané k optimalizaci	28
4.4.1	Nástup nových zaměstnanců výroby.....	28
4.4.2	Fakturace	31
4.5	Optimalizace procesů	33
4.5.1	Optimalizace procesu: nástup nových zaměstnanců	33
4.5.2	Optimalizace procesu: fakturace	35
4.6	Výsledky a jejich diskuse	38
5	ZÁVĚR	39
6	POUŽITÁ LITERATURA.....	41
7	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	42

1 ÚVOD

V dnešním konkurenčním prostředí je velice těžké udržet se na trhu, z toho důvodu existuje zlepšování procesů, aby se firmy pořád zdokonalovaly a zákazníci neodcházeli ke konkurenci. Nejdůležitějším pro posun firmy dopředu je samozřejmě zlepšování hlavních (výrobních) procesů. Tato práce se ale zabývá administrativními procesy, které podporují tyto hlavní procesy, aby vytvářely zisk.

Tímto tématem se zabývá procesní řízení neboli Business Process Management (BPM). Základem procesního řízení je proces, každý proces má vlastníka procesu, který je za jeho provádění zodpovědný. V podniku s procesním řízením mezi sebou zaměstnanci komunikují na všech úrovních, tím pádem je předávání informací rychlejší a efektivnější. Toto vede k úspoře času výroby a ke spokojenému zákazníkovi.

Ačkoliv je procesní řízení bráno za efektivnější, tak více firem zatím využívá řízení funkční, které má jako základ organizační strukturu. Firma je rozdělena na útvary, kde každý dělá jinou činnost. Bohužel firemní útvary většinou zajímá pouze jejich vlastní práce a neberou ohledy na ostatní části, tím se zpomaluje výroba, což vede k nespokojenému zákazníkovi. Také komunikace je zde na obtížnější úrovni než v řízení procesním.

Cílem této bakalářské práce je vybrat administrativní procesy v podniku, které je potřeba nějakým způsobem vylepšit a navrhnout jejich případné změny. Procesy budou vybírány podle předem daných kritérií s pomocí administrativních pracovníků společnosti.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Základní problematika procesů

K chápání problematiky procesů, je velmi důležité vysvětlit, co proces a jeho struktura znamenají a jaké jsou kategorie procesů, to je uvedeno v následujících kapitolách.

2.1.1 Proces a jeho struktura

Existuje velice mnoho odlišných názorů na to, co proces vlastně znamená. Zde je pouze několik z nich.

Pod pojmem podnikový proces si lze představit činnosti, které na sebe přirozeně navazují, jejich účelem je dosažení daného cíle s jasně stanovenými podmínkami. (Řepa, 2012).

„Podnikový proces je tok práce nebo činností.“ Všechny organizace jsou v podstatě soustavy procesů a činností, navzájem na sebe navazujících a působících. Tato soustava procesů a činností se uskutečňuje napříč organizačními jednotkami, projevuje reakci na různé podněty z vnitřního i vnějšího prostředí. V procesech se vstupy a zdroje přeměňují na výstupy a to celé pak zhodnocuje zákazník procesu. (Podnikový proces (Business process), 2016).

„Proces se skládá z řady zušlechťovacích činností, které jsou prováděné v rámci ohraničené oblasti.“ Jak celý proces, tak i každý jednotlivý proces jsou určovány dílčími vstupy a výstupy. (Karlof & Lovingsson, 2006).

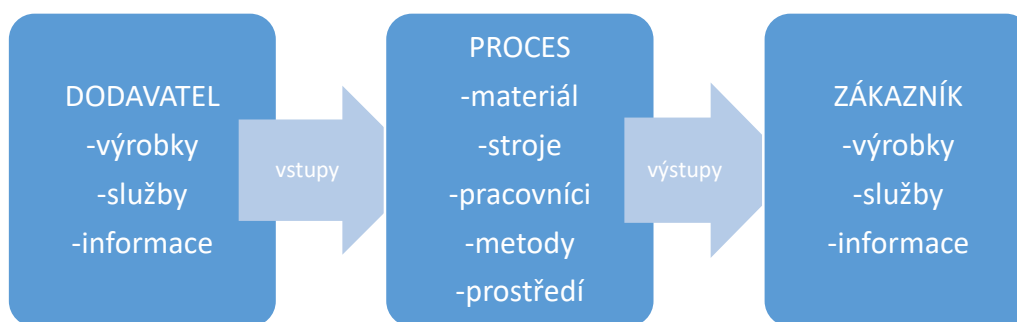
„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa, 2007).

Podle Vebra (2009) lze každý proces charakterizovat:

- Vlastníkem procesu – Zde se jedná o odpovědnou osobu, která zodpovídá za řízení daného procesu, snaží se o rozvoj a jeho zefektivnění. Vlastník by měl znát proces jak po teoretické tak i po praktické stránce, nemusí však jednotlivé činnosti vykonávat;
- Vstupem – splňující podmínky daného procesu, vstupující prvky se mohou charakterizovat jako subdodávky. Dodavatelem vstupů mohou být jak externí dodavatelé, což jsou zdroje získané mimo vnitřní činnosti podniku, tak i interní dodavatelé, kde se vstupem stává výstup z předchozího procesu;
- Výstupem – stejně jako u vstupů zde může být jak externí tak interní zákazník. Zde je zákazníkem odběratel. Za externího zákazníka lze považovat osobu, která si přebírá určitý výrobek nebo službu. Interního zákazníka lze specifikovat jako proces, který výstupy z předchozího procesu přijímá za své vstupy;
- Zdroji a náklady na proces – každé provedení procesu souvisí se spotřebou zdrojů a tím pádem i s náklady, které je potřeba uhradit;
- Časem potřebným k provedení procesu – je to souhrn časů všech činností, které probíhají v daném procesu.
- Informačním zabezpečením procesu – je velice důležité, aby byly předem dány jasné postupy k provedení procesu. Tímto lze docílit úspěšného uskutečnění procesu.

Na obrázku č. 1 je vidět obecné schéma podnikového procesu. Podnikový proces začíná vstupy a jejich dodavatelem, poté probíhá proces samotný a nakonec je zde uveden zákazník, který přebírá výstupy procesu.

Obrázek 1- Podnikový proces



Zdroj: (upraveno podle (Veber & kolektiv, 2009))

2.1.2 Kategorie procesů

Procesy společnosti jsou ve většině případů rozdělené do tří odlišných kategorií:

Manažerské procesy- jedná se o procesy, které slouží zejména k orientaci a rozvíjení společnosti, jsou takzvaným kontrolorem nad ostatními procesy ve společnosti (Karlof & Lovingsson, 2006).

Hlavní procesy (také nazývané procesy společnosti nebo pracovní procesy)- jsou to ty procesy, které jsou napřímo spojené s cíli společnosti a mají hlavní účel existence společnosti. Za jejich prodej dostanou od zákazníků peníze (tržby). Tím společnost vydělává a může dále existovat (Karlof & Lovingsson, 2006)

Podpůrné procesy- jsou procesy, které mají za úkol usnadňovat fungování hlavních procesů. Většinou se jedná o procesy, jako jsou řízení lidských zdrojů, řízení financí, správa majetku, informační technologie, úklid, údržba, získávání zdrojů, externí vztahy a jiné.

2.2 Mapa procesů

Pokud je třeba řídit procesy, je nutné je mít dopředu přesně zmapovány. K uskutečnění všech procesů je potřeba vhodné načasování různých činností. U některých činností je důležité, aby byly realizovány současně, u jiných činností je to přesně naopak, musí probíhat v přesné následnosti (Veber & kolektiv, 2009).

Mapa procesů a procesní model jsou dvě odlišné věci, mapa je přehledné členění veškerých procesů a činností ve společnosti, na druhou stranu model je detailní popis konkrétního procesu. Mapa procesů ve většině případů člení procesy na řídicí, hlavní a podpůrné (Mapa procesů (Process Map), 2016)

K tomu abychom mohli zaznamenat procesy, slouží procesní mapy, vyobrazují jak výrobní tak i řídicí procesy probíhající ve společnosti. Požadavek, na který je u těchto map kladen velký důraz, je přehlednost a úplnost. Pokud chceme modely graficky znázornit, lze využít mnoho systémů modelování procesů, jako jsou např. ARIS, ProcessGuide nebo Power Designe (Rolínek & kolektiv, 2008).

Pro znázornění jednotlivých procesů lze využít různých metod, jako jsou: analýza struktury procesů, modifikované podoby vývojových diagramů, kaskádové mapy procesu nebo tabulky. Níže jsou jednotlivé metody rozebrány blíže.

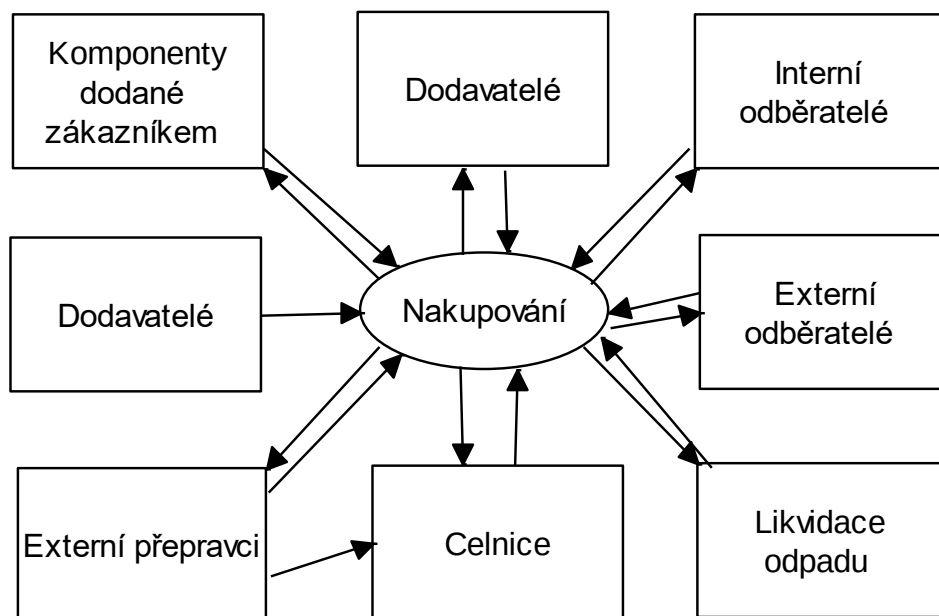
2.2.1 Analýza struktury procesů

Tato analýza se snaží popsat procesy ve formě na sebe navazujících map procesů, jako jsou například zeměpisné mapy, ty se také znázorňují na různých úrovních podrobnosti. Procesní mapy se dají nazvat jednoduchými schématy, které se zpracovávají s každou úrovní podrobněji a mají podat konkrétnější informace o daném procesu (Veber & kolektiv, 2009).

Nejdříve je potřeba zanalyzovat strukturu procesu. Proces se zařadí do konkrétního prostředí, a zakreslí se základní vazby, jako jsou například vazby vůči zákazníkům (znázorněné elipsou) nebo dodavatelům (znázorněné obdélníky), což je zobrazeno na obrázku č. 2 (Veber & kolektiv, 2009).

