

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Gleb Khirkovskiy**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gleb Khirkovskiy

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Administrativní procesy v podniku**

Název anglicky

**Administrative processes in the enterprise**

---

### Cíle práce

Cílem práce je navrhnout opatření k optimalizaci obchodního procesu „Správa pracovních vztahů“ v kategorii „Řízení lidských zdrojů“ a „Služební cesty“ na základě syntézy teoretických a praktických podkladů získaných z rešeršní a analytické části.

### Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část je zaměřená na zpracování literární rešerše a vysvětlení základních odborných pojmů této problematiky. K vypracování této části bude využita odborná literatura a internetové zdroje. V druhé, praktické části, převažují zdroje primární, tzn., že je zaměřena na analýzu praktických poznatků, které se týkají administrativních procesů. V analytické části jsou ke zlepšení administrativního procesu použity model AS-IS, model TO-BE. V závěru práce bude ohodnocen 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 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2020
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

### **Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

### **Klíčová slova**

Proces, administrativní procesy, dokumenty, interní směrnice, kvalita a efektivita procesů, Lean, Kaizen, Six Sigma, DMAIC, Lean Six Sigma, model AS-IS, model TO-BE.

---

### **Doporučené zdroje informací**

- BASL, J. TŮMA, M. GLASL, V. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
- DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- GÁLA, L. POUR J. ŠEDIVÁ, Z. Podniková informatika. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- RUSSELL-WALLING, E. Management: 50 myšlenek, které musíte znát. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3.
- ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. KRNINSKÁ, R. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. Management praxe. ISBN 978-80-87197-22-6.
- 

### **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

Ing. Pavel Pánek

### **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15.03.2020

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za konzultace, poznámky a celkové vedení v průběhu této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a firmě "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie" za podporu a poskytnutí potřebných informací ke zhotovení práce.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje administrativním procesům ve společnosti AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie". Hlavním cílem bakalářské práce je analýza vybraného správního procesu ve vybrané společnosti a na jeho základě se nabízejí zlepšení v tomto oboru. Práce se skládají ze dvou částí. První část zajišťuje teoretický základ této otázky a termíny s ním spojené. Druhá část práce se věnuje popisu současného obchodního procesu komanditace ve firmě. Po analýze tohoto procesu bylo vyhodnoceno a vypracováno řešení pro zvýšení efektivity zvoleného procesu, což pomáhá snížit náklady a čas na dokončení procesu. Ve vazbě se posuzují výhody navrhovaných opatření.

**Klíčová slova:** proces, administrativní procesy, dokumenty, interní směrnice, kvalita a efektivita procesů, Lean, Kaizen, Six Sigma, DMAIC, Lean Six Sigma, model AS-IS, model TO-BE

# **Administrative processes in the enterprise**

## **Abstract**

Bachelor's work is devoted to administrative processes at Gazprom Neft Refinery. The main purpose of the diploma thesis is to analyze the selected administrative process in the selected company and on its basis suggest improvements in this area. The work consists of two parts. The first part provides a theoretical basis for this issue and the terms associated with it. The second part of the thesis is devoted to the description of the current business process of "Business trips" in the company. After analyzing this process, an assessment was made and solutions were developed to improve the efficiency of the selected process, which helps reduce costs and time to complete the process. In conclusion, the advantages of the proposed measures are assessed.

**Keywords:** process, administrative processes, documents, internal directives, process quality and efficiency, Lean, Kaizen, Six Sigma, DMAIC, Lean Six Sigma, AS-IS model, TO-BE model

# 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 Koncept procesu .....	13
3.1.2 Řízení procesu.....	13
3.1.3 Administrativní proces - koncepce, vlastnosti, struktura.....	16
3.1.4 Řízení administrativních procesů.....	17
3.1.5 Vnitropodnikové směrnice.....	18
3.2 Metody zlepšování procesů.....	19
3.2.1 Total Quality Management (TQM).....	19
3.2.2 Metoda Lean .....	20
3.2.3 Metoda "Pět S" .....	22
3.2.4 Metoda Kaizen.....	23
3.2.5 Metoda Six Sigma.....	24
3.2.6 Metody DMAIC a DMADV.....	26
3.2.7 Lean Six Sigma.....	27
3.2.8 Model AS-IS a TO-BE .....	28
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	31
4.2 Organizační struktura společnosti .....	34
4.3 Druhy procesů v podniku .....	35
4.3.1 Účel a struktura procesu řízení lidských zdrojů.....	36
4.3.2 Podnikatelský proces a jeho optimalizace .....	37
4.3.3 Zdůvodnění potřeby vylepšit vybraný byznys-proces .....	39
4.3.4 Modelování a analýza obchodního procesu "AS-IS" .....	42
4.3.5 Výsledky optimalizace.....	46
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>51</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>52</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
<b>8 Příloha .....</b>	<b>57</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Mapa Ruska .....	31
Obrázek 2 Omská rafinerie je technologickým lídrem ruské rafinerie .....	32
Obrázek 3 Logistika a hlavní trhy prodeje produktů .....	34

## Seznam schémat

Schéma 1 Model procesu .....	13
Schéma 2 Hlavní fáze řízení .....	14
Schéma 3 Demingový cyklus PDCA .....	15
Schéma 4 Metoda Lean .....	20
Schéma 5 Základní kroky "Pět S" .....	22
Schéma 6 Model zlepšování .....	25
Schéma 7 Cyklus DMAIC .....	26
Schéma 8 Cyklus DMADV .....	27
Schéma 9 Schéma podnikového procesu .....	36
Schéma 10 Proces zpracování žádosti o služební cestu .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Administrativní dokumenty v organizacích .....	17
Tabulka 2 Základní ukazatele výkonnosti podniku .....	31
Tabulka 3 Obchodní role a jejich interpreti .....	37
Tabulka 4 Seznam podprocesů .....	37
Tabulka 5 Účinkující a účastníci procesu "nasměrování pracovníků na služební cesty" ....	44
Tabulka 6 Účinkující a účastníci procesu "zrušení / změna podmínek služební cesty" .....	45
Tabulka 7 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu „Směrování zaměstnanců na služebních cestách“ (1. část) .....	47
Tabulka 8 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu „Směrování zaměstnanců na služebních cestách“ (část 2) .....	47
Tabulka 9 Shrnutí výsledků účinnosti optimalizace obchodního procesu „směr zaměstnanců na oficiálních služebních cestách“ .....	48
Tabulka 10 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu: Zrušení / změna podmínek služební cesty (část 1) .....	48
Tabulka 11 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu "zrušení / změna podmínek služební cesty" (část 2) .....	49
Tabulka 12 Shrnutí výsledků účinnosti optimalizace obchodního procesu „Zrušení / změna podmínek cesty“ .....	49

# 1 Úvod

V současnosti je analýza podnikatelských procesů široce rozšířená a provádí se v každé organizaci, která chce zvýšit efektivitu své práce. Gramotně provedené optimalizace nebo reinstalace obchodních procesů pomáhají řešit organizacím aktuální problémy pro ně.

Administrativní procesy jsou nedílnou součástí procesů, které se odehrávají uvnitř podniku. Každá organizace představuje složitý systém uvnitř kterého neustále procházejí různé procesy. Pokud by neexistovaly žádné procesy, nedalo by se hovořit ani o existenci organizace, protože pouze prostřednictvím probíhajících změn můžeme studovat jakýkoliv systém.

Za objekt studia v této bakalářské práci byla vybrána společnost AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie", předmětem zkoumání je podnikatelský proces Administrování pracovních vztahů kategorie „Řízení lidských zdrojů“ „Pracovní cesty“.

Automatizace procesu úpravy cest má několik závažných výhod, základní je rychlost a uspořádání. Aby se cesta uskutečnila, je nutná jasná regulace toho, kdo a v jakém termínu, co přesně musí udělat. Systém jednoduše nepošle úkol na vydání peněžních prostředků, dokud není účel a datum služební cesty domluveno účetnictvím, vedoucím a také samotným velitelem. Systém nedovolí zapomenout zarezervovat hotel a transfer pro zaměstnance. Samotný vyhotovení procesu po konkrétní cestě nebude uzavřeno, dokud vedoucí nedostane zprávu s výsledky služební cesty.

