

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Šárka Benešová**

**© 2021 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šárka Benešová

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

**Administrativní procesy v podniku**

Název anglicky

**Administrative processes in the company**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit administrativní procesy v podniku na základě získaných informací, pozorování a měření jednotlivých procesů. Zhodnocení těchto procesů by mělo vést k návrhu na jejich zlepšení – tedy ke zkrácení časové náročnosti, popřípadě odstranění přebytečných procesů a tím i k finanční a časové úspoře. Dílčími cíli je vypracovat literární rešerši, analyzovat podnikové dokumenty a provést kvalitativní rozhovor s vedoucím pracoviště.

## Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část za pomoci odborné literatury popisuje a vysvětluje pojmy procesní řízení, administrativa a ukládání dokumentů a následné zlepšující metody, jako je Lean, Six Sigma či Kaizen. Vdruhé, praktické části, se na základě kvalitativního rozhovoru s nadřízeným zjišťují nedostatky v administrativních procesech firmy. Ty jsou nejprve popsány, zhodnoceny a poté je navržen postup pro jejich zlepšení. V závěru práce je zhodnocen přínos navržených řešení pro dané procesy.

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 2018
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2018
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2018
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2018
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2019
6. Finální úpravy textů – září 2020
7. Kompletace a odevzdání – listopad 2021

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Administrativa, administrativní procesy, podnik, procesní řízení, dokumentace, efektivnost

---

**Doporučené zdroje informací**

- BAUER, M. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BITTNER, I. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-549-4.
- CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- KŘÍŽ, J. ČZU V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Řízení administrativních a správních procesů. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2315-5.
- KUNTOVÁ, O. KUNT, M. *Správa dokumentů v praxi : spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 80-7225-078-7.
- ŘEPA, V. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, F. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Zavedení a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Pánek

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2021

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 24. 11. 2021

---

Šárka Benešová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady a čas, který mi věnoval při psaní této práce. Závěrem bych ráda poděkovala své rodině za stálou podporu během celého studia.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Administrativní procesy v podniku“ je věnována popisu administrativních procesů ve vybraném podniku, který se v rámci oddělení obchodu s dealery zabývá pojištěním motorových vozidel.

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část přibližuje oblast administrativních procesů a vysvětluje metody pro jejich zlepšení. Jde o metody Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, DMAIC, DMADV a Lean Six Sigma, které jsou určeny právě ke zlepšení procesů.

Praktická část vychází převážně ze znalostí autora práce a je částečně doplněna literárními rešeršemi. Následuje stručný popis zkoumaného subjektu. V této části jsou popsány všechny administrativní procesy, které zde probíhají a další činnosti s tím spojené. Je představen zlepšovaný proces, podrobně popsán před optimalizací a následně po optimalizaci, a implementace tohoto zlepšeného procesu. Rovněž byla změřena časová úspora, vypočtena menší finanční náročnost a specifikováno procesní zlepšení po implementaci nového procesu.

**Klíčová slova:** Administrativa, administrativní procesy, podnik, procesní řízení, dokumentace, efektivnost

# **Administration process in a company**

## **Abstract**

The bachelor's thesis on the topic "Administrative processes in the company" is devoted to the description of administrative processes in a selected company, in the dealership department dealing with motor insurance.

The work consists of two parts. The theoretical part introduces the area of administrative processes and explains methods for their improvement. These methods are Lean, 5S, Kaizen, Six Sigma, DMAIC, DMADV and Lean Six Sigma, which are designed to improve processes.

The practical part is based mainly on the knowledge of the author of the work and is partly supplemented by literary researches. The next part is a description of the subject. This section describes all the administrative processes that take place and other related activities. An improved process is described in detail before and after optimization, and the implementation of this improved process are presented.

Time savings were also measured, financial savings was calculated and process improvements after the implementation of the new process were specified.

**Keywords:** Administrative, administrative process, company, procedural management, documentation, efektivty,

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>15</b>
3.1 Proces.....	15
3.1.1 Role v procesu.....	15
3.1.2 Řízení procesu.....	16
3.1.3 Procesní model a jeho stavební prvky.....	17
3.1.4 Procesní řízení.....	18
3.1.5 Lidské zdroje v procesním řízení.....	19
3.1.6 Dělení procesů.....	20
3.2 Administrativní procesy.....	20
3.2.1 Analýzy administrativních procesů.....	22
3.2.2 Optimalizace procesů.....	23
3.3 Metody zvyšování kvality administrativních procesů.....	24
3.3.1 Metoda DMADV a DMAIC.....	25
3.3.2 Metoda SIX SIGMA.....	26
3.3.3 Metoda LEAN.....	27
3.3.4 Metoda Lean Six Sigma.....	29
3.3.5 Metoda 5S.....	30
3.3.6 Metoda Kaizen.....	30
3.4 Měření a hodnocení procesu.....	30
3.5 Dokumenty, ukládání a archivace.....	35
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>36</b>
4.1 Představení organizace.....	36
4.2 Hlavní náplň práce.....	37
4.3 Vedlejší činnosti.....	40
4.3.1 Vinkulace.....	41
4.3.2 Prolongace.....	42
4.4 Kontrola dodání smluv.....	44



4.4.1	Kontrola smluv původní proces.....	44
4.4.2	Kontrola smluv – nová.....	45
4.4.3	Porovnání procesů.....	48
4.4.4	Schéma procesu základního koloběhu smlouvy.....	50
4.4.5	Schéma nové kontroly smluv.....	51
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>53</b>

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Mřížka analýzy administrativních procesů.....	21
Tabulka 2: Srovnání původního a nového procesu kontroly smluv.....	48

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Schéma metody DMAIC.....	26
Obrázek 2: Pyramida zralosti procesu a procesní slepoty.....	34
Obrázek 3:Kontrola přes funkci „svyhledat“.....	46
Obrázek 4:Proces základního koloběhu smlouvy.....	50
Obrázek 5: Nová kontrola smluv.....	51

# 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 společnosti. Pomocí zlepšení vedlejšího procesu je možné dosáhnout zlepšení nejen klíčových procesů, ale i chodu celé společnosti.

Administrativní procesy se zabývají procesy, které probíhají uvnitř podniku a zajišťují plynulý chod procesů v dané společnosti.

Administrativní procesy probíhají od přijetí pojistné smlouvy, po dobu její platnosti až o jejího ukončení. Ke každé smlouvě se váže podobný proces evidence, jen u některých smluv se společně se smlouvou evidují i další dokumenty. Každá smlouva je dokument, u kterého je nutné vést jeho evidenci pro případ potřeby klienta, zaměstnance, případně i jiných osob/podniků.

Tyto procesy jsou významně ovlivňovány vývojem počítačů, telefonů, aplikací a dalších vymožeností dnešní doby. Dříve by nikoho nenapadlo, že by mohl mít například pojistnou smlouvu v elektornické podobě – dokud to nebylo „černé na bílém a v ruce“, jakoby to ani neexistovalo. Ale dnes je tomu právě naopak. Snažíme se, jako lidé, vše převést do elektronické podoby, která se pro nás stala běžnou součástí života. Možnost mít všechny potřebné dokumenty poukládané v telefonech a počítačích, se stává již běžnou praxí.

Tento přechod na elektronickou podobu může být v některých společnostech o něco náročnější. Společnosti mají zažitě praktiky a postupy, kterých se stále drží. Tento přístup pro některé může být i konečný. Na trhu velkých možností by měli být velmi přizpůsobivý.

Samozřejmě je to otázka i finanční stránky podniku. Ne každý podnik si může dovolit změny, které jsou podmíněny novými technologiemi a systémy. Každé zavedení nového systému potřebuje tým, který musí nejprve vymyslet tento systém, poté ho vytvořit a nakonec i zavést. Při vytváření a zavádění je potřeba využít lidí, kteří po celou dobu budou testovat, zda to vyhovuje požadavkům či nikoliv. Tento proces může trvat i pár let a stojí spoustu peněz.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zhodnotit administrativní procesy v podniku na základě získaných informací, pozorování a měření jednotlivých procesů. Zhodnocení těchto procesů by mělo vést k návrhu na jejich zlepšení - tedy ke zkrácení časové náročnosti, popřípadě odstranění přebytečných procesů a tím i k finanční a časové úspoře. Dílčími cíli je vypracovat literární rešerši, analyzovat podnikové dokumenty a provést kvalitativní rozhovor s vedoucím pracoviště.

V praktické části bakalářské práce je vytvořen popis jednotlivých procesů v podniku, který bude následně sloužit jako příručka pro nově nastupující brigádnici, která tyto administrativní procesy v podniku vykonává. Každý nově nastupující do vybrané společnosti je zaškolen předchozím zaměstnancem, ale ne vždy mají dostatek času, aby prošli jednotlivé úkony. Zároveň jsou některé úkony neobvyklé a proto v daném období zaškolení nemusí nastat.

Další částí této práce je zanalyzovat vybraný proces, který se zdá být časově velmi náročný, ale zároveň velmi neefektivní. Vymyslet zlepšení toho procesu a následně jej implementovat a zhodnotit, zda došlo k očekávané časové úspoře. Časovou úsporou by se mělo docílit i finanční úsporou podniku.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část za pomoci odborné literatury popisuje a vysvětluje pojmy procesní řízení, administrativa a ukládání dokumentů a následně zlepšující metody, jako je Lean, Six Sigma či Kaizen. V druhé, praktické části, se na základě kvalitativního rozhovoru s nadřízeným zjišťují nedostatky a mezery v administrativních procesech firmy. Ty jsou nejprve popsány, zhodnoceny a poté je navržen postup pro jejich zlepšení. V závěru práce bude zhodnocen přínos navržených řešení pro dané procesy.

Při popisu je využita autorčina osobní zkušenost a tak autorka popisuje a popisuje jednotlivé administrativní procesy v podniku, které mimo jiné slouží i jako manuál pro nově nastupující brigádnici. Tento popis slouží nejen zaměstnanci na dané pozici, ale i

nadřazenému daného pracoviště, který na základě tohoto manuálu je schopen průběžně kontrolovat, zda nejsou některé procesy nadbytečné/nadbytečně dlouhé nebo naopak neuspokojivé.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Proces**

Proces je definován jako série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků (Svozilová, 2011).

Pro každou firmu je důležité vymezení procesu. Zažité funkční řízení může vést ke kompetenčním sporům, neefektivitě a nepružnosti procesů. Tomu lze předejít vymezením procesu, které bude přesahovat organizační uspořádání organizace. Součástí procesu je vymezení všech činností, které jsou potřebné k získání požadovaného výstupu pro definovaného zákazníka. Například u hlavních procesů musí být dobře vymezen proces, který začíná u přijetí poptávky od zákazníka a končí u předání požadovaného výstupu zákazníkovi včetně inkasa platby za dodávku. Na procesu se bude podílet řada organizačních jednotek, proces bude definovat jejich odpovědnost a pravomoci a přesně specifikovat rozhraní mezi nimi.

Pravidla vymezení procesu:

- nalezení konečného zákazníka výstupu procesu,
- identifikace skutečného spouštěče procesu,
- přesné určení základních vstupů a výstupů procesu,
- identifikace organizačních jednotek, které se podílejí na procesu a jejich mapování.

#### **3.1.1 Role v procesu**

##### **Zákazník**

Jak už je uvedeno výše, výsledkem procesu je výstup. Tento výstup je založen na potřebě někoho, komu je tento výstup určen. Zákazník určuje, jaké jsou požadavky a zda se budou časem tyto požadavky měnit. To je nutné vědět ještě předtím, než je proces popsán, analyzován a optimalizován. Z toho vychází, že prvním krokem úspěšné procesní optimalizace je znát požadavky zákazníka procesu a znát specifikaci výstupu procesu.

## **Vlastník procesu**

Zralost procesu má vliv na vlastníka procesu. Vlastník zde hraje základní úlohu a tou je úloha metodická. Podílí se na návrhu procesního modelu a jeho hodnocení, případně i na dalším rozvoji. Vlastník bývá i vedoucí procesního týmu. Tento tým vytváří model procesu, který je poté propojen vhodným popisem pracovních míst vykonavatelů procesů. Vykonavatele procesu již nemusí vlastník procesu řídit.

## **Vykonavatel procesu**

Již znázvu plyne, že vykonavatel procesu vykonává konkrétní činnosti procesu. Tyto činnosti vyplývají z modelu, který vytvořil vlastník procesu se svým týmem. Způsob, jakým se vykonavatel do procesu zapojuje, je definován maticí odpovědnosti. Zapojení vykonavatele do procesu může být různé, například kontroluje, předává informace, zpracovává získané informace a podobně.

