

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Irina Minko**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Irina Minko

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Administrativní procesy v podniku**

Název anglicky

**Administrative processes in the company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout změny podnikových procesů vedoucí ke snížení časové náročnosti a zjednodušení provozu zvoleného podniku.

Dalším cílem je sepsání literární rešerše, analýza administrativních procesů ve zvolené společnosti a zjištění a popis nedostatků pomocí metod, které jsou popsány v teoretické části.

### Metodika

První část bakalářské práce vychází ze sekundárních zdrojů použitých pro zpracování literární rešerše – knihy, odborné články a internetové zdroje, obsahující informaci o daném tématu.

Druhá část analyzuje pomocí vhodných metod zvolené administrativní procesy ve zkoumaném subjektu. V závěru bakalářské práce je odůvodnění, proč navržené změny vedou ke zlepšení daných procesů.

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

### Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

### Klíčová slova

Proces, administrativní procesy, Metoda 5S, Lean, analýza, kvalita, řízení.

---

### 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.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘÍŽ, J. *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. *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. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. KRNIŇSKÁ, R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 18. 11. 2021

---

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.11.2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za konzultace a poskytnutí odborných informací pro vypracování bakalářské práce.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na administrativní procesy v podniku a zabývá se jejich charakteristikou, vysvětlením nejdůležitějších pojmů, souvisejících s danou problematikou, prozkoumáním procesů ve vybrané společnosti a zaměřuje se na jejich možné zdokonalení.

První částí bakalářské práce je teoretická, tvoří ji literární rešerše. Zde se autorka práce věnuje vysvětlení základních pojmů jako proces, procesní tok, procesní řízení. Také jsou v této části uvedeny metody používané pro zvýšení kvality administrativních procesů jako metoda Lean, metoda 5S a další.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na zkoumání administrativních procesů společnosti s ručením omezeným TERRA-V.V.. Zabývá se charakteristikou vybraného podniku, jeho organizační strukturou a analýzou současného stavu jeho administrativních procesů. Na konci praktické části autorka navrhuje řešení problémů zjištěných ve společnosti.

**Klíčová slova:** Proces, administrativní procesy, Lean, řízení, metoda 5S, analýza, podnik

# **Administrative processes in the company**

## **Abstract**

The bachelor's thesis is focused on company administrative processes and describes their characteristics. This work explains most important concepts related to the issue. It also examines the processes in the selected company and focuses on their possible optimization.

The first part of the bachelor's thesis is the theoretical one, which contains the analysis of related works. The basic concepts are explained here, namely: process, process flow, process management. This section also lists the methods, which are used to improve the quality of administrative processes. These methods are: Total Quality Management, the Lean method, the 5S method and some others.

The second part of the bachelor's thesis is devoted to the examination of administrative processes in the limited liability company TERRA-V.V.. The work describes the characteristics of the selected company and its organizational structure. The thesis analyses the current state of company administrative processes. At the end of the practical part, the solutions for identified problems are proposed.

**Keywords:** The process, administrative processes, Lean, management, the 5S method, analysis, company

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1. Cíl práce .....	11
2.2. Metodika.....	11
<b>3. Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1. Administrativní procesy v podniku.....	13
3.1.1. Proces a procesní tok .....	13
3.1.2. Klasifikace procesů.....	14
3.1.3. Procesní řízení .....	17
3.1.4. Produkt procesu a zákazník.....	17
3.1.5. Administrativní procesy a jejich struktura .....	18
3.1.6. Řízení administrativních procesů .....	19
3.2. Metody používané pro zvýšení kvality administrativních procesů v podniku. 21	
3.2.1. Metoda Lean.....	21
3.2.2. Metoda 5S .....	23
3.2.3. Modelování procesů v organizaci.....	26
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>28</b>
4.1. Profil společnosti TERRA-V.V. s.r.o. ....	28
4.2. Procesy probíhající ve společnosti.....	30
4.3. Problémy ve vybraných procesech a návrh jejich řešení .....	32
4.3.1. Proces toku dokumentů.....	32
4.3.2. Proces zlepšení pracovního prostoru .....	38
<b>5. Závěr .....</b>	<b>44</b>
<b>6. Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>45</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu .....	14
Obrázek 2 - Základní členění procesů.....	16
Obrázek 3 - Vzájemné vztahy podnikových procesů.....	16
Obrázek 4 - Administrativní dokumenty v organizaci.....	19
Obrázek 5 - Typy organizačních norem.....	20



Obrázek 6 - 5S, metodika organizace pracoviště .....	24
Obrázek 7 - Organizační struktura podniku.....	28
Obrázek 8 - Komplexní proces pronájmu "TERRA-V.V." s.r.o.....	31
Obrázek 9 - Podrobný proces pronájmu "TERRA-V.V." s.r.o.....	32
Obrázek 10 - Model AS-IS. Proces toku dokumentů před implementací systému elektronické správy dokumentů .....	33
Obrázek 11 - Model TO-BE. Proces toku dokumentů po implementaci systému elektronické správy dokumentů .....	36
Obrázek 12 - Pracoviště podnikového účetního před implementací metody 5S .....	39
Obrázek 13 - Pracoviště podnikového účetního po implementaci metody 5S .....	42

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Roční příjmy společnosti "TERRA-V.V." .....	29
Tabulka 2 - Kritéria pro výběr systému elektronické správy dokumentů .....	34
Tabulka 3 - Fáze a doba trvání implementace programu "1C" .....	36

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Dynamika příjmů, tis. tg.....	29
--	----

# 1. Úvod

Proces je soubor akcí opakujících se v průběhu času, které mají specifický začátek a konec a jejichž účelem je vytváření hodnoty pro externí a interní zákazníky.

Administrativní procesy patří mezi podpůrné a jsou nedílnou součástí procesů každé organizace. Každý subjekt je realizuje a dokumentuje průběh jejich realizace. Jsou dobře strukturované a definované, mají velkou průchodnost. Většinou navazují na dokumenty a specializované formuláře a jde o opakované činnosti probíhající v podniku. Správné nastavení administrativních procesů vede k růstu efektivity práce organizace. Jejich zdokonalení může přispět ke snížení časové náročnosti a poklesu finančních nákladů.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na charakteristiku administrativních procesů v podniku. Skládá se ze dvou částí. V teoretické části je vysvětlení základních pojmů souvisejících s administrativními procesy. Jsou zde objasněny metody používané organizacemi pro zdokonalení těchto procesů. Teoretická část práce je zpracována na základě poznatků získaných během studia odborné literatury.

Praktická část je zaměřená na zkoumání administrativních procesů na konkrétním příkladu. Nejdříve je představen profil společnosti „TERRA-V.V.“ s.r.o., předmět její činnosti, její organizační struktura. Potom se autorka soustředí na analýzu problémů, které se vyskytují v administrativních procesech společnosti, konkrétně věnuje pozornost procesům toku dokumentů a zlepšení pracovního prostoru a uvádí návrhy, jež by dle autorky vedly ke zdokonalení těchto procesů.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je nalezení možných řešení pro zlepšení administrativních procesů ve vybrané společnosti – „TERRA-V.V.“ s.r.o.. Práce je směřována k vyhledání nedostatků administrativních procesů a návrhu optimalizace vnitropodnikových administrativních postupů vedoucích ke zlepšení těchto procesů.

Dalšími cíli jsou vypracování literární rešerše, vytvoření teoretického souhrnu dané problematiky týkající se administrativních procesů v podniku, zajištění podkladů pro vypracování praktické části, analýza vybraného procesu v dané společnosti.

### **2.2. Metodika**

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Hlavním cílem teoretické části práce je poskytnutí teoretického základu pro zpracování části praktické. Tato část je vytvořena na základě informací načerpaných ze studia odborné literatury vztahující se k dané problematice. Jsou tu objasněny základní pojmy jako proces, procesní řízení, procesní tok, administrativní proces, vysvětleny takové metody pro zdokonalení procesů jako metoda Lean, metoda 5S. Je uvedena teorie týkající se modelů AS-IS a TO-BE.

Praktická část je vytvořena na základě analýzy části teoretické a současného stavu administrativních procesů ve vybraném podniku. Pro zpracování této části bakalářské práce byly využity primární zdroje, poskytnuté prostřednictvím společnosti „TERRA-V.V.“ a také informace, načerpané během rozhovoru autorky práce s pracovníky daného podniku. Daná část se zabývá popisem společnosti. Byl stanoven následující cíl - vypracovat doporučení pro zlepšení administrativních procesů společnosti. Pro dosažení daného cíle, byly splněny následující úkoly:

- jsou analyzovány současné administrativní procesy společnosti a identifikovány jejich problematické stránky;
- byly vypracovány návrhy na zlepšení administrativních procesů, které budou zaměřeny na zvýšení efektivity organizace;
- jsou navržena opatření ke snížení časových ztrát při výkonu práce;
- bylo provedeno posouzení ekonomické efektivity navrhovaných opatření.

Na základě zjištěných skutečností jsou zpracována možná řešení, která povedou k lepší efektivitě práce, úspoře času a zlepšení administrativních procesů v podniku, jako jsou proces toku dokumentů a proces zlepšení pracovního prostoru. Výsledky této práce lze využít ke zlepšení administrativních procesů společnosti „TERRA-V.V.“, což odůvodní význam a relevanci studie.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1. Administrativní procesy v podniku

#### 3.1.1. Proces a procesní tok

Různí autoři uvádějí různé definice pojmu „proces“. Vždycky se ale týká dílčích činností, dějů, aktivit a postupů práce, jejichž prostřednictvím můžeme dosáhnout určitých cílů.

Podle Šmídy<sup>1</sup> je procesem organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které procházejí jedním nebo několika organizačními útvary či jednou nebo několika spolupracujícími organizacemi, spotřebovávajícími lidské, materiální, finanční, informační vstupy, a za výstup mají produkt, který má hodnotu pro externího, nebo interního zákazníka.

Proces je také interpretován jako zavedený sled akcí, vyžadujících určitý vstup, dosažení určitého výstupu a použití určitých zdrojů, které slouží k realizaci díla nebo služby pro klienta.<sup>2</sup>

Proces je stabilní, cílevědomá posloupnost plnění funkcí zaměřená na vytvoření výsledku, který má hodnotu pro spotřebitele.<sup>3</sup>

Proces je soubor definovaných, měřitelných úkolů prováděných lidmi a systémy, jejichž cílem je dosáhnout předem plánovaného výsledku.<sup>4</sup>

Na základě těchto definic lze dojít k závěru, že proces je jakékoli sekvenční pořadí akcí, které se pravidelně opakuje a vede k pozitivním obchodním výsledkům, které jsou individuální pro každý typ činnosti.