V automatizaci obchodních procesů se všechny činnosti zaměstnanců zaměřují na konečný výsledek. Od zřízení žádosti cesty proces prochází potřebnými fázemi plnění a končí, když správce obdrží konečnou zprávu.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část práce vysvětluje základní pojmy související s administrativními procesy a vysvětluje metody a modely používané k optimalizaci procesů. Materiály pocházejí z odborné literatury.

Druhá část se věnuje zavedení společnosti AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie". Nejprve se vysvětluje historie, předmět činnosti a organizační struktura firmy. Druhá část se věnuje hlavně procesu „služební cesty“ a jeho analýze. Část představuje popis procesu, jeho vyhodnocení a nový navržený proces.

Závěrem práce je návrh na změnu zvoleného procesu jeho zlepšení ve společnosti AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie".

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření k optimalizaci obchodního procesu Administrování pracovních vztahů kategorie „Řízení lidských zdrojů“ „Pracovní cesty“ na základě syntézy teoretických a praktických údajů získaných z vědecko-analytické části.

Mezi vedlejší cíle patří vypracování literární rešerše o dané problematice, její podrobný popis a vymezení souvisejících pojmů. V literární části práce se objasňují důležité pojmy, metody a modely řízení, které se používají v praktické části. Dalším cílem je využít shromážděné informace, které povedou k následné analýze procesů, jejímu vyhodnocení a řešení k odstranění jakýchkoliv nedostatků.

### **2.2 Metodika**

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část ve formě hledání literatury. Teoretická část přináší přehled hlavních fází vývoje vědeckého myšlení a praktických zkušeností v oblasti manažerských procesů ve firmě na základě studia odborné literatury a srovnání názorů jednotlivých autorů, internetových zdrojů a článků. Existují důležité základní pojmy, které úzce souvisí s administrativními procesy ve firmě. Existují definice základních termínů: proces, řízení procesů, administrativní procesy, interní instrukce, Lean, Kaizen, Six Sigma, model DMAIC, AS-IS, model TO-BE.

Ve druhé praktické části převažují prameny, tzn. zaměřuje se na analýzu praktických znalostí o administrativních procesech. Zaměřuje se hlavně na analýzu praktických znalostí manažerských procesů. Praktická část seznamuje se společností AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie", její historií a předmětem činnosti. Praktická část využívá informace poskytnuté AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie". Druhá část se věnuje zejména procesu komanditace a jeho analýze. Proces se vysvětluje, vyhodnocuje a využívá měření času. Navíc odhalily chyby a možné nedostatky. Analytická část používá model AS-IS, model TO-BE pro zlepšení administrativního procesu. Pak se navrhuje postup zlepšení a návrh nového řešení. Navrhované řešení je popsáno v jednotlivých fázích a

uvedeno v tabulkách. Také je přidána tabulka s novými dimenzovanými hodnotami. Vzniká také výsledná tabulka se statusem úspory času před a po zavedení nového systému. Na závěr bude oceněn příspěvek navrhovaných řešení pro dané procesy.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Administrativní procesy v podniku

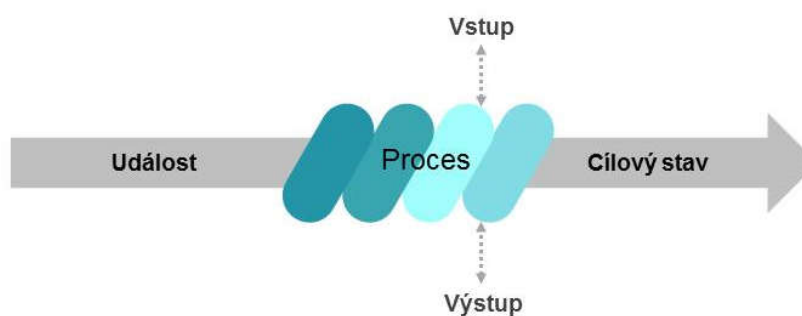
#### 3.1.1 Koncept procesu

„**Proces** je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“

Definice popisuje proces z hlediska jeho účelu, tzn. vytváření produktu nebo poskytování služeb klientovi procesu. (Svozilová, A. 2011. Str. 14.)

„**Proces** je možné definovat jako ucelené aktivity, které obvykle vyjadřují účast více činností (zapojení více pracovníků).“ (Dědina, J. a Odcházal, J. 2007. Str. 245.)

**Schéma 1 Model procesu**



Zdroj: upraveno v souladu s Podniková informatika. (Gála, L., Pour, J. a Šedivá, Z. 2009)

Typickými vlastnostmi procesu jsou vstupní a výstupní proměnné, sekvence činností, propojení mezi předchozími a následnými procesy, závislost na vnějších a vnitřních faktorech, možnost řízení procesu a zájem o něj.

Klíčové procesy, které zahrnují výrobu, technologii, marketing a další procesy. Podporující procesy zajišťující podporu klíčových procesů zahrnujících administrativní procesy. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 12)

#### 3.1.2 Řízení procesu

„**Procesní řízení** představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů,

*které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. “ (Šmída, F. 2007. Str. 30)*

Pod procesním řízením si lze představit budování základních činností, které společně vytvářejí určitý efekt. V případě optimálních výsledků musí být procesy hodnoceny za optimálních podmínek. Cílem procesů je vždy dosáhnout nejlepšího řešení. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 11)

Hron charakterizuje řízení procesu jako proces získávání, zpracování a přenosu informací, který lze posuzovat ze čtyř základních hledisek: (Hron, J. 2000)

1) **horizontální rozdělení** - určuje formální aspekt manažerské činnosti v systému řízení,

2) **vertikální dělení** - určuje obsah manažerské činnosti v systému řízení,

3) **kontenzní orientace** - umožňuje rozlišovat procesy následovně:

- organizační a ekonomické procesy,

- sociálně řídicí procesy

4) **charakter cíle** - rozlišují:

- strategický management;

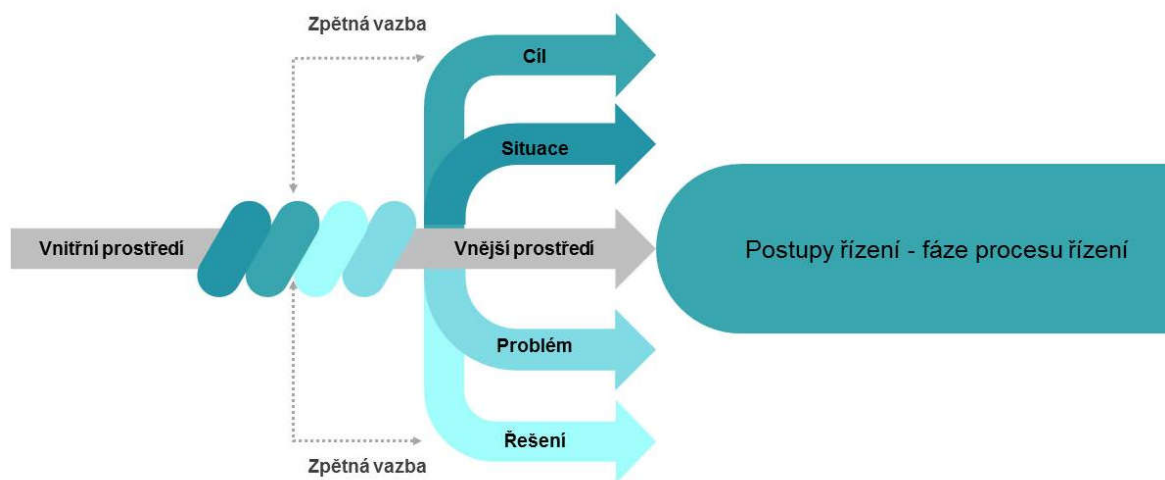
- taktická kontrola;

- exekuce každého procesu.

Každá činnost musí být řízena!

Hlavní fáze řízení jsou zobrazeny na diagramu.

**Schéma 2 Hlavní fáze řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

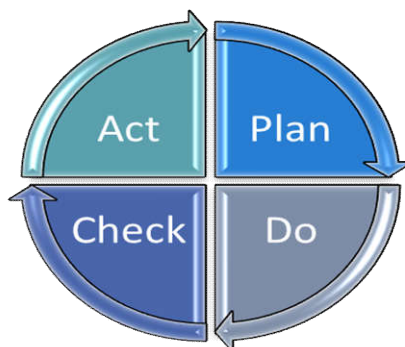
Řízení procesů řeší dva problémy:

- **takticky** udržovat stabilitu, harmonickou interakci a zdatnost všech prvků objektu řízení;

- **strategické** zajišťuje jeho rozvoj a zlepšení, převod do kvalitativního a kvantitativního stavu.