### **3.1.2 Řízení procesu**

Během vývoje chápání procesního řízení podniků byl tento termín mnohokrát změněn ve smyslu jeho použití. Jako u každého z termínů se ani u tohoto odborníci neshodnou na přesné definici, proto dochází ke určitým odchylkám v chápání i ve výkladu. Tento termín zahrnuje aktivity, které se zabývají procesy z pohledu:

- definice procesů,
- ustanovení rolí v rámci procesu a odpovědnosti za jeho výsledky nebo mezivýsledky,
- korigování a řízení procesních toků, například pomocí automatizovaných nástrojů řízení, hodnocení výkonnosti procesů, související identifikace příležitostí k lokálnímu zlepšování procesů a vlastní implementace změn (Svozilová, 2011).

Řízení procesu se dá interpretovat jako činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu (Svozilová, 2011).

### 3.1.3 Procesní model a jeho stavební prvky

Jedná se o komplexní popis procesů a činností, které jsou v organizaci vykonávány. Základem pro tento model je grafická procesní mapa procesů a činností organizace. Tato mapa je doplněna o řadu dalších informací, například o zdrojích procesů, normách, ukazatelích procesů, metodách řízení kvality a o další. Jedná se o klíčový nástroj pro vytváření a správu procesně orientovaného integrovaného systému řízení organizace (Fišer, 2014).

Zdefinice procesu, která je uvedena výše, vycházejí tři základní prvky procesního modelu:

- proces,
- činnost,
- zdroj.

Činnosti a procesy jsou většinou hierarchicky uspořádány, kdežto u zdrojů jsou tyto vazby o něco složitější. Výstup jednoho procesu může být vstupem, tedy zdrojem procesu jiného. Zdroje mohou být procesem spotřebovány či transformovány na jiný zdroj, další slouží k tomu, aby činnost mohla být vykonána. Specifický zdroj tvoří lidé, jejich schopnosti a kapacity.

Z pohledu úrovně řízení je procesní model nástrojem managementu. Jeho úkolem je definovat pravidla a postupy k dosažení cílů. Z toho plyne, že před začátkem procesního modelování musí být jasně daná firemní strategie. Takto formulovaná firemní strategie je pak důležitým vstupem pro tvorbu kompetenčního modelu (Fišer, 2016).

Na základě teorie procesního řízení je často doporučováno nejdříve vytvořit a analyzovat model stávající situace a až poté navrhnout a zavést model budoucího stavu. V praxi je toto málokdy realizovatelný postup, protože ve funkčně řízených firmách je často prakticky nemožné identifikovat stávající procesy, na kterých se shodnou manažeři i vykonavatelé (Fišer, 2016).

Procesní řízení nemusí nutně znamenat revoluci a razantní změnu. Často jde pouze o lepší organizaci, bez zbytečných duplicit a s efektivním využitím zdrojů i času.

Doporučený postup procesního modelování:

- Je nutné určit jasnou strategii, která definuje trhy, zákazníky, produkty, strategické konkurenční výhody a strategické kompetence organizace. Je nutné věnovat čas



vrcholovému procesnímu modelu, který bude maximálně podporovat vytyčenou strategii.

- Doporučuje se zapomenout na organizační strukturu a procesy vytyčovat napříč organizací. Je třeba se zaměřit na procesy, které vytvářejí produkty a služby pro zákazníky organizace.
- Definovat vazby mezi procesy i finálními výstupy určenými externím a interním zákazníkům procesů.
- Stanovit priority, podle kterých budou postupně procesy mapovány a modelovány.
- Ověřit metodiku modelování na vybraném prvotním procesu a identifikovat problémy a náměty na zlepšení a následné vyřešení v modelu.
- Testovat porozumění modelu u manažerů i u zaměstnanců a zapojit všechny do tvorby modelu, usilovat o jasná (zřetelná) zlepšení, která jsou zřejmá pro všechny.
- Zavést vzorový proces do života firmy a podporovat „procesní myšlení“.
- Využít zkušeností z prvotního modelu k modelování dalších procesů.
- Postupně modelovat a implementovat další procesy, komunikaci, testování a vyhodnocování přínosů.
- Podporovat roli vlastníků procesů. Monitorovat procesy, hodnocení a trvale se zlepšovat (Fišer, 2016).

### **3.1.4 Procesní řízení**

Zuzák, Kříž a Krninská (2009) v knize Řízení administrativních procesů v organizacích uvádí, že principem procesního řízení je charakteristika maximální snahy o integraci činností mezi jednotlivými řídicími jednotkami. Tyto řídicí jednotky fungují do značné míry nezávisle. Zásadní je v tomto případě vnímání procesu jako celku. V procesu se jedná o propojení dílčích činností, u kterých probíhá transformace vstupů na požadované výstupy. Pro přínos v procesním řízení je zásadní předpokládaný výsledek činnosti, kterého je dosaženo při optimální struktuře a vazbách jednotlivých činností.

Pro přesnější měření efektivnosti je využívána odpovědnost za jednotlivé procesy. Tím lze docílit i lepšího měření a posuzování výkonnosti organizace, které ovlivňuje úroveň podnikatelské výkonnosti.

### 3.1.5 Lidské zdroje v procesním řízení

Procesní modely definují pravidla pro vykonávání činností v organizaci. Tyto procesní modely sledují plynulost, efektivitu a kvalitu procesu jako celku. Organizační struktura představuje nástroj pro uspořádání lidských zdrojů pro tyto procesy. Nositeli lidských zdrojů jsou lidé organizace, kteří mají své kompetence. Kompetence jsou tvořeny na základě znalostí, dovedností a kapacity lidí a jsou ovlivněny jejich zapojením do procesů a projektů organizace.

Při tvorbě procesního modelu je třeba propojit každý procesní tok konkrétním pracovním místem organizační struktury, které se na výkonu tohoto procesního toku podílejí (Fišer, 2016).

Součástí optimalizace procesů často bývá úprava organizační struktury. U organizační struktury se minimalizuje počet organizačních jednotek, které se na procesu podílejí. Cílem je odstranit tzv. organizační přerušování, kdy proces přechází zjedné organizační jednotky do druhé.

Pracovní místo v procesně řízené firmě obsahuje podrobný popis pracovního místa, také komplexní informaci o zapojení pracovního místa v procesech. Tyto informace zahrnují konkrétní zapojení v procesech i v činnostech – toto zapojení bývá definováno formou matic odpovědnosti.

Propojení pracovního místa s procesy a také automatické generování procesního popisu pracovního místa obsahují moderní softwary pro procesní řízení jako svou běžnou funkci.

Role vyjadřují shodné zapojení lidí i pracovních míst v procesech nebo projektech organizace. Například role „zaměstnanec“ zahrnuje zapojení do procesů organizace, které je shodné pro všechny zaměstnance, ať se jedná o dělníka ve výrobě nebo člena vrcholového managementu. Každé pracovní místo je tvořeno souborem procesních rolí (Fišer, 2016).

Příklad systémové role:

- zaměstnanec – procesy společné pro všechny zaměstnance (personalistika, vzdělávání, hodnocení zaměstnance apod.),
- manažer – plánování, řízení a hodnocení podřízených, vedení porad apod.,
- vlastník procesu – navrhování, hodnocení a zlepšování procesu apod.

### 3.1.6 Dělení procesů

Jedním znejvíce užívaných dělení procesů vorganizacích je dělení na tzv. klíčové procesy a podpůrné procesy. Jak znázvu klíčového procesu plyne, jedná se o procesyzásadní, jakými jsou například výrobní procesy, marketingové procesy a jiné. U podpůrného procesu to také vyplývá již znázvu a zdese jedná o procesy, které jsou podporou klíčových. Mezi podpůrné procesy řadíme i administrativní procesy (Svozilová, 2011).

## 3.2 Administrativní procesy

Jedná se o strukturované činnosti, které jsou vázané na standardizované formuláře a dokumenty. Jsou to činnosti, které jsou vorganizaci vykonávány často a opakovaně. V případě úprav těchto činností lze přispět ke kvalitě klíčových procesů, kúspoře času, a tím i kcelkovému zefektivnění procesů v organizaci.

Vztahy klíčových a administrativních procesů vedou knásledujícímu:

- $K > A$ , vtomto případě administrativní procesy nepřispívají kcelkové efektivnosti organizace. Nevytvářejí správný předpoklad pro věcnou ani formální synchronizaci klíčových a administrativních procesů.
- $K = A$ , organizace uplatňuje režim trvalého zlepšování kvality a návaznosti administrativních a klíčových procesů.
- $K < A$ , dochází knesouladu, pokud organizace vede administrativní procesy tímto směrem, dochází knižší efektivnosti, protože administrativní procesy jsou nadbytečné anepodporují klíčové procesy(Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

U administrativních, neboli podpůrných procesů je vhodnéčlenění do skupin. Jednou zmožností, jak tyto procesy rozčlenit, je dle základních funkcí organizace.VknizeAdministrativní procesy vpodniku uvádějí jako příklad vjednotlivých administrativních procesech tyto dokumenty:

- Informační proces – reporting vybraných procesů.
- Rozhodovací proces – zápisy zporad.
- Personální proces – pracovně právní dokumenty.
- Obchodní proces – obchodní smlouvy.
- Platební proces – dokumentace plateb hotovostních i bezhotovostních.

- Právní proces – plná moc, výpis zobchodního rejstříku.
- Kontrolní proces – protokoly o kontrole, příkazy kodstraněné nedostatku.

Po analýze administrativních procesů může organizace přijít se změnou těchto procesů. Tato změna by měla vést ke zlepšení podpůrných procesů. Kritéria pro posouzení stavu kvality takového procesu si organizace zvolí podle vlastních požadavků. Požadavky, které si organizace vybere, mají být vystihující pro reálný a kvalitní průběh procesu (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Zmíněn bude přístup zahrnující posouzení administrativního procesu z hlediska výkonnosti procesu a stanovených kritických faktorů. Příklad stupnice výkonnosti –A, B, C, D, E. Příklady kritických faktorů: elektronické zpracování dokumentů, rychlost provedení jednotlivých operací, kvalita dokumentace a další.

Stupnice hodnocení: od 1 – neplnění stanovených kritických faktorů až po 6 – splnění všech stanovených kritických faktorů.

**Tabulka 1: Mřížka analýzy administrativních procesů**

Kritické faktory	Výkonnost proces				
	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Zdroj: Zuzák, Kříž, Krninská, 2009

Do políček jsou následně dle vstupní analýzy začleněny zkoumané procesy organizace. Tyto procesy jsou podnětem pro zkoumání, vyhodnocování pro rozhodnutí a následné stanovení postupu realizace změn jednotlivých podpůrných procesů. Změny v administrativních procesech lze rozčlenit do tří skupin. První je základní změna. Příkladem základní změny je včasné a bezchybné přijímání nových zaměstnanců. Tato změna vede ke kvalitě procesu, dostupnosti dokumentů a snížení časové náročnosti. Další změnou je podstatná změna administrativního procesu. V tomto případě se může jednat o bezchybné zabezpečení procesu tvorby obchodní a platební dokumentace vůči klientům. Toto opatření vede ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Poslední změnou je

radikální změna. Jedná se například o přechod na elektronické zpracování oběhu dokumentů v organizaci (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

### **3.2.1 Analýzy administrativních procesů**

Administrativní procesy jsou nedílnou součástí činnosti každé organizace. Zabezpečují administrativní agendu, která se skládá hlavně z rutinních činností, a provádějí všechny klíčové činnosti podniku. Tyto procesy jsou výhradně dobře strukturované, opakující se a s menším počtem alternativních řešení. Bývají vázané na formuláře a dokumenty, které jsou nezbytné pro realizaci dané činnosti nebo daného procesu.

Dle Zuzáka, Kříže a Krninské (2009) administrativní procesy podporují rozhodující, klíčové procesy a přispívají k optimálnímu a efektivnímu průběhu klíčových procesů, kužitku pro vnějšího i vnitřního zákazníka.

Řešení průběhu administrativních procesů musí být účelné a účinné. Toho lze docílit analýzou stávajících procesů v organizaci. Taková analýza umožňuje pochopení jednotlivých procesů jako celku. Analýzou procesu lze zjistit charakteristiku procesu, která obsahuje například vhodnou strukturu, časovou náročnost na zpracování, přínosy pro uživatele.