Když se vypracují schémata, může se přejít k vypracování procesních map, kde se zkoumají toky dat. Tyto mapy představují velmi podrobný obraz daného procesu (Veber & kolektiv, 2009).

Obrázek 2- Schéma procesního prostředí

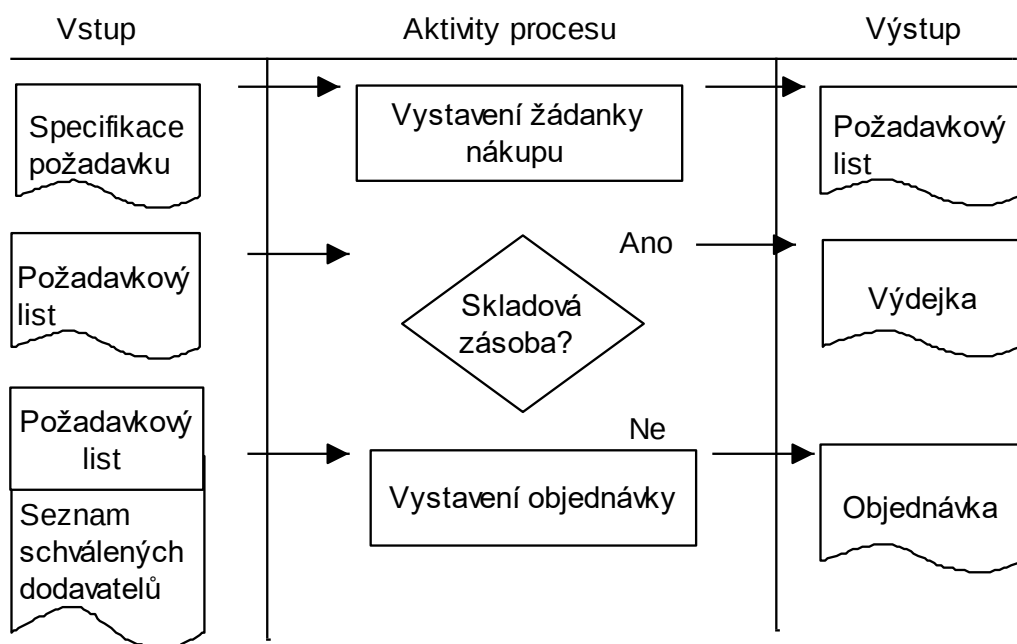


Zdroj: (upraveno podle (Veber & kolektiv, 2009))

2.2.2 Modifikované podoby vývojových diagramů (postupových grafů)

Podle Vebra (2009) grafické znázornění konkrétně v tomto případě rozděluje schéma procesu na tři části, kterými jsou, vstup, vlastní proces a výstup. V některých případech je vhodné za sloupec výstupu ještě další sloupec, který obsahuje pracovníka nebo funkční místo v organizaci, mající odpovědnost za dané výstupy společnosti. Část postupového grafu je na obrázku č. 3.

Obrázek 3- Postupový diagram-část činností procesu nákup



Zdroj: (upraveno podle (Veber & kolektiv, 2009))

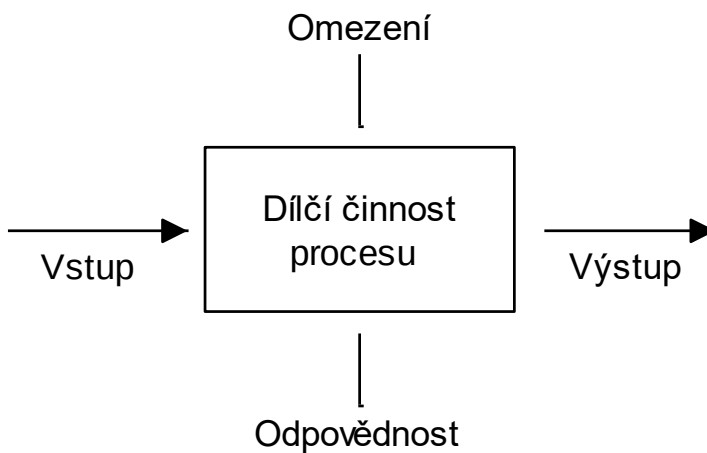
2.2.3 Kaskádová mapa procesu

Podle Vebra (2009) kaskádová mapa procesu vyobrazuje další přístup k analyzování nebo znázornění procesu. Základní sled činností je vstup – proces – výstup, tyto činnosti na sebe navzájem navazují a je to základ této kaskádové mapy.

Na obrázku č. 4 je tato mapa znázorněna a je doplněna o omezení a odpovědnost.

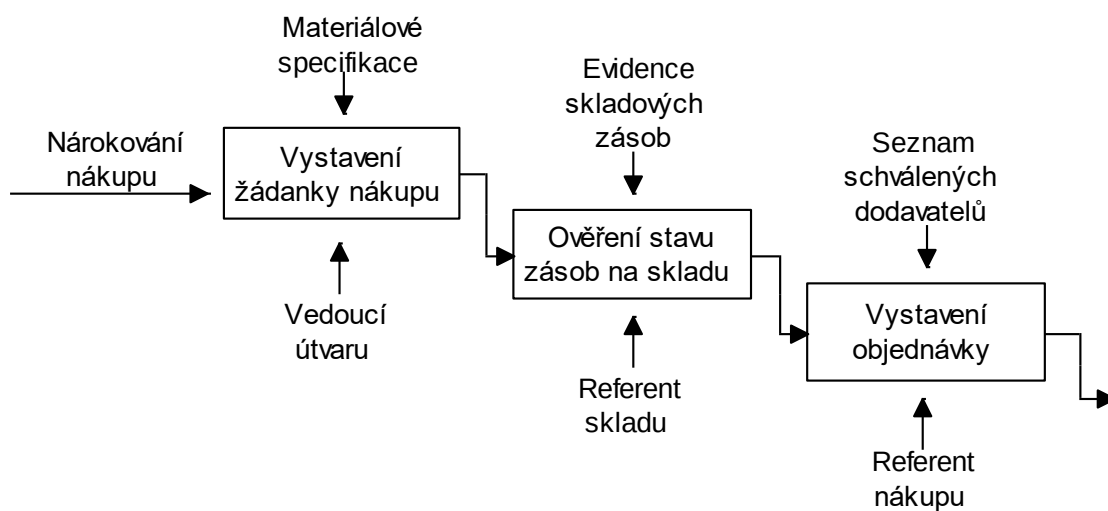
Na obrázku č. 5 pak lze vidět příklad znázornění části procesu nakupování.

Obrázek 4- Specifikace činnosti v kaskádové mapě procesu



Zdroj: (upraveno podle (Veber & kolektiv, 2009))

Obrázek 5- Příklad kaskádové mapy procesu nakupování (znázornění pouze části procesu)



Zdroj: (upraveno podle (Veber & kolektiv, 2009))

2.2.4 Tabulky

„Spíše než k identifikaci procesů se tato forma používá k přehlednému vymezení procesu.“ Výhodou této formy zobrazení procesu je každopádně v její jednoduchosti a také přehlednosti. Tabulka se běžně vyhotovuje na jednu či několik stran, kde je zachycen průběh celého procesu. V některých případech se může stát, že do pole tabulky se nevejde celý požadovaný obsah, v tomto případě se lze odkázat na hypertextový odkaz, kde se podrobně rozepíše postup aktivity, podoba formuláře pro požadovaný záznam a podobně (Veber & kolektiv, 2009).

Příklad tabulky je znázorněný na obrázku č. 6.

Obrázek 6- Příklad tabulky procesu nakupování (znázornění pouze části procesu)

Nákup									
Vstup	Činnost	Symbol	Nástroj	Výstup	Kritérium	Záznam	Hodnocení	Odpovědnost	Poznámky
Specifikace požadavku nákupu	Vystavení žádanky nákupu		Software „nákup“	Odeslaná žádanka nákupu	Minimální zásoba na skladě	Vyplněná žádanka nákupu	Kontrola žádanky	Vedoucí útvaru žadatele	
Žádanka nákupu	Ověření žádanky nákupu		Software „skladování“	Je zboží na skladě?	Stav požadavku a stav zásoby	Výdejka, resp. uvolnění zadání objednávky		Vedoucí skladu	V případě zboží na skladě se pokračuje řádkem výdej
Požadovaný list <u>Seznam schválených dodavatelů</u>	Vystavení objednávky		Software „nákup“	Odeslaná objednávka	Porovnání ceníkové ceny s cenami na internetu	Uložená kopie objednávky v softwaru „nákup“	Kontrola správnosti objednávky	Vedoucí Nákupu	
...	...								

Zdroj: (upraveno podle (Veber & kolektiv, 2009))

Pro to, aby byla tabulka přehledná, jsou vytvořena různá doporučení:

- Tabulka by svým rozsahem neměla přesáhnout jednu stranu papíru a to z toho důvodu aby byla přehledná a vhodná k interpretaci;
- Podrobnost tabulky by neměla být moc rozsáhlá, doporučené množství činností či jiných prvků se uvádí přibližně kolem deseti, vyšší počet by vedl k nepřehlednosti, z toho důvodu je vhodné pak mapu rozdělit na další podschémata;

- Všechny činnosti v tabulce by měly být popisovány přibližně na podobné úrovni podrobnosti;
- *„Při definování činnosti je vhodné volit výstižné vyjádření, obvykle použít sloveso a podstatné jméno, respektovat, že každá činnost vychází z určitého vstupu a má určitý výstup, je něčím omezena, má stanovenou odpovědnou osobu“*
- Tabulka by měla být zpracována a popisována tak, aby jí nerozuměla pouze osoba, která ji vytvořila, ale i ostatní osoby (Veber & kolektiv, 2009).

2.3 Zlepšování procesů

Pro to aby se dnes firma udržela na trhu, je nezbytně nutné, aby pořád zlepšovala své podnikové procesy. Za posledních dvacet let se stalo již normálním, alespoň ve vyspělejších ekonomikách, že podniky, které se chtějí udržet na trhu, zlepšují neustále své procesy a to z důvodu toho, že pokud zákazník nedostane to, co vyžaduje, tak se může bez problémů obrátit na konkurenční firmy (Řepa, 2007).

Pokud se pohybujeme v oblasti procesů, tak jejich zlepšování můžeme nazvat trvalou činností. Tato činnost se obvykle zaměřuje na hospodárné provádění procesů, jako je úplné využití vstupů, eliminace ztrát, kvalita vstupů a výstupů a celkové zkracování času realizace procesu. Dále se ale může zlepšování soustředit například na bezpečnost práce, ochranu životního prostředí a jiné (Veber & kolektiv, 2009).

„Všechny aktivity, směřující ke zvyšování výkonnosti procesů, můžeme tedy jednoduše označovat jako zlepšování procesů“ (Cienciala & kolektiv, 2011).