Proces se vyvíjí a zdokonaluje spolu se samotnou organizací. Každá organizace potřebuje neustálé zdokonalování, aby si udržela svou existenci a získávala stále nové a nové výhody vůči konkurenčním organizacím. Jednou z metod trvalého zlepšení je řízení organizace v souladu se známým Demingovým cyklem "PDCA" - Plan, Do, Check, Act. Metodologie PDCA je nejjednodušší akční algoritmus manažera pro řízení procesu a dosažení jeho cílů. (Deming, W. 2013. Str. 155) Řídící cyklus začíná plánováním.

**Schéma 3 Demingový cyklus PDCA**



Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování (Plan) - stanovení cílů a procesů potřebných k dosažení cílů, plánování k dosažení procesních cílů a spokojenosti zákazníků, plánování distribuce a přidělování potřebných zdrojů.

Provedení (Do) - provedení plánované práce.

Kontrola (Check) - shromažďování informací a kontrola výsledků získaných v procesu, identifikace a analýza odchylek, určení příčin odchylek.

Opatření (řízení, úprava) (Act) - podniknutí kroků k řešení příčin odchylek od plánovaného výsledku, změn v plánování a přidělování zdrojů. Cyklus začíná znovu po "Akce".

Cyklus PDCA se vztahuje jak na proces jako celek, tak na jednotlivé akce, které proces tvoří.

Procesy řízení jsou procesy, které omezují strukturu řízení provozních procesů. Například: požadavky na zásady organizace, regulační požadavky, GOST, standardizované

metody atd. Tyto požadavky "omezují" naši schopnost řídit tento proces. V tomto smyslu "kontrolují". (Jeston, J. a Nelis J. 2014. Str. 228)

### **3.1.3 Administrativní proces - koncepce, vlastnosti, struktura**

Administrativní procesy jsou nedílnou součástí procesů, které probíhají v každé organizaci. Existují organizace, ve kterých administrativní procesy hrají velmi důležitou roli a jejich výsledky tvoří podstatu akcí, které se konají v organizacích. Tyto organizace se zaměřují na efektivitu administrativních procesů a související náklady.

Administrativní procesy fungují efektivně, pokud jsou rychlé, přesné a splňují cíle potřebné k vytvoření hodnoty pro zákazníka. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 9)

Procesy v organizacích lze rozdělit na kritické nebo klíčové a podpůrné procesy.

Administrativní procesy jsou součástí podpůrných procesů, bez nichž klíčové procesy nebudou fungovat. (Kříž, J. a Zuzák, R. 2004. Str. 81)

**Existují interakce mezi klíčovými a administrativními procesy, které mohou vést k následujícím parametrům (procesy K - klíčové procesy, A - administrační procesy):**

- $K > A$ , administrativní procesy nevytvářejí optimální podmínky pro formální a věcné dodržování klíčových a administrativních procesů. Tyto vztahy nepřispívají k celkové účinnosti organizace.

- $K = A$ , administrativní a klíčové procesy jsou koordinovány, schopné reagovat na vnitřní a vnější změny. Organizace sleduje systém neustálého zlepšování kvality a soudržnosti těchto procesů.

- $K < A$ , administrativní procesy nepodporují klíčové procesy, protože jsou nadbytečné povahy. Kvůli nadměrné administrativě chybí spolupráce, která vede ke snížení efektivity. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 14)

Úspěšná analýza a řízení procesu podporuje užitečné seskupování procesů do skupin. Jednou z možností je strukturovat podpůrné procesy ve spojení se základními funkcemi organizace. K provedení určitých postupů byly použity různé dokumenty nebo soubory dokumentů. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 14)



**Tabulka 1 Administrativní dokumenty v organizacích**

<b>Proces</b>	<b>Příklady administrativních dokumentů v organizaci</b>
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.

Zdroj: upraveno v souladu s Zuzák (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 14)

### **3.1.4 Řízení administrativních procesů**

Nástrojem řízení administrativních procesů jsou organizační normy. Velmi důležitá je spojitost mezi klíčovými a administrativními procesy, které by měly tvořit kompletní systém, nasměrovaný k optimální podpoře klíčových procesů. Organizační normy se týkají nezbytných aspektů organizace procesů, následných událostí a obcházení prací zavedených jednotek v dané oblasti. Základním cílem stanovení organizačních standardů je stanovit povinnosti organizace pomocí řešení založeného na konkrétním procesu. Tím přispívají k upevnění formální stránky řízení organizace. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 18-19)

Organizační normy přispívají ke kvalitě řízení zejména díky: (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 19)

- navržení závazné formy a kódování základního procesu;
- komplexnosti, která stabilizuje systém řízení organizace;
- kontrola aplikačních oblastí všech řídicích bloků v procesu;
- prostorovost organizačních standardů s právními normami;
- prezentace stanovených norem;

- zřetelné formulaci postupů řešení a pokynů.

V AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie" používá **system správy dokumentů, elektronický systém správy dokumentů (EDMS)** - automatizovaný systém pro více uživatelů, který doprovází proces řízení práce hierarchické organizace, aby zajistil, že tato organizace plní své funkce.

Předpokládá se, že proces řízení je založen na lidsky čitelných dokumentech obsahujících pokyny pro zaměstnance organizace, které mají být provedeny.

Hlavním cílem standardizace je **zefektivnit** zavádění a uplatňování různých pravidel, **zvýšit** míru slučitelnosti produktů, procesů a služeb s jejich funkčním účelem, **odstranit** překážky a **podporovat** vědeckou, technickou a ekonomickou spolupráci.

### 3.1.5 Vnitropodnikové směrnice

*„Hlavním úkolem vnitropodnikových směrnic je zajištění jednotného metodického postupu při sledování skutečností a zachycování hospodářských operací v různých vnitropodnikových útvarech, a to ve stejném čase.“* (Kovalíková, H. 2003. Str. 5)

Vnitropodnikové směrnice patří mezi organizační normy, které platí delší dobu. Vytváří ucelený souhrn podmínek, předpisů a povinností v jednotlivých pracovních úkonech pro všechny účastníky organizace. Bez směrnic nemůže existovat žádná dobře fungující organizace, která je v souladu s legislativou, jelikož směrnice navazují na zákony, např. zákon o obchodních korporacích, zákon o účetnictví. (Kovalíková, H. 2003. Str. 7)

Primární funkcí a důvodem pro vytváření vnitropodnikových směrnic je opatření dodržování standardizovaných metodických kroků v jednotlivých útvarech. Nezbytně důležité je dodržování určitých postupů v daném čase. (Kovalíková, H. 2003. Str. 5)

#### **Při jejich zpracování je nutno dodržovat následující zásady:**

- směrnice se vztahují jen na konkrétní podnik;
- vyplývá z legislativy - např. zákoník práce, obchodní zákoník apod.;
- jsou sepsány a podepsány vysokým úředníkem organizace;
- zaměstnanci jednájí v souladu s pokyny ve svém jednání, kontrolu těchto zaměstnanců provádí nadřízený pracovník;
- obsah směrnic musí být konkrétní a jednoznačný, dále také srozumitelný a přehledný, přesně vymezují práva a povinnosti pracovníků organizace. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 21-22)

## 3.2 Metody zlepšování procesů

*„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“* (Svozilová, A. 2011. Str. 11)

Analýza administrativního procesu by měla být považována za možný příspěvek k zajištění klíčových procesů v organizaci. Při analýze administrativních procesů je vhodné se zaměřit především na posouzení kvality organizačních standardů, dokumentů používaných v elektronické podobě, zejména jejich výhod pro uživatele, jakož i vztahu systému v organizaci.

Kontrola kvality je systém technických a administrativních opatření k zajištění výroby výrobků v plném souladu s požadavky regulační dokumentace. Organizace kontroly kvality zahrnuje měření kvantitativních a kvalitativních charakteristik produktu nebo procesu, které ovlivňují jakost výrobků, v souladu se stanovenými technickými požadavky.