Analýza časové náročnosti se posuzuje spotřebou času na jednotlivé operace a je tedy východiskem pro racionalizaci opatření. Tato analýza se provádí přímou nebo nepřímou metodou. Mezi přímé metody se řadí vlastní snímky pracovního dne. Vykonavatel procesu si zaznamenává časový průběh všech administrativních operací a ztrátových časů. Úspěch této metody je závislý na vykonavateli, jeho přesvědčení o přínosu zvolené analýzy. Opakem přímé metody je metoda nepřímá. V tomto případě je zkoumáno osobou druhou.

Zlepšování procesů je aktivita, která je zaměřena na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů spojených s jejich plynulým chodem, s produktivitou nebo kvalitou výstupů procesů. Jedná se o postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu. Doba zpracování podnikového procesu je zlepšována pomocí eliminace neproduktivních činností a nákladů.

### 3.2.2 Optimalizace procesů

Optimalizace procesů by měla vést ke zlepšení poměru mezi kvalitou výstupů procesu a spotřebou zdrojů, které jsou potřeba pro vznik požadovaných výstupů. Kvalitu procesu můžeme definovat jako trvalou schopnost procesu dodávat výstupy, které splní očekávání zákazníka z hlediska poskytované hodnoty, termínu i kapacitních možností. To je důvod, proč musí optimalizace procesu obsahovat přezkoumání požadavků zákazníka procesu a parametrů výstupů procesů (Fišer, 2016).

Kroky, které obsahuje analýza procesů:

- Vymezení procesu v kontextu požadavků zákazníka procesu a vazba na ostatní procesy.
- Posouzení výstupů procesu z pohledu požadavků zákazníka procesu.
- Posouzení požadovaných interních požadavků na proces včetně ukazatelů výkonnosti.
- Posouzení činností prováděných v rámci procesu. Identifikace činností nepřidávajících hodnotu, identifikace duplicit a přerušení v procesu.
- Posouzení zdrojů procesu z pohledu kvality a kapacity.
- Komplexní zhodnocení procesu a návrh na zlepšení.

Před zahájením analýzy procesu by mělo být jasné, vůči jakému požadovanému stavu se proces analyzuje.

Příčiny neefektivity procesu mohou být různé, například zbytečně prováděné činnosti, chybná organizace procesu, nepřiměřená spotřeba zdrojů.

Zdroje neefektivity v procesu:

- duplicitní činnosti, které se provádějí na více místech organizace,
- činnosti nepřidávající hodnotu – jejich provádění nijak nemění transformaci vstupů na výstupy,
- organizační přerušení – přechod procesu mezi více organizačními jednotkami,
- řídicí přerušení – činnosti v procesu, které vyžadují rozhodnutí nadřazeného nebo jiné řídicí akty, které přímo nepodléhají režimu procesu,
- fyzická přerušení – proces probíhá v různých místech organizace, zahrnuje transportní aktivity,

- nepřiměřenost zdrojů – vyšší nebo nižší než potřebná alokace zdrojů na proces, využívání zdrojů, jejich potenciál neodpovídá požadavkům procesu – například využívání kvalifikovaných pracovníků v administrativních činnostech.

Ve funkčně řízených organizacích jsou činnosti řízeny tak, aby vyhovovaly požadavkům organizační jednotky, která činnost v procesu provádí, často na úkor procesu jako celku (Fišer, 2014).

Činnosti, které vykonávají lidé, jsou základem každého procesu. V případě efektivního procesu jsou tyto činnosti dobře zorganizovány, plynule na sebe navazují, jsou prováděny efektivně. Jakmile si lidé na způsob provádění svých činností zvyknou, neradi je mění. Proto je nutné, aby manažeři znali a využívali odpovídající nástroje pro dosažení a upevnění požadovaných změn způsobu práce lidí v procesech (Fišer, 2016).

Nástroje:

- motivace ke změně – vysvětlení účelu, potřeby změn a jejich přínosu pro osoby i pro organizaci jako celek,
- nastavení pravidel pro výkon procesu,
- procesní model – mapa požadavků na výkon procesu,
- interní řídicí dokumentace,
- organizační struktura a pracovní náplně,
- definice a rozvoj kompetencí,
- vymezení znalostí a dovedností potřebných pro výkon procesu,
- hodnocení kompetencí,
- vzdělávací a rozvojové programy.

U dílčích procesních změn lze využít jeden nástroj nebo jejich vhodnou kombinaci. Rozsáhlé komplexní změny je vhodné řešit formou projektového řízení (Fišer, 2016).

### **3.3 Metody zvyšování kvality administrativních procesů**

Management kvality je charakterizován vřadě norem ISO 9000. Tyto normy vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci. Evropský výbor pro normalizaci schválil tyto normy jako normy evropské.

Normy ISO působí na zabezpečení kvality zejména těmito přístupy:

- zaměřují se na zabezpečení stability kvality,
- zavádějí systém do řízení kvality,
- dokumentují postupy řešení,
- dokladují realizaci postupů ke zvýšení kvality (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

### 3.3.1 Metoda DMADV a DMAIC

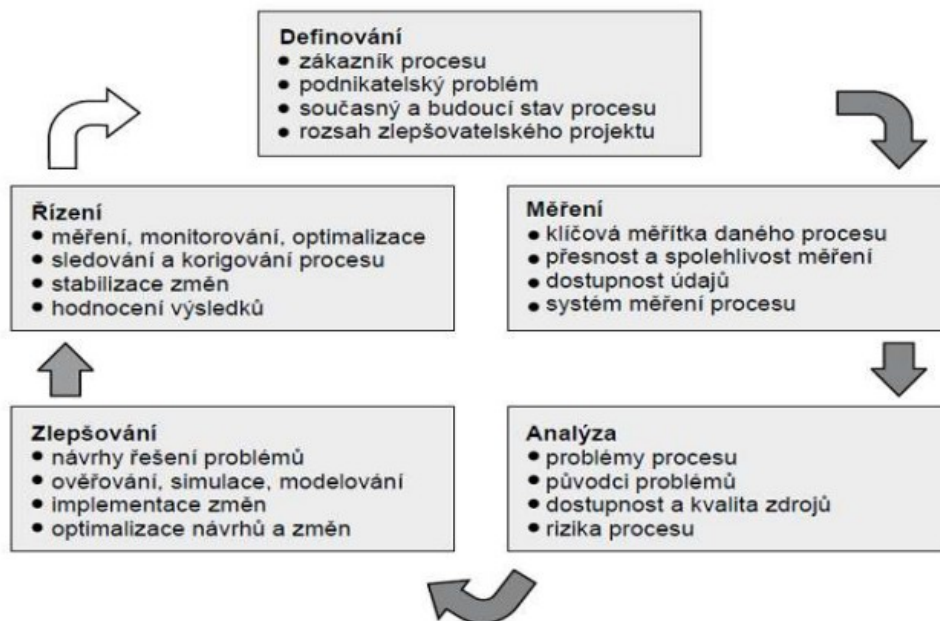
U návrhů na zlepšení nynějších procesů se využívá metoda DMAIC, kdežto metoda DMADV se využívá při použití nových procesů.

Jak bylo uvedeno výše, metodou, která se využívá u návrhů nových procesů, je metoda DMADV. Tato metoda zahrnuje pět částí, na které se zaměřuje, aby byl návrh nového procesu co nejefektivnější. První část je samozřejmě „define“. Tato část zahrnuje stanovení cíle, rozsahu projektu, definování procesů, stanovení kritických faktorů kvality. Jedná se tedy o počátek návrhu nového procesu, který musí být jasně vymezen a musí být dána jasná představa toho, jak by měl fungovat. Dále sem patří část „measure“, která je zaměřena primárně na propočty. Patří sem upřesnění kvalifikace stávajícího stavu a hodnocení výkonnosti procesů. Oblast, která se zaměřuje na označení klíčových příčin a identifikování problémů, se nazývá „analyze“. Při řešení návrhu nového administrativního procesu je vhodné se také zaměřit na konstrukci modelu procesu, dokumentování činností a detailní popis procesu. Tyto úkony jsou zařazovány do oblasti „design“. Poslední oblastí metody DMADV je „verify“. V této části je důležité provést výslednou analýzu, ověření procesu, užití zpracované dokumentace (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Ve zlepšovateckých projektech je nejčastěji využívaná metoda DMAIC. Název metody je složeninou pěti slov, kterými jsou Define-Measure-Analyze-Improve-Control. Již znázvu jepatrné, co bude klíčové pro zlepšování (Svozilová, 2011).



Obrázek 1: Schéma metody DMAIC



Zdroj: Svozilová, 2011

### 3.3.2 Metoda SIX SIGMA

Metoda SIX SIGMA je jednou z možností pro posouzení kvality procesů. Jedná se o metodu, která zahrnuje oblasti, jako jsou projektové řízení procesů, uplatňování metod zlepšení, hledání prokazatelných přínosů, zlepšení procesů pro zákazníka, řešení stability posuzovaného procesu.

Historie Six Sigma je na rozdíl například od metody Lean krátká. Skupina japonských obchodníků převzala v sedmdesátých letech provoz společnosti Motorola. Tato společnost vyráběla televizory Quasar. V okamžiku, kdy převzali podnik, byl každý pátý výrobek vadný. Noví majitelé chtěli razantní změny, které se týkaly kvalitnějších výrobků a nižších nákladů. Tyto změny ale neměly mít žádný vliv na technologii, dělníky nebo výrobní vzory. Zhruba v polovině osmdesátých let vymysleli koncept Six Sigma a zahájili jeho aplikaci. Díky zavedení této metody se z Motoroly stala vedoucí společnost v oblasti kvality i profitu a v roce 1988 obdržela Národní ocenění kvality Malcolma Baldrige. Po této události se z metody Six Sigma stala jedna z nejpoužívanějších metod při zlepšování podnikových procesů (George, Rowlands, Kastle, 2005).

Kvalita v této metodě je chápána jako navýšení hodnoty dodávané zákazníkům a zvýšení celkové efektivity procesů. Z toho vyplývá, že má dvě roviny hodnocení. Jednou

rovinou je „potenciální kvalita“, která je nositelem toho, čeho lze v oblasti kvality danými prostředky dosáhnout. Naopak další rovina, „skutečná kvalita“, je výsledek toho, čeho proces reálně dosahuje. Six Sigma se zaměřuje na zdokonalování skutečné kvality pomocí minimalizace závad a času, vplynulém procesu a s minimem plýtvání.

V praxi je tato metoda používána tam, kde je potřeba snížit proměnlivost vlastností výstupů procesu a snížení chybovosti.

Statistika je v této metodě používána jako základní přístup k myšlení aplikovaný do oblasti procesů. Existují zde tři základní koncepty, které se vzájemně doplňují a využívají statistické myšlení a následné zlepšování:

1. Proces samotný je klíčový pohled. Tímto pohledem je zkoumána hodnota procesu, která má na jeho konci sloužit zákazníkovi a která je v průběhu procesu budována. Do procesu vnikají vstupy od dodavatelů a ty se proměňují v předměty nebo služby, které odpovídají specifickým potřebám zákazníka. Proces je tvořen vícero dílčími částmi (subprocesy) a je zároveň propojován s jinými procesy. Veškeré tyto části tvoří často velmi složitý systém, proto je potřeba pečlivě prostudovat jednotlivé procesy, které tento systém tvoří. Tím pak může být ovlivněna výkonnost podniku, zvýšení kapacity produkce nebo kvalita jednotlivých produktů a služeb.
2. Odchylka. Ve statistice je definována jako míra variability statistického znaku nebo náhodné veličiny. V procesu je odchylka brána jako standardní součást procesního toku. Velikost těchto odchylek hraje velkou roli při hodnocení procesů a navrhování změn. Sbíráni údajů, chování procesu, měření a analýza údajů jsou základem pro vyhodnocení procesu.
3. Příčiny odchylek a snižování jejich četnosti. Pokud je četnost odchylek snížena, vede to ke zvýšení předvídatelnosti procesu. Odchylky mohou být náhodné nebo i systematické. Mohou být způsobeny známými i neznámými příčinami a mohou být děleny do skupin dle jejich povahy (George, Rowlands, Kastle, 2005).

### **3.3.3 Metoda LEAN**

Lean je možné přeložit jako „štíhlý“. Již z toho je zřejmé, že se jedná o metodu, která je zaměřena na eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření hodnoty, která by sloužila zákazníkům procesu (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Štíhlý podnik dělá pouze činnosti, které si žádá zákazník, a snaží se vyhnout vedlejším zbytečným činnostem, které mohou ovlivnit cenu výrobku nebo služby. Štíhlá organizace vydělá více peněz rychleji a menším úsilím (Košturiak, Frolík a kol., 2006).