Základní schéma podnikového procesu ve své publikaci „Podnikové procesy: procesní řízení a modelování“ Řepa představuje takto:

---

<sup>1</sup> ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007.

<sup>2</sup> BATANOVA, M. *Charakteristika a vztah obchodních procesů v podniku*. 2016, s. 139-141.

<sup>3</sup> VINOGRADOVA, E. *Modelování obchodních procesů*. 2017, s. 113.

<sup>4</sup> JESTON, J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations 1st Edition*. 2006.



**Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu<sup>5</sup>**

Tak se dá zdůraznit, že všechny procesy mají některé společné rysy:

- spotřebovávají zdroje;
- mají časový rozměr;
- přetváří vstupy na výstupy.

A co procesní tok? Procesní tok je sled kroků představující proces, který se postupně rozvíjí a na kterém se účastní dva a více lidí, cílem je vytvoření určité hodnoty pro zákazníka, kterému slouží, anebo příspěvku pro podnik, ve kterém se uskutečňuje.

Procesní tok má začátek a konec, také mohou probíhat v přímé závislosti a paralelně. Když probíhají v přímé závislosti, každý následující krok procesního toku je přímo vázaný na předchozí.<sup>6</sup>

### 3.1.2. Klasifikace procesů

Klasifikovat procesy je možné z různých hledisek. To závisí na důležitosti a účelu procesu. Třídění procesů pomocí důležitosti nám umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidávání hodnoty pro externího zákazníka. Takže procesy je možné třídit do tří skupin:

*Hlavní proces.* Tento proces je zodpovědný za přidání hodnoty a generování tržeb. Příjemcem hlavního procesu je externí zákazník. Základním rysem, který odlišuje hlavní proces, je komplexní komunikace se zákazníkem.<sup>7</sup> Tyto procesy spočívají v zadaných úkolech a práci na plnění jasně definovaných požadavků ze strany zákazníka s využitím klíčových výrobních kompetencí. Hlavní procesy se ve srovnání s ostatními liší svou strategickou důležitostí a specifícností. Tento proces zahrnuje například:

<sup>5</sup> ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2006, upraveno autorkou.

<sup>6</sup> SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 15.

<sup>7</sup> ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2006.

- zpracování a realizace přijaté objednávky;
- proces návrhu a vývoje nového vyráběného produktu;
- instalační práce atd.<sup>8</sup>

*Podpůrný proces.* Nemá externího zákazníka a není zodpovědný za generování tržeb, ale podílí se na přidané hodnotě společnosti na výstupu. Podporuje hlavní procesy. Základním rysem podpůrného procesu je zajištění podmínek pro fungování všech procesů dodáním hmotných a nehmotných produktů. Přitom ale není součástí hlavních procesů. Do procesů podpůrných patří například:

- zpracování příchozích údajů;
- údržba zařízení;
- logistické operace;
- administrativní procesy atp.<sup>9</sup>

*Řídící proces.* Tento proces nemá externího zákazníka a negeneruje tržby ani přidanou hodnotu, ale podporuje hlavní a podpůrné procesy pro efektivní dosažení cílů a rozvoj organizace. Řídící proces zařizuje integritu a fungování organizace.<sup>10</sup> Do tohoto procesu patří:

- strategie rozvoje organizace;
- dlouhodobé a střednědobé plánování;
- personální rozvoj;
- plánování investic;
- zvýšení motivace zaměstnanců atd.

---

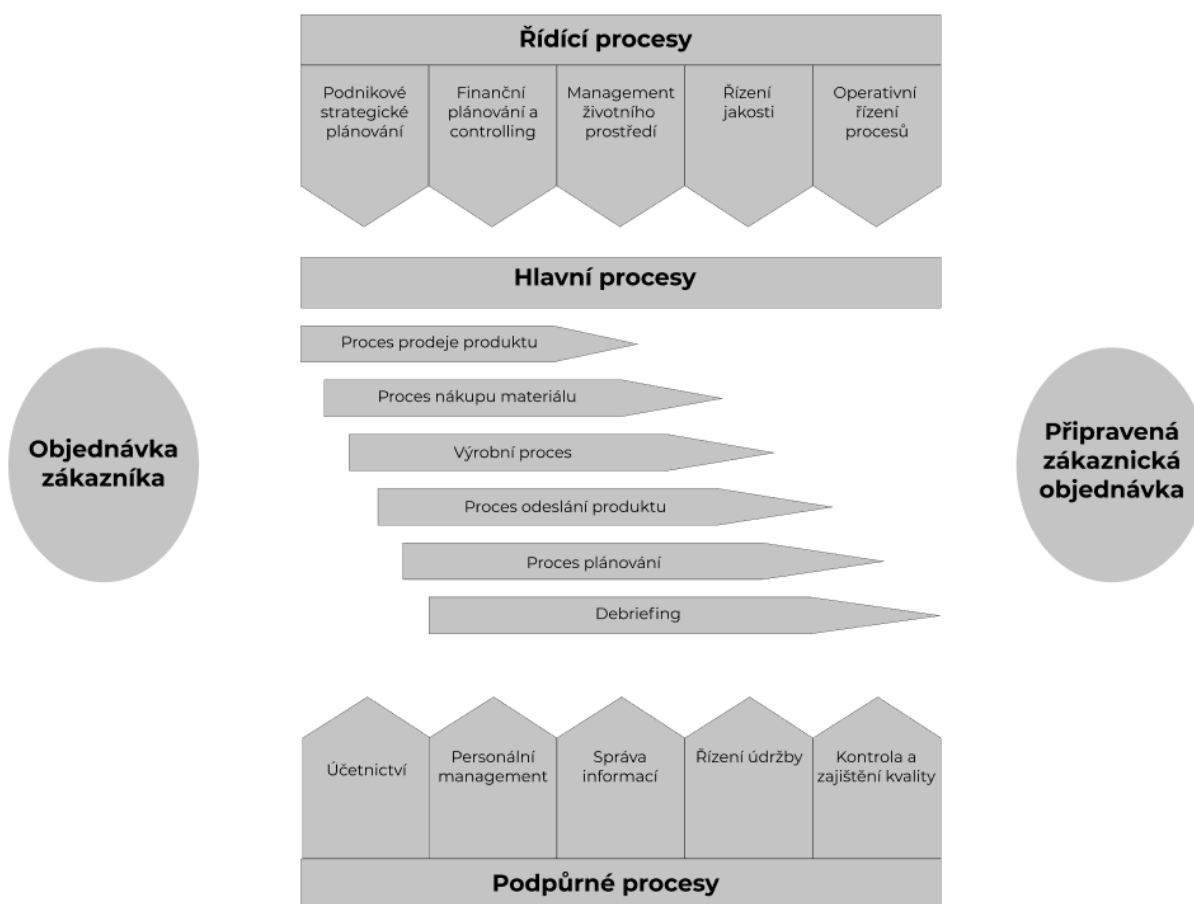
<sup>8</sup> HARMON, P. *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. 2007.

<sup>9</sup> Tamtéž.

<sup>10</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 2008.



Obrázek 2 - Základní členění procesů<sup>11</sup>



Obrázek 3 - Vzájemné vztahy podnikových procesů<sup>12</sup>

Klasifikovat procesy se dá také z hlediska náročnosti:

<sup>11</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 2008., upraveno autorkou.

<sup>12</sup> DUMAS, M. *Fundamentals of Business Process Management*. 2015., upraveno autorkou.



- proces;
- subprocess;
- činnost;
- operace;
- krok.

Když se jedná o účel, který procesy zajišťují, je možné vyznačit tři skupiny: administrativní, řídicí a průmyslové.<sup>13</sup>

### 3.1.3. Procesní řízení

Procesním řízením jsou dle Šmídy systémy, metody, postupy, nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a stálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů, vycházejících z definované strategie organizace. Cílem procesního řízení je naplnění stanovených strategických cílů.<sup>14</sup>

Hlavním úkolem procesního řízení – optimálně propojit dílčí části činnosti řídicích jednotek pro dosažení cílů.

Předpoklady procesního řízení:

- produktivita organizace závisí na výkonnosti jednotlivých procesů;
- vstupy a výstupy směřují k vnějším a vnitřním zákazníkům;
- zlepšování procesů vede k úspoře času a zvětšení přidané hodnoty;
- činnosti, které obsahují procesy, lze měřit a popsat.<sup>15</sup>

### 3.1.4. Produkt procesu a zákazník

Každý proces používá nějaké vstupy a transformuje je, aby na konci vytvořil výstup pro zákazníka procesu. Vytvoření výstupu je hlavním smyslem existování všech procesů. Tento výstup se nazývá produkt procesu.

Produktem procesu je výstup (hmotný a nehmotný), sloužící k pokrývání potřeb zákazníka procesu. Za produkt procesu můžeme považovat například výrobky, služby nebo jejich kombinaci.

<sup>13</sup> BASL, J. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 2002, s. 30.

<sup>14</sup> ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007.

<sup>15</sup> ZUZÁK, R., KŘÍŽ J., KRNINSKÁ R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. 2009.

Když se produkt nabízí osobám nebo skupinám osob vně daného procesu, zákazníci se nazývají *externí*. *Interním* nebo *vnitřním* zákazníkem je typ zákazníků, který obvykle neposkytuje přímou úhradu a hodnotová směna se uskutečňuje přes vnitřní účtování podniku.<sup>16</sup>

### 3.1.5. Administrativní procesy a jejich struktura

Administrativní procesy jsou nedílnou součástí souboru procesů v organizaci. Obvykle hrají významnou roli a je důležité dbát na náklady spojené s těmito procesy a účinnost jejich provádění. Administrativní procesy jsou efektivní, když jdou přesně, rychle a splňují cíle zákazníka.<sup>17</sup>

Podnikové procesy dělíme na klíčové a podpůrné. Administrativní procesy jsou procesy podpůrné, bez jejichž účasti by klíčové procesy nemohly fungovat.<sup>18</sup> Mezi procesy klíčovými a podpůrnými má vždycky být soulad. Kvalita a oboplný soulad mezi těmito procesy velmi ovlivňuje efektivitu organizace. Administrativní procesy jsou obvykle vysoce strukturované, závisejí na standardizovaných dokumentech, a proto lze jejich kvalitním řízením zlepšit i kvalitu klíčových procesů.