### 3.2.1 Total Quality Management (TQM)

*„TQM je podniková strategie, která staví do centra všech činností v podniku spokojenost zákazníků. Jako podmínku této zákaznické spokojenosti TQM zdůrazňuje kvalitu všech podnikových procesů a činností, a to ať již se jedná o procesy průmyslové, administrativní či řídicí.“* (Basl, J., Tůma a Glasl, V. 2002. Str. 67)

TQM se skládá ze tří slov: (Basl, J., Tůma a Glasl, V. 2002. Str. 67)

- Total– znamená celý podnik, celá organizace, všichni zaměstnanci musí být zapojováni do zvyšování kvality;
- Quality– jedná se o princip kvality v dané organizaci;
- Management– řízení všech podnikových procesů za účelem uspokojování potřeb zákazníka.

Systém managementu kvality je charakterizován v řadě norem ISO 9000. Tyto normy vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) a schvaluje Evropský výbor pro normalizaci (CEN). Normy ISO slouží k zabezpečení kvality, zavádějí systém do řízení kvality, dokumentují realizaci opatření ke zvýšení kvality. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 33-34)

### 3.2.2 Metoda Lean

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

Metoda Lean byla vyvinuta na zlepšování podnikových procesů v oblasti průmyslové výroby. Po chvíli našla uplatnění v dalších oborech, a to zejména v oblasti služeb a administrativy.

Schéma 4 Metoda Lean



Zdroj: Vlastní zpracování

Výhody metody - vysoká organizace procesu, která umožňuje úplnosti procesu vyhnout se zbytečnému přetížení a úspěšně konkurovat na moderním trhu.

Nevýhody metody - neschopnost zaměstnanců a složitost přinášení změn do společnosti.

Očekávaným výsledkem je dodávka v kratší době požadované výroby v případě přijetí provize bez kumulace mezizboží.

Základní cíle výroby jsou tyto:

- optimalizace nákladů, včetně práce;
- zkrácení doby potřebné k vývoji výrobku;

- optimalizace výrobních a skladových prostor;
- záruka doručení včas zákazníkovi.

Cílem štíhlé výroby je zabránit ztrátám. Je nutné nejen eliminovat, ale také pokračovat v prevenci dalšího výskytu a vývoje ztrát. Úkolem managementu je optimalizovat proces. Vzhledem k důsledkům ztrát může management s omezenými zdroji rozhodnout, na co se v první řadě zaměřit. Identifikace a snížení ztrát je prioritním úkolem každého moderního podniku. Protože to je základ úspěšné činnosti.

Metoda Lean, se aplikuje tam, kde je potřeba zvýšit výkonnost procesu a zároveň snížit operační náklady například snížením zásob, zmenšením rozlohy výrobních prostor a nebo úsporou práce na daný výkon. Je vhodná pro usnadnění činností a tím zkrácení doby od výrobního procesu až k předání konečnému zákazníkovi.

*„Dalším z klíčových důvodů pro použití Lean je rozčlenění činností v rámci procesu na ty, které produktům přidávají na hodnotě, a na ty, které k postupně vytvářené hodnotě nemají přímý vztah, nepřispívají k její tvorbě, nebo ji naopak zatěžují.“* (Svozilová, A. 2011. Str. 33)

Nejčastějším výrazem, který se v této metodě objevuje, je plýtvání (angl. Waste), které v určité míře existuje v každém procesu.

7 druhů plýtvání (ztrát) ve výrobních procesech:

1. **Nadvýroba** (Overproduction) – vyšší výroba než je požadováno nebo provádění činností, které ještě nejsou potřeba.
2. **Vady** (Correction) – výroba vadných dílů nebo chybně provedené procesy, opravy, předělávky, rezervní výroba, atd.
3. **Zbytečná doprava nebo přemístování** (Conveyance) – přeprava materiálů nebo informací z místa na místo bez přidané hodnoty.
4. **Čekání** (Waiting) – čekání na další zpracování nebo schválení.
5. **Zbytečný pohyb** (Motion) – zbytečný pohyb pracovníků, který musí vykonávat při práci.
6. **Nadbytečné zpracování** (Over-processing) – provádění činností, které nejsou potřeba.
7. **Nadbytečné zásoby** (Inventory) – skladování materiálu a informací, které nejsou potřebné pro proces.

Někdy se ještě uvádí další, osmý druh plýtvání, pak se celý koncept označuje jako 7+1 druhů plýtvání nebo 8 druhů plýtvání: **nevyužitá tvořivost zaměstnanců** (Creativity and Motivation) – ztráta nápadů a příležitosti k zlepšování.

### 3.2.3 Metoda "Pět S"

Dalším výrazným nástrojem používaným v metodě Lean je metoda "Pět S".

Název "Pět S" vychází z anglického souhrnu slov Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain nebo z japonského Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuka.

V češtině „Pět S“ znamená Třídění, Umístění, Úklid, Standardizace a Udržení. K těmto slovům jsou někdy přidávány slova Zabezpečení a Uspokojení neboli Safety, Satisfaction. (Svozilová, A. 2011. Str. 39)

Cíle systému "Pět S" jsou:

- snížení počtu nehod;
- zvýšení úrovně kvality výrobků, snížení počtu vad;
- vytváření příjemného psychologického a kulturního klimatu, stimulace touhy po práci;
- zvýšení produktivity práce (což zase vede ke zvýšení podnikových zisků, a tedy ke zvýšení úrovně osobních příjmů).

#### Schéma 5 Základní kroky "Pět S"



Zdroj: Vlastní zpracování

**Třídění** (jap. Seiri)- představuje vyřazení všech přebytečných nástrojů, úkonů či jiných součástí, které nejsou pro organizaci přebytečné a nepřinášejí žádnou hodnotu.

**Umíst'ování** (jap. Seiton)- znamená, že každá položka pracovního procesu má své vhodné, strategické místo, které je zaznamenané a zvolené na základě plynulosti výroby, činnosti.

**Úklid** (jap. Seiso)- představuje údržbu, tedy čistotu a pořádek v pracovních prostorách. Úkony organizace a úklidu představují část každého procesního cyklu, nejsou zahájeny pouze tehdy, kdy nepořádek na pracovišti už je natolik neúnosný, že se dotýká kvality pracovního výkonu.

**Standardizace** (jap. Seiketsu)- standardizace pracovních postupů musí být jasně dané pro každou pracovní pozici a na všech pracovních místech. Určuje jasný postup pro zacházení se stroji, výkonem práce na nich, předávání, atd.

**Udržení** (jap. Shitsuke)- poslední krok, který je zaměřen na dodržování všech předcházejících pravidel a především na zachování pracovních postupů a návodů. Aby proces po nějaké době nesjel zpět do starých kolejí, je nezbytná průběžná kontrola. (Svozilová, A. 2011. Str. 39)

### 3.2.4 Metoda Kaizen

Kaizen klíčová koncepce řízení. Je to japonská filozofie, systém, který se zaměřuje na neustálé zdokonalování všech výrobních procesů, našeho způsobu života a všech aspektů života.

Kai (change) změny; Zen (good) k lepšímu.

„Kaizen“ v podnikání je neustálá touha zlepšovat vše, co děláme v oblasti výroby, prodeje, řízení. Do procesu zlepšování je zapojen každý - ředitel i běžný zaměstnanec. Hlavní myšlenkou je, že ani den by neměl projít bez vylepšení ve společnosti. Cílem Kaizen je bezeztrátová výroba (štíhlá výroba).

Jsou čtyři základní typy Kaizenu: (Basl, J., Tůma a Glasl, V. 2002. Str. 66)

- Kaizen orientovaný na management - je zaměřený na inovování systémů a postupů v podniku, reorganizaci, změny firemní kultury a také komunikaci.
- Gemba Kaizen - orientuje se detailněji na obsah pracovní oblasti. Soustředí se na kvalitu, snižování nákladů, zkracování časů, uspořádání pracoviště, zvyšování produktivity apod.
- Engineering Kaizen - zabývá se především snižováním zásob a nákladů v logistickém řetězci.
- Kaizen založený na zlepšovacích návrzích - kterékoliv procesy nebo činnosti, které jsou v podniku.

Následující body jsou také charakteristické pro kaizen, které se také nazývají "Kaizen deštník":

- zaměření na koncového spotřebitele;
- kontrola kvality (total quality control, TQC);
- implementace robotiky, automatizace;
- kruhy kvality;

- návrhový systém;
- údržba koncových zařízení (údržba, TPM);
- Kanban-Japonská výrobní technologie "přesně včas";
- zvýšení kvality;
- nulové vady;
- zaměření na práci v malých skupinách;
- zavedení Kaizen.