Kromě zeštíhlení procesů je také potřeba vymýtit zprocesů plýtvání.

Podoby plýtvání:

- čekání – zdlouhavá časová odezva ve schvalování procedur, čekání na informace nutné ke schválení,
- nadvýroba – rozmnožování nepotřebných informací, nadměrné zasílání zpráv či e-mailů,
- přepracování – klamné návody, chybné vyplnění formuláře,
- pohyb – docházení kdaleko umístěným tiskárnám, šanonům a dalším potřebám,
- přemísťování – přenášení šanonů, uložení dokumentace,
- zpracování – zbytečně mnoho úrovní ve schválení,
- skladování – přebytečné informace a údaje, databáze přeplněné nepotřebnými údaji,
- intelekt – vhodný výběr kvalifikovaného a schopného kandidáta.

Původně byla tato metoda vyvinuta primárně pro podniky v oblasti průmyslové výroby. Postupem času si metoda Lean našla uplatnění i v jiných oblastech, a to zejména v oblasti služeb a administrativy. Základní princip metody Lean je přímočarý, dal by se přirovnat k použití logického myšlení, a to vsystematickém uspořádání a metodologické aplikaci na strukturované aspekty procesu.

Pět zásadních principů pro Lean:

1. Zákaznické hodnoty – hodnoty, které určuje zákazník, žebříček sestavený z uspokojení jednotlivých služeb nebo statků.
2. Řetězec hodnot – události, které tvoří hodnotu výrobku, vymezení zbytečných komponentů výrobku.
3. Nepřerušovaný chod – jedná se o činnosti v organizaci napojené na vnitřní i vnější prostředí. Činnosti musejí probíhat plynule, aby se omezilo zbytečné čekání. Tento chod zajišťuje podíl všech na vytváření hodnot.
4. Potřeby zákazníka – vyslechnutí zákazníka a respektování jeho stanoviska. Nemá smysl vyrábět něco, o co nemá zákazník zájem, a tedy si ani nekoupí.

5. Dotazení dokonalosti – potřeba co nejlépe uspokojit zákazníka, držet nízké náklady, finanční i časové při dlouhodobém zvýšení kvality (Svozilová, 2011).

Lean je založen na cyklickém přístupu ke zlepšení. Jednotlivé týmy se zaměřují na dílčí kroky a celkového zlepšení je dosaženo postupně v jednotlivých interakcích. Tyto interakce také napomáhají eliminaci eventuálních negativních důsledků aplikace pokusných východisek. Předpoklad Leanu je, že proces je v prvním kroku standardizován. Což znamená dokumentaci a ověření, že vše skutečně funguje vsouladu se zpracovaným popisem – to musí být hotovo před spuštěním zlepšování.

Aby tato metoda skutečně fungovala, musí se stát součástí firemní kultury a být součástí myšlení zaměstnanců.

V praxi se Lean uplatňuje zejména tam, kde:

- příznivé tržní podmínky žádají vyšší výkonnost procesů nebo zkrácení objednávkových cyklů,
- konkurenční síly vykazují vysokou agresivitu zejména v oblasti ceny a kvality služeb.
- zákazníci požadují nižší ceny,
- organizace usiluje o snížení skladových zásob,
- vlastníci vyvíjejí tlak na vyšší návratnost kapitálu,
- organizace vidí cestu ke zvýšení tržního potenciálu prostřednictvím zlepšené kvality produktů (Svozilová, 2011).

Kromě zeštíhlení procesů je také potřeba vymýtit z procesů plýtvání. Plýtvání je nejčastější termín používaný v oblasti Lean. Plýtvání existuje v určité míře a formě v každém procesu, ale je potřeba zjistit, zda je nezbytné.

### **3.3.4 Metoda Lean Six Sigma**

V případě spojení dvou výše uvedených metod, Lean a Six Sigma, je získána metoda, která je velmi flexibilní a lze ji přizpůsobit konkrétnímu cíli. Zprvu se této metodě příliš nedůvěřovalo, ale jakmile se projeví výsledky, všechny pochyby šly stranou a metoda se dokonce začala využívat častěji. Hlavním pilířem této metody jsou chyby z minulosti (George, Rowlands, Kastle, 2005).

### 3.3.5 Metoda 5S

Jedná se o metodu, která je používaným nástrojem ke zlepšování iniciativách Lean. Název vychází z anglického souhrnu: sort, straighten, shine, standardize, sustain – 5S. V českém jazyce není pět slov, které by začínala na písmeno „s“ a vhodně by nahradila ta anglická, proto jsou využívána slova: „Třídění, Umístování, Úklid, Standardizace, Udržení“ (Svozilová, 2011).

### 3.3.6 Metoda Kaizen

Tato metoda pochází z Japonska a její název je složeninou dvou slov. První část slova „kai“ znamená „změň vše“ a její druhá část „zen“ znamená „ku prospěchu všech“. Základ této metody tvoří předpoklad menších změn, které jsou dlouhodobé a pravidelné. Dohromady poté přináší zásadní zlepšení v účinnosti procesů. Metodě se přezdívá blesková nebo zrychlená, protože odstraňuje plýtvání a zvyšuje výkonnost.

V praxi je vykonávána formou týmových soustředění vrámci dvou až pěti pracovních dní, při nichž probírá tým postupy, vymezuje neefektivní činnosti a zamýšlí se nad změnami, které odstraní plýtvání (Svozilová, 2011).

„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 a kol., 2012).

## 3.4 Měření a hodnocení procesu

Mezi základní principy procesního řízení patří nepřetržité zlepšování procesu. Zlepšování procesu je založené na jeho měření a hodnocení. Měření hodnocení procesu musí poskytovat informaci o tom, zda proces „dělá správné věci“ správně. Část „dělá správné věci“ je zaměřena na zákazníka. Znamená to, že proces poskytuje zákazníkům požadované výstupy. „Dělat věci správně“ poskytuje informaci organizaci. Vyjadřuje to, že proces probíhá efektivně v souladu s interními pravidly organizace i externí legislativou.

Základní komponenty měření a hodnocení procesu jsou:

- Cíle – vyjadřují požadovaný cílový stav výkonnosti procesu, který chceme za požadované období dosáhnout. Cíle jsou parametrizované ukazateli metriky. Cíle by měly navazovat na strategii firmy, vhodným nástrojem na propojení celkových a procesních cílů je například metoda Balanced Scorecard.
- Ukazatele indikují celkový stav procesu nebo jeho ucelené oblasti (kapacita, kvalita, pružnost).
- Metriky – jsou konkrétní měřené veličiny využité pro hodnocení ukazatelů. Ukazatel může mít více metrik, na základě kterých je algoritmicky prováděno hodnocení ukazatele jako celku. Například pro ukazatel kvalita procesumohou být využity metriky:
  - počet neshod na vstupech procesu,
  - počet neshod v rámci procesu,
  - počet neshod na výstupu procesů – výstupní kontrola,
  - počet oprávněných zákaznických reklamací.

Každá metrika má vlastní hodnoty a meze, které musí splňovat pro systém manažerského varování. Dále je u nich stanoven algoritmus, podle kterého je prováděno vyhodnocování ukazatele jako celku (Fišer, 2016).

Procesní řízení může přinášet užitek již od prvních kroků implementace. Aby bylo možné dosáhnout změn již při prvních krocích implementace, je nutné přizpůsobit očekávání i tempo.

Procesní řízení lze zavádět po etapách. Jednotlivé etapy je vhodné zavádět dle určeného měřítka. Jedna spomůcek při zavádění může být tzv. pyramida procesní zralosti, která je součástí metodického rámce Process Maturity Orchestration (Fišer, 2016).

Pyramida má pět stupňů procesní zralosti, které jsou rozvíjeny postupně.

## **0. stupeň –Procesní slepota**

Na tomto stupni je organizace řízena funkčně prostřednictvím funkcí delegovaných přímo na organizační jednotky a jednotlivce. Na této úrovni se nehovoří o procesech, ale organizace funguje na základě pracovní náplně. V tomto případě je důležité vykazovat co nejvíce činností, dostávat co nejvíce zdrojů, ale produkovat co nejméně výstupů (Fišer, 2014). Vnultém stupni chybí pohled na procesy, které probíhají v organizaci jako celku.

Aby se organizace zbavila procesní slepoty, je nutné, aby přestala jednat a myslet na úrovních organizační jednotky a jednotlivců. Vhodný začátek je vymezení procesů v organizaci, což znamená, že proces bude ohraničen vůči okolí. Každý proces musí mít svého zákazníka a dodavatele. Zákazník definuje výstup, tedy výstup se musí rovnat potřebě zákazníka. Poté se určí, jaké vstupy potřebuje proces dané organizace, od jakých externích dodavatelů a ostatních interních procesů. Smyslem procesu je přeměna vstupu na výstup, který je určen konkrétnímu zákazníkovi. Proces vstupů z pohledu zákazníka dává přidanou hodnotu. Tímto způsobem je možné dostat se z procesní slepoty na 1. stupeň procesní zralosti a tím je konektivita (Fišer, 2014).

## **1. stupeň –Konektivita**

První stupeň procesní zralosti je stupeň, kde se již dá hovořit o procesech. Na tomto stupni jsou procesy definovány a vymezeny svými vstupy a výstupy. Tento model je definován základní sestavou procesů a jejich vzájemných i externích vazeb – vzniká procesní mapa. Procesům jsou přiřazeny organizační jednotky, které se podílejí na vykonávání těchto procesů, ale vnitřní uspořádání procesu v tomto případě nehraje roli (Fišer, 2014).

Aby organizace povýšila svou procesní zralost z této úrovně na úroveň vyšší, je potřeba, aby své procesy zbavila zbytečných činností. Z hlediska pracovních se jedná o jeden z nejtěžších kroků implementace procesního řízení.

## **2. stupeň –Efektivita**

Organizace má vybrané procesy, které jsou již popsány do úrovně činností, zbaveny duplicit, činností nepřidávajících hodnotu. Jsou definovány procesní role, prostřednictvím matic odpovědnosti připojeny k procesům a činnostem a promítnuty do pracovních náplní zaměstnanců (Fišer, 2016).

Procesním požadavkům je přizpůsobena i organizační struktura. Řízení výkonu je realizováno cestou vedoucích jednotlivých organizačních jednotek, které se na procesu podílejí (Fišer, 2014).

Na této úrovni má organizace procesy očištěné od zbytečných činností a jsou zde nastavené logické vazby. Na této úrovni je třeba vybudovat flexibilitu, aby se úroveň procesní zralosti zvýšila. Kvybudování flexibility je potřeba opatření na úrovni organizace, firemní kultury, změna informačního systému podporujícího proces a rozvoj kompetencí manažerů, specialistů a vykonavatelů, kteří jsou do procesu zapojeni. Tato opatření lze shrnout do dvou podmínek. První je zajištění spolupráce lidí napříč celým procesem, dále je nutné zavedení řídicích mechanismů, které umožní, aby spolupráce lidí byla vždy směřována žádoucím směrem. Tyto podmínky platí převážně u organizací, kde jsou do procesu zapojeni lidé zněkolika organizačních útvarů, které fungují odděleně a nemají motivaci ke zlepšení výsledku celého procesu (Fišer, 2014).

### **3. stupeň–Flexibilita**

Na tomto stupni jsou zaváděny řídicí mechanismy, které umožňují řízení procesu jako celku. Organizace definuje společné procesní cíle, ukazatele a metriky, které jsou nadřazeny cílům organizačních jednotek a jednotlivcům. Organizace na úrovni 3. stupně procesní zralosti podporuje kulturu spolupráce organizace. Procesy na tomto stupni zralosti významně zvyšují schopnost pružně reagovat na změny i rizika. Změny mohou nastat u požadavků zákazníka a rizikem mohou být problémy u dodávek.

Na tomto stupni je organizace již velice blízko vrcholu procesní maturity, kde je úroveň už na pomezí mezi procesem a projektem. Zprocesu je převzato cyklické opakování a zprojektu jedinečnost výstupů i postupu při každém cyklu. Základ v tomto případě tvoří tým, který funguje v rámci maticové struktury. Tým je tvořen vlastníkem procesu a členy, kteří se přímo podílejí na realizaci řešení. Musí mít možnost měnit své složení v závislosti na typu řešených problémů. Je zde vhodné mít možnost využití specialistů od vlastní firmy, ale i najmout externí odborníky. Ideální stav je, když organizace úzce spolupracuje se zástupci zákazníka (Fišer, 2014).