Mezi klíčovými a administrativními procesy jsou vzájemné vztahy.

Existují 3 varianty vztahu těchto procesů:

#### 1. *Klíčové* > *Administrativní*

Tento vztah znamená, že administrativní procesy nevytváří dobré podmínky pro soulad s klíčovými procesy. Nepřispívají k efektivnosti organizace.

#### 2. *Klíčové* = *Administrativní*

Tento vztah znamená, že sladěné administrativní a klíčové procesy jsou schopny reagovat na změny (vnitřní a vnější).

#### 3. *Klíčové* < *Administrativní*

Ten vztah znamená, že administrativní procesy nepodporují ty klíčové, protože jsou nadbytečné. Proto dochází k nesouladu, výsledkem je nižší efektivnost.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 16.

<sup>17</sup> ZUZÁK, R., KRÍŽ J., KRNINSKÁ R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. 2009, s. 9.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 81.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 13.

Administrativní procesy je možné rozčlenit do skupin dle základních funkcí v organizaci. To se dělá pro úspěšnější analýzu a zdařilé řízení těchto procesů. Při jejich provedení jsou výstupem dokumenty a soubory dokumentů.<sup>20</sup>

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

Obrázek 4 - Administrativní dokumenty v organizaci<sup>21</sup>

### 3.1.6. Řízení administrativních procesů

Organizační normy jsou nástrojem pro řízení administrativních procesů. Je to předpis, který ovlivňuje kvalitu řízení tím, že formuluje povinné stanovení a normy procesu. Také konsoliduje systém řízení organizace ve své úplnosti, řeší návaznosti organizačních norem na právní normy, zřetelně určují postupy řízení.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> ZUZÁK, R., KŘÍŽ J., KRNINSKÁ R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. 2009, s. 14.

<sup>21</sup> Tamtéž.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 18–19.



**Obrázek 5 - Typy organizačních norem<sup>23</sup>**

Organizační normy pomáhají ke zlepšování kvality řízení, protože vytvářejí důležité formy procesů podpůrných a přesné postupy obsahují určené standardy řešení procesů, jednoznačně vymezují rozsah působnosti všech řídicích jednotek v procesu, zajišťují návaznosti na právní normy.<sup>24</sup>

Části organizačních norem:

*Vstupní část.* Obsahuje přesnou, věcnou a číselnou identifikaci normy.

*Úvodní část.* Obsahuje cíl organizačních norem, charakteristiku procesů, na které se norma vztahuje, použité pojmy.

*Vlastní část.* Obsahuje charakteristiku a strukturu procesu, dokumentaci jednotlivých činností, procesní mapy, diagram, nutné požadované výstupy.

*Závěrečné ustanovení.* Zde jsou stanoveny výstupy a doba trvání procesu.

*Přílohy.* Použité dokumenty v písemné a elektronické podobě.

Součástí organizačních norem je vnitropodniková směrnice. Je to organizační norma s delší platností. Podle Hany Kovalíkové je nejdůležitějším úkolem vnitropodnikových směrnic zajištění jednotného metodického postupu po dobu sledování skutečnosti a zachycování ekonomických operací v různých vnitropodnikových útvarech, a to ve stejném čase.

Vnitropodnikové směrnice formují komplexní souhrn podmínek, závazků a instrukcí v dílčích pracovních operacích pro všechny účastníky podniku. Je nedílnou

<sup>23</sup> ZUZÁK, R., KRÍŽ J., KRNINSKÁ R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. 2009, vlastní zpracování.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 19.

součástí dobře fungujícího podniku, pracujícího dle zákona, protože směrnice dodržují zákony (např. zákon o účetnictví, zákon o obchodních korporacích).<sup>25</sup>

## **3.2. Metody používané pro zvýšení kvality administrativních procesů v podniku**

### **3.2.1. Metoda Lean**

Metoda Lean je přístup k řízení a kontrole kvality vyráběných produktů, který by měl zajistit jejich trvalou konkurenceschopnost na trhu s výrobky a snížit náklady ve výrobním procesu. Je souhrnem principů a metod, které se zaměřují na zjištění a odstranění činností, nepřinášejících žádnou hodnotu při vytváření výrobků a služeb, které jsou určeny pro zákazníka procesů. Lean v angličtině znamená štíhlý. Štíhlá výroba předpokládá zapojení každého zaměstnance do procesu optimalizace a maximální orientaci na zákazníka.<sup>26</sup>

Přístupy metody Lean vycházejí z následujících principů:

- 1) *Určit hodnotu konkrétního produktu z pohledu zákazníka daného procesu.* Hodnota je zákazníkovi poskytnutá služba či výrobek, které pokrývají nějaké jeho potřeby.
- 2) *Identifikovat činnosti, které se podílejí na postupném vytváření hodnoty.* Proces je sled kroků, na kterých záleží budoucí hodnota produktu. Mezi kroky řadíme například návrh výrobku, předložení výrobku zákazníkovi, samotná výroba produktu atd.
- 3) *Uvést procesy do pohybu.* Možnost přispět každému účastníkovi procesu k tvorbě hodnoty.
- 4) *Řídit se potřebami zákazníka.* Vyrábí se to, co potřebuje zákazník, a vyrábí se to tehdy, když to potřebuje. Tímto přístupem se nahrazuje výroba na sklad.
- 5) *Snažit se dosáhnout dokonalosti.* Snížení úsilí, času, nákladů, chyb při vytváření produkce, která bude poskytnuta zákazníkovi pro jeho spokojenost.<sup>27</sup>

Dle koncepce metody Lean můžeme všechny činnosti podniku rozdělit na operace a procesy, které přináší hodnotu pro zákazníka, a operace a procesy, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka.<sup>28</sup> To se dělá, aby se podnik mohl vyhnout ztrátám.

---

<sup>25</sup> KOVALÍKOVÁ, H. *Jednoduchý průvodce základními vnitropodnikovými směrnicemi.* 2003.

<sup>26</sup> KING, P. L. *Lean for the Process Industries.* 2019, s. 28.

<sup>27</sup> SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů.* 2011, s. 32.

<sup>28</sup> Tamtéž.

Lean je založený na použití speciálních metod systému Toyota (Toyota Production System – TPS).

#### *Druhy ztrát*

Otcem štíhlé výroby je Taiichi Ohno (1912–1990) – japonský inženýr, který začal pracovat ve společnosti Toyota v roce 1943. V roce 1950 rozpracoval speciální výrobní organizační systém „Toyota Production System“ a identifikoval 7 druhů skrytých plýtvání, ke kterým dochází v každém systému, v jakékoli výrobě. Identifikace a eliminace těchto plýtvání šetří podnikům miliardy dolarů ročně. Skryté plýtvání spadá do 7 kategorií:

- nadbytečná výroba;
- čekání;
- přepravování;
- nadbytečné zpracování;
- zásoby;
- přesuny;
- vady.<sup>29</sup>

Tyto plýtvání zvyšuje výrobní náklady, aniž by přidaly zákazníkovi hodnotu, kterou skutečně potřebuje. Rovněž vedou ke snížení motivace pracovníků. Pro kohokoli, kdo se snaží zefektivnit průmyslové procesy, je těchto sedm skrytých plýtvání nepřijatelných.<sup>30</sup>

Je nutné tato plýtvání identifikovat a následně eliminovat. Ve kterých procesech jsou tedy plýtvání skrytá?

#### *Plýtvání způsobené nadprodukcí*

Ke ztrátám nadprodukcce dochází, když podnik vyrábí, montuje nebo uvolňuje více výstupů, než je nutné. Nedostatečné plánování, nedostatečný kontakt se zákazníky vede k prodloužení doby trvání výrobních cyklů. Důsledkem toho jsou náklady na výrobu zboží a služeb, které nelze prodat.

#### *Ztráta času v důsledku čekání*

Ztráta času v důsledku čekání nastává, když lidé, provozy nebo částečně hotové výrobky musí čekat na další informace nebo materiály. Špatné plánování, nezavázání dodavatelů, komunikační problémy a nedokonalé řízení zásob vedou k prostojům, které stojí čas a peníze.

#### *Plýtvání v důsledku zbytečné přepravy*

---

<sup>29</sup> OHNO, T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. 1988, s. 121–125.

<sup>30</sup> MAURYA, A. *Lean podnikání*. 2016.

K plýtvání v důsledku zbytečné přepravy dochází, když jsou pracovníci, zařízení, produkty nebo informace přepravovány častěji, než je nutné. Spíše než aby byly umístěny postupně nebo vedle sebe, jsou procesy často rozmístěny daleko od sebe, což vyžaduje vysokozdvizné vozíky, dopravníky nebo jiná dopravní zařízení pro přesun materiálu do další operace. Všechny tyto pohyby nepřispívají ke spotřebitelské hodnotě vyráběného produktu.

#### *Plýtvání v důsledku nadbytečného zpracování*

Takové plýtvání vzniká při výrobě produktů nebo služeb s vyššími spotřebitelskými kvalitami, než jaké kupující požaduje a za které je ochoten zaplatit. Přidání funkce, která nemá v očích spotřebitele žádnou hodnotu, produkt nezlepší. Nedostatek informací o tom, jak spotřebitelé používají produkty nebo služby, často přispívá k přidávání nadbytečných funkcí.

#### *Plýtvání v důsledku přebytečných zásob*

Je příliš nákladné udržovat nadměrné zásoby, které zmrazují kapitál a vyžadují platbu bankovních úroků. Přebytek zásob snižuje návratnost investic do práce a surovin.

#### *Plýtvání v důsledku přesunů*

Je to zbytečný přesun personálu, produktů, materiálů nebo zařízení, který nepřidává hodnotu procesu. Takové přesuny lze eliminovat a tím urychlit proces. Jedná se o jeden z nejnepříjemnějších druhů plýtvání jak pro řadové pracovníky, tak pro vedení, protože čas a prostoje zbavují většinu výrobních procesů efektivitu, což ztěžuje práci pracovníků.