Podle Madisona (2005) zlepšování procesů začíná vyhledáním těch procesů, které nejsou v pořádku. Je nutné představit si procesy ve společnosti, sepsat je a uvědomit si, které z nich by potřebovaly vylepšit. K tomuto vyhledání pomůžou například následující body.

- Zákazníci jsou nespokojení,
- Některé činnosti trvají příliš dlouho,
- Proces se nedaří zvládnout hned, musí se opakovat,
- Management utrácí peníze a snaží se vyřešit problémy, ale nic se nelepší.

2.3.1 Průběžné zlepšování procesů

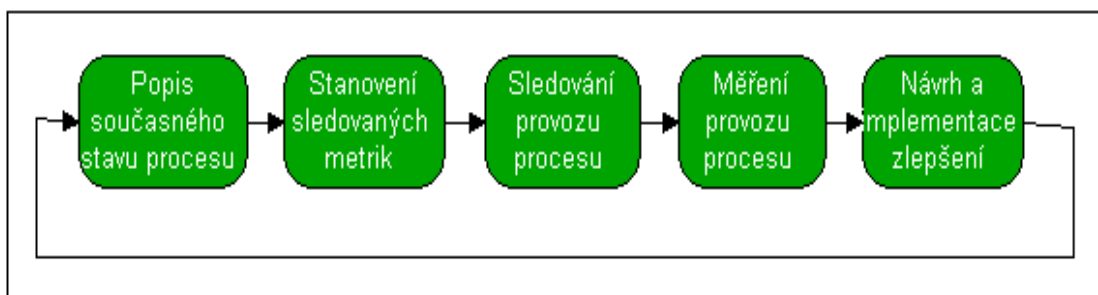
Tímto způsobem zlepšování podnikových procesů se dosáhne postupně vyvíjejícího se zlepšení. Toto zlepšování procesů mají za následek různé moderní technologie, které se ve světě nově objevují. Potřeba zlepšování procesů se rapidně zvýšila již na počátku devadesátých let minulého století (Řepa, 2007).

Podstatou zlepšování je popis současného stavu procesu a dále je třeba určit bazické ukazatele k měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. V dalších krocích se proces sleduje a měří. Sledováním procesu jsou dále identifikovány

příležitosti k jeho zlepšení, které je nutné dát do souvislostí a následně, jako soudržný celek, uskutečnit. Změny, které se provedou, je nutné zdokumentovat, což nás vede zpět na začátek celého cyklu. Tento cyklus probíhá pořád dokola, proto se také někdy mluví o průběžném (soustavném) zlepšování podnikových procesů (Řepa, 2007).

Tento cyklus popisuje obrázek č. 7.

Obrázek 7- Průběžné zlepšování procesů



Zdroj: (upraveno podle (Řepa, 2007))

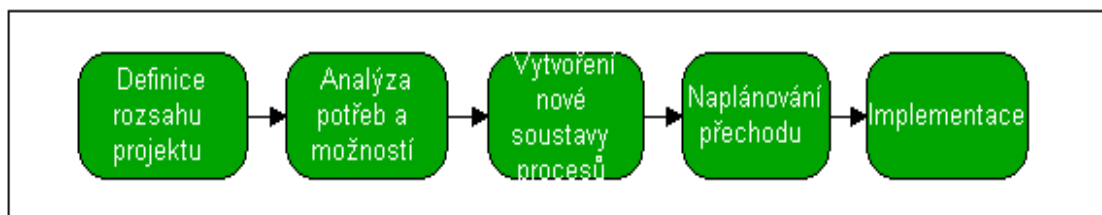
2.3.2 Business Process Reengineering (BPR)

BPR je úplně jiný přístup než průběžné zlepšování procesů. Na rozdíl od průběžného zlepšování BPR předpokládá, že proces nebo procesy ve společnosti jsou nevyhovující a nefungují a že musí být zcela změněné (Robson & Ullah, 1998).

„BPR je tvorba zcela nových a efektivnějších podnikových procesů, neohlížející se na to, co bylo dříve“ (Robson & Ullah, 1998).

Obrázek č. 8 popisuje reengineeringový přístup. Nejdříve ze všeho je třeba definovat rozsah a cíle projektu reengineeringu, dále se pokračuje důkladným rozbořením potřeb a možností, kde se zkoumají hlavně zkušenosti a potřeby zákazníků, zaměstnanců, konkurenčních podniků a cizích podniků. Na základě této analýzy je možnost vytvořit novou soustavu procesů. Dále je třeba naplánovat, za jakých podmínek bude proces přecházet a jako poslední krok je implementace (to znamená, přechod z teoreticky napsaného procesu do jeho praktického spuštění). (Řepa, 2007).

Obrázek 8- Model zásadního reengineeringu



Zdroj: (upraveno podle (Řepa, 2007))

2.3.3 Postupné zlepšování x reengineering

Postupné zlepšování a reengineering jsou dva velice odlišné přístupy. Je zde velmi mnoho menších i větších rozdílů, které jsou v následující tabulce č. 1 blíže popsány.

Tabulka 1-Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	Zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické- statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Zdroj: (Řepa, 2007)

3 METODIKA

Cílem této bakalářské práce je analyzovat administrativní procesy ve vybraném podniku, vytvořit přehled všech procesů v podniku a vytvořit mapy vybraných administrativních procesů, které budou dále optimalizovány.

Nejdříve je důležité zaměřit se na vytvoření procesní mapy společnosti, kde budou rozděleny procesy společnosti. Je zapotřebí, aby tato mapa byla přehledná.

Dále budou rozebrány a podrobně popsány jednotlivé procesy z procesní mapy společnosti. Největší důraz bude kladen na administrativní procesy, se kterými budeme dále pracovat.

V dalším kroku budou u administrativních procesů určena kritéria, podle kterých se bude rozhodovat, které procesy bude nejvhodnější optimalizovat. U vybraných procesů bude vytvořen model procesu.

Jako poslední krok bude model zoptimalizován, bude vytvořen nový procesní model a bude zhodnoceno, jak to bude prospěšné vybrané společnosti.

V literárním přehledu byl z více úhlů pohledu popsán proces, jeho struktura a kategorie, dále mapy procesů, průběžné zlepšování procesů a reengineering procesů. K získání informací pro tuto část bylo využito odborné literatury.

Pro zpracování praktické části je nutné zjistit informace o vybraném podniku. Tyto informace jsou získány od vedoucích pracovníků a od řadových pracovníků pomocí rozhovoru, dále z webových stránek a vlastním pozorováním v podniku. Firma nechce být jmenována z důvodu používání interních materiálů, proto bude nazývána XY, s.r.o..

Ve vlastní práci je nutné navrhnout procesní mapu všech procesů v podniku za pomoci vedoucích pracovníků a vlastního pozorování, dále je nutné z této mapy vybrat procesy administrativní. Tyto procesy budou dále podrobně rozpracovány, vytvořena podrobná procesní mapa a budou určena kritéria, podle nichž se budou procesy optimalizovat.

Po zjištění veškerých potřebných údajů a po dokončení optimalizace budou tyto skutečnosti předány podniku. Tyto informace by mohly vést k lepší situaci v podniku.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika společnosti XY, s.r.o.

Z důvodu využívání interních materiálů společnosti firma nechce být jmenována, z toho důvodu bude po zbytek práce využíván název XY, s.r.o.

4.1.1 Historie

Společnost byla založena v roce 1996, od roku 1998 společnost zaměstnává více než 60% pracovníků se zdravotním postižením a má zavedené stejnokroje. V roce 2001 společnost nabídla novou službu- vyhledávání vozidel. Od roku 2005 do roku 2006 se společnost přestěhovala do nového vlastního objektu, rozšířila, zrekonstruovala a zmodernizovala skladovací prostory. Roku 2009 zrekonstruovala a rozšířila společnost výrobní a administrativní prostory.

4.1.2 Současnost

V současné době se společnost rozrostla na téměř 600 pracovníků, kdy průměrný přepočtený stav pracovníků se zdravotním postižením je dlouhodobě vyšší než 75%.

Firma má roční obrat přes 200 mil. korun a sídlí ve vlastním objektu na ploše 5000 m². V současnosti firma pracuje v systému JUST-IN-TIME, neplýtvá tak prostředky, časem ani pracovními silami.

4.1.3 Předmět podnikání

Společnost XY, s.r.o. byla založena za účelem podnikání v oblasti poskytování bezpečnostních služeb, které je hlavním předmětem společnosti.

Dalším předmětem podnikání je: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona s těmito obory činnosti: Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků; Velkoobchod a maloobchod; Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě; Realitní činnost, správa

a údržba nemovitostí; Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.

4.1.4 Orgány společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků, která je svolána nejméně jedenkrát v kalendářním roce.

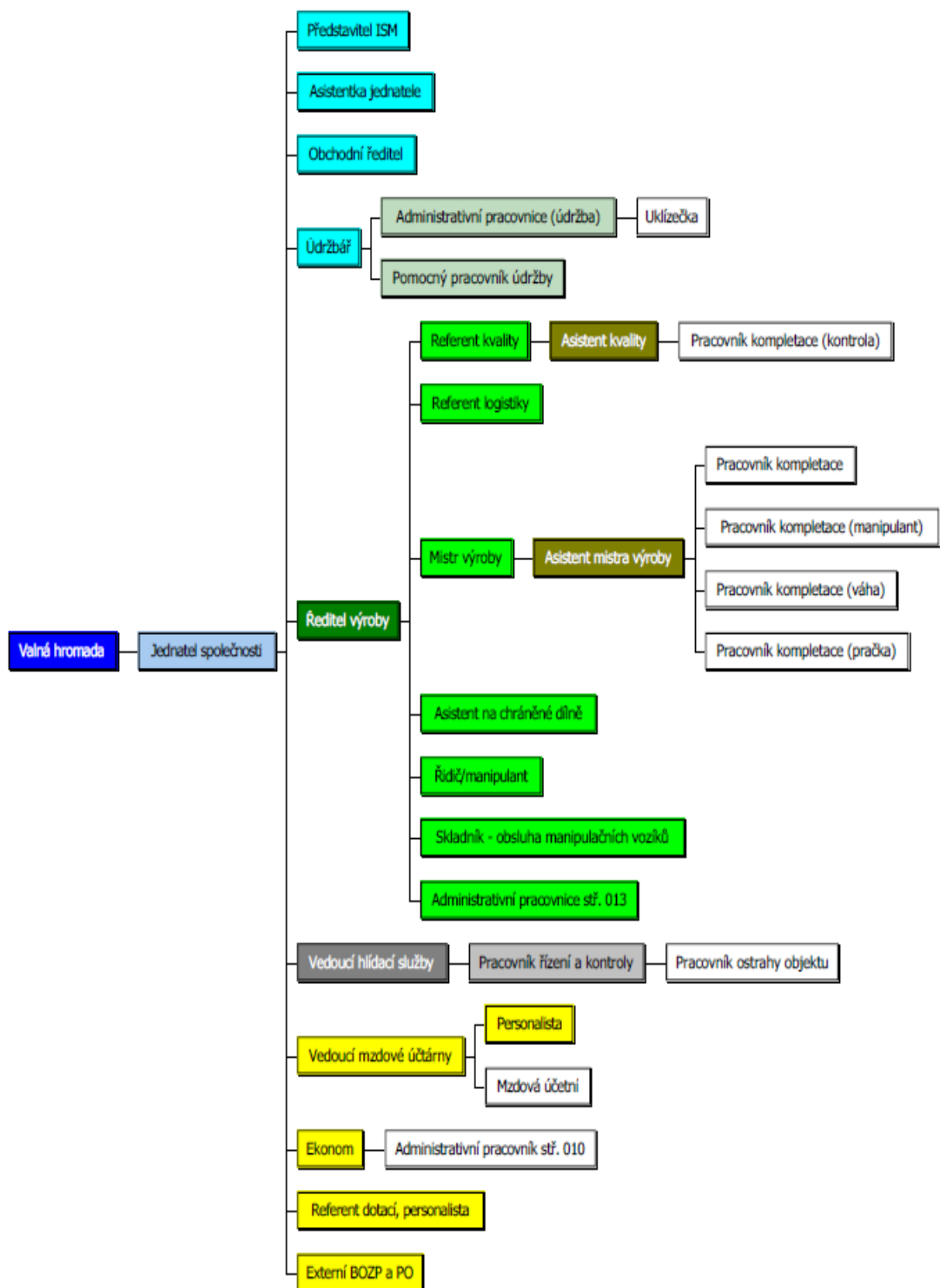
Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé, kteří jednají za společností samostatně.