#### 4. stupeň–Dynamika

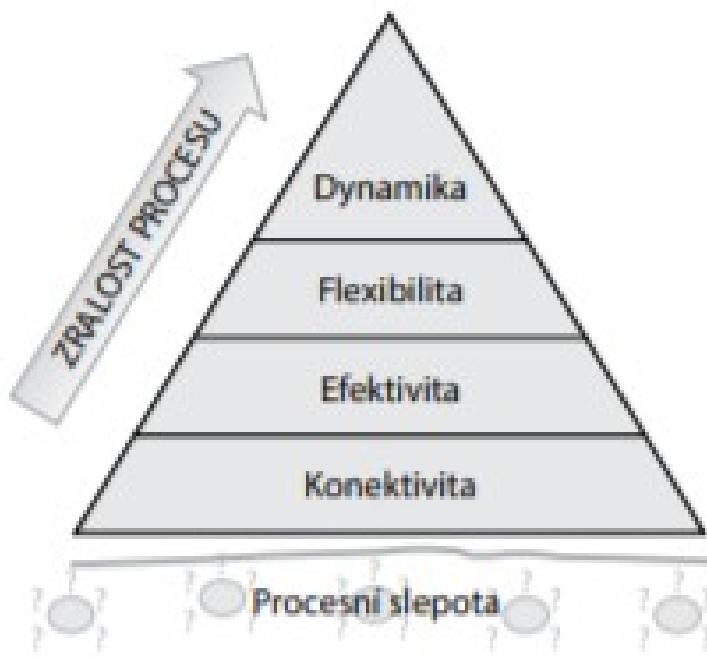
Na tomto stupni už se jedná o hranici mezi procesním a projektovým řízením.

Procesy, které již dosáhly 3. stupně zralosti, jsou doplněny o řídicí mechanismy, které umožní každý cyklus procesu plně přizpůsobit požadavkům zákazníka. Takto řízené procesy jsou vhodné především u kreativních oborů, kdy je výstup procesu vždy jedinečný, na základě požadavků konkrétního zákazníka. Předpokladem úspěchu je dokonalá spolupráce v týmu (Fišer, 2016).

Organizace je na nejvyšší úrovni procesní zralosti.

Není možné, aby u všech procesů bylo docíleno stupně zralosti 3 nebo 4. Například u ustálených procesů, které nepřesahují hranice jedné organizační jednotky a uspokojivě fungují, vystačí stupeň zralosti na úrovni 1. Tam, kde je usilováno o zvýšení efektivity a vyřešení kompetenčních sporů, stačí cílový stav na úrovni 2, protože nechceme měnit kulturu ani systém řízení organizace. Vyšší úrovně jsou převážně prozákaznické (hlavní procesy) nebo procesy, které jsou zásadní pro úspěch organizace. Mezi tyto procesy patří například vývoj produktů, marketing (Fišer, 2016).

**Obrázek 2: Pyramida zralosti procesu a procesní slepoty**



Zdroj: Fišer, 2014

### 3.5 Dokumenty, ukládání a archivace

V České republice je práce s dokumenty legislativně upravena, a to zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, vyhláškou č. 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, a vyhláškou č. 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby. V této legislativě se hovoří o určených původcích v oblasti práce s dokumenty.

Určenými původci ve smyslu zákona se rozumí organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, státní podniky, organizační složky a právnické osoby založené nebo zřízené územními samosprávnými celky, pokud vykonávají veřejnou správu nebo zaměstnávají více než dvacet pět zaměstnanců, školy a vysoké školy, právnické osoby zřízené zákonem a zdravotnická zařízení, kraje, hlavní město Praha, obce spověřeným obecním úřadem a obce se stavebním a matričním úřadem, městská část nebo městský obvod územně členěného statutárního města a městská část hlavního města Prahy, na něž byla statutem přenesena alespoň část působnosti obce spověřeným obecním úřadem nebo působnosti stavebního anebo matričního úřadu (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Dokument byl původně označován jako písemnost. Jedná se o nosič informace, který vstoupil do organizace nebo je produktem její činnosti. Vsouvislosti s vývojem techniky jsou mezi dokumenty zařazovány i další nosiče informací, například zvukové a filmové nosiče, mapy, diagramy, elektronické záznamy a další (Bittner, 2005).

Archiv – jedná se zařízení, které je ustanovené podle zákona o archivnictví a spisové službě a které slouží ukládání archiválií a péči o ně (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Oběh dokumentů musí být rychlý, pružný a průkazný. Jedná se o řízený proces, pro který by měl být zpracován postup. Tento postup by měl být uveden ve vnitřním řádu organizace nebo ve zvláštní vnitřní organizační normě, nejčastěji pod označením směrnice o oběhu dokladů (Bittner, 2005).

## 4 Vlastní práce

Druhá část bakalářské práce je věnována představení administrativních procesů ve vybrané společnosti. Klíčovou částí je popis administrativních procesů v podniku, které jsou zhodnoceny s nadřazeným pracoviště. Vzhledem k tomu, že se ve společnosti bude měnit zaměstnankyně, která vykonává tyto administrativní procesy, je třeba sepsat procesy tak, aby nová brigádnice věděla, co obsahuje její práce a co musí být splněno, případně v jakém pořadí. Tento popis je předán vedoucímu pracoviště, který zhodnotí probíhající procesy. Dále je zde vybrán jeden proces, který byl zanalyzován a vyhodnocen jako neefektivní, a proto byl navržen nový.

### 4.1 Představení organizace

Na stránkách společnosti je uvedeno, že společnost byla založena 1. srpna 2004 jako 100% dceřiná společnost ČSOB Leasing, a.s. V současnosti patří mezi největší makléřské společnosti v ČR.

Společnost má šest složek. Pojištění financovaných předmětů, pojištění průmyslu podnikatelů, pojištění vozidel a majetku, likvidace pojistných událostí klientů pojišťoven a klientů ČSOB leasingu, obchodní spolupráce s dealery.

Tato práce je zaměřena na tým obchodní spolupráce s dealery.

Tým se zabývá zprostředkováním pojištění pro motorová vozidla – automobily, motocykly. Spolupracuje s nejrozličnějšími prodejci vozidel i motocyklů. Tito prodejci nabízejí k prodeji také službu navíc, tou je pojištění zakoupeného motorového vozidla.

Každý prodejce, který zprostředkuje pojištění, musí doložit dokumenty, kterými je nutno dokladovat způsobilost k vykonávání této činnosti.

Je tedy nutno doložit:

- maturitní vysvědčení, nebo výuční list, ke kterému je nutno doložit čestné prohlášení o tříleté praxi v oboru,
- výpis z rejstříku trestů, kde nesmí být zápis o pojistném nebo jiném podvodu,
- certifikát o splnění zkoušky dle zákona o distribuci a zajištění – Kat. II: Pojištění motorových vozidel.

## 4.2 Hlavní náplň práce

Nejprve je nutno představit několik systémů a aplikací, se kterými přijde brigádnice do styku při běžné práci:

### **Excelovská tabulka – „velká tabulka“**

Jedná se o tabulku, kde jsou evidovány všechny příchozí pojistné smlouvy. Tyto smlouvy jsou zde evidovány v případě, že splňují všechny podmínky. Nejdůležitější podmínkou je, že smlouva musí být podepsána na všech předepsaných místech.

### **Partner**

V aplikaci Partner jsou vedeni všichni klienti, kteří mají sjednané pojištění prostřednictvím systému společnosti. Klienti jdou zde rozdělení na tři skupiny – fyzické osoby nepodnikající, fyzické osoby podnikající a právnické osoby. Po zadání potřebných údajů se vygeneruje „ident“, který je následně použit v aplikaci B.

FON – u klienta, který spadá do skupiny fyzická osoba nepodnikající je vyplňováno následující: rodné číslo nebo datum narození, jméno, příjmení, pohlaví, adresa trvalého bydliště, případně korespondenční adresa.

FOP – důležité údaje u fyzické osoby podnikající jsou velmi podobné jako u nepodnikající. Jeden rozdíl je, že v tomto případě jsou zadávány údaje jak o osobě podnikající, tak i nepodnikající. Je tedy nejdříve zadáváno obchodní jméno, IČ, DIČ, adresa místa podnikání (DIČ je v případě FOP rodné číslo sCZ na začátku). Poté jsou zadány údaje o osobě fyzické: jméno, příjmení, pohlaví, rodné číslo či datum narození, adresa je totožná.

PO – u právnické osoby jsou klíčovými údaji obchodní jméno, IČ, DIČ, typ společnosti a adresa sídla.

Po zadání těchto údajů se vygeneruje již zmíněný „ident“, který je potřeba pro zadání do aplikace B.

### **Avalio**

Avalio slouží ke evidenci údajů o smlouvě a zároveň zde jsou vypočítány provize. Do této aplikace se zadávají i veškeré údaje o dealerech. Zadání jsou tedy přes „ident“ stejně jako klienti, ale vyplňuje se zde u jednotlivých pojišťoven výše sjednané provize na první rok i na další roky.

Přes „ident“ jsou do této aplikace importovány údaje o klientovi ze systému A. Poté jsou zadány údaje uvedené na smlouvě: kdo smlouvu sjednal, jméno pojistníka, číslo pojistné smlouvy, počátek, počet splátek (roční, pololetní, čtvrtletní). Údaje jsou uloženy, je uvedeno, že klient bude platit pojišťovně, a poté se vypočítá výše splátek a provize dle již zadaných údajů v prvním kroku. Tyto údaje potřebuje ke své práci i jiný tým, který řeší provize a pojistné placené pojišťovnou.

### **Příprava digitalizace**

Příprava digitalizace je určena pro předání informací pro DMs. Tento systém slouží k vytvoření předávacího protokolu, do kterého jsou uloženy informace potřebné pro archivaci dokumentů. Vyplňuje se zde kategorie, číslo pojistné smlouvy, IČ/RČ, pojišťovna, rok (rok je vyplňován na základě roku počátku pojistné smlouvy, případně roku podpisu dokumentu).

### **DMs**

Tento systém slouží k archivaci smluv a dalších podkladů k pojistným smlouvám. Externí firma naskenuje zaslané podklady a ty jsou pak „ukládány“ do tohoto systému. Slouží především k nahlédnutí do smlouvy v případě potřeby, například když klient ztratí pojistnou smlouvu, lze prostřednictvím tohoto systému smlouvu vytisknout a zaslat mu ji, nebo je možné ji rovnou zaslat emailem ve elektronické podobě.

Výše vyjmenované systémy jsou pro tuto práci klíčové. Zapisují se do nich pojistné smlouvy, které přicházejí poštou.

Pojistné smlouvy přicházejí v odpovědních obálcích, které jsou dealerům poskytovány.

U pojistných smluv je třeba nejdříve zkontrolovat, zda obsahují vše, co je třeba. V první řadě se kontrolují podpisy. Podpisy bývají na smlouvě celkem čtyři – dva podpisy od pojistníka, dva podpisy od zprostředkovatele. Pokud smlouva je podepsána, je potřeba zkontrolovat, zda obsahuje všechny „listy“ – 2 listy nesmluvních informací, 2 listy informací o pojistném produktu, všechny listy pojistné smlouvy. Počet stran pojistné smlouvy a vzhled si určuje každá pojišťovna sama, a tak není možné udat přesný počet. Zároveň pojišťovny mění vzhled pojistných smluv, například snížením počtu stran v souvislosti s ochrannou životního prostředí.

Takto zkontrolovaná smlouva, u které je vyhodnoceno, že obsahuje vše podstatné, může být zadána do excelovské tabulky, kde jsou všechny tyto smlouvy vedeny. Tato tabulka poté slouží i ke kontrole, zda firma obdržela všechny smlouvy sjednané v daném období.

Do tabulky je zadána značka vozidla, typ vozidla, číslo pojistné smlouvy, rok výroby, datum počátku, pojišťovna, roční pojistné, zprostředkovatel.

Pokud je při kontrole zjištěno, že na pojistné smlouvě chybí podpis klienta, je nutné napsat zprostředkovateli, který smlouvu sjednával, aby zajistil podpis odklienta. Vzhledem k tomu, že smlouva vzniká podpisem, je podpis nutný, a pokud chybí, smlouva je neplatná. V tomto případě se smlouva nezadá do tabulky a pouze se čeká, až bude dodána smlouva, která bude mít všechny potřebné náležitosti.