#### *Plýtvání v důsledku vad*

Ztráty způsobené vadami nebo nutností přepracování nastanou, když neexistuje žádná ochrana proti chybám. Pokaždé, když podnik udělá chybu při práci s produktem a přenese ji do dalšího kroku v procesu, nebo ještě hůře na kupujícího, přepracování se stává nedílnou součástí procesu. Podnik ztrácí peníze *dvakrát* pokaždé, když něco vyrábí, montuje nebo opravuje, zatímco zákazník zaplatí za produkt nebo službu pouze jednou.<sup>31</sup>

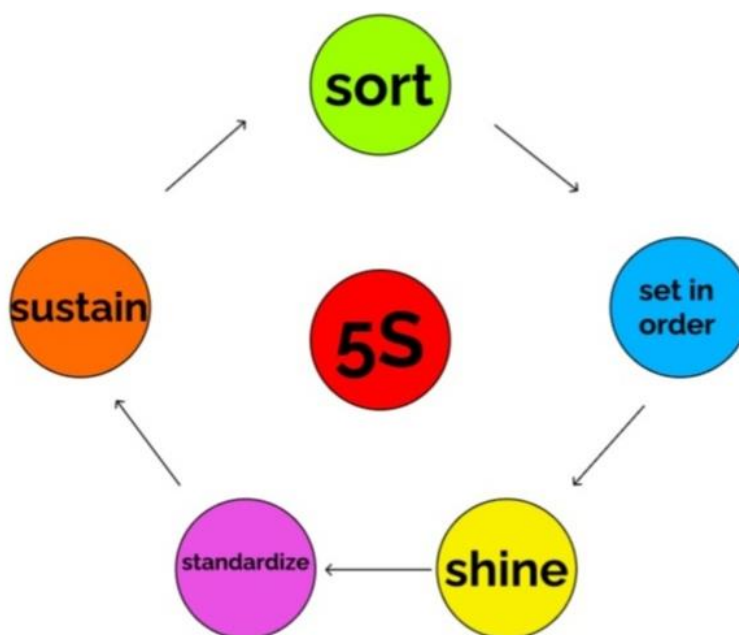
### **3.2.2. Metoda 5S**

V rámci konceptu Lean bylo identifikováno hodně metod, z nichž jednou je metoda 5S. Japonští manažeři se domnívají, že žádné kampaně a inovace zaměřené na zlepšení výkonnosti výroby nepřinesou požadovaný efekt bez vytvoření vhodné podnikové kultury. Podle Masaaki Imai by jakákoli zlepšovací akce měla začít prací na uvedení pracoviště do pořádku. Manažeři předních japonských společností s ním souhlasí a podotýkají, že v první

---

<sup>31</sup> WADER, M. *Lean Tools – A Pocket guide to Implementing Lean Practices*. 2017, s. 18–28.

řadě je třeba věnovat pozornost problémům mezilidských vztahů, pořádku, etikety a sebekázně. Jedním z nástrojů, který s tím pomůže, je systém 5S. 5S je systém vyvinutý v poválečném Japonsku pro organizaci a racionalizaci pracovního prostoru. Je jedním z nástrojů štihlé výroby.<sup>32</sup> Metoda se nazývá „5S“, protože jejími základními kroky jsou třídění (jap. *seiri*), umístování (jap. *seiton*), úklid (jap. *seiso*), standardizace (jap. *seiketsu*) a udržení (jap. *shitsuke*). Systém 5S se hlavně zabývá pracovištěm, které zase má být čisté a příjemné.<sup>33</sup> Systém 5S se běžně používá jako první krok při zavedení štihlé výroby. Pomáhá rychle se zbavit odpadu nahromaděného ve výrobě a vyloučit jeho vzhled v budoucnu.



Obrázek 6 - 5S, metodika organizace pracoviště<sup>34</sup>

*Třídění* (angl. *Sort*, jap. *Seiri*)

Třídění znamená odstranění všeho zbytečného. Pracovníci a vedoucí nemají často ve zvyku likvidovat předměty, které již pro práci nejsou potřeba, a udržovat je tak poblíž „jen pro případ“. To obvykle vede k nepřijatelnému nepořádku nebo překážce v pohybu v pracovní oblasti. Odstranění nepotřebných věcí a uklízení na pracovišti zlepšují kulturu a bezpečnost při práci.<sup>35</sup>

*Umístování* (angl. *Straighten*, *Set In Order*, jap. *Seiton*)

<sup>32</sup> FABRIZIO T., TAPPING D. *5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste*. 2006.

<sup>33</sup> VOCHOZKA M., MULAČ P. *Podniková ekonomika*. 2012, s. 433.

<sup>34</sup> Vlastní zpracování.

<sup>35</sup> WADER, M. *Lean Tools – A Pocket guide to Implementing Lean Practices*. 2017, s. 37.



To znamená identifikovat a označit umístění každé položky potřebné v práci. Jinak pokud je například výroba organizována na směny, pracovníci z různých směn pokaždé umístí nástroje, dokumentaci na různá místa. Aby bylo možné zefektivnit procesy a zkrátit výrobní cyklus, je nutné ponechat požadované položky vždy na stejných místech. To je klíč k minimalizaci času stráveného neproduktivním vyhledáváním.<sup>36</sup>

*Úklid (angl. Sweep, Shine, jap. Seiso)*

Musí se udržovat čistota a pořádek na pracovišti, to přímo ovlivňuje výkon práce.

*Standardizace (angl. Standardizace, jap. Seiketsu)*

Je předpokladem pro splnění prvních tří pravidel. Vyžaduje formální písemné potvrzení pravidel pro údržbu pracoviště a pracovní technologii. Měly by být vytvořeny pracovní pokyny, které obsahují postupy pro udržování pořádku.

*Udržení (angl. Sustain, Self-discipline, jap. Shitsuke)*

Podpora zvyku přesně dodržovat zavedená pravidla, postupy a technologické operace.<sup>37</sup>

Myšlenky systému 5S jsou jednoduché a snadno pochopitelné, ale jejich realizace je obtížná. Zahrnuje zničení mnoha stereotypů v myslích pracovníků a vytváření nových návyků. A to nelze udělat rychle. Proto je kritickým faktorem úspěchu systému 5S způsob jeho nasazení. Pokud ale vedení podniku, kde je systém 5S nasazen, prokáže vytrvalost, trpělivost a důkladnost, pak na sebe odměny nenechají dlouho čekat. Zvládnutí systému 5S, jako každého rozsáhlého organizačního transformačního systému, je nemožné bez vedoucí role jeho vedení. Vzhledem k tomu, že tento systém lze využít nejen tam, kde se produkty přímo vyrábějí, ale i v nevýrobních odděleních, využití systému ve své práci je pro vrcholové a střední manažery asi nejlepší způsob, jak pocítit schopnosti tohoto systému.<sup>38</sup>

Aby společnost fungovala, musí reagovat na změny a transformovat se na všech úrovních organizace. Čím rychleji to organizace udělá, tím více peněz ušetří a tím rychleji dokáže reagovat na požadavky zákazníků.

Implementace systému 5S umožňuje:

- zvýšit produktivitu práce;
- snížit počet vadných výrobků;
- přesně dodržovat výrobní časy;

---

<sup>36</sup> WADER, M. *Lean Tools – A Pocket guide to Implementing Lean Practices*. 2017, s 39.

<sup>37</sup> SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 39.

<sup>38</sup> WILLIS, D. *Process Implementation Through 5S: Laying the Foundation for Lean*. 2016.

- lépe dodržovat bezpečnostní opatření.<sup>39</sup>

### 3.2.3. Modelování procesů v organizaci

Modelování procesů se provádí za účelem zvýšení efektivity práce organizace, především za účelem uvedení věcí do pořádku v současných procesech (tj. prozkoumání a popisu procesního modelu AS-IS) a poté provedení změn v obchodních procesech, aby fungovaly optimálně (generování modelu TO-BE).

#### 3.2.3.1. Model AS-IS

Před výběrem existujícího nebo vytvořením vlastního informačního systému a poté jeho implementací, je nutné analyzovat, jak systém aktuálně funguje. Proto se vytváří funkční model AS-IS. Analýza tohoto funkčního modelu umožňuje pochopit, kde jsou nejslabší místa, jaké budou výhody nových administrativních procesů. Podrobný popis administrativních procesů umožňuje identifikovat nedostatky. Nedostatky zjištěné v modelu AS-IS lze napravit při vytváření modelu TO-BE – modelu nové organizace administrativních procesů. Model TO-BE je potřebný k posouzení důsledků implementace informačního systému a k analýze alternativních způsobů práce a k dokumentaci toho, jak bude systém fungovat v budoucnosti.

Model AS-IS je model „tak, jak je“, tj. model stávajícího procesu nebo funkce. Budování funkčního modelu AS-IS umožňuje jasně zaznamenat, které informační objekty se používají při provádění funkcí různých úrovní podrobností. Model AS-IS pomáhá identifikovat a systematizovat procesy vyskytující se v systému během jeho provozu.<sup>40</sup>

#### 3.2.3.2. Model TO-BE

Model procesu TO-BE je vytvořen z analýzy modelu procesu AS-IS („tak, jak je“). Model TO-BE („jak by to mělo být“) popisuje budoucí stav procesů s přihlédnutím k přáním zákazníka a také analýzu a optimalizaci stávajících procesů.

Stanovení požadovaných změn procesu se provádí na základě analýzy získaného modelu AS-IS („tak jak je“) a požadavků zákazníka na cílový stav zkoumaných obchodních procesů.

---

<sup>39</sup> FABRIZIO T., TAPPING D. *5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste*. 2006.

<sup>40</sup> MASLIKOV, A. *Strategické řízení podniku*. 2013.

V rámci popisu procesů TO-BE („jak by to mělo být“) jsou zdůrazněny všechny procesy studované oblasti činnosti, účastníci odpovědní za výsledek, vybavení potřebnými pravomocemi a právy a jejich jsou určeny vzájemné interakce.