Vlastním řízením společnosti v plném rozsahu je pověřen jeden z jednatelů společnosti. V obchodním styku zastupuje společnost vůči stranám v rozsahu předmětu podnikání. Vůči zaměstnancům společnosti plní úkoly zaměstnavatele. Za svou činnost odpovídá valné hromadě společníků.

V oblasti materiálně, technického zabezpečení chodu společnosti jsou jednatelé společnosti oprávněni rozhodovat o nákladech nutných k zajištění stávajícího MTZ. O jeho rozšíření, modernizaci rozhodují společně jednatelé a vlastní realizaci provádí jeden z jednatelů společnosti.

Na následujícím obrázku je znázorněno organizační schéma společnosti.

Obrázek 9- Organizační schéma společnosti XY, s.r.o.

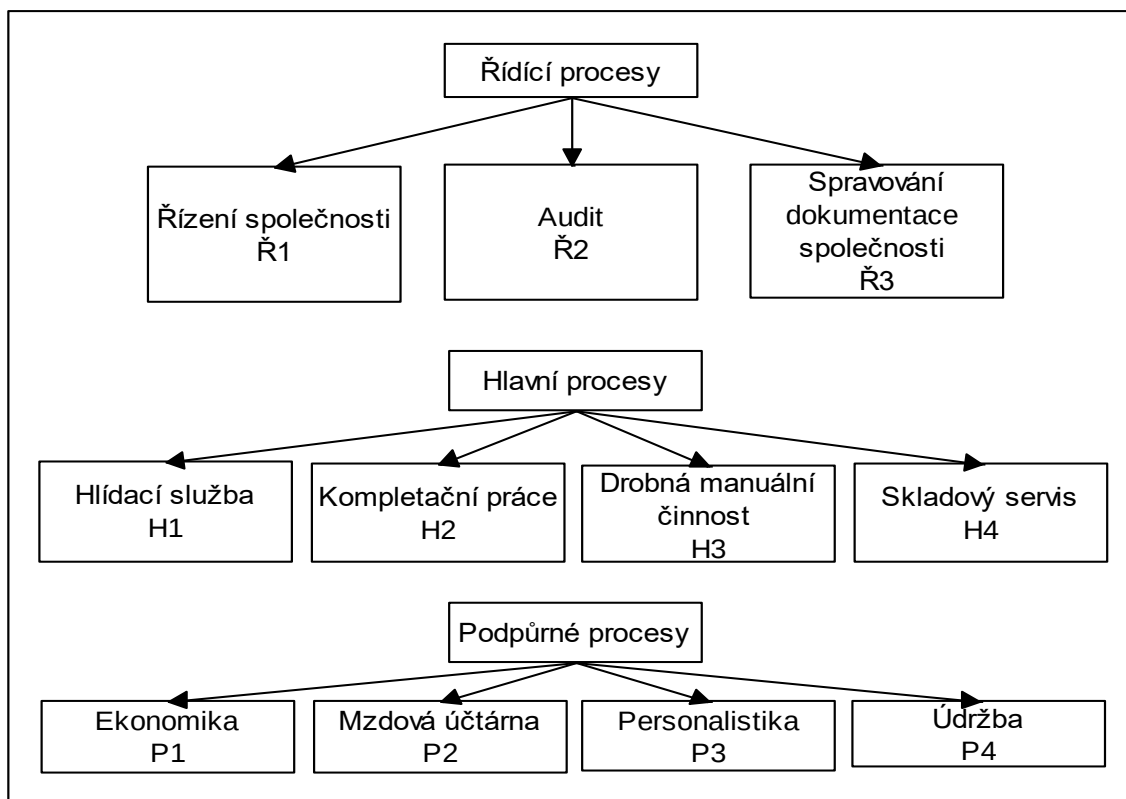


Zdroj: (interní předpisy společnosti)

4.2 Mapa procesů

Z toho důvodu, že firma nemá procesní řízení a tím pádem ani procesní mapu jsem se rozhodla vytvořit přehlednou procesní mapu všech procesů ve společnosti XY, s.r.o. za pomoci zaměstnanců. Mapa procesů je na obrázku č. 10.

Obrázek 10- Mapa procesů společnosti XY, s.r.o.



Zdroj: (vlastní zpracování)

Tato procesní mapa byla sestavena pomocí softwaru Diagram Designer 1.28. Tento program je velice jednoduchý na ovládání a výhodou je libovolné sestavení všech procesů společnosti.

V organizaci se nachází 10 procesů, které byly identifikovány za pomoci jednatele společnosti pro účely mapování a optimalizace.

Řídící procesy zajišťují, aby ostatní procesy fungovaly správně. Ve společnosti XY, s.r.o. jsou celkem 3 a jsou to Řízení společnosti- Ř1, za který zodpovídá jednatel společnosti, Audit- Ř2 a Spravování dokumentace společnosti- Ř3, které má na starosti

představitel integrovaného systému managementu, všechny tyto procesy se zabývají plynulým chodem společnosti.

Dále jsou ve společnosti 4 hlavní procesy, všechny hlavní procesy mají externího zákazníka a jejich hlavním cílem je vytváření zisku společnosti.. Jsou to, Hlídací služba- H1, tato služba je pro společnost primární, jako další služby jsou Kompletační práce- H2, Drobná manuální činnost- H3 a Skladový servis- H4.

Společnost má i podpůrné procesy, které jsou zde také čtyři, a jsou to Ekonomika- P1, Mzdová účtárna- P2, Personalistika- P3, které jsou důležité pro fungování společnosti jako celku, a Údržba- P4, která je zodpovědná za čistotu v celé společnosti a za bezproblémový chod všech přístrojů. Podpůrné procesy jak je již jasné z názvu podporují hlavní procesy.

4.3 Procesy ve společnosti XY, s.r.o.

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé procesy ve společnosti. U každého procesu je popsán vlastník procesu, vstupy, výstupy a jaké má proces činnosti. U administrativních procesů se bude jednat o subprocesy.

4.3.1 Řízení společnosti- Ř1

Vlastník procesu: jednatelé společnosti.

Vstupy: interní a externí informace.

Výstupy: směrnice, řídicí dokumentace integrovaného systému managementu, strategie společnosti.

Činnosti:

- Řízení společnosti v rozsahu činností vymezených výpisem z obchodního rejstříku,
- odpovídání za činnost společnosti v souladu se zákony a vyhláškami,
- odpovídání za vydávání a aktualizaci směrnic a základních řídicích aktů společnosti,
- sledování a vydávání řídicí dokumentace integrovaného systému managementu,
- přezkoumávání dodržování integrovaného systému managementu v rámci společnosti,
- stanovení a zajišťování politiky a cílů integrovaného systému managementu,
- stanovení koncepce, směrů podnikání a strategie společnosti.

4.3.2 Audit- Ř2

Vlastník procesu: představitel integrovaného systému managementu.

Vstupy: interní a externí informace společnosti

Výstup: auditorská zpráva

Činnosti:

- zpracovávání interního auditu,
- tvorba programu a plánu auditů ve společnosti,
- stanovení auditního týmu,
- tvorba auditního dotazníku,
- zpracovávání mapy auditu,
- zpracovávání analýz z interního auditu.

4.3.3 Spravování dokumentace společnosti- Ř3

Vlastník procesu: představitel integrovaného systému managementu.

Vstupy: interní a externí informace společnosti

Výstupy: interní dokumentace, příručka integrovaného systému managementu

Činnosti:

- řízení a ověřování dokumentace,
- zpracovávání dokumentů v oblastech řízení dokumentace,
- řízení záznamů integrovaného systému managementu,
- stanovení délky archivace a u záznamů doby uchování jednotlivých záznamů,
- zpracovávání analýzy reklamací od zákazníka,
- řízení zpracování analýzy interních neshod,
- řízení aktualizací věstníku řídicí dokumentace.

4.3.4 Hlídací služba- H1

Vlastník procesu: Vedoucí hlídací služby

Vstupy: požadavky klientů

Výstupy: spokojený zákazník

Činnosti:

- výkon fyzické ostrahy objektů,
- obchůzkové činnosti,
- denní a noční kontrola fyzické ostrahy,
- dodržování všech platných předpisů.

4.3.5 Kompletační práce- H2

Vlastník procesu: Mistr výroby

Vstupy: požadavky klienta, vstupní materiál

Výstupy: spokojený klient, výrobky

Činnosti:

- kompletace výrobků,
- další činnosti dle pokynu přímého nadřízeného,
- úklid pracoviště a základní údržba svěřeného zařízení,
- provádění základní administrativní činnosti,
- dodržování všech platných předpisů.

4.3.6 Drobná manuální činnost- H3

Vlastník procesu: Mistr výroby

Vstupy: vadné výrobky

Výstupy: dobré výrobky

Činnosti:

- drobné skládání částí
- kontrola pod mikroskopem,
- vizuální kontrola různých druhů,
- vyndávání cizích dílů, poškrabaných dílů, špatně vyliisovaných dílů,
- dodržování všech platných předpisů.

4.3.7 Skladový servis- H4

Vlastník procesu: ředitel výroby

Vstupy: požadavky klienta, prostor a materiál ke skladování

Výstupy: spokojený klient

Činnosti:

- odpovědnost za organizaci a řízení skladu,
- přebírání a odevzdávání materiálu ke zpracování,
- evidence skladu:
 - příjem,
 - zápis,
 - namátková kontrola přijatých dílů,
 - výdej,
 - inventury - namátkové u sporných dílů, plánované celého skladu,
- odpovědnost za evidenci a vedení dokumentace a písemností,
- odpovědnost za dodržování všech platných předpisů.