### 3.2.5 Metoda Six Sigma

Six Sigma je metodika nepřetržitého zlepšování procesů založená na postupech vzešlých ze společností Toyota a Motorola. Tyto techniky se důsledně rozšířily do celého světa a představují dnes soubor důležitých znalostí, které by měly být dodržovány ve společnostech, které chtějí ustavičně zlepšovat své interní fungování ve vztahu k požadavkům zákazníků.

Six Sigma poskytuje společnostem možnosti, jak snížit chybovost či jinou variabilitu ve svých činnostech. Řešení je založeno na systematickém přístupu, který využívá především práci s daty a fakty. Výstupy se z velké části opírají o výsledky statistických metod.

Six Sigma je systém pro nastavení pravidelných obchodních procesů ke snížení všech typů defektů a ztrát prostřednictvím důsledné implementace projektů, které eliminují základní příčiny defektů na základě kvantitativního výzkumu procesů:

- vady produktu (řízení kvality);
- náklady (snížení neproduktivních nákladů);
- ztráta zdrojů (efektivní využití zdrojů)
- ztráta času (zkrácení doby cyklu).

V závislosti na tom, který proces budeme optimalizovat, budou takové vady a ztráty důkladně prozkoumány a systematicky odstraněny.

Základem účinnosti systému Six Sigma je jemné doladění procesů a výsledků. Jakýkoli řídicí nebo administrativní proces lze a měl by být optimalizován postupným odstraňováním závad v řízení, komunikaci a pracovním postupu.

Systém Six Sigma "vidí" proces jako funkci přeměny komplexu vstupních ukazatelů na výsledek výstupního procesu. Výsledek procesu je prezentován ve formě souboru kvantitativních ukazatelů, z nichž každý má pro spotřebitele nebo podnik nějakou hodnotu,



například ukazatele kvality, nákladů, produktivity, obchodní efektivnosti, spokojenosti zákazníků atd.

Proces práce s konceptem Six Sigma lze představit takto.

Schéma 6 Model zlepšování



Zdroj: Vlastní zpracování

Systém jako soubor vzájemně propojených prvků, který se spoléhá na hlavní metodu, zahrnuje téměř všechny komponenty správy pro jeho implementaci, rozdělující se do mnoha funkčních oblastí správy. Síla metody je taková, že, včetně požadovaných změn, působí synergickým efektem a plní komplexní řešení energií větší síly než jeho složky.

Metoda Six Sigma je zaměřena na zvýšení hodnoty pro zákazníky a také na celkovou efektivitu procesů. Six Sigma se na kvalitu dívá dvěma způsoby.

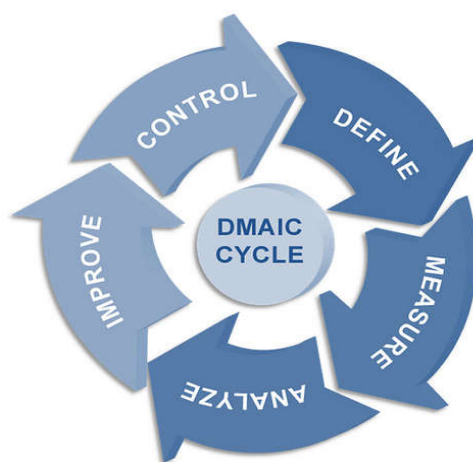
Prvním je **potencionální kvalita** - to, čeho chce firma v oblasti kvality dosáhnout danými prostředky, a druhým je **skutečná kvalita**, která vyjadřuje reálné výsledky, kterých společnost skutečně dosahuje. Odlišnost je především v plýtvání. Plýtvání může být například nadvýroba, vady nebo čekání. Metoda Six Sigma se zaměřuje na odstranění plýtvání rychlejší výrobou lepších a levnějších výrobků. Lze ji využít ve spojení s DMAIC. (Svozilová, A. 2011. Str. 24)

### 3.2.6 Metody DMAIC a DMADV

Metoda DMAIC vznikla v souvislosti s rozvojem neustálého zlepšování, zvyšování úrovně kvality, bezpečnosti, ochrany životního prostředí. Jedná se o zdokonalený PDCA cyklus. Kvalita je oblast, kde cyklus zaznamenal základní rozvoj a použití v praxi. Nestal již novým nárokům a proto došlo ke vzniku metody DMAIC.

Metodu definuje 5 fází pro úspěšné zavedení změny nebo řízení projektu určeného ke zlepšování:

Schéma 7 Cyklus DMAIC



Zdroj: Vlastní zpracování

- **D – Define** (definovat)- *stanovení cíle, rozsahu projektu, definování procesu, stanovení kritických faktorů kvality;*
- **M – Measure** (měřit)- *upřesnění kvantifikace stávajícího stavu, hodnocení výkonnosti procesu;*
- **A – Analyze** (analyzovat)- *označení klíčových příčin, identifikování problémů;*
- **I – Improve** (zlepšovat)- *návrh řešení problému, implementace řešení;*
- **C – Control** (řídit)- *určení dosažené úrovně způsobilosti procesu, udržení kvality procesu řízením, standardizací a dokumentací procesu. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 34-35)*

Tato metoda ušetří čas, sníží redundanci, využije interní znalosti, sníží počet chyb, zvýší produktivitu, uplatní nové přístupy a zlepší řízení procesů. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 36)

DMADV je six sigma struktura, která je primárně zaměřena na vývoj nové služby, produktu nebo procesu, spíše než na zlepšení stávající. Tento přístup - definovat, měřit,

analyzovat, zlepšovat, řídit - je obzvláště užitečný při zavádění nových strategií a iniciativ, protože je založen na datech, včasném odhalení úspěchu a pečlivé analýze.

**Schéma 8 Cyklus DMADV**



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Define** - hledáme příležitosti a definujeme cíl projektu a jeho rozsah.
- **Measure** - upřesnění kvantifikace stávajícího stavu, hodnocení výkonnosti procesu.
- **Analyze** - označení klíčových příčin, identifikování problémů.
- **Design** - zkonstruování modelu procesu, poznamenání činností, popis.
- **Verify** - výsledná analýza, ověření procesu, užití zpracované dokumentace. (Zuzák, R., Kříž, J. a Krninská, R. 2009. Str. 35)

### 3.2.7 Lean Six Sigma

Lean Six Sigma je integrovaný koncept, který kombinuje koncepty řízení kvality: koncept štíhlé výroby (Lean manufacturing) zaměřený na odstranění ztrát a neproduktivních nákladů a koncept Six Sigma, zaměřené na snížení variability procesu a stabilizaci výkonu produktu.

Lean Six Sigma kombinuje metody Lean a Six Sigma dohromady. Spojuje časově orientovanou strategii metody Lean s analytickými nástroji Six Sigma. Opírá se o metodologii DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), která tvoří zásadní součást Six Sigma a v Lean Six Sigma slouží především pro projekty zdokonalování již stávajících procesů.

Koncept Lean Six Sigma má širokou oblast použití a může být používán všemi podniky, bez ohledu na velikost a rozsah činnosti. Společnosti ji využívají především k:

- řízení iniciativ zlepšování procesů napříč funkcemi, jako je například onboarding nově přijatých zaměstnanců;

- zefektivňování funkcí back office, jako je například účtování závazků;
- identifikování nových možností využití produktů;
- přetváření funkcí za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Lean Six Sigma je soubor technik a nástrojů, který pomáhá zabránit ztrátám materiálu, energie, zákazníků a lidských zdrojů. Cílem využití Lean Six Sigma je identifikovat, kdo je váš reálný zákazník, co má pro něho hodnotu a koncentrovat se na aktivity, které budou tuto hodnotu přinášet za současného omezování aktivit, které ji nepřinášejí. Lean Six Sigma je cesta upřímnosti, pokory a snahy dělat lidi spokojenějšími.

### **3.2.8 Model AS-IS a TO-BE**

Model AS-IS je „tak jak je“, tj. model existujícího procesu / funkce. Průzkum procesů je nezbytnou součástí každého projektu vytváření nebo rozvoje systému. Konstrukce funkčního modelu AS-IS umožňuje jasně stanovit, které informační objekty se používají k provádění funkcí různých úrovní detailů.