Výsledkem je, že zákazník obdrží zdokumentovaný seznam návrhů na optimalizaci obchodních procesů, který umožňuje provádět příslušné změny a optimalizovat své činnosti, výrazně snížit náklady a zvýšit efektivitu organizace.<sup>41</sup>

---

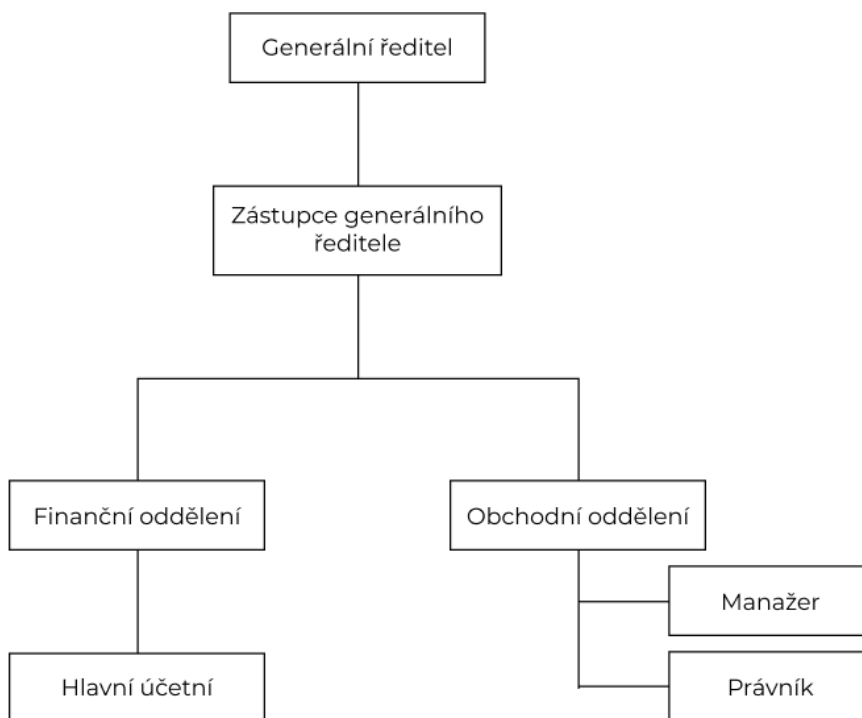
<sup>41</sup> MASLIKOV, A. *Strategické řízení podniku*. 2013.

## 4. Vlastní práce

### 4.1. Profil společnosti TERRA-V.V. s.r.o.

Společnost „TERRA-V.V.“ je založena 5. listopadu roku 2007 ve městě Aktau Republiky Kazachstán. Organizační a právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Je právnickou osobou, jedná na základě listiny a právních předpisů Republiky Kazachstán. Sídlo společnosti: 130000, Kazachstán, m. Aktau, 11-18. Hlavní činností je pronájem vlastních nemovitostí. Účelem podniku je dosažení zisku.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Valná hromada může být pravidelná nebo mimořádná. Všechny problémy, které nejsou upraveny Chartou podniku, jsou řešeny v souladu s federálními zákony a jinými právními akty Republiky Kazachstán.



Generální ředitel spravuje veškerý majetek, uzavírá a kontroluje všechny transakce, podepisuje všechny dokumenty a objednávky, sleduje jejich provádění. Každý podřízený má vedoucího v osobě zástupce generálního ředitele, prostřednictvím kterého se provádí řízení a dodatečná kontrola vykonávané práce. Oddělení jsou vytvářena v souladu s funkcemi.

<sup>42</sup> Vlastní zpracování dle výroční zprávy roku 2019 „TERRA-V.V.“

Za řízení a účetnictví odpovídá finanční oddělení zastoupené hlavním účetním. Zabývá se výpočtem mezd, daní, platbami za veřejné služby, zohledňuje příjmy a kontroluje výdaje společnosti, včas přijímá veškerá finanční opatření.

Obchodní oddělení tvoří manažery a právník. Manažer hledá nájemníky a vyjednává. Právník připravuje dokumenty k transakci, interní objednávky, kontroluje podmínky plnění smluv a také zajišťuje jejich uložení.

Celkem se ve společnosti zaměstnává 6 lidí.

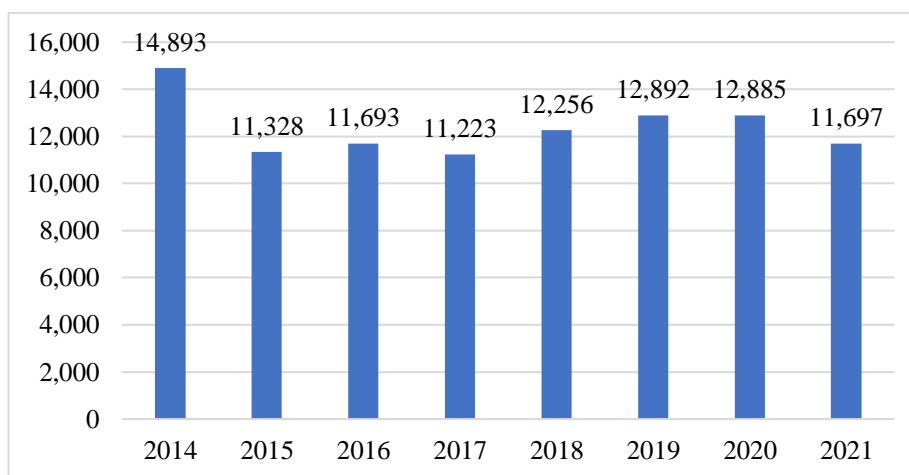
**Tabulka 1 - Roční příjmy společnosti "TERRA-V.V."<sup>43</sup>**

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Roční příjem, tis.tenge	14 893	11 328	11 693	11 223	12 256	12 892	12 885	11 697

1 tenge  $\approx$  0,051 Kč

V roce 2014 činily příjmy společnosti „TERRA-V.V.“ 14 893 tisíc tenge. Příští rok příjmy jsou 11 328 tisíc tenge. V roce 2016 příjmy – 11 693 tisíc tenge. V roce 2017 činily příjmy společnosti 11 223 tisíc tenge. V roce 2018 příjmy jsou 12 256 tisíc tenge. V roce 2019 příjmy – 12 892 tisíc tenge. Příští rok příjmy společnosti činily 12 885 tisíc tenge. V roce 2021 příjmy jsou 11 697 tisíc tenge. Lze konstatovat, že v průběhu celého období příjmy jsou přibližně na stejné úrovni.

**Graf 1 - Dynamika příjmů, tis. tg.**



<sup>43</sup> Vlastní zpracování dle výroční zprávy roku 2021 „TERRA-V.V.“

## 4.2. Procesy probíhající ve společnosti

Mezi procesy probíhající ve společnosti patří:

- hledání potenciálních nájemců a vyjednávání s nimi;
- stanovení cen;
- uzavření / ukončení dohod;
- kontrola provozu prostorů;
- kontrola plateb a podmínek smlouvy;
- kontrola dodržování ostatních podmínek smlouvy;
- regulace kontroverzních otázek;
- plánování renovace prostorů;
- analýza informací o stavu trhu;
- účetnictví a správa dokumentů;
- právní podpora při uzavírání dohod;
- zajištění fungování pronajatých prostorů;
- interakce s bytovými a komunálními společnostmi;
- interakce s nájemníky a td.

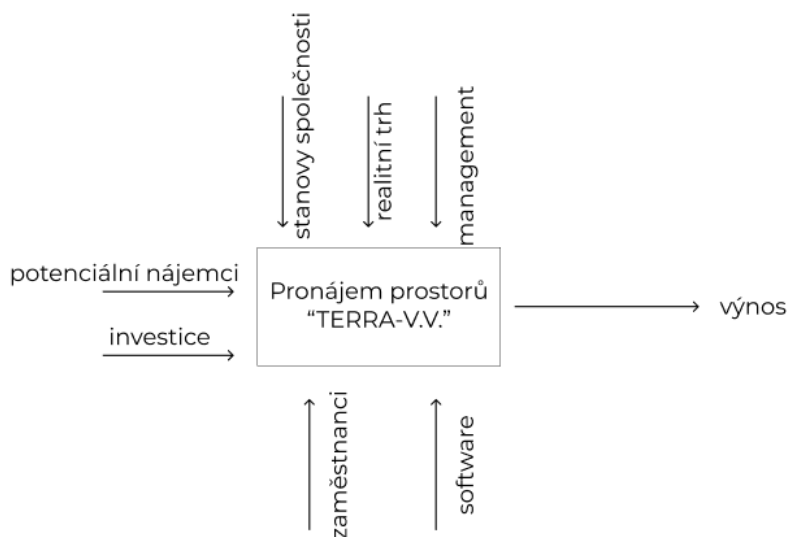
Hlavního cíle, pronájmu nemovitostí, společnost “TERRA-V.V.” dosahuje následujícím způsobem. Manažeři nejprve analyzují trh a konkurenční vlastnosti. Poté proběhne hledání potenciálních nájemců a vyjasní se jejich požadavky na pronájem, vybavení a stav prostorů, jejich umístění a další nuance. Probíhají interní jednání s vedením o tom, co společnost může nabídnout a za jakých podmínek, s přihlédnutím k požadavkům svých potenciálních zákazníků. Návrhy společnosti jsou tvořeny na základě analýzy trhu, předchozích zkušenosti a jsou brány v úvahu strategické cíle podniku jako celku. Dále je zahrnut proces interakce s nájemci a odsouhlasení podmínek transakce. Po pozitivním výsledku jednání je připraven balíček dokumentů a dohoda je uzavřena. Za splnění podmínek smlouvy odpovídá generální ředitel. Pokud nedojde k uzavření nájemní smlouvy, provede se analýza důvodů na valné hromadě se všemi účastníky tohoto procesu. Proces pronájmu je založen na výsledcích procesu rozhodování. Proces „prodeje“ služby provádějí manažeři, kteří jsou zodpovědní za hledání nájemců, vyjednávání podmínek a sepisování smluv. Po podpisu smlouvy je nutné přímo převést prostory k užívání na nájemce v souladu s příslušným dokumentem – nájemní smlouvou. A pak provádět pravidelnou kontrolu technického stavu prostorů, příjem nájemného a platby za služby nájemců, jakož i kontrolu

dodržování dalších podmínek podle nájemní smlouvy. Po vypršení platnosti smlouvy jsou dvě možnosti: pokud chce nájemce a “TERRA-V.V.” pokračovat ve spolupráci, bude nájem prodloužen na nové období; pokud si nájemce a/nebo společnost nepřejí pokračovat ve spolupráci, zahájí se proces ukončení nájmu.

Identifikované procesy jsou popsány pomocí schématu a v textové podobě. Obrázek zobrazuje složitý proces, který se skládá z hlavních, podpůrných a řídicích. Vstupy procesu jsou:

- investice potřebné pro rozvoj společnosti;
- potenciální nájemníci, na nichž závisí ziskovost společnosti.