V případě, že je při kontrole zjištěno, že chybí IPID (Informační dokument o pojistném produktu), je nutné jej vytisknout a přiložit ke smlouvě. Tento dokument je nezbytnou součástí pojistné smlouvy.

Ke zkontrolovaným a zapsaným smlouvám v tabulce je potřeba ještě udělat kopii. Originál se vždy zasílá na pojišťovnu a kopie je uchována pro další zpracování. Pokud přijde jedna podepsaná smlouva, udělá se pouze jedna kopie, která se uloží na příslušné místo, a originál je umístěn k ostatním smlouvám, které budou zaslány na pojišťovnu.

V případě, že jsou dodány dvě smlouvy, není nutné dělat kopie, smlouvy se pouze uloží na určená místa (k odeslání na pojišťovnu a k dalšímu zpracování).

V případě tří originálů je postup obdobný jako u dvou, jen je v tomto případě zaslán ještě jeden originál zpět klientovi.

V případě odeslání smlouvy klientovi je potřeba tuto smlouvu zadat ještě do speciální tabulky, kde se eviduje všechna odchozí pošta. To je pro případ, že by nějaká smlouva nebo jiná odesílaná položka nebyla klientovi doručena.

V okamžiku, kdy je jedna smlouva připravena k odeslání na pojišťovnu a druhá k dalšímu zpracování, je možné přejít ke zpracování.

Nyní přicházejí na řadu systémy a aplikace, které jsou uvedené výše. Nejprve je nutné zkontrolovat, zda je klient zadán v systému A. To se zjišťuje prostřednictvím rodného čísla nebo IČ klienta. Pokud systém nic nevyhledá, je potřeba klienta zadat dle typu klienta – FON, FOP, PO. Po zadání je nutné zkopírovat „ident“ klienta a pomocí tohoto „identu“

jej přenést i do aplikace B. V aplikaci B je nejdříve zadán přes záložku „klient“, kam se vloží „ident“, a následně se informace ze systému A převedou do aplikace B – uloží se.

Dalším krokem vzadávání je zadání smlouvy do aplikace B. Přes záložku „smlouva“ je zde vytvořen nový záznam a jsou zadány všechny potřebné informace k evidenci.

Posledním krokem, který je u smlouvy proveden, je zadání smlouvy do systému C. Tento systém slouží k vyhotovení „předávacího protokolu“ a následnému předání na podatelnu (poštu). Dříve se na místo tohoto systému využívala excelovská tabulka. Nyní je postup jednodušší, systém vyhotoví předávací protokol, který je poté přiložen k balíčku smluv, které jsou předány dál. Do systému je zadáváno podle toho, zda se jedná o originál, či kopii. Při předání originálu je na začátku vytváření protokolu zaškrtnuta „archivace“. Takto předané smlouvy externí pracovník ještě archivuje a v případě potřeby zašle originál. Při předání kopie smlouvy je zaškrtnuto „digitalizace“ a tyto dokumenty externista skartuje, jakmile jsou naskenovány. Je to takto rozděleno, protože není účelné platit za archivaci kopie smlouvy, kterou je možné ve stejné podobě vytisknout přes systém D.

Tento balíček smluv je předán k externímu dodavateli, který tyto smlouvy naskenuje do systému D, kde je možné si smlouvy a další takto předané dokumenty stáhnout nebo do nich jen nahlédnout.

Jednou týdně jsou pojistné smlouvy zasílány na pojišťovny. Je vytvořen průvodní dopis se seznamem smluv, který je jim zasílán, vložen do obálky a předán na poštu.

### **4.3 Vedlejší činnosti**

Kromě pojistných smluv je nutno evidovat i další dokumenty, které jsou jejich součástí. Další nezbytnou součástí pojistné smlouvy je i kopie technického průkazu, která může přijít již poštou se smlouvou nebo je zaslána emailem. V případě technického průkazu, který přijde již se smlouvou, se prakticky nic neřeší. Smlouva projde klasickým procesem zadání smlouvy až do okamžiku, kdy je odeslána k naskenování.

V případě, že technický průkaz přijde emailem, je potřeba ho zaslat pojišťovně a ještě uložit do evidence. Nejlepší je takový email pouze přeposlat kontaktní osobě z pojišťovny a požádat o přiložení již zasláné smlouvě, popřípadě ke smlouvě, která bude zaslána. Poté je nutné smlouvu uložit do DMs. V emailu je „doplněk“, jehož prostřednictvím je možno ukládat soubory a dokumenty přímo z emailu. Prostřednictvím

doplňku lze uložit buď jen jeden soubor, nebo všechny. Stačí kliknout na doplněk „FileNETDMs“ a stejně jako u přípravy digitalizace je potřeba zapsat data, díky kterým se soubor správně uloží pro budoucí hledání. Vyplňuje se tedy: kategorie, číslo pojistné smlouvy, RČ/IC, pojišťovna, rok platnosti (stejný rok jako rok přijetí PS). Po vyplnění těchto údajů se technický průkaz uloží a je možné ho poté dohledat přes DMs pomocí čísla PS.

Obsahem dalších emailů může být i fotodokumentace, která je v případě určitého typu pojištění nezbytná. Do emailu obvykle přijde soubor fotografií s číslem pojistné smlouvy. I tuto fotodokumentaci je nutné předat pojišťovně, jinak by mohla být pojistná smlouva ukončena ze strany pojišťovny pro nedodání fotodokumentace. Stejně jako v případě TP se fotodokumentace přepoše příslušné kontaktní osobu v pojišťovně a poté uloží prostřednictvím doplňku v emailu. V tomto případě je ale lepší uložit celý email, což doplněk umožňuje. Doplněk umožňuje uložit jeden soubor, nebo celý email. V případě fotodokumentace, která obsahuje většinou 4–8 fotografií, je snadnější a úspornější uložit rovnou celý email. Jinak by bylo nutné ukládat každou fotografii zvlášť a celý proces ukládání opakovat.

Dalšími důležitými dokumenty, které mohou přijít emailem či poštou, jsou změny – změna korespondenční adresy, ukončení části pojistné smlouvy, ukončení celé pojistné smlouvy.

Pokud se jedná o změnu, jako je např. změna adresy, jména a podobně, je důležité pouze zkontrolovat, že je žádost podepsána, a poté ji přeposlat pojišťovně a opět uložit prostřednictvím doplňku v emailu. V případě fyzického dokumentu je tento naskenován a uložen prostřednictvím emailu a originál odeslán poštou. Zde je nutné opět zapsat do excelovské tabulky evidence odchozí pošty.

#### **4.3.1 Vinkulace**

V případě, že společně se smlouvou přijde i vinkulace, má tento případ také svůj proces zpracování. Smlouvu, která přijde současně, je potřeba zadat klasickým procesem, jen tím rozdílem, že tato smlouva bude zaslána pojišťovně hned.



Postup při odesílání:

1. Smlouva projde základním procesem kontroly, zadáním do excelovské tabulky, okopírováním.
2. Vdalším kroku je potřeba vytvořit průvodní dopis, jehož vzor je uložen na společném disku. Vyplní se číslo pojistné smlouvy a smlouva se vytiskne.
3. Dalším krokem je zadání do excelovské tabulky, ve které se evidují všechny vinkulace. Následně se vyplní i tabulka kevidenci odchozí pošty.
4. Obálka, která je odeslána pojišťovně, musí obsahovat originál pojistné smlouvy, průvodní dopis, odpovědní obálku, tři kusy vinkulace (vpřípadě, že přijde poštou méně, je nutnonakopírovat).

Jakmile dorazí potvrzená vinkulace, je naskenována a uložena opět prostřednictvím emailu. Tato naskenovaná vinkulace se zašle i zprostředkovateli a originál vinkulace je zaslán klientovi, popřípadě leasingové společnosti, pokud je tak předem domluveno.

#### **4.3.2 Prolongace**

Proces prolongace začíná vždy na začátku měsíce. Cílem tohoto procesu je zjistit, zda jsou smlouvy stále platné (aktivní), nebo již ukončené. U aktivních smluv je potřeba zjistit pojistné na nové pojistné období a u ukončených smluv datum ukončení. Vdaném měsíci se zjišťují informace o smlouvách, které mají počátek vpředchozím měsíci.

Nejprve je potřeba vygenerovat tabulku, kde budou všechny smlouvy svýročím v daném měsíci (jeden měsíc zpětně). Tato tabulka se generuje přes avalio vkolonce „smlouvy“ je kategorie prolongace. Vtéto kategorii je potřeba zvolit rok – rok se volí aktuální, měsíc – předchozí měsíc a poté proklik na „hledej“. Po načtení všech smluv, které mají výročí vnavoleném období je potřeba vygenerovat tabulku. Tabulka se vygeneruje přes „tisk smluv určených kprolongaci“. Kdyby nebylo zvoleno, že avalio má vygenerovat pouze určené kprolongaci, vygenerovaly by se i ty smlouvy, které nejsou určené. Což by vedlo kdelšímu času strávenému nad úpravou tabulky, ale i delší čas pro samotnou generaci tabulky (čím více smluv, tím déle to trvá). Tyto smlouvy se převedenou do excelovské tabulky, kterou je následně potřeba ještě upravit.

Nejprve odstraníme přebytečné sloupce a ponecháme jen sloupce: číslo smlouvy, pojišťovna, správce smlouvy, ostatní sloupce můžeme smazat pro lepší přehlednost. Poté je potřeba sloupec „číslo smlouvy“ převést na čísla (to je potřeba pro další vyhledávání).

Dále je nutno přidat dva sloupce – nové pojistné, datum ukončení, kam se následně budou vyplňovat zjištěné hodnoty. Takto připravená tabulka se uloží do příslušné složky s názvem Prolongace\_ddmm. Z této tabulky je potřeba vytvořit menší tabulky dle pojišťoven. Je možné to vyplňovat i do původní velké, ale dle mé zkušenosti, je poté přehlednější a lépe se orientuje v tom, co je již hotové a co ještě ne.

Nyní už se přechází na samotné zjišťování informací. U pojišťoven Allianz, Kooperativa a GČP je zaslán email, který obsahuje tabulku (pouze skonkrétní pojišťovnou) a prosbou o vyplnění potřebných informací pro provedení prolongací na kontaktní osoby vdané pojišťovně. Dále je zaslán email tabulkou ČSOB Pojišťovny na kolegu vtýmu s prosbou o vyplnění této tabulky (tento kolega má přístupy do portálu této pojišťovny, kde mají k dispozici potřebné informace) a zároveň o zaslání kmene smluv kČPP, ze kterého je možné si potřebné informace zjistit. U Uniqa pojišťovny jsou k dispozici přihlašovací údaje na jejich portál a tam jsou potřebné informace. Po přihlášení na portál Uniqa pojišťovny v levém sloupci proklik na „kmeny smluv“. Zobrazí se tabulka, kde se už jen vyplní číslo konkrétní smlouvy a odstraní datum počátku, poté jen „hledej“. Zjištěné informace jsou vyplňovány do tabulky, která poté podklad pro samotnou prolongaci.

Poté co jsou všechny potřebné informace pohromadě, je možné přejít do samotného Avalia. Vavaliu se najde smlouva potřebná smlouva, rozkliká se dvojklikem, dole klik na „prolongace smlouvy“, zobrazí se hláška, zda opravdu chcete danou smlouvu prolongovat – Ano. Zobrazí se nová tabulka, kde je potřeba smlouvu označit (pouze klikem na číslo smlouvy), nahoře rolováno, kde je potřeba zaškrtnout nový rok (pokud je rok 2021 – tak se smlouva dává do řady roku 2021, počátek měla v roce 2020), poté klik na „prolonguj“, na záložce „smlouvy prolongované“ opět označit smlouvu a poté „ukaz smlouvu“. Zde se zobrazí smlouva stejně jako při jejím původní zadávání jen s prolongovaným obdobím, zde je potřeba změnit pojistné a poté znovu na automatický výpočet splátek, a uložit. Tímto je to hotové (jedna smlouva), takto se pokračuje u všech ostatních, dokud nejsou všechny, které mají být prolongovány, prolongovány.