Na základě analýzy současných procesů informačního školícího systému byl vytvořen následující model AS-IS, který umožňuje izolovat a systematizovat procesy, které se v tomto systému vyskytují během jeho provozu. Na základě modelu AS-IS je dosaženo shody mezi různými fázemi procesu ohledně toho, "kdo co udělal" a co každá fáze k procesu přidává.

Funkční model AS-IS je výchozím bodem pro analýzu potřeb podniku, identifikaci problémů a "úzkých" míst a pro vývoj projektu ke zlepšení podnikových procesů. Model AS-IS umožní zjistit, co a jak děláme teď, než určíte „co a jak se bude dělat zítra“.

Analýza funkčního modelu AS-IS umožňuje pochopit, kde je problémová situace, jaké jsou výhody nových procesů a jaké změny budou provedeny ve struktuře procesu.

Studie nezbytnosti restrukturalizace (identifikace a odstranění nedostatků) v procesech se provádí pomocí rozkladu (analýzy), a to i tam, kde je zřejmá funkčnost na první pohled. Například příznaky neúčinnosti stávajících procesů mohou být:

- nevyžádané, nezvladatelné a duplicitní operace;
- neúčinné manipulace (požadovaný dokument není na správném místě ve správný čas);

- nedostatek zpětné vazby na řízení (výsledek není ovlivněn funkcí), vstup (objekty nebo informace jsou používány iracionálně) atd.

Modelování procesů AS-IS (jak je) může být zaměřeno na řešení velkého množství různých úkolů a umožňuje:

- podrobně určit výsledek procesu a zhodnotit jeho hodnotu v rámci studované oblasti;
- definovat soubor akcí, které tvoří proces a určit postup provádění akcí v rámci obchodního procesu;
- provést rozdělení zón odpovědnosti (určit, který zaměstnanec je zodpovědný za provedení určité akce nebo procesu jako celku);
- identifikovat zdroje spotřebované během obchodního procesu (s porozuměním zdrojů můžete zvýšit efektivitu jejich využití plánováním a optimalizací);
- určit informační toky v rámci sledovaného procesu, včetně pohybu dokumentů v papírové nebo elektronické podobě (umožní určit, jak optimální je pohyb dokumentů a zda jsou nadbytečné).
- identifikovat potenciální "úzká" místa a příležitosti ke zlepšení procesu, které budou použity k jeho optimalizaci v budoucnu.

Nedostatky vyjádřené v modelu AS-IS lze napravit v procesu vytváření modelů TO-BE (jak to bude) - modelu nové organizace obchodních procesů. Model TO-BE je potřebný k analýze alternativních způsobů práce a dokumentování toho, jak bude společnost v budoucnu podnikat.

Detailizace procesů podle modelu AS-IS (jak je) nám umožňuje identifikovat nedostatky ve studijní oblasti činnosti, které budou brány v úvahu při vytváření modelu TO-BE (jak by mělo být) - modelu nové (vylepšené) organizace procesů.

TO BE (SHOULD-BE, AS-TO-BE) - model "jak by mělo být".

Tento model je zpravidla vytvořen na základě AS IS, s odstraněním nedostatků ve stávající organizaci podnikových procesů a jejich zlepšením a optimalizací. Toho je dosaženo odstraněním úzkých míst zjištěných na základě analýzy AS IS.

V tradičním reengineeringu se na základě modelu TO BE doporučuje automatizovat obchodní procesy a navrhovat CIS. Rozumí se, že to může významně snížit riziko projevu automatizace jako výlučného zdroje nákladů v důsledku automatizace nedokonalých

procesů. V současné době však vzhledem k rostoucí popularitě „evolučního“ reengineeringu klesá potřeba dlouhé a pracné přípravy modelu TO BE.

Procesní model TO-BE je vytvořen na základě výsledků analýzy procesního modelu AS-IS. Model TO-BE popisuje budoucí stav procesů, s přihlédnutím k přáním zákazníka, jakož i analýzu a optimalizaci stávajících procesů.

Požadované změny procesů jsou stanoveny na základě analýzy získaného modelu AS-IS a požadavků zákazníka na cílový stav sledovaných obchodních procesů.

V rámci popisu procesů TO-BE jsou zvýrazněny všechny procesy studované oblasti činnosti, jsou identifikováni účastníci odpovědní za výsledek, vybaveni potřebnými pravomocemi a právy a jejich vzájemná interakce.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

Omská ropná rafinerie je jedna z největších ruských ropných společností, které sídlí v Omsku (Západní Sibiř) a ve vlastnictví AS "Gazprom Neft".

Obrázek 1 Mapa Ruska



Zdroj: Vlastní zpracování

Omská ropná rafinerie je ruský vůdce v rafinaci, jednou z nejmodernějších rafinerií v Rusku a jednou z největších rafinerií na světě.

Omská ropná rafinerie má mezi ruskými rafinériemi vedoucí pozici v oblasti objemu a hloubky zpracování ropy, podílu světlých ropných produktů, sady technologických procesů, výroby benzínu a nafty, produkci aromatických uhlovodíků.

Tabulka 2 Základní ukazatele výkonnosti podniku

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Objem zpracování, mil. t	20,4	20,6	21,1	21,0	22,2
Investice, miliardy rublů	10,3	11,2	15,2	17,0	18,4
Daně, miliardy rublů	57,1	57,2	58,1	58,2	59,4
Počet lidí	2 823	2 829	2 831	2 833	2 918

Zdroj: upraveno v souladu s Gazprom-Neft. Dostupné online: <<https://www.gazprom-neft.com/company/oil-refining/omsk-refinery/>>

Hlavní technologické procesy "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie" jsou: odsolování a dehydratace ropy, primární zpracování ropy, katalytické krakování, alkylace kyseliny sírové, katalytické reformování, izomerizace, hydrogenační rafinace nafty a benzínu, výroba aromatických uhlovodíků, bitumu, koksu apod.

Podnik vyrábí více než 50 druhů ropných produktů: benzin, palivo pro naftové a proudové motory, domácí plyn, topný olej, benzen, toluen, orthoxylen, paraxylen, bitum, koks, technická síra a další výrobky žádané na trhu. Omská ropná rafinerie je jedinou tuzemskou rafinérií, která disponuje vlastní výrobou katalytického krakování.

### **Obrázek 2 Omská rafinerie je technologickým lídrem ruské rafinérie**



Zdroj: upraveno v souladu s Gazprom-Neft. Dostupné online: <<https://www.gazprom-neft.com/company/oil-refining/omsk-refinery/>>

### **Technologický lídr v odvětví**

Při instalované kapacitě 22,2 milionů tun ropy ročně, v roce 2018 omská rafinerie přepracovala 21 milionů tun a udržela si první místo podle objemu ropy v Rusku. Omská rafinerie má v průmyslu vedoucí postavení a podle klíčových ukazatelů efektivity výroby: podíl výstupu světlých ropných produktů v roce 2018 činil 71,04% a hloubka zpracování 90,9%. V omské rafinérii je sestaven jeden z nejmodernějších sad technologických procesů, které dnes v ropných úpravách existují.

### **Nové produkty**

Omská rafinerie patří každoročně mezi laureáty a diplomanty celoruské soutěže programu "100 nejlepších komodit Ruska". V roce 2018 se do nejlepší ruské stovky vešly



vysokooktanový automobilový benzin G-Drive 100, nízkotučné palivo pro lodní zařízení značky TSU-80 (RMD-80), uhlovodíkový zkapalněný plyn pro automobilovou dopravu. V souladu s tržními požadavky na omskou rafinérii se pravidelně pořádá vydání nových druhů výrobků. Dokončení první fáze modernizace instalace zpomaleného koksu (IZK) zajistilo vytvoření první ruské výroby jehlového koksu - strategicky důležité suroviny pro hutní, atomový, chemický a kosmický průmysl, která se v současnosti dováží do Ruska. Dokončení modernizace IZK se plánuje v roce 2021.

### **Modernizace výroby**

V roce 2008 byla zahájena modernizace výroby, která měla za cíl zvýšit kvalitu ropných produktů, v roce 2015 rafinerie plně přešla na výrobu eko-paliva Euro-5. Do technologického řetězce podniku byly zařazeny nejsilnější v Rusku a Evropě instalace izomerizace lehkých benzinových frakcí, nový komplex pro hydrogenační rafinaci nafty a katalytického krakování benzínu, modernizován komplex hluboké úpravy mazutu KT-1/1 a bitumová instalace.