4.3.8 Ekonomika- P1

Vlastník procesu: Ekonom

Vstupy: finanční plány, rozpočty, výkazy

Výstupy: finanční plány, rozpočty, výkazy

Subprocesy:

- zpracovávání finančních plánů a rozpočtů společnosti,
- zajišťování odborné činnosti z oblasti účetnictví, odměňování, rozpočtování a financování,
- fakturace- faktura přijatá, faktura vystavená,
- DPH,
- Daňová přiznání,
- Přehled pohledávek a závazků,
- Uzávěrky, roční účetní uzávěrka.

4.3.9 Mzdová účtárna- P2

Vlastník procesu: Vedoucí mzdové účtárny

Vstupy: podklady od zaměstnanců, podklady od vedoucích ostatních úseků

Výstupy: dokumenty pro zaměstnance

Subprocesy:

- výpočet mezd všech zaměstnanců společnosti včetně odvodů na pojistném a odvodech daní,
- uzavírání podkladů pro výpočet mezd,
- kontrolování správnosti podkladů pro mzdy, bonusy, změny osobních údajů provádění roční uzávěrky a zakládání mzdových listů,
- komunikace a podávání ročního zúčtování daní na FÚ,
- vydávání potvrzení zaměstnanců o dosaženém příjmu.

4.3.10 Personalistika- P3

Vlastník procesu: Personalista

Vstupy: informace od zaměstnanců

Výstupy: smlouvy, dodatky ke smlouvám

Subprocesy:

- komplexní zajišťování personální agendy v organizaci,
- zajišťování náborů a vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání,
- nástup nových zaměstnanců výroby,
- pracovní úrazy – sepisování záznamů a komunikace s pojišťovnou.

4.3.11 Údržba-P4

Vlastník procesu: Údržbář

Vstupy: znečištěná a nefunkční společnost

Výstupy: čistá a funkční společnost

Subprocesy:

- kompletní zajišťování povinných revizí ve společnosti,
- správa a údržba areálu,
- zajišťování údržby v areálech společnosti a u zákazníků,
- drobné údržbářské práce v objektech společnosti a u zákazníka,
- údržba zeleně, úklid sněhu včetně posypu v objektech společnosti,
- provádění denního úklidu objektu- vytírání prostorů chodeb, dílen, schodišť a ostatních ploch, vysávání koberců, umývání dveří a utírání prachu, vysypávání košů.

4.4 Procesy vybrané k optimalizaci

Pro výběr administrativních procesů byly vybrány dva následující klíčové ukazatele výkonnosti, jsou jimi čas a náklady. Tyto dva ukazatele v administrativě ve firmě XY, s.r.o. jsou nejdůležitějšími ukazateli.

Po rozhovorech s administrativními pracovníky společnosti vyšlo najevo, že nejhůře si vedou dva subprocesy z výše popsaných procesů. Je to subproces nástup nových zaměstnanců z procesu personalistika a dále subproces fakturace z procesu ekonomika. Jsou velice frekventované a zaberou tím pádem velmi mnoho času a nákladů.

4.4.1 Nástup nových zaměstnanců výroby

Jako první je uveden subproces nástup nových zaměstnanců. Na začátku procesu je žadatel o práci, tento žadatel již prošel výběrovým řízením a je pouze na něm, zda práci bude chtít vykonávat. Když žadatel dorazí do společnosti, ujme se ho asistent mistra výroby, ten s žadatelem projde jednotlivé úkony, které dělá osoba na budoucí pozici, to trvá přibližně jednu až dvě hodiny.

Pokud je žadatel nespokojen a práci vykonávat nechce, je nástup ukončen, pokud ale spokojen je, asistent mu vydá potřebné dokumenty, jako je tiskopis k lékařské prohlídce (vysvětlí mu jak s tiskopisy nakládat) a seznam všech dokladů (občanský průkaz, průkaz pojištěnce), které bude společnost potřebovat. Žadatel dále vyplní osobní dotazník, ve kterém uvádí osobní údaje, údaje o předchozích pracích, zda má nějaké exekuce či nikoliv, a jiné. Celé to trvá přibližně 13 minut.

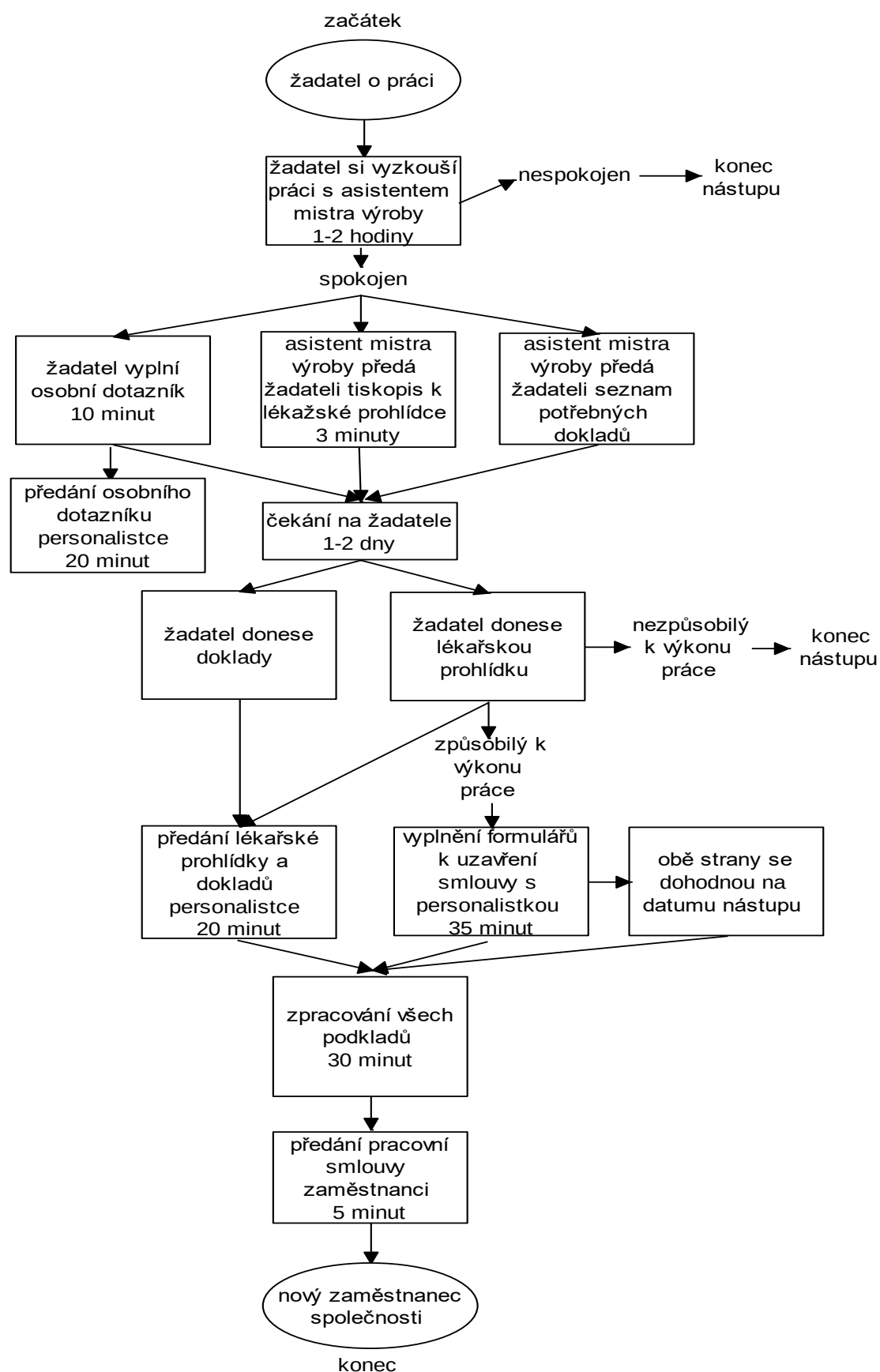
Když žadatel se všemi potřebnými dokumenty odejde, společnost čeká přibližně jeden až dva dny, než donese vyplněné dokumenty zpět. Mezitím asistent mistra výroby předá osobní dotazník personalistce, což trvá přibližně 20 minut.

V tu chvíli kdy žadatel donese všechny potřebné podklady, se kontroluje lékařská vstupní prohlídka, zda je žadatel způsobilý k výkonu práce. Pokud není, smlouva se neuzavírá a nástup je ukončen, pokud způsobilý je, asistent mistra výroby předá všechny potřebné podklady personalistce, která si přebírá i žadatele a vyplní s ním formuláře k uzavření smlouvy i s tím, že se dohodnou, jaký bude datum nástupu. Tato akce trvá přibližně 35 minut.

Nyní může personalistka zpracovat všechny potřebné dokumenty, zadat vše do systému a podepsat za společnost pracovní smlouvu, to trvá přibližně 30 minut, nyní může smlouvu předat žadateli (přibližně 5 minut), z kterého se stává nový zaměstnanec společnosti.

Na obrázku č. 11 je vyobrazen model procesu nástupu nového zaměstnance výroby před optimalizací.

Obrázek 11- Model procesu nástupu nového zaměstnance výroby před optimalizací



Zdroj: vlastní zpracování

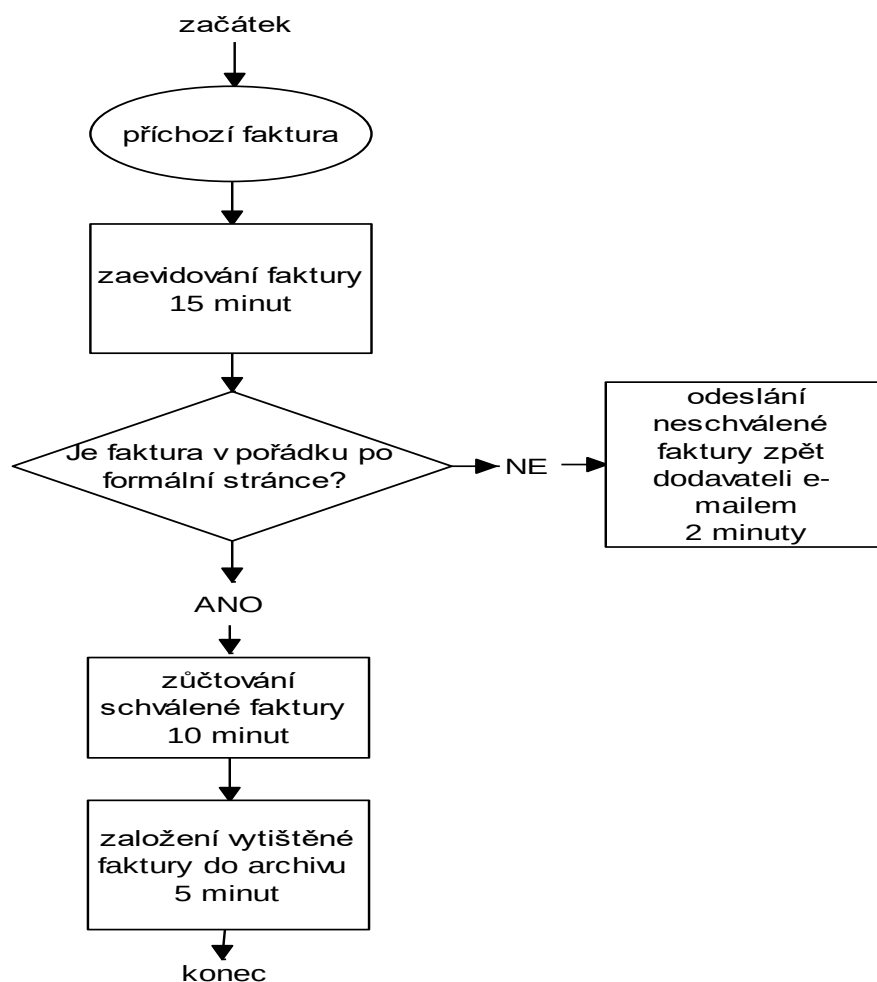
4.4.2 Fakturace

Do fakturace patří jak faktura přijatá, tak faktura vystavená. Jako první bude rozebrána faktura přijatá.