U ukončených smluv je proces o něco kratší. Většinou bývají smlouvy ukončeny k výročí, anebo během pojistného období. Smlouvu je potřeba si zobrazit a dle data ukončit. Pokud má konec v původním období, je potřeba změnit datum ukončení a status smlouvy změnit na „ukončená“, poté uložit. Pokud je smlouva ukončená až v novém období je potřeba, aby smlouva prošla procesem jako při prolongaci a poté místo nové

částky je změněn konec smlouvy a zase změněn status na „ukončená“. Tento proces by měl být hotov do 20. dne vměsíci.

#### **4.4 Kontrola dodání smluv**

Kontrola dodání smluv se dělá vždy ke konci měsíce obvykle mezi 20. až 25. dnem v měsíci. Cílem je zjistit, zda jsou smlouvy platné a byly k „nám“ doručeny, případně je možné je v EOS stornovat (to se dělá v případě duplicit, nepodepsání, podobně).

V tomto procesu proběhly poměrně razantní změny. Po nástupu nové brigádnice se zjistilo, že kontrola smluv neprobíhala podle představ.

Nadřízený pracoviště chtěl nejprve znát popis postupu při této kontrole, protože zjistil, že mnoho smluv není dodáno. Na schůzce byl posán původní proces kontroly smluv.

##### **4.4.1 Kontrola smluv původní proces**

Při kontrole smluv je primárně používán systém EOS, kde do sloupce „počátek“ je zadán měsíc a rok kontrolovaného měsíce. Jedná se o minulý měsíc, ale o aktuální rok (pokud je říjen roku 2021, je zadáno 09.2021). Poté se objeví všechny smlouvy, které byly sjednané v zadaném období. V tomto kroku se smlouva po smlouvě přes CTRL + F hledá ve „velké tabulce“. Pokud jí to našlo, tak v pořádku a pokud ne, smlouva se zapisuje do excelovské tabulky k příslušnému dealerství.

Tato excelovská tabulka měla pro každé dealerství, kterému kdy byla zasílána urgence, svůj sloupec. Tabulky tedy obsahuje zhruba 80 sloupců a nespočet řádků – smlouvy od různých dealerství nejsou zadávány do jednoho řádku, ale co smlouva, to nový řádek. Je tu pouze jeden list, kde se jednotlivá období (roky i měsíce), rozdělují pouze zabarvením řádku. Je těžké dohledat, zda jsou již všechny smlouvy vyřešené nebo ne. V takto velkém listu se dá snadno přehlédnout číslo smlouvy, vzhledem k tomu, že se zobrazují vždy všechny sloupce se všemi dealerstvími a ne pouze ty, od kterých nepřišla smlouva.

Po této kontrole se rovnou píše na zprostředkovatele, aby smlouvu dodaly, popřípadě informovali o jejím stornování. Neprobíhá kontrola překlepů u zadaných smluv, kontrola v avaliu a podobně. Což vede k časté reklamaci urgence – častěji se stává, že

zprostředkovatel odpovídá, že smlouvu poslal. Až poté je smlouva zkontrolována, zda je zadaná v avaliu – obvykle byla.

Počet smluv za daný měsíc se mění. Obvykle toho v období března – května bývá více a například v lednu nejméně. Podle toho se generuje počet smluv, které se jednotlivě hledají v tabulce. Smluv obvykle bývá přes 100 a těch, u kterých se zjistí, že nedorazily pod 20.

Nadřízenému se nelíbí průběh celého procesu kontroly, ani jeho nedostatečná systematickosti. Na konci kontroly nebyl jasný výstup smluv, které se mají urgovat a nebylo je možné dostatečně kontrolovat, což je pro tuto kontrolu zásadní.

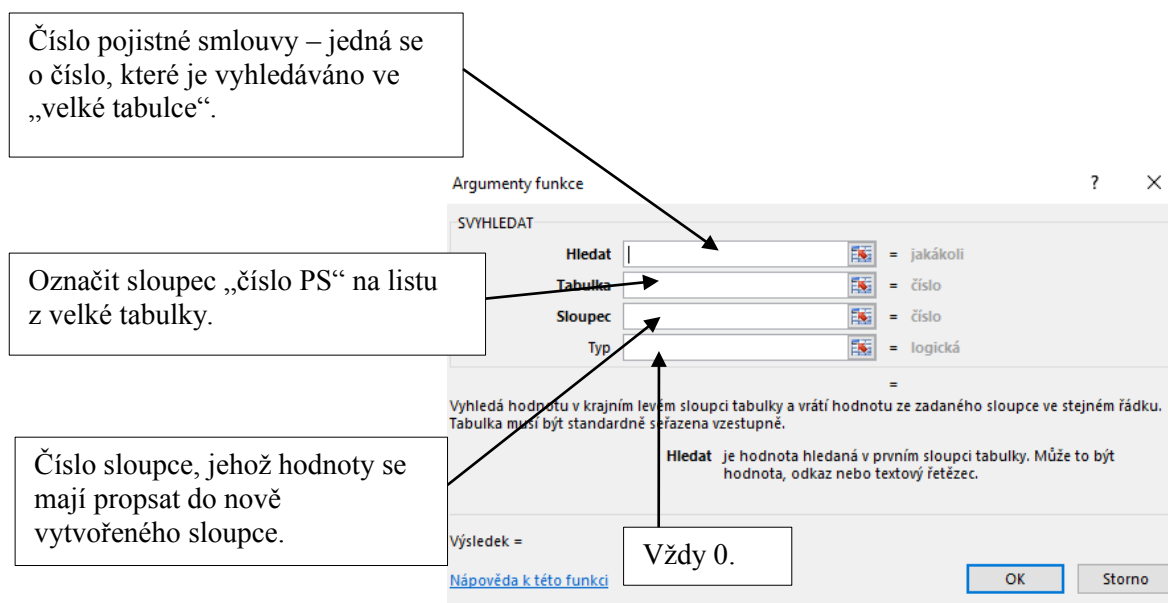
Tento popis a zhodnocení délky trvání vedl k návrhu lepšího procesu. Původní proces byl rozdělen na více dílčích procesů, které se následně propojily a toto propojení by mělo vést k jasnějšímu výstupu. Byla přidána i kontrola dupliciti a překlepů, což by mělo mít za následek vyřazení smluv, které již v evidenci jsou – kontrola chybovosti ze strany zadávajících do „velké tabulky“.

#### **4.4.2 Kontrola smluv – nová**

1. EOS – do sloupce „počátek“ je zadán měsíc a rok kontrolovaného měsíce. Jedná se opět o minulý měsíc, ale o aktuální rok (pokud je říjen roku 2021, je zadáno 09.2021). Zobrazí se všechny smlouvy daného roku a měsíce, poté kliknout na „export do CSV ze smluv vpřehledu“, což stáhne soubor všech smluv, které byly vytvořené v zadaném období. Tento soubor je potřeba očistit, odstraněním sloupců, které nejsou potřeba. Zůstanou pouze sloupce – smlouva číslo, firma název, obchodník jméno i příjmení, vozidlo značka název, vozidlo model název, vozidlo vin, pojišťovna, pojistka datum počátku pojištění.
2. Z očištěného souboru je potřeba odstranit ještě další přebytečný obsah. Přes filtry je potřeba odstranit řádky, kde u smluv není přiřazeno číslo smlouvy – jedná se pouze o návrh smlouvy, u kterého není potřeba nic kontrolovat. Dále opět přes filtry jsou vyhledávána jména kolegů z druhého týmu a smlouvy, které sjednali, jsou opět smazány (tito kolegové si kontrolu provádějí sami). Dále je potřeba zkontrolovat duplicitu. Ta se kontroluje přes sloupec VIN zobrazením duplicitních hodnot. Takto zvýrazněné duplicitní hodnoty je zatím potřeba vsouboru nechat.

3. Samotná kontrola probíhá přes funkci „svyhledat“. Na druhý list je vložena zkopírovaná „velká tabulka“ – nemusí být celá, stačí vzít část, která začíná tři měsíce zpětně. Tedy část, kde jsou smlouvy spočátkem tři měsíce zpětně. Na další list je vhodné vložit vygenerovanou tabulku zavalía, která bude obsahovat smlouvy spočátkem vdaném měsíci. Poté vložit nový sloupec za sloupec, kde jsou čísla smluv a sem bude vkládána funkce.

**Obrázek 3:Kontrola přes funkci „svyhledat“**



Zdroj: vlastní zpracování

4. Dvě možnosti, jak to může funkce vyhodnotit. Zobrazí se číslo hledané PS – znamená to, že smlouva je evidovaná a prošla procesem – je v pořádku.

Další možností je, že funkce napíše „odkaz není k dispozici“ – to znamená, že to danou smlouvu nevyhledalo a pravděpodobně tato smlouva nedorazila. Ale ještě je dobré u takto vyhodnocených smluv je zkusit vyhledat v listu, kde jsou smlouvy zavalía. Může se stát (nemělo by), že daná smlouva nebyla zadaná do velké tabulky, ale do avalía již ano. Proto znovu přes funkci Svyhledat je vyhledáváno na dalším listu. Pokud to danou smlouvu najde – je potřeba tuto smlouvu zadat i do velké tabulky, aby bylo vše kompletní.

Smlouvy zavalía je možné získat přes záložku „smlouvy“ vavaliu. Po zobrazení stačí zadat období, které je vyhledáváno a dvakrát kliknout na enter. Zobrazí se smlouvy, které ale nejsou kompletní a je potřeba ještě vprávním roku kliknout levým tlačítkem myši na zašedlé číslo. Poté se zobrazí hláška, zda se mají dotáhnout všechny smlouvy, ano, poté už jen vygenerovat do excelu a ten zkopírovat na další list v již připraveném excelu.

Ted' přichází na řadu kontrola u duplicitních hodnot – sloupec VIN seřadit (od A–Z). U smluv, které mají stejné VIN, ale smlouvy to našlo, není potřeba nic řešit. U smluv, kde jsou stejná VIN čísla, ale u jednoho čísla smlouvy to našlo smlouvu ve velké a tabulce a druhého ne je potřeba ještě další kontrola. Pokud se jedná u obou smluv o stejné riziko (například obě jsou pouze POV/HAV) pravděpodobně se jedná o duplicitu – mohlo se stát, že obchodník u první smlouvy napsal chybný údaj například vadrese a tak smlouvu sjednal znovu, ale už nenapsal o storno původní smlouvy. Vtomto případě se nechávají v tabulce obě smlouvy a poté se pošlou na prověření. Pokud je vyhodnoceno, že u stejného Vin čísla je vevidenci smlouva spovinným ručením, ale smlouva shavarijním není (bývá u motorek, kde mají často POV a HAV zvlášť) – smlouvu, kterou to našlo, je možné smazat a tu druhou je nutné ponechat vsouboru.

Ze souboru se smažou všechny smlouvy, které se přes funkci našly, pokud se nejedná o zjištěnou duplicitu (ty je potřeba ponechat obě). Všechny smlouvy, které zbyly je potřeba zkopírovat do excelovské tabulky snázvem „Urgence\_rok“, kde se vytvoří nový list na příslušný měsíc.

Nyní je kontrola skoro u konce, jen potřeba ještě zkontrolovat, zda se ve velké tabulce nestal překlep při zadávání. To se kontroluje přes CTRL + F. Pro ulehčení je dobré tabulku seřadit podle data vzniku od nejstarších po nejnovější. Dle tohoto data se kontroluje vtabulce. Přes CTRL + F, kam je zadáno určité datum se projedou všechny smlouvy již zadané ve velké tabulce a pokud „splňují“ parametry může se jedna o překlep včísle. Například pokud vsouboru nedohledaných smluv je smlouva, která má počátek 12.9.2021, jedná se o Škodu Octavii pojištěnou u Kooperativy přes daného zprostředkovatele a ve velké tabulce je smlouva, která má shodné údaje kromě čísla smlouvy – jedná se pravděpodobně o překlep. Číslo zvelké tabulky je zadáno do systému EOS, pokud EOS tuto smlouvu nedohledá, je jasné, že se jedná o překlep, který se pouze opraví a smlouva se zurgence smaže.

Nyní jsou v souboru pouze smlouvy, které by měly být vevidenci, ale nejsou. Všechny jsou označeny červeně. Přejde se tedy kdalší části kontroly a tou je kontaktování zprostředkovatelů a informování je o skutečnosti, která byla zjištěná. Zpravidla se jim zasílá email, kde mají informaci o tom, že smlouva není vevidenci, odkaz na smlouvu z EOS a požadavek o sdělení, jak to se smlouvu má být. Může se stát, že klient smlouvu nakonec nepodepsal, taková smlouva se pouze stornuje vEOS. Další možností je, že se smlouva ztratil“ po cestě, vtomto případě je smlouva podepsaná sklientem znovu

a zprostředkovatel ji opětovně pošle. V případě duplicitních smluv se píše zprostředkovateli, že bylo zjištěno, že na jedno číslo VIN, jsou sjednané dvě smlouvy a jedna je ve evidenci, kdežto druhá ne. Pouze se jedná o ujištění, že je to opravdu chyba a druhá smlouva, může být stornována. Stornuje se vEOS přes tlačítko „storno“. Smlouvu je nutné vEOS ukončit, jinak by se tato smlouva při roční kontrole objevila vsouboru znovu.