Cílem druhé fáze modernizace je dostat hloubku zpracování v omském závodu na 97% a výroba světlých ropných produktů na 80%. K tomu dnes v podniku probíhá výstavba nových instalací primární úpravy ropy ELOU-AWT, komplexů zpomaleného koksování a hlubokého zpracování ropy. Díky novým technologiím rafinerie o více než šest procent zvýší ukazatel výstupu již očištěných světlých ropných produktů.

### **Ekologické projekty**

Snížení zátěže životního prostředí je zásadní směr rozvoje omského petrochemického závodu. Jedním z klíčových projektů ekologického zaměření je výstavba čističek "Biosféra", které již prokázaly svou účinnost na moskevské rafinérské společnosti. Díky unikátní kombinaci moderních technologií umožní nový areál odstraňovat z vody až 99,9% znečištění a také 2,5 násobně snížit vodní spotřebu závodu.

Omská rafinerie se stala plochou pro zavedení moderních energetických technologií obnovitelné energetiky. V rámci realizace pilotního projektu bude v podniku vybudována solární elektrárna o výkonu 1 MW. Tato energie stačí na zajištění potřeb administrativních zařízení závodu.

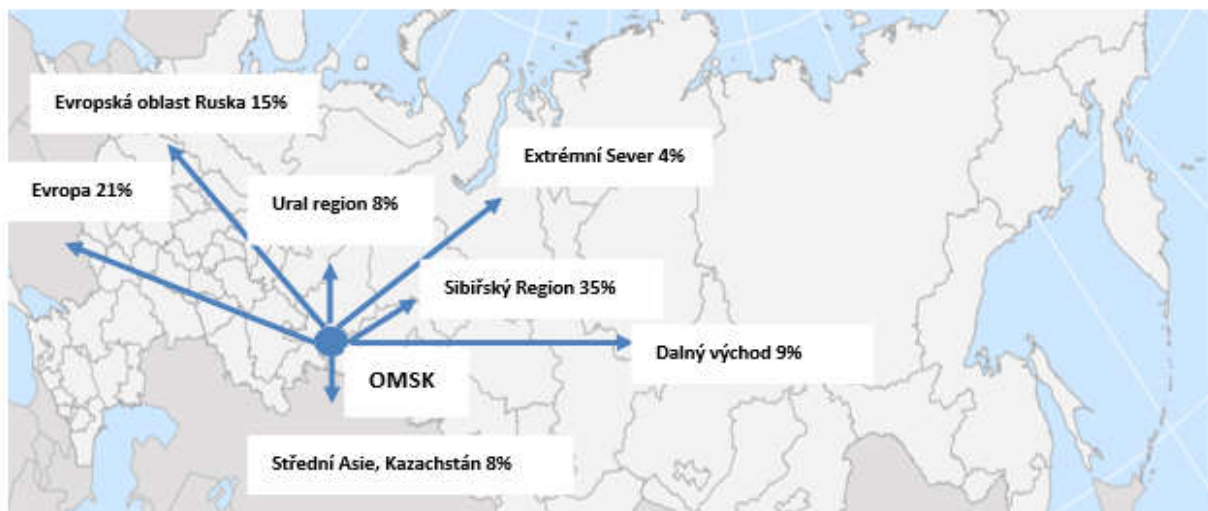
Rozšiřováním svých aktivit "Gazprom Neft" zodpovědně buduje ekologickou strategii založenou na efektivním ekologickém managementu a důsledném zavádění nejlepších světových praktik v oblasti techniky, technologií a řízení. V omské rafinérii se

doladuje systém ekologického monitoringu, který zahrnuje kontrolu stavu podzemních vod a průmyslových stok, vzdušného prostředí, monitoring odpadů výroby a spotřeby zdrojů.

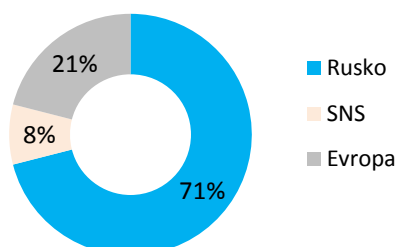
### Logistika

Vhodnou polohu Omsku v centru západní Sibíře na břehu řeky Irtyše, kde se splavňují vodní a železniční dálnice, určuje rozsáhlá geografie dodávek ropných produktů.

**Obrázek 3 Logistika a hlavní trhy prodeje produktů**



**Struktura přepravy podle směrů**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti se skládá z generálního ředitele, 10 zaměstnavatelů generálního ředitele, k nimž podléhá 86 oddělení ve směrech. Ve firmě převažuje lineárně-funkční organizační struktura, v níž se skvěle realizuje princip jednotlící. Strukturální jednotky jsou organizovány na lineárním principu. Také tato organizační struktura má široké možnosti pro racionální kombinaci decentralizace a centralizace.

V současnosti v podniku pracuje 2918 lidí. Systém řízení pro účely přijatý ve firmě umožňuje změřit výsledek práce každého zaměstnance a zhodnotit jeho přínos k celkové

záležitosti. Cílem tohoto systému je rozdělit strategické cíle společnosti na účely strukturálních jednotek a podniků, které se transformují do cílů a úkolů zaměstnanců. Pomáhá určit míru dosažení strategických a operačních cílů.

Jednou z důležitých oblastí práce s personálem v podniku je zlepšení systému nehmotné motivace zaměstnanců. Mezi její programy patří soutěže odborných dovedností, sportovní soutěže, volnočasové a wellness akce, firemní komunikační zasedání, veřejné uznání zásluh zaměstnanců, ocenění firemními značkami odlišnosti. V podniku fungují jednotné standardy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

### 4.3 Druhy procesů v podniku

V podniku existuje mnoho procesů, ale zvláště vynikají tyto druhy:

- základní procesy;
- zajišťovací procesy;
- manažerské procesy

Aktuálně se ve firmě realizuje řada iniciativ pro automatizaci funkčního modelu řízení:

1. Konsolidace organizačních struktur všech dceřiných společností v jednom systému. Tímto systémem je SAP.

2. Vytvoření možnosti automatizované správy funkčního řízení, což znamená:

- Každému zaměstnanci firmy se uděluje známka, která odráží jeho příslušnost k určité funkci (ekonomika a finance, IT, HR, zadávání veřejných zakázek apod.).

- V systému vznikají virtuální vazby a role mezi zaměstnanci – účastníky funkčního řízení.

3. Automatizace procesních oblastí, které se týkají funkčního modelu, s ohledem na pravidla funkčního řízení, včetně implementace důsledného rozhodovacího procesu, udělení všem účastníkům určitých modelů rolí s příslušnými pravomocemi v systému.

Většina z procesních oblastí, v nichž se realizují role funkčního řízení (metodologie a správa regulační základny, správa odměn, pravidelné hodnocení činnosti), pokrývá firemní centrum a dceřiné společnosti a je automatizována ve třech firemních systémech AS "Gazprom Neft":

- SAP SE je německý výrobce softwaru pro organizace.

- 1C Private je softwarový produkt společnosti 1C určený k automatizaci činnosti v podniku.

- IBM Collaboration Solutions (dříve Lotus).

Další automatizace procesních oblastí, ve kterých se realizují role funkčního řízení, se týká všech používaných systémů.

**Schéma 9 Schéma podnikového procesu**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.1 Účel a struktura procesu řízení lidských zdrojů

Podnikatelský proces „nasměrování zaměstnanců na služební cesty“ patří do skupiny podnikatelských procesů „Administrování pracovního poměru“ kategorie „Řízení lidských zdrojů“. Proces určuje pořadí směřování zaměstnanců na služební cesty, stanovuje požadavky na dokumentární úpravu služebních cest a upravuje jiné vztahy vznikající mezi AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie" a pracovníkem při směřování posledního na služebnu.

Je uvedena tabulka, ve které jsou vidět byznys role a jejich interpreti.

**Tabulka 3 Obchodní role a jejich interpreti**

Obchodní role	Organizační jednotky
Obchodní pracovník	Pracovník organizace směřující na služebnu
HR General Service Center	Specialista AS "Gazprom Neft - Bisnes Service", vedoucí evidence pracovní doby samostatné jednotky
Odpovědný za správu dokumentů	Oddělení dokumentačního zabezpečení
Účetnictví	Omská pobočka AS "Gazprom Neft - Bisnes Service"
Obecné servisní středisko front office	Čelní kancelář AS "Gazprom Neft - Bisnes Service" na území AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie"
Finanční kontrolor	Správa finanční kontroly
Vlastník nákladů	Oddělení dokumentačního zabezpečení
Vedoucí organizace	Generální ředitel nebo osoba, která vykonává jeho povinnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je předkládán seznam podprocesů a sekvence činností při tvorbě zaměstnance na služební cestu.