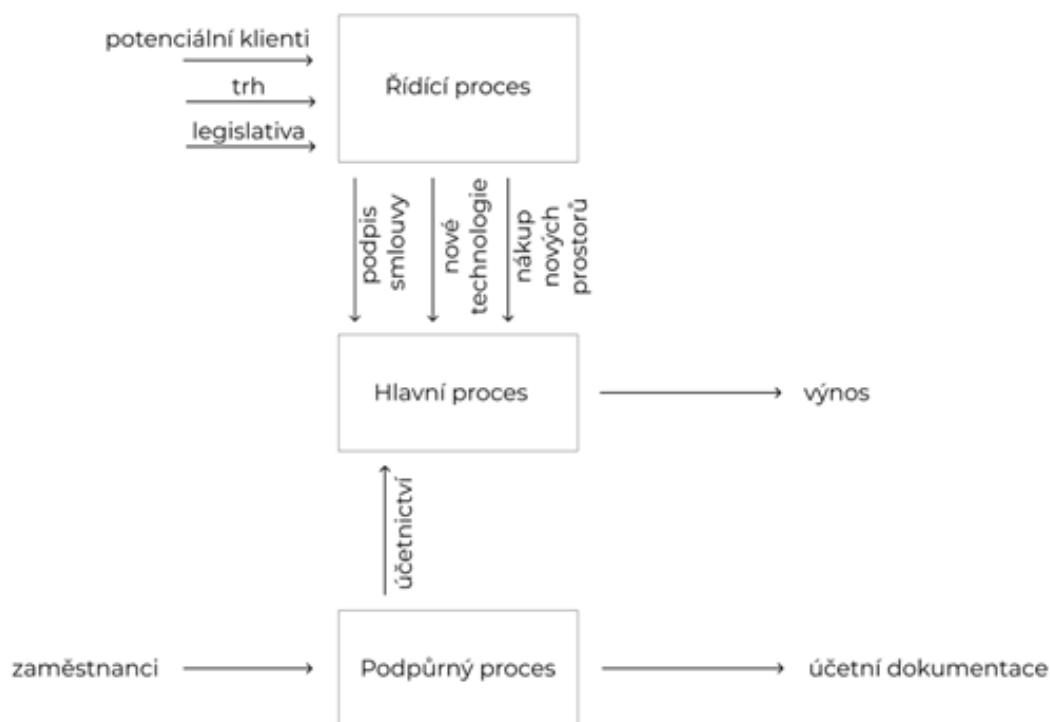
Řídicími prvky jsou stanovy společnosti, realitní trh a management. Mechanismy jako zaměstnanci a software podporují fungování společnosti. Výstupem procesu jsou výnosy.



**Obrázek 8 - Komplexní proces pronájmu "TERRA-V.V." s.r.o.<sup>44</sup>**

Aby bylo možné sledovat vztah, jsou procesy na následujícím obrázku popsány podrobněji.

<sup>44</sup> Vlastní zpracování



**Obrázek 9 - Podrobný proces pronájmu "TERRA-V.V." s.r.o.<sup>45</sup>**

Potenciální klienti, realitní trh, legislativa poslouží jako vstup pro řídicí proces. Výsledkem fáze řízení je podpis smluv a aktů, zavedení nových technologií. K výkonu hlavního procesu je nutné zajistit mu účetnictví. Vstupem pro podpůrné procesy jsou lidské zdroje a výstupem jsou účetní záznamy společnosti. Poté se začíná hlavní proces - pronájem.

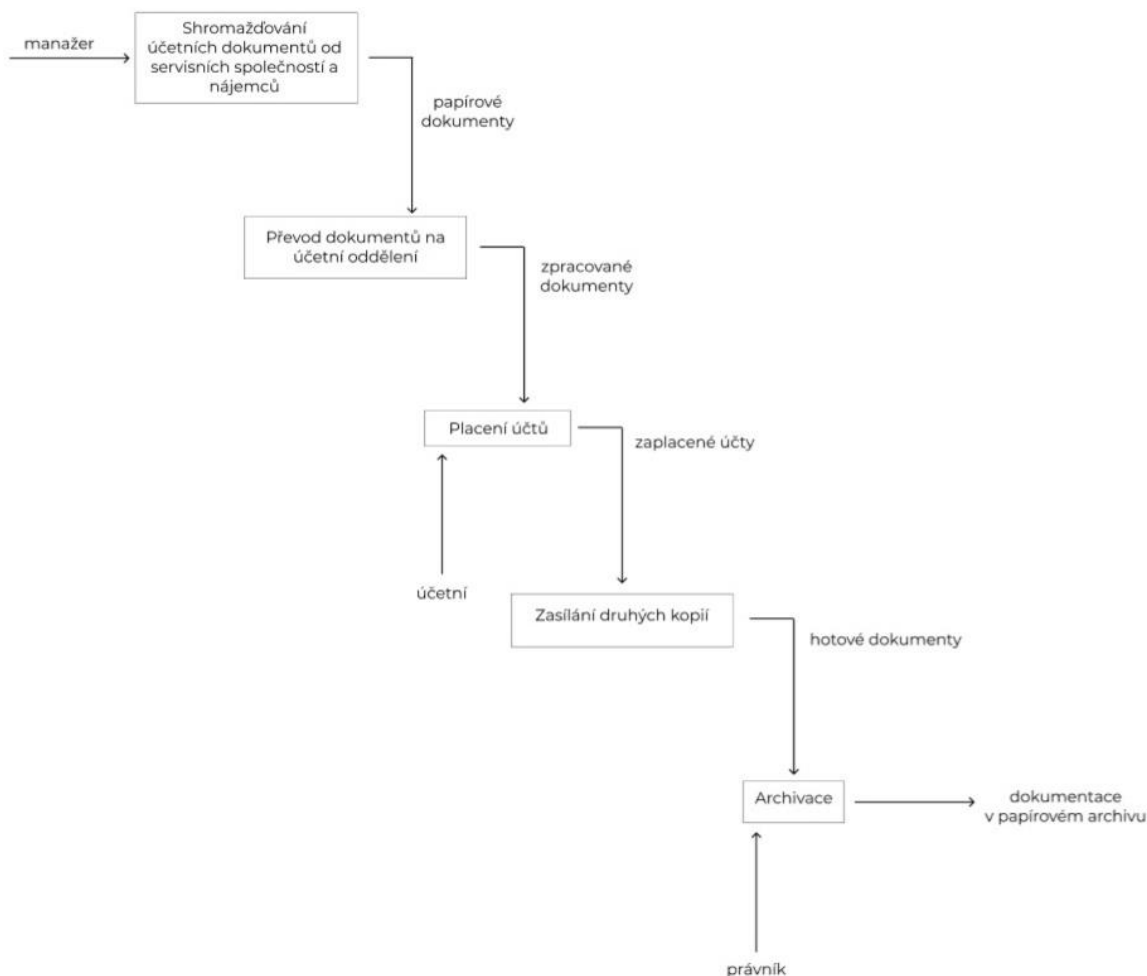
### 4.3. Problémy ve vybraných procesech a návrh jejich řešení

#### 4.3.1. Proces toku dokumentů

Odpovědnost manažera společnosti „TERRA-V.V.“ zahrnuje shromažďování originálů primárních účetních dokumentů od servisních společností a nájemců, což je spojeno s dodatečnými náklady na pracovní dobu zaměstnance a celkem zvyšuje náklady. Mezi nedostatky v organizaci účetnictví by mělo být také přičítáno pozdní příjem primárních dokumentů a často ztráta některých z nich. Na následujícím obrázku je zobrazen model procesu AS-IS:

<sup>45</sup> Vlastní zpracování





**Obrázek 10 - Model AS-IS. Proces toku dokumentů před implementací systému elektronické správy dokumentů<sup>46</sup>**

Problémy před zavedením systému elektronické správy dokumentů:

- nízká rychlost zpracování dokumentů, zpoždění;
- ztráta dokumentů;
- vysoké náklady na čas a práci zaměstnanců pro každý document;
- náklady na papír, tiskárny a papírnictví.

Řešením výše uvedených problémů dle autorky bakalářské práce bude připojení společnosti k systému elektronické správy dokumentů pro interakci se servisními společnostmi, rychlé vzdálené přijetí primárních dokumentů, vyloučení náhodné nebo úmyslné ztráty dokumentu. Tento systém výrazně usnadní proces zpracování dokumentů, zajistí transparentnost interní práce a umožní sledovat aktuální informace a stav

<sup>46</sup> Vlastní zpracování

připravenosti dokumentu. Přejít na správu elektronických dokumentů zbaví manažera povinností cestovat po městě za účelem shromažďování primární dokumentace.

Existuje mnoho softwarových produktů, které poskytují automatizaci toku dokumentace, takže je nutné zdůraznit kritéria pro výběr optimálního programu. Volba systému by měla vycházet z požadavků společnosti. Kritéria pro výběr systému jsou následující:

- způsoby schválení dokumentu;
- možnost odesílání dokumentů e-mailem;
- bezpečnost, ochrana informací;
- technická podpora, rychlost pomoci při odstraňování problémů;
- náklady na program, implementaci a školení zaměstnanců.

Na základě výše uvedených kritérií autorka práce analyzovala informace o několika softwarech, které by mohly být vhodné pro použití společností. Podle informací získaných z oficiálních webových stránek softwarů<sup>47,48,49</sup>, a základě požadavků a kritérií společnosti jsou dle autorky vhodné následující softwary: "1C: Document management", "idocs", "Documentolog". V následující tabulce autorka přiřazuje body od 1 do 5, kde 1 je minimální splnění kritéria, 5 je maximální splnění (to platí pro všechna kritéria, kromě kritéria „Náklady na program, implementaci a školení zaměstnanců“, protože zde se program odhaduje na 1 bod jako nejdražší program a na 5 bodů jako na nejlevnější). Dále autorka stanoví váhu každého kritéria z hlediska důležitosti pro společnost „TERRA-V.V.“ a provádí hodnocení softwarových produktů.

**Tabulka 2 - Kritéria pro výběr systému elektronické správy dokumentů<sup>50</sup>**

Kritérium	1C	idocs	Documentolog	Váha kritéria	Povaha
Možnosti a způsoby schvalování dokumentace	5	5	5	0,15	max
Možnost odesílání e-mailem	5	5	1	0,15	max

<sup>47</sup> 1C [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z <https://1c.kz/>.

<sup>48</sup> idocs [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z <https://idocs.kz/>.