V prvním kroku je faktura přijata od dodavatele, dále se zaeviduje do systému (tato akce trvá přibližně 15 minut) a zkontrolují se formální náležitosti, pokud faktura není v pořádku, vrací se zpět vytištěná poštou dodavateli (přibližně 2 minuty), pokud v pořádku je, nastává zúčtování schválené faktury, které trvá přibližně 10 minut. V tomto okamžiku se faktura vytiskne a uloží do archivu přibližně během 5 minut. Vše provádí administrativní pracovník. Celý proces trvá přibližně 17 až 30 minut.

Model faktury přijaté před optimalizací je na obrázku č. 13.

Obrázek 12- Model faktury přijaté před optimalizací

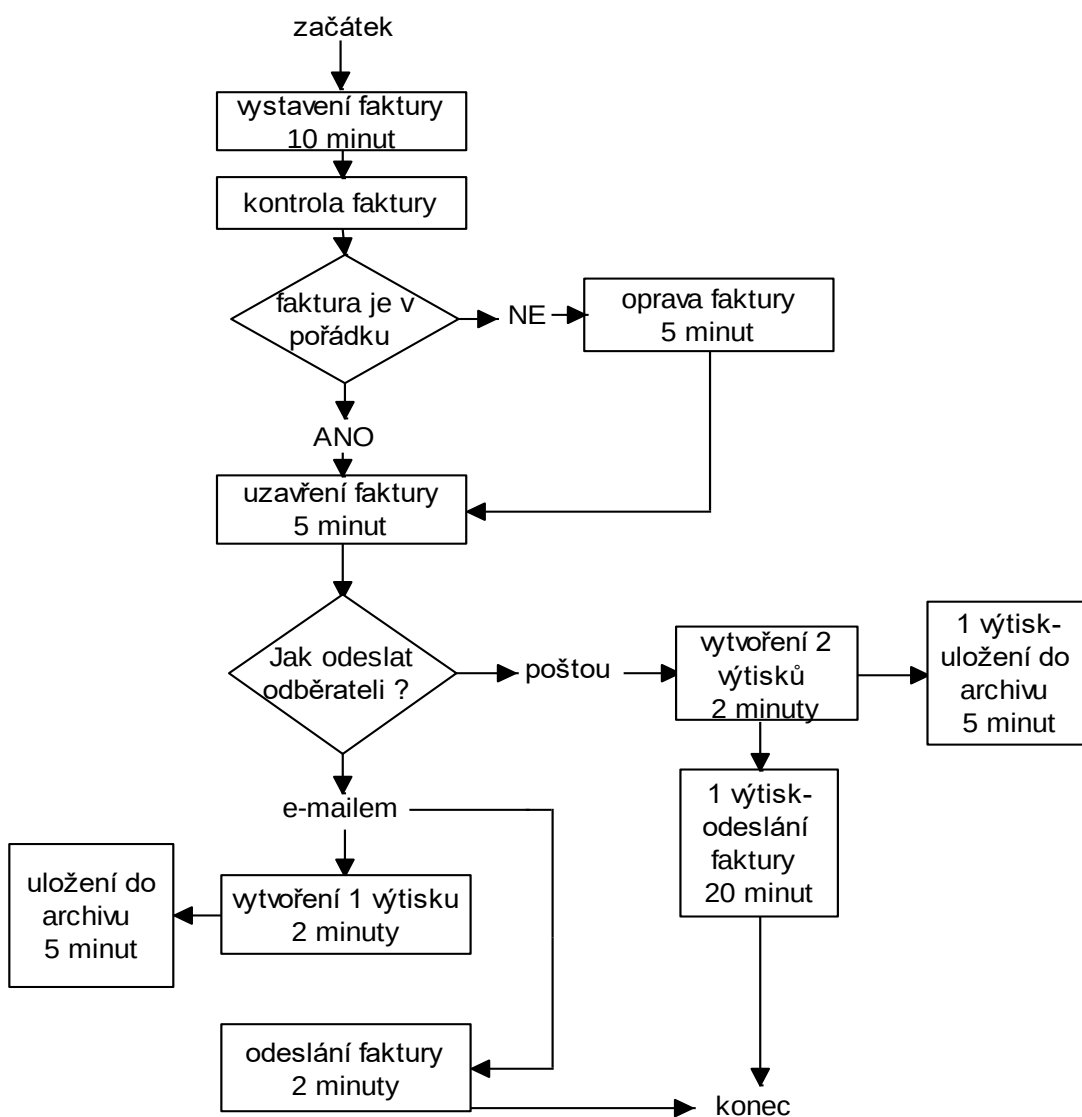


Zdroj: (vlastní zpracování)

Dále bude rozebrána faktura vystavená. Subproces začíná vystavením faktury, dále je zkontrolována, zda je vše v pořádku, pokud není, nastává oprava faktury, po které následuje její uzavření, pokud faktura je v pořádku, pokračuje se bez opravy rovnou k uzavření. Dále se 70% faktur posílá e-mailem, kde se udělá pouze jeden výtisk faktury a uloží se do archivu (5 minut), e-mail se odesílá přibližně 2 minuty. 30% faktur se stále posílá poštou, kde se musí udělat dva výtisky, jeden se uloží do archivu a druhý se odesílá poštou (přibližně 20 minut). Zde také vše provádí administrativní pracovník. Celý proces trvá 19 až 47 minut.

Model faktury vystavené před optimalizací je na obrázku č. 14.

Obrázek 13- Model faktury vystavené před optimalizací



Zdroj: (vlastní zpracování)

4.5 Optimalizace procesů

4.5.1 Optimalizace procesu: nástup nových zaměstnanců

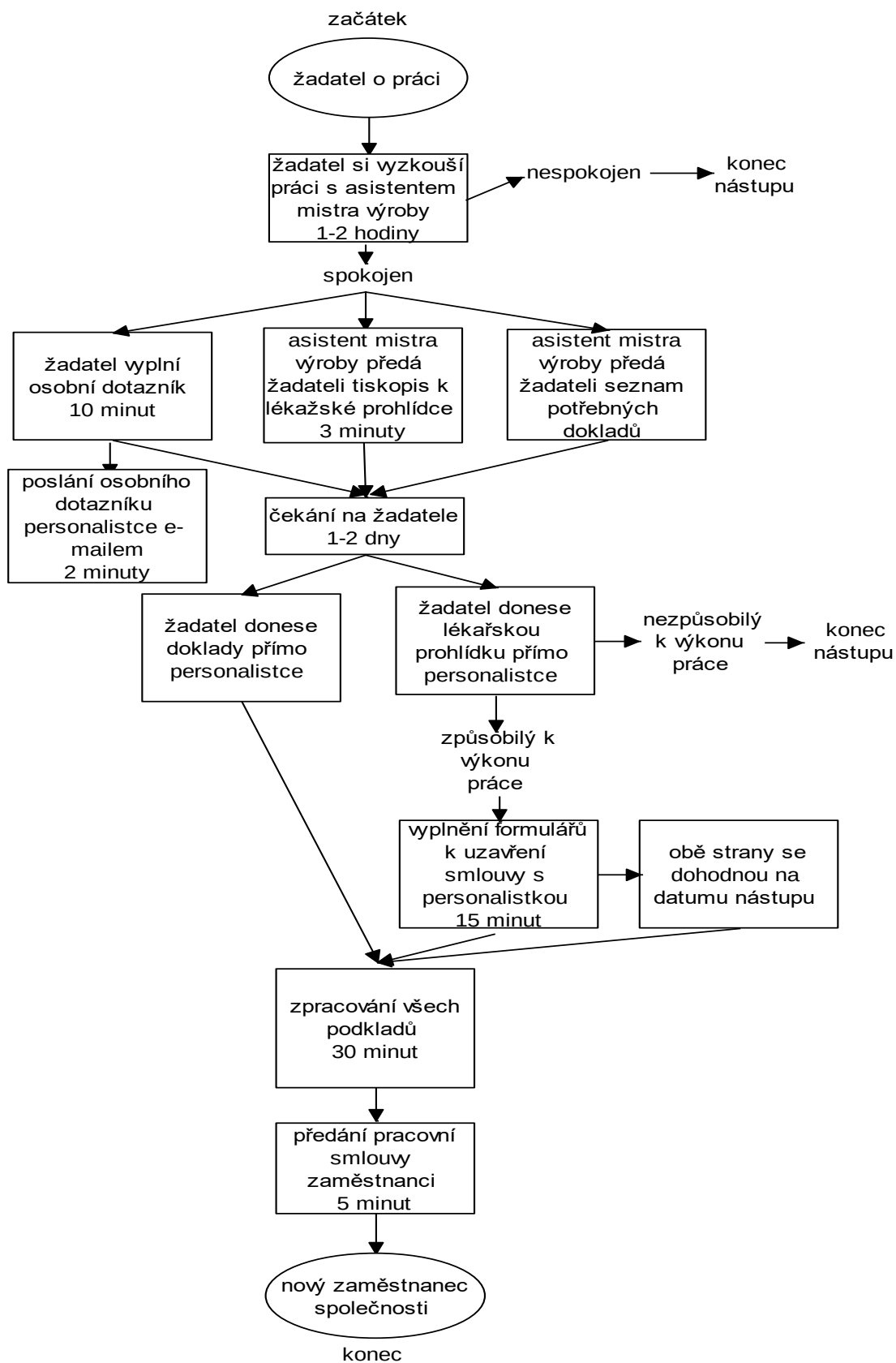
Jako kritérium pro výběr tohoto procesu byl čas, z toho důvodu bude snaha při optimalizaci tento čas zkrátit. Proces před optimalizací trvá 1 den, 2 hodiny a 38 minut, v některých případech až 3 dny, 3 hodiny a 38 minut.