Jednotlivé listy v souboru a řádky v listech jsou označovány barevně. Červená znamená nevyřešeno a zelená vyřešeno. Při otevření souboru je na první pohled evidentní, zda smlouvy například z ledna jsou vyřešené, nebo ne. Pokud je leden zabarven zeleně, nemusí se ani zobrazovat list. Stejně tak jsou označovány řádky se smlouvami. V takové tabulce je poté přehlednější, která smlouva je již vyřešená a která ne. V případě vyřešených smluv se ještě do dalšího sloupce píše, jak bylo vyřešeno – smlouva již dorazila, jednalo se o duplicitní smlouvu, storno smlouvy. Nebo v případě nevyřešené smlouvy může být poznámka jako: zprostředkovatel kontaktován, ale klient je vzahraničí a smlouvu můžou podepsat až o týden později. Nemusí se pak kontrolovat email po emailu, co se kdy napsalo a nenapsalo, ale poslední informace k dané smlouvě je napsaná v poznámce u ní.

#### 4.4.3 Porovnání procesů

Do procesů kontroly smluv není zahrnuto obepisování zprostředkovatelů, protože čas nad tím strávený je v obou případech stejný a závislý na počtu smluv, které musejí být zaurgovány. V obou případech je uvažována hodinová mzda brigádnice, která činí 100 Kč/hod. Tato kontrola probíhá každý měsíc, tedy 12krát do roka.

#### Tabulka 2: Srovnání původního a nového procesu kontroly smluv

##### *Původní proces kontroly smluv*

	<b>Čas</b>	<b>Peníze</b>
Hledání smluv	210 minut	350 Kč
Celkem	210 minut	350 Kč

##### *Nový proces kontroly smluv*

	<b>Čas</b>	<b>Peníze</b>
Generace souboru	15 minut	25 Kč
Úprava souboru – odstranění sloupců + smluv kolegů + návrhů + zvýraznění VIN	10 minut	16,6 Kč
Přidání dvou listů – avalio, velká tabulka	15 minut	25 Kč

Funkce svyhledat – pro tabulku, pro avalio	5 minut	8,3 Kč
Vyhodnocení smluv – odstranění smluv v evidenci, překopírování vyhodnocené tabulky do Urgence	20 minut	33,33 Kč
Kontrola chyb minulých	10 minut	16,6 Kč
Celkem	75 minut	124,83 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

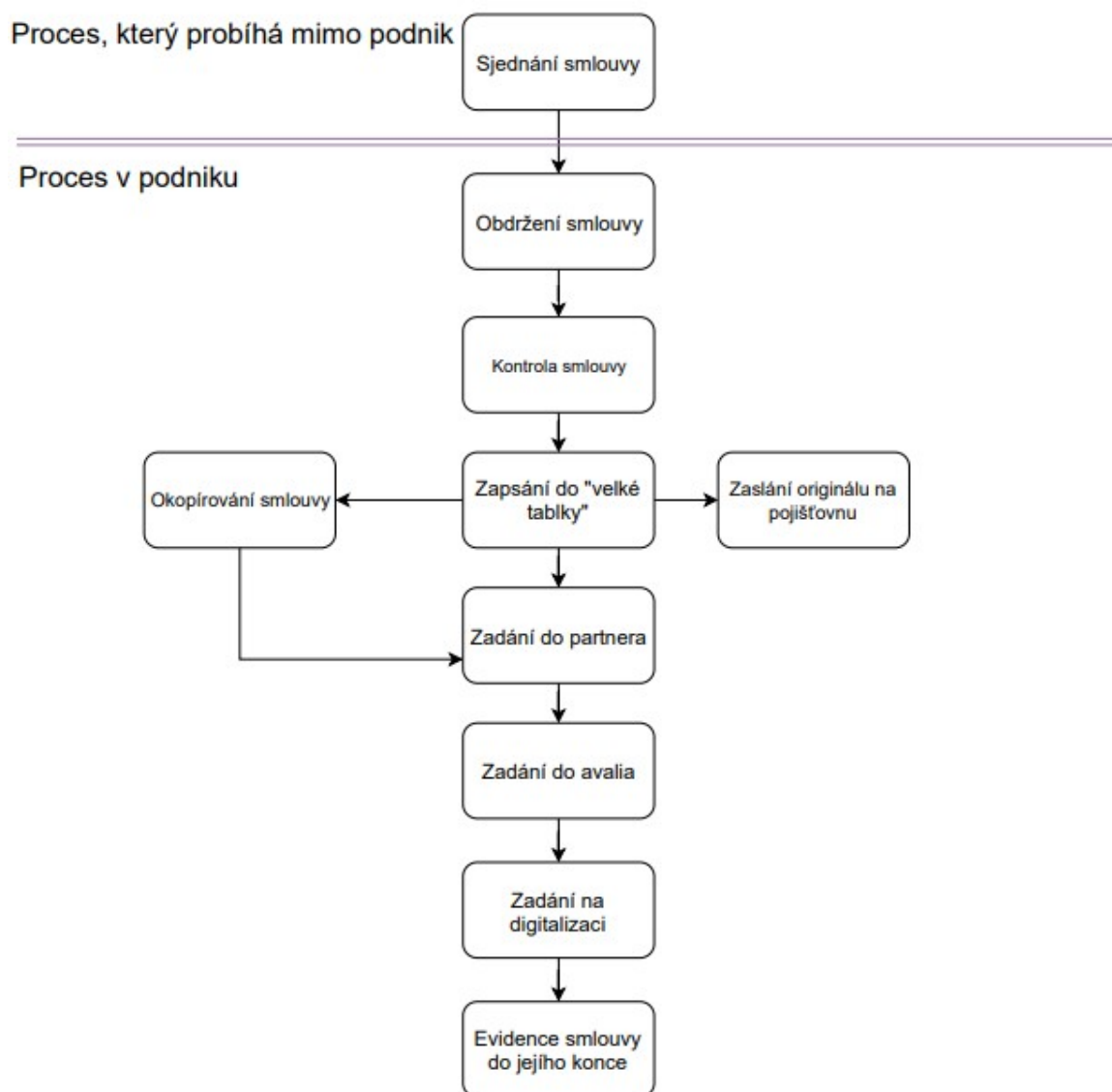
Původní proces –  $350 \times 12 = 4\,200$  Kč/rok

Nový proces –  $124,83 \times 12 = 1\,497,96$  Kč/rok

Nový proces ušetří firmě ročně až 2 702,04 Kč

#### 4.4.4 Schéma procesu základního koloběhu smlouvy

Obrázek 4: Proces základního koloběhu smlouvy



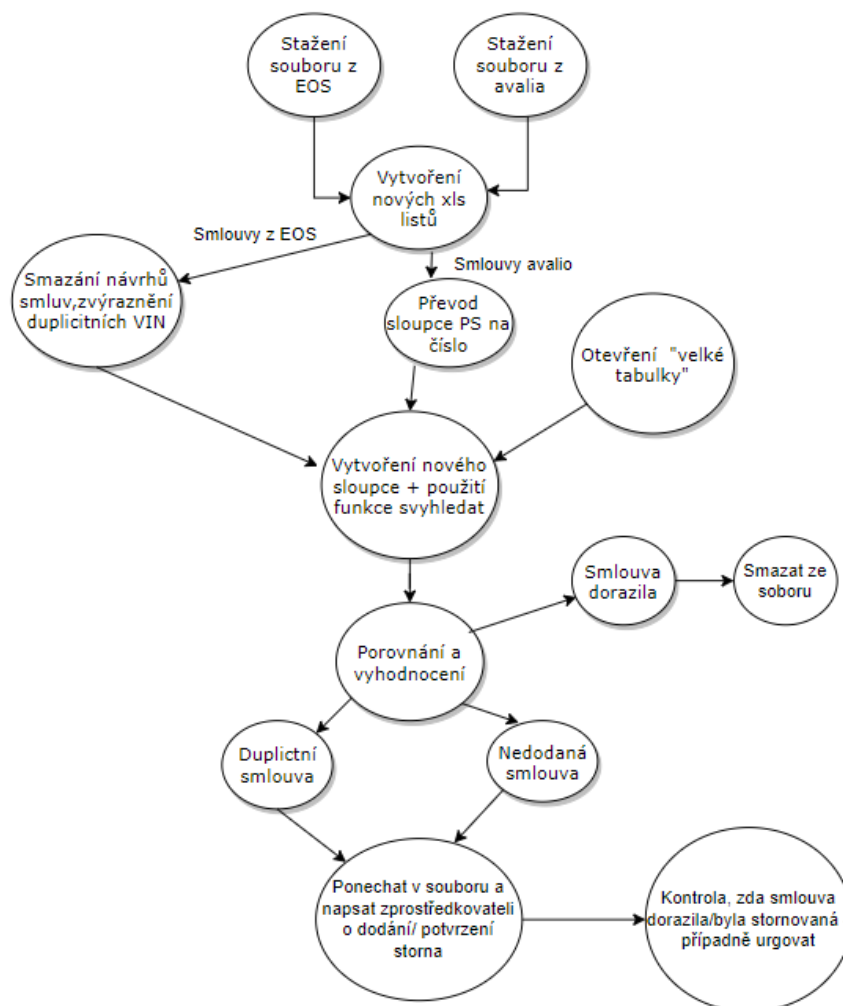
Zdroj: vlastní zpracování





#### 4.4.5 Schéma nové kontroly smluv

Obrázek 5: Nová kontrola smluv



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo sepsat administrativní procesy ve vybrané společnosti a zároveň zhodnotit vybraný proces, který byl vylepšen.

Bakalářská práce byla vypracována na základě literární rešerše, která tvoří první část bakalářské práce. Tato část je zaměřena na charakteristiku pojmů, jako jsou proces, administrativní procesy, klíčové procesy, metody zlepšování procesů.

Vpraktické části byla nejprve krátce představena společnost, ve které probíhají popisované administrativní procesy. Administrativní procesy byly sepsány a popsány. Dále zde autorka práce navrhla zlepšení jednoho procesu, který byl neefektivní a příliš zdlouhavý. Byl popsán původní probíhající proces a porovnán nově navrženým procesem kontroly, který se ukázal jako efektivní.

Závěr práce ukazuje, že nový proces je efektivní. Díky efektivitě tohoto nově navrženého procesu je v procesu velká časová úspora tím i finanční.

Důležité je stále sledovat, co se změnilo v jednotlivých procesech, aby mohly být rovnou aktualizovány a společnost/zaměstnanci se nedrželi naučených zastaralých praktik, které sice znají, ale nyní již nemusí být adekvátní.

## 6 Seznam použitých zdrojů

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

BITTNER, Ivo a kol., 2005. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře*. Praha: Linde. ISBN 80-7201-549-4.

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

FÍŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GEORGE, Michael L., ROWLANDS, Dave a KASTLE, Bill, 2005. *Co je Lean Six Sigma?* Brno: SC&C Partner. ISBN 80-239-5172-6.

KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK, Zbyněk a kol., 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 978-80-86851-38-9.

KŘÍŽ, Josef, 2012. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2315-5.

KUNTOVÁ, Olga a KUNT, Miroslav. *Správa dokumentů v praxi spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 80-7225-078-7.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZUZÁK, Roman, KŘÍŽ, Josef a KRNINSKÁ, Růžena, 2009. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-8719-722-6.

### **Internetové zdroje**

FIŠER, Roman, 2016. *Procesní řízení, řízení procesů*[online]. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z:[https://www.attis.cz/procesni-rizeni-rizeni-procesu?fbclid=IwAR2hcsd0KmbI-XyyIk6NAe8vrHk8s\\_Ofwtg5rwJgT10mc-JE1MIg0IJh5Pc](https://www.attis.cz/procesni-rizeni-rizeni-procesu?fbclid=IwAR2hcsd0KmbI-XyyIk6NAe8vrHk8s_Ofwtg5rwJgT10mc-JE1MIg0IJh5Pc)