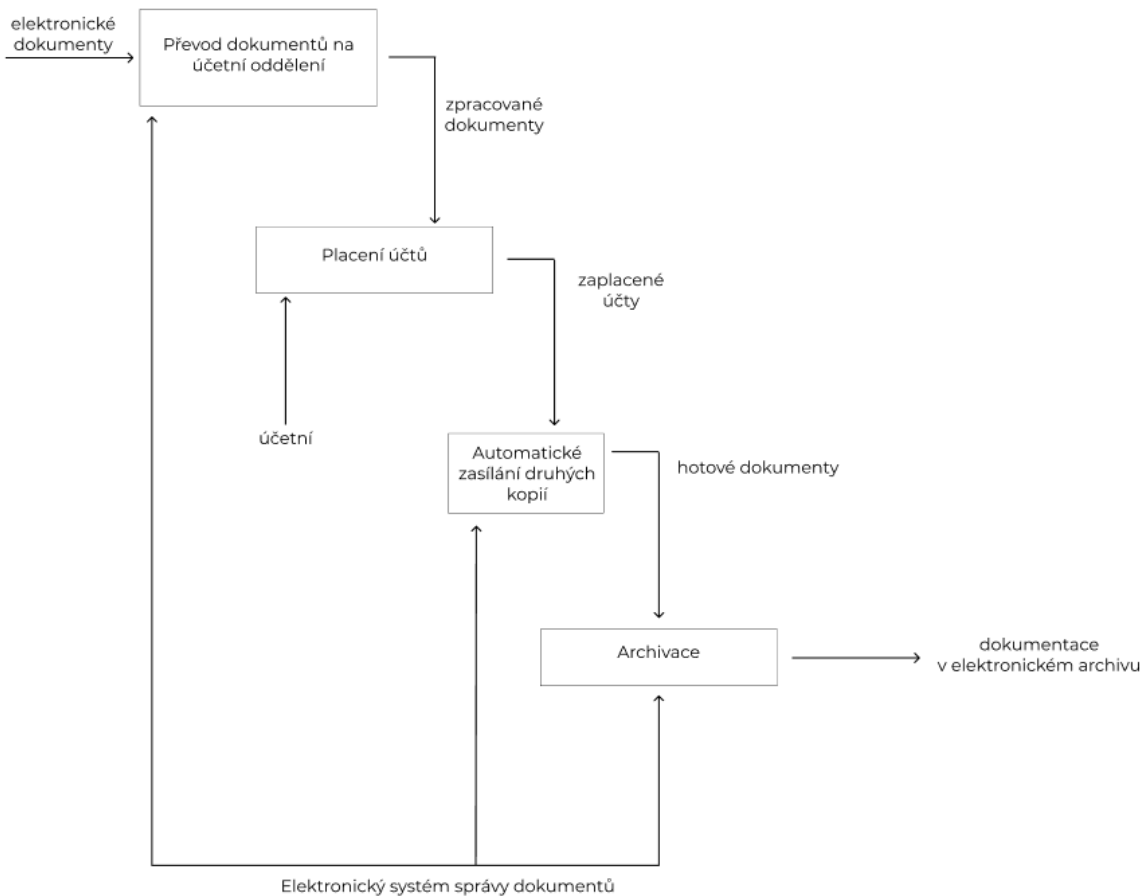
<sup>49</sup> Documentolog [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z <https://documentolog.kz/>.

<sup>50</sup> Vlastní zpracování.

Bezpečnost, ochrana informací	5	4	3	0,30	max
Technická podpora, rychlost pomoci při odstraňování problémů	5	5	2	0,20	max
Náklady na program, implementaci a školení zaměstnanců.	4	3	4	0,20	min
Celkem	4,8	4,3	3	1,00	

Na základě obdržených informací autorkou bylo rozhodnuto o návrhu implementaci systému „1C: Document management“. Většina podniků v Kazachstánu, včetně podniků spolupracujících se společností „TERRA-V.V“, používá tento program ve své práci. V tomto ohledu by společnost neměla mít žádné problémy při interakci se servisními společnostmi. Program „1C: Document management“ splňuje všechny požadavky společnosti „TERRA-V.V.“ a automaticky vytvoří šablony pro často používané smlouvy, umožňuje podepsání dokumentů elektronickým digitálním podpisem a také provede vyrovnání vypořádání prostřednictvím internetu.

Na následujícím obrázku je zobrazen model TO-BE. Ukazuje jak bude probíhat proces toku dokumentu v organizaci po zavedení systému „1C: Document management“.



**Obrázek 11 - Model TO-BE. Proces toku dokumentů po implementaci systému elektronické správy dokumentů<sup>51</sup>**

K provedení globálních změn ve společnosti je nutné předepsat fáze a dobu jejich trvání.

**Tabulka 3 - Fáze a doba trvání implementace programu "1C"<sup>52</sup>**

Fáze	Popis	Doba trvání
Analýza společnosti	Analýza podnikových procesů společnosti, definice cílů a uživatelů.	1 týden
Tvorba technických specifikací	Stanovení požadavků na systém, zabezpečení, vybavení.	1 týden
Uzavření smlouvy s dodavatelem	Uzavření smlouvy mezi společnostmi „TERRA-V.V.“	1 den

<sup>51</sup> Vlastní zpracování

<sup>52</sup> Vlastní zpracování

	a dodavatelem na základě technického zadání, harmonogramu a nákladů.	
Implementace programu „1C“	Instalace softwaru na pracoviště, připojení uživatelů k systému, vytváření elektronických podpisů, testování a nastavení programu.	1 týden
Školení zaměstnanců	Školení týmu konzultanty poskytovatele programu. Vypracování pokynů pro používání programu „1C“. Úplný přechod na program. Podpis dokumentu o dokončení prací.	1 týden

Implementace programu bude trvat 4 týdny a 1 den a výrazně zjednoduší proces toku dokumentů, během kterého často docházelo k záměně s dokumenty. Elektronická výměna dat umožní vyhnout se ztrátě smluv a zaměstnanci nebudou muset ztrácet čas hledáním konkrétního dokumentu, protože veškerá dokumentace bude uložena v jediném objednaném systému, ke kterému bude mít každý zaměstnanec přístup.

Ekonomická efektivita systémů elektronické správy dokumentů. Celkem se ve společnosti „TERRA-V.V.“ zaměstnává 6 lidí. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v roce 2021 činí 150 000 tenge (1 tenge  $\approx$  0,051 Kč). Při práci s papírovými dokumenty stráví zaměstnanec v průměru 30 % své pracovní doby.

$$6 \text{ lidí} * 150\,000 \text{ tenge} * 30\% = 270\,000 \text{ tenge měsíčně.}$$

Přitom kvalita, včasnost a kontrola zpracování dokumentů je na nízké úrovni. Při práci s dokumenty v systému elektronické správy dokumentů stráví zaměstnanec cca 10 % své pracovní doby.

$$6 \text{ lidí} * 150\,000 \text{ tenge} * 10\% = 90\,000 \text{ tenge měsíčně.}$$

Ekonomická efektivita využívání systému elektronické správy dokumentů v organizaci se 6 zaměstnanci je 180 000 tenge měsíčně a 2 160 000 tenge ročně.

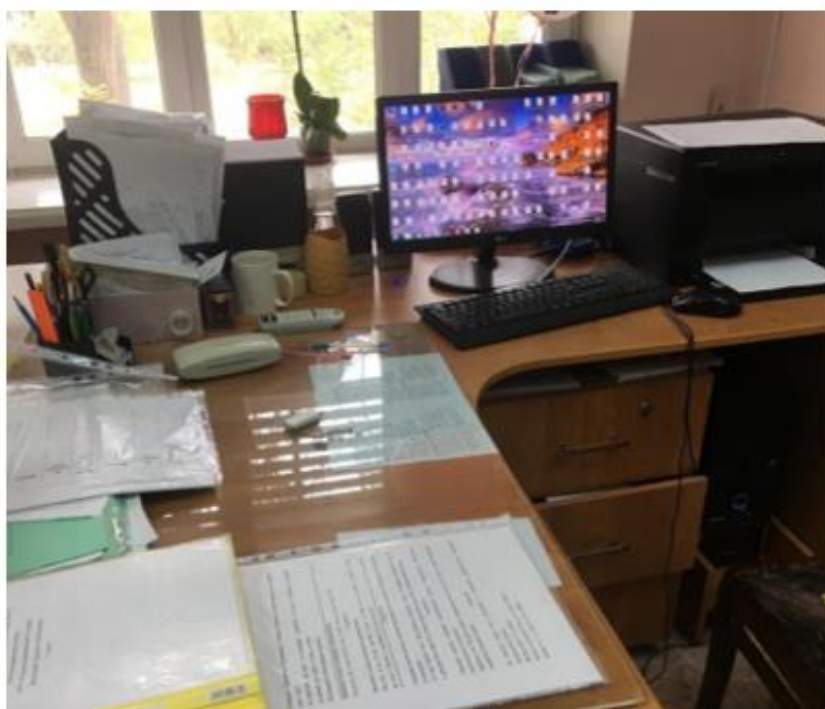
Náklady na implementaci programu 1C budou činit 375 000 tenge ročně. Přechodem na systém elektronické správy dokumentů tak společnost ušetří přibližně 1 785 000 tenge ročně. Jedná se o částku, která se uvolní z hrubých nákladů při použití elektronické správy dokumentů a může být směřována na rozvoj podniku.

#### **4.3.2. Proces zlepšení pracovního prostoru**

Dalším problémem identifikovaným během zkoumání pracovního procesu společnosti „TERRA-V.V.“ je ztráta času v důsledku nepořádku na pracovišti. Nedostatek kultury standardizace a pořádku je příčinou byrokracie. Velké množství papírových dokumentů zabírá příliš mnoho místa. Špatná osobní přesnost vede ke ztrátě důležitých dokumentů. V současné době existuje mnoho nástrojů, které umožňují zvýšit a zlepšit efektivitu výrobního procesu, stačí si vybrat ty metody a nástroje, které by byly vhodné pro společnost „TERRA-V.V.“. Nejpříjemnějším a nejpříznivějším nástrojem pro řešení výše uvedených problémů dle autorky je metoda 5S.

Metoda 5S je metoda, která vytváří efektivní pracovní prostor. Na první pohled se tato metoda jeví jako jednoduchá a bezvýznamná, nicméně při použití má značný vliv na eliminaci časových ztrát, zvýšení efektivity práce, snížení pravděpodobnosti extrémních situací během výrobního procesu, což celkem vytváří příjemné mikroklima pro práce v podniku.

Na následujícím obrázku je vidět pracoviště podnikového účetního společnosti „TERRA-V.V.“ před implementací metody 5S.