S personalistkou bylo rozhovorem zjištěno, že žadatel vůbec nemusí chodit s vyplněnými doklady za asistentem mistra výroby, ale může jít rovnou za personalistkou, která s ním vše potřebné zařídí.

Zoptimalizovaný proces bude vypadat následovně. Nejprve žadatel přijde, projde s asistentem mistra výroby úkony, které bude vykonávat, pokud nebude spokojen, odchází, pokud bude spokojen, vyplní osobní dotazník, a dostane od asistenta mistra výroby žádost o lékařskou prohlídku a seznam dokladů k doložení. Nyní bude společnost čekat, než si žadatel vše potřebné vyřídí a přijde, s tímto časem bohužel nelze nic dělat. Mezitím asistent mistra výroby nemusí osobně doručit dotazník personalistce, ale může ho poslat e-mailem. Tím je ukrácen čas asistenta o 20 minut. Když přijde žadatel, jde rovnou za personalistkou, kde ověří, zda je žadatel způsobilý k výkonu práce a sepiše s ním pracovní smlouvu s datumem nástupu. Tímto si asistent ušetří dalších 20 minut při přecházení k personalistce. Po vyhotovení pracovní smlouvy ji může personalistka předat žadateli, čímž se stává novým zaměstnancem firmy.

Model procesu nástupu nového zaměstnance po optimalizaci je na obrázku č. 12.

Obrázek 14- Model procesu nástupu nového zaměstnance po optimalizaci



Zdroj: vlastní zpracování

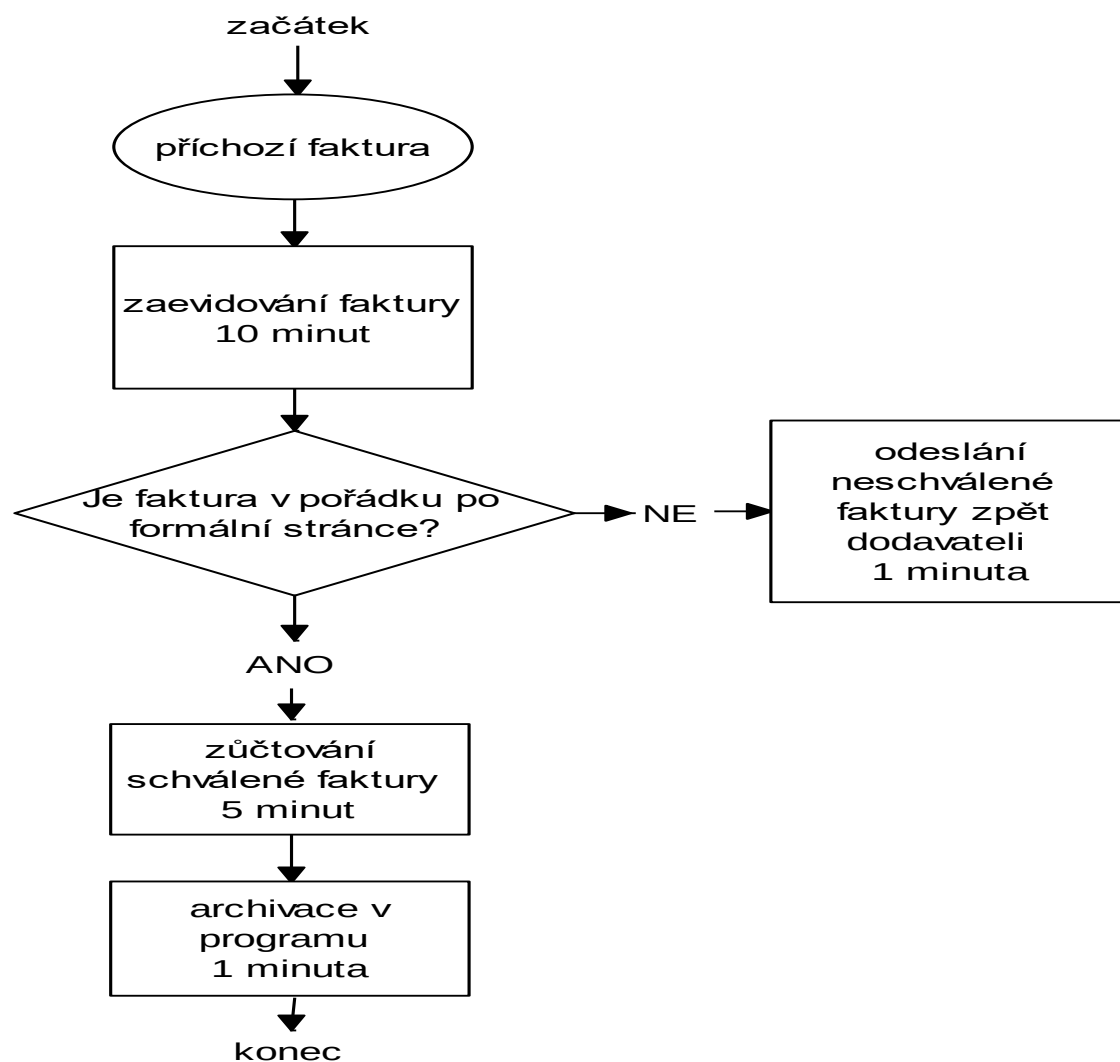
4.5.2 Optimalizace procesu: fakturace

U tohoto procesu je velmi důležité zaměřit se jak na čas, tak i na náklady společnosti.

Pokud by společnost dále využívala e-mail u přijatých faktur, nemělo by to žádný vliv. Nejlepší rozhodnutí společnosti by bylo pořídit nějaký komplexní program, kam by faktury přicházely, daly by se zde zaevidovat i archivovat. Poté by se ušetřila spousta času i nákladů s archivací.

Na obrázku č. 15 je model faktury přijaté po optimalizaci.

Obrázek 15- Model faktury přijaté po optimalizaci

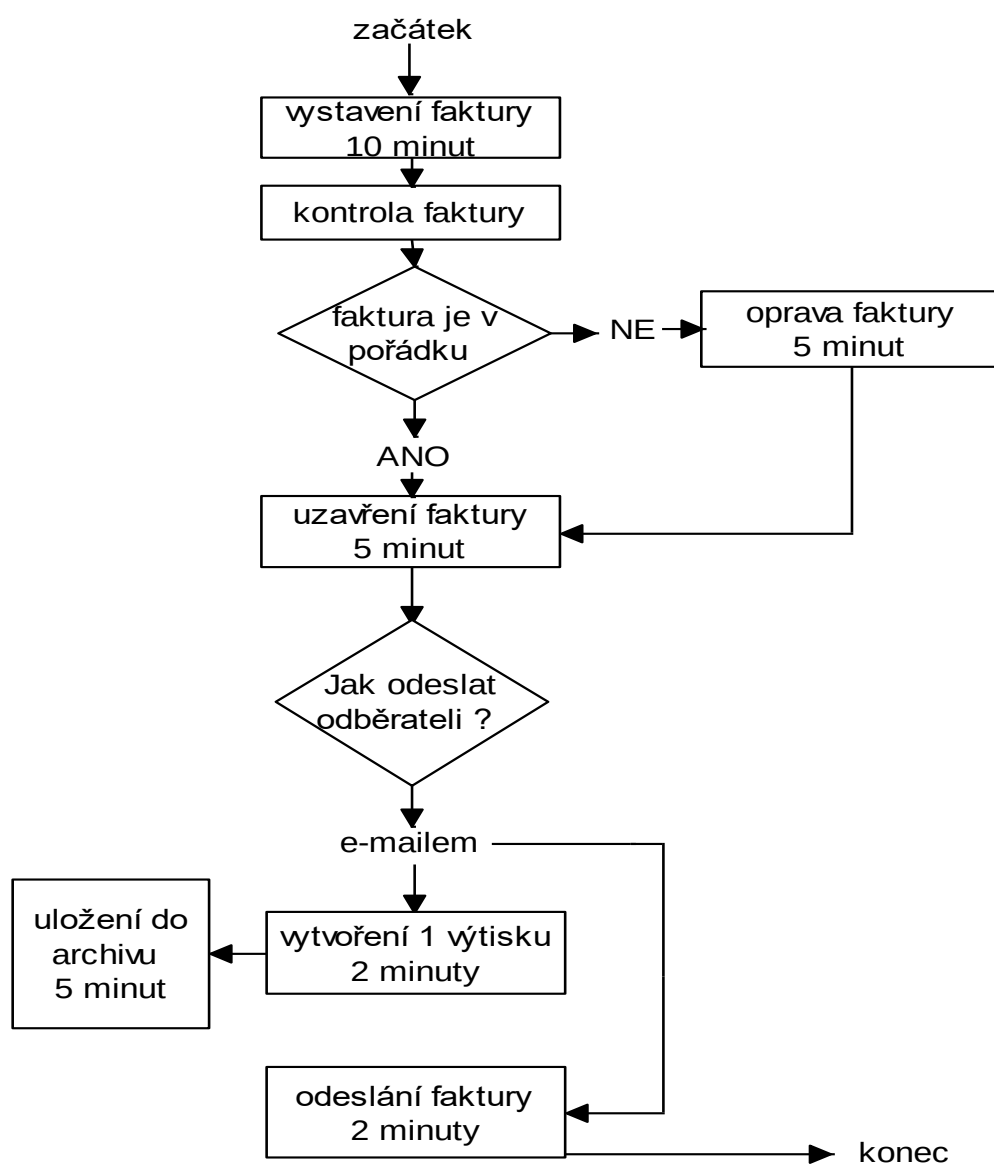


Zdroj: (vlastní zpracování)

Společnost využívá přibližně u 30% faktur vystavených odesílání poštou, to je přibližně 100 faktur za měsíc. Z hlediska času i nákladů je to velmi náročné, protože jedno odeslání zabere přibližně 20 minut a poštovné stojí přibližně 38 Kč.

Na obrázku č. 16 je model faktury vystavené po optimalizaci s použitím e-mailu.