**Obrázek 12 - Pracoviště podnikového účetního před implementací metody 5S**

Fotografie ukazuje, že na pracovišti je nepořádek:

- dokumenty nejsou tříděny;
- chybí standardy označení pro rychlé nalezení požadovaného dokumentu (informace);
- nadměrný počet dokumentů;
- nadměrné papírnictví;

- přítomnost předmětů nesouvisejících s prací.  
Problémy a ztráty, které vznikají v souvislosti s výše uvedenými problémy:
- ztráta času během hledání potřebných papírnicství na pracovišti (sešívačka, tužka, kalkulačka atd.);
- ztráta času během hledání papíru, který „najednou“ došel v tiskárně nebo kopírce;
- přebytečné zásoby nepotřebných a nepoužitých předmětů.

Správně navržená implementovaná metoda 5S pro vedoucí firmy přináší zvýšenou provozní efektivitu a ziskovost společnosti. Tento nástroj je navíc implementován za účelem zlepšení úrovně kvality produktu a snížení počtu vad. Při implementaci organizace pracovního prostoru je nutné vypracovat podrobný plán, který popisuje všechny kroky: od začátku implementace tohoto systému a dokud nebude dosažen výsledek.

Aby mohla společnost “TERRA-V.V.” implementovat metodu 5S, je nutné:

1. Seznámit se s principy metody „5S“.
2. Zavést pořádek a delegovat odpovědnost.
3. Vysvětlit pracovníkům základy metody „5S“.
4. Provést generální úklid prostoru.
5. Pomocí kontrolních seznamů zhodnotit úspěšnost implementace metody.
6. Vytvořit motivační systém pro pracovníky kanceláře.
7. Zajistit pravidelnost činností k udržení čistoty prováděním pravidelných kontrol.

První krok metody 5S – *Třídění*. Cílem prvního kroku je uvolnění pracovního prostoru od nepotřebných předmětů. Z pracoviště jsou odstraněny nepotřebné věci (rozbité, prošlé, vyžadující opravu, osobní věci, odpadky, přebytečný nábytek). Věci, které nejsou naléhavě nutné (předměty, dokumenty, ke kterým se přistupuje jednou nebo méně denně), se nacházejí v určité vzdálenosti od pracoviště. Potřebné předměty a dokumenty (používané denně, každou hodinu) jsou uloženy na pracovišti. Pokud není možné určit, zda je věc potřebná nebo ne, je doporučeno na ni zavěsit červenou značku s datem. To umožní posoudit frekvenci používání tohoto předmětu na pracovišti.

Druhým krokem je umístování. Zpočátku při provádění této akce nebude stačit jednou umístit veškeré dokumenty a potřebné předměty. Pořádek se musí dodržovat po celou dobu pracovního procesu. S největší pravděpodobností bude nějakou dobu trvat, než bude vybráno optimální uspořádání dokumentů a předmětů na pracovišti, které by zaměstnanci umožnilo snadno použít, rychle najít a vrátit je na svá místa. K vyřešení tohoto problému se doporučuje použít samolepky, značky označující, které dokumenty a položky jsou v konkrétní skříni.



Dalším krokem je úklid. Činnost, jako je udržování čistoty, zahrnuje každodenní čištění pracovního místa, které dává pracovišti pořádek nezbytný pro práci, ale primárním úkolem je vytvořit takovou počáteční podmínku, aby se udržel nepořádek na minimální přijatelné hodnotě.

Čtvrtá věc, kterou je třeba udělat, aby byla implementace metody 5S úplná, je předepsat standardy, na které se lze spolehnout, tj. standardizovat akce ke zlepšení. Standardizace znamená vytvoření kontrolního seznamu, který je srozumitelný všem zaměstnancům podniku a snadno se implementuje. Podnik by měl vytvořit kontrolní seznam pro pracoviště.

Pátým krokem je údržba. Lze říci, že stabilita využití metody „5S“ v podniku bude záviset pouze na tom, jak dobře jsou prováděny akce prvních čtyř kroků, a také na potřebě podporovat první čtyři fáze páté. Společnost k tomu může použít různé nástroje: slogany „5S“, plakáty „5S“, návštěvy oddělení, kde „5S“ se implementuje a další.

Na následujícím obrázku je pracovní místo účetního společnosti „TERRA-V.V.“ po implementaci metody 5S.



**Obrázek 13 - Pracoviště podnikového účetního po implementaci metody 5S**

Na fotografii, která je udělana po implementaci metody 5S v organizaci, je vidět, že na pracovním místě podnikového účetního nejsou žádné zbytečné věci, které mohou přerušovat práci zaměstnance. Například, hrnek a láhev na vodu, které je videt na stole na fotografii „do“, jsou odstraněny. Dokumenty jsou uspořádány a umístěny ve speciálních složkách. Složky teď mají speciální značky s data, aby účetnímu bylo vidět, jaké dokumenty jsou se užívají zřídkka, jaké – naopak často. Dokumenty, které se využívají zřídkka, nenacházejí se na pracovním stole, ale jsou umístěny do skříně.

Průměrná úspora času v důsledku implementace systému 5S ve společnosti „TERRA-V.V.“ . Hledáním dokumentů a potřebných věcí zaměstnanec firmy ztrácel v

průměru 25 minut denně. Zaměstnanec tedy po implementaci systému a uvedení věcí na pracovišti do pořádku tento čas ušetří a může jej věnovat výkonu práce. Vzhledem k tomu, že měsíc má 22 pracovních dnů, díky jednoduchým vylepšením a organizaci pracoviště ušetří jeden zaměstnanec měsíčně cca 550 minut. Pokud o rok, pak 550 minut za měsíc vynásobených 12 měsíci, je 6 600 minut, 110 hodin nebo 4,5 dny úspory se stejnými plány, stejnou zátěží, stejnými rytmy práce.

Výsledky implementace metody 5S ve společnosti „TERRA-V.V.“:

- eliminace ztráty času hledáním a přípravou potřebných dokumentů;
- čistota na pracovišti;
- zlepšení kvality odvedené práce;
- zvýšení produktivity práce;
- zlepšení morální a psychologické situace na pracovišti.

## 5. Závěr

Analýza podnikových procesů je důležitým aspektem rozvoje každé společnosti. V průběhu této analýzy dochází ke zlepšení nebo reorganizaci procesu nebo jeho součástí. Identifikace, analýza a úpravy procesů by měly být systematické, aby se neustále zlepšovala účinnost a konkurenceschopnost činností podniku. Je velmi důležité, aby všechny procesy v podniku fungovaly harmonicky. Pokud se v některém z procesů objeví problémy, ovlivní to fungování podniku jako celku.

Cílem této bakalářské práce bylo zkoumání administrativních procesů ve vybraném podniku a jejich možné zlepšení. V teoretické části práce autorka charakterizuje jednotlivé procesy na základě analýzy dat z odborných publikací.

Praktická část bakalářské práce je napsána na základě poznatků získaných při vypracování literární rešerše. Tato část práce obsahuje základní charakteristiku vybraného podniku – „TERRA-V.V.“ s.r.o.. Byl stanoven následující cíl - vypracovat doporučení pro zlepšení administrativních procesů společnosti. Pro dosažení cíle bakalářské práce byly splněny následující úkoly:

- 1) je provedena analýza literárních zdrojů na téma administrativních procesů;
- 2) jsou prostudovány metody zlepšování administrativních procesů;
- 3) je uvedena charakteristika společnosti „TERRA-V.V.“;
- 4) jsou analyzovány současné administrativní procesy společnosti a identifikovány jejich problematkové stránky;
- 5) byly vypracovány návrhy na zlepšení administrativních procesů, které budou zaměřeny na zvýšení efektivity organizace

Administrativní procesy vyžadují neustálou analýzu. Potřeba je dána důležitostí zlepšení kvality konečných výsledků činností a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Problémy spojené se zvyšováním efektivity organizace a optimalizováním jejích procesů se objevují každodenně před vedením jakéhokoli podniku. Ačkoliv je nemožné zcela se vyhnout problémům, je velmi důležité vynaložit na jejich minimalizaci veškeré úsilí. Zaměstnanci společnosti „TERRA-V.V.“ jsou připraveni udělat vše pro zlepšení současné situace.

## 6. Seznam použitých zdrojů

**1C. (2021)** [online]. 1C. [cit. 18.11.2021]. Dostupné z: <https://1c.kz/>

**Basl, J. (2002).** *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Zapadočeská univerzita.

**Batanova, M. (2016).** *Charakteristika a vztah obchodních procesů v podniku*. Mladý vědec. Získáno 16. 11 2020, z <https://moluch.ru/archive/126/34981/>

**Documentolog. (2021)** [online]. Documentolog. [cit. 18.11.2021]. Dostupné z: <https://documentolog.kz/>

**Dumas, M. (2015).** *Fundamentals of Business Process Management*. Springer. ISBN 978-3642434730

**Fabrizio, T., Tapping, D. (2006).** *5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste*. Productivity Press. ISBN 978-1563273186.

**Grasseová, M., Dubec, R., Horák R. (2008).** *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

**Harmon, P. (2007).** *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals (The MK/OMG Press)* (2.. vyd.). Morgan Kaufmann. ISBN 978-0123741523

**idocs. (2021)** [online]. idocs. [cit. 18.11.2021]. Dostupné z: <https://idocs.kz>

**Jeston, J. (2006).** *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (1.. vyd.). Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0750669214

**King, P. L. (2019).** *Lean for the Process Industries*. Taylor & Francis Ltd. ISBN 0367023326

**Kovalíková, H. (2003).** *Jednoduchý průvodce základními vnitropodnikovými směrnici: včetně přílohy CD-ROM*. Olomouc: Anag. ISBN 80-7263-181-0.

**Maslikov, A. (2013).** *Strategické řízení podniku*.

**Maurya, A. (2016).** *Lean podnikání*. BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8

- Ohno, T. (1988).** *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press. ISBN-10: 0915299143.
- Řepa, V. (2006).** *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1281-4.
- Šmída, F. (2007).** *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- Svozilová, A. (2011).** *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.
- Vinogradova, E. (2017).** *Modelování obchodních procesů*. Urait. Urait. ISBN 978-5-534-00866-1
- Vochozka, M., Mulač, P. (2012).** *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- Wader, M. (2017).** *Lean Tools - A Pocket guide to Implementing Lean Practices*. Productivity & Quality Publishing Private Limited. ISBN 978-8185984902.
- Willis, D. (2016).** *Process Implementation Through 5S: Laying the Foundation for Lean* (1. vyd.). Productivity Press. ISBN 978-1498747158
- Zuzák, R., Kříž, J., Krninská, R. (2009).** *Řízení administrativních procesů v organizacích: včetně přílohy CD-ROM*. Praha: Alfa. ISBN 978-8087197-226.