Obrázek 16- Model faktury vystavené po optimalizaci- e-mail

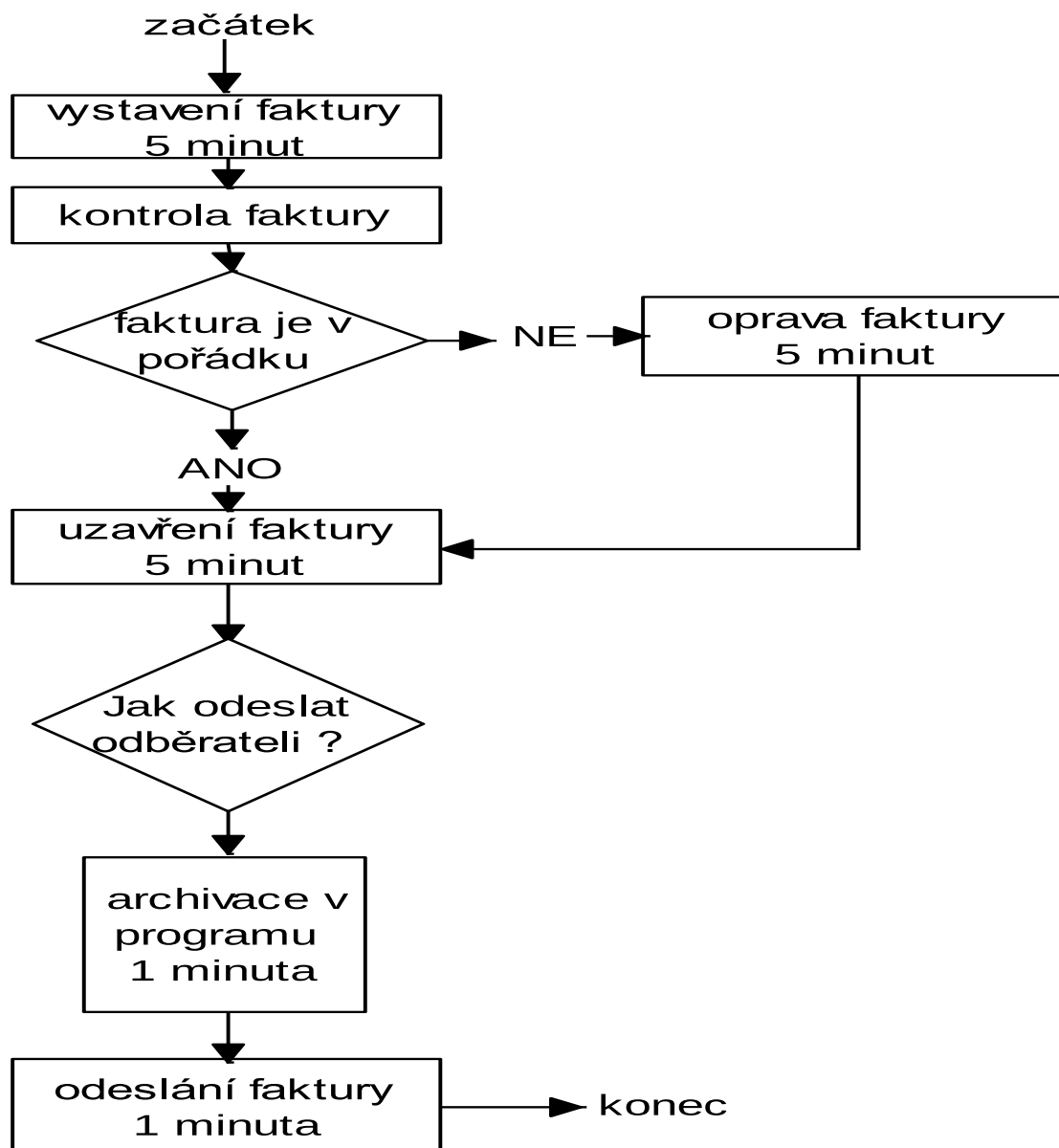


Zdroj: (vlastní zpracování)

Nejlepším řešením by ale bylo pořídit program, jak již bylo řečeno u faktur přijatých. Zde by se faktura vystavila, ukončila, archivovala a odeslala odběrateli. Čas by to zkrátilo velmi výrazně a ušetřily by se náklady za tisknutí faktur.

Na obrázku č. 17 je model faktury vystavené po optimalizaci s použitím komplexního programu.

Obrázek 17- Model faktury vystavené po optimalizaci- program



Zdroj: (vlastní zpracování)

4.6 Výsledky a jejich diskuse

U subprocesu nástup nového zaměstnance se při optimalizaci využila nová technologie, kterou je e-mail a dále se úplně vyřadil přechod mezi asistentem a personalistkou. E-mail ušetří přibližně 20 minut z času asistenta na každém novém nástupu zaměstnance. Vyřazení přechodu, které se při rozebrání subprocesu ukázalo jako absolutně zbytečné, ušetří také asistent přibližně 20 minut z každého nového nástupu zaměstnance. Celý proces se nám těmito úspornými kroky zkrátil o 40 minut. Z důvodu velké fluktuace ve firmě, se zaměstnanci do výroby přijímají přibližně 2x do týdne, za měsíc může společnost v tomto procesu ušetřit 5 hodin a 20 minut.

U dalšího subprocesu, kterým je faktura přijatá bylo těžké vymyslet nějaké zlepšení, proces je celkem v pořádku. Jediný návrh, který by pomohl ušetřit čas, je pořízení nového komplexního programu, který by se staral o vše ohledně faktur. Celý proces by se zkrátil přibližně o 14 minut, to je měsíčně přibližně 70 hodin při objemu 300 přijatých faktur.

Subproces faktura vystavená se dá upravit dvěma způsoby. Za prvé se může udělat pouze menší změna, kdy se zruší používání poštovních služeb a využije se technologie e-mailu jako u nástupu nového zaměstnance výroby. Tato změna je schopna ušetřit přibližně 20 minut a 38 Kč na jedné faktuře. Společnost využívá poštovní služby zhruba u 30% faktur vystavených. Pokud by místo poštovních služeb používali e-mail jako u ostatních faktur, ušetřil by se velmi výrazně čas i náklady. Za měsíc to tedy je 33 hodin a 20 minut a náklady jsou 3 800 Kč.

Za druhé by se dala provést větší změna, která obnáší pořízení nového komplexního programu, jako u faktur přijatých. Tímto programem by se dalo ušetřit až 12 minut na každé faktuře vystavené oproti použití e-mailu. Pokud by firma využila komplexní program, ušetřila by tak 66 hodin a 40 minut za měsíc oproti využití e-mailu.

5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá optimalizací vybraných administrativních procesů. Teoretická část je rozdělena na tři části, v první se rozebírá základní problematika procesů, ve druhé je rozebrána mapa procesů a v poslední části je popsáno zlepšování procesů.

Vlastní práce je rozdělena na čtyři části. V první je popsána společnost, která byla vybrána pro tuto bakalářskou práci, dále je vyobrazena mapa procesů společnosti, v další části jsou rozebrány veškeré procesy společnosti, následují vybrané procesy k optimalizaci, které jsou hned v následující části optimalizovány.

Optimalizace byla provedena v konkrétním podniku, zde jako XY, s.r.o.. Za pomoci pracovníků společnosti byla sestavena procesní mapa společnosti a modely třech vybraných subprocessů. Vybírány byly podle frekvence, spotřebovaného času a nákladů za pomoci administrativních pracovníků ve společnosti. V rámci těchto faktorů se podařilo procesy optimalizovat a navrhnout jejich změny.

Cílem bakalářské práce „Optimalizace vybraných administrativních procesů“ bylo najít vhodné procesy, které by potřebovaly zlepšit. Tento cíl se dle mého uvážení podařilo splnit. U jednotlivých procesů se podařilo ušetřit buď čas, nebo náklady.

Velice mne překvapilo, že tato společnost stále využívá u tak velkého objemu faktur poštovních služeb, které jsou velmi drahé a zabírají spoustu času. Proto jsem ráda, že se podařilo najít způsob, jak tuto službu nahradit méně náročnou technologií.

Informace o optimalizaci byly podniku předány a je pouze na jeho uvážení, zda tyto změny přijme za vlastní.

Abstrakt

V dnešní konkurenční době je velmi těžké udržet se na trhu, z toho důvodu byla vypracována tato bakalářská práce. Zlepšování procesů je nezbytně nutné pro firmy, které se chtějí posouvat dále a nezůstat na místě. V první části práce je popsána teoretická část ohledně dané problematiky, byla použita převážně odborná literatura. Ve druhé části je představena vybraná společnost a dále je zpracována praktická část práce. Zde je vytvořena mapa procesů, popsány jednotlivé procesy, dále jsou popsány vybrané administrativní procesy a jejich optimalizace, což je také cílem této práce. S pomocí zaměstnanců společnosti se tento cíl povedlo splnit, zlepšené procesy by mohly vést k lepší situaci v podniku, díky úspoře času a nákladů.

Klíčová slova: proces, administrativní proces, mapa procesů, optimalizace

Abstract

This thesis was prepared because in today's competitive times it is very difficult to stay on the market. Improving processes is essential for companies that want to move on and not stay on the spot. The first part of the thesis describes the theoretical part regarding the issue, there was used mainly reference literature. The second part presents the selected company and further elaborated practical part. Here is a created by processes map, described various processes, described selected administrative processes and their optimization, which is also the aim of this thesis. The aim was successfully fulfilled with the help of company employees, improved processes could lead to a better situation in the company, due to time and cost savings.

Keywords: process, administrative process, process map, optimization

6 POUŽITÁ LITERATURA

Carda, A., & Kunstová, R. (2003). Workflow- Nástroje manažera pro řízení podnikových procesů. Praha: Grada Publishing a.s.

Cienciala, J., & kolektiv. (2011). Procesně řízená organizace- tvorba,rozvoj a měřitelnost procesů. Příbram: Professional Publishing.

Informace a podklady od firmy XY, s.r.o. (nedatováno).

Karlof, B., & Lovingsson, F. H. (2006). Management od A do Z. Brno: Computer Press, a.s.

Madison, D. J. (2005). Process Mapping, Process Improvement, and Process Management. Chico, California: Paton Professional.

Mapa procesů (Process Map). (10. 8 2016). Načteno z ManagementMania.com: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>

Podnikový proces (Business process). (12. 12 2016). Načteno z ManagementMania.com: <https://managementmania.com/cs/business-process-podnikovy-proces>

Robson, M., & Ullah, P. (1998). Praktická příručka podnikového reengineeringu. Praha: Management press.

Rolínek, L., & kolektiv. (2008). Procesní management- vybrané aspekty. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2007). Podnikové procesy- procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing.

Řepa, V. (2012). Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing, a.s.

Veber, J., & kolektiv. (2009). MANAGEMENT Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: MANAGEMENT PRESS.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1- Podnikový proces	6
Obrázek 2- Schéma procesního prostředí	8
Obrázek 3- Postupový diagram-část činností procesu nákup	9
Obrázek 4- Specifikace činnosti v kaskádové mapě procesu	10
Obrázek 5- Příklad kaskádové mapy procesu nakupování (znázornění pouze části procesu)	10
Obrázek 6- Příklad tabulky procesu nakupování (znázornění pouze části procesu)	11
Obrázek 7- Průběžné zlepšování procesů	14
Obrázek 8- Model zásadního reengineeringu	15
Obrázek 9- Organizační schéma společnosti XY, s.r.o.	19
Obrázek 10- Mapa procesů společnosti XY, s.r.o.	20
Obrázek 11- Model procesu nástupu nového zaměstnance výroby před optimalizací	30
Obrázek 13- Model faktury přijaté před optimalizací	31
Obrázek 14- Model faktury vystavené před optimalizací	32
Obrázek 12- Model procesu nástupu nového zaměstnance po optimalizaci	34
Obrázek 15- Model faktury přijaté po optimalizaci	35
Obrázek 16- Model faktury vystavené po optimalizaci- e-mail.....	36
Obrázek 17- Model faktury vystavené po optimalizaci- program.....	37
Tabulka 1-Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta	15