**Tabulka 4 Seznam podprocesů**

№	Název podprocesu
1	Směrování zaměstnance na služebnu
2	Zrušení / změna podmínek služební cesty

Zdroj: Vlastní zpracování

Pořadí tvorby dat je prezentováno v příloze 3-4.

#### 4.3.2 Podnikatelský proces a jeho optimalizace

Zdokonalování obchodních procesů je souhrn metod a přístupů, které umožňují manažerům společnosti zvýšit efektivitu její práce. Jak vyplývá z pojmenování postupu,

kterému se také někdy říká management obchodních procesů, cílem je její zlepšení obchodních procesů, které je pomáhá učinit efektivnějšími.

Vezměme si podrobněji jeden z podpůrných procesů, „Řízení lidských zdrojů“. Tento proces hraje významnou roli v činnosti každé společnosti.

Zaprvé, řízení lidských zdrojů přímo ovlivňuje kapitalizaci (hodnotu) firmy. Roste také podíl nehmotných aktiv (značka, intelektuální potenciál personálu, personální politika) na celkovém součtu aktiv organizace.

Zadruhé, řízení lidských zdrojů jako klíčová „vnitřní kompetence“ organizace je jedním z faktorů, které zajišťují vedení v konkurenčním boji, protože se řadí mezi hlavní konkurenční výhody organizace, stává se zárukou jejího úspěchu a přežití v době, kdy konkurence sílí.

Za třetí podle odhadů řady odborníků právě řízení lidských zdrojů umožňuje firmám přecházet z řad dobrých, úspěšně působících, mezi vedoucí v určitém segmentu trhu.

Řízení lidí je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem jakékoliv organizace. Vytvářejí nové produkty, akumulují a využívají finanční zdroje, kontrolují kvalitu. Lidé jsou schopni systém neustále vylepšovat. Jejich schopnosti a iniciativa jsou neomezené, zatímco jiné zdroje jsou omezené.

Řízení lidských zdrojů se může posuzovat z různých úhlů pohledu:

- jako systém vývoje a implementace vzájemně propojených, pečlivě koncipovaných rozhodnutí ohledně regulace vztahů práce a zaměstnanosti na úrovni organizace;
- jako směřování manažerské činnosti, v níž je lidská složka (či personál) organizace vnímána jako: jeden z nejdůležitějších zdrojů jejího úspěšného fungování a rozvoje, faktor její efektivity a růstu, prostředek dosažení strategických cílů.

Schéma VAD obchodního procesu řízení lidských zdrojů je znázorněna v příloze 2.

Vezměme si jeden z obchodních procesů podrobněji. V rámci výzkumu byl vybrán proces „nasměrování pracovníků na služební cesty“. Tento proces je podprocesem administrování pracovního poměru. Diagram VAD obchodního procesu administrování pracovního poměru v systému ARIS lze vidět v příloze 3 a diagram VAD obchodního procesu "nasměrování pracovníků na služební cesty" v systému ARIS v příloze 4.

Automatizace procesu úpravy cest má několik závažných výhod, základní je rychlost a uspořádání. Aby se cesta uskutečnila, je nutná jasná regulace toho, kdo a v jakém termínu, co přesně musí udělat. Systém jednoduše nepošle úkol na vydání peněžních

prostředků, dokud není účel a datum služební cesty domluveno účetnictvím, vedoucím a také samotným velitelem. Systém nedovolí zapomenout zarezervovat hotel a transfer pro zaměstnance. Samotný vyhotovení procesu po konkrétní cestě nebude uzavřeno, dokud vedoucí nedostane zprávu s výsledky služební cesty.

Při automatizaci obchodního procesu se všechny činnosti zaměstnanců zaměřují na konečný výsledek. Od ustavení žádosti o cestu proces prochází nezbytnými fázemi výkonu a dokončuje se, když vedoucí přijímá výslednou zprávu.

Po prvotním, povrchním zkoumání obchodního procesu, bylo jasné, že dlouho trvá podepisování papírových žádostí i přesto, že nominace se rovněž tvořily i na portálu SAP.

Prováděla se tedy dvojí práce a doba sjednávání dokladů a jízdenek se zvyšovala. Aby bylo rozhodnuto o prvních krocích optimalizace procesu, bylo nutné prozkoumat standard společnosti na proces „komanditace“. Postup pro odesílání zaměstnanců na služební cesty „vyvinutý“ odborem pro normalizaci spolu s oddělením podpory dokumentace.

Po prostudování standardu byly stanoveny kroky k optimalizaci obchodního procesu:

1. Provést analýzu modelu „Asis“ obchodního procesu „Odesílání pracovníků na služební cesty“ v systému ARIS.
2. Provést analýzu modelů Asis úzce souvisejících obchodních procesů, jako jsou „provádění změn a převod služebních cest“ a „provádění / zrušení služebních cest“.
3. Popsat model "To be" a analyzovat cesty, jak zlepšit obchodní proces.
4. Navrhnout metodické doporučení pro zlepšení obchodních procesů.

### **4.3.3 Zdůvodnění potřeby vylepšit vybraný byznys-proces**

V moderních firmách se zaměstnanci HR oddělení stále častěji potýkají s problémem dlouhého a neefektivního procesu dokumentování služebních cest. Ve většině případů pro vyřízení služební cesty do zahraničí nebo domácího prostředí musí zaměstnanec vyplnit standardní žádost o služební cestu přijatou v organizaci a předat ji přímému vedoucímu na sjednání. Od šéfa je potřeba žádost zvážit nebo ji potvrdit, nebo vrátit zaměstnanci se svými komentáři na dopracování. Životní cyklus sladění takové žádosti prochází dlouhým řetězcem mezi vedoucími různými úrovněmi.

Tento postup potvrzování je mnohdy obtížné snížit kvůli velkému množství oddělení a oddělení (mezi nimi účetnictví, personální oddělení, dopravní oddělení apod.), které se zapojí do úpravy služební cesty zaměstnance. Také delší dobu odchází i na vyřízení zprávy

o služební cestě. Tento postup úpravy služební cesty trvá zaměstnancům a jejich vedoucím ještě v etapě sladění, odtržení od přímého plnění přímých služebních povinností.

Pouze schválením žádosti se ale postup úpravy služební cesty nedokončuje. Tento dokument spadá do HR oddělení, kde personalista vytváří příkaz a zadává potřebné údaje do registru evidence služebních cest. Poté je třeba informovat účetnictví pro přidělení rozpočtu na služební cestu a dát za úkol tajemníkovi pro objednání vstupenek a hotelu.

Celý tento proces trvá nejen dlouho, ale také se pojí s určitými riziky a chybami: ztrátou dokumentů, opožděnou inscenací úkolů nebo jejich plněním apod. A protože ve velkých organizacích zaměstnanci zpravidla dost často jezdí na služební cesty, tak celý proces vyřizování trvá velké množství času jak u samotných zaměstnanců, tak u odborníků HR, což má negativní dopad na plnění dalších úkolů.

Díky tomu se tak jednoduchý proces, jako je úprava služební cesty přetavuje v dost závažný problém, což v konečném důsledku vede k neracionálnímu využívání času a zdrojů firmy.

V důsledku globálních trendů v oblasti IT lze proces úpravy pracovních cest optimalizovat tím, že výrazně zkrátí čas a rizika. Světoví výrobci platformových řešení, jako jsou Microsoft SharePoint a IBM WebSphere Portal, umožňují vytvoření vlastního systému pro HR oddělení v rámci interního firemního portálu, který automatizuje celý proces zpracování služebních cest. Díky tomu celý postup vzniku, sladění a schvalování služební cesty probíhá elektronicky.

V případě, že se jedná o standardizovaný formulář, lze do logiky dokumentu vložit minimální počet zaplněných polí, zbytek je vybírán z případajícího seznamu, což umožňuje výrazně snížit počet náhodných chyb.

V závislosti na specifikacích práce firmy a vnitřních normách může žádost o služební cestu obsahovat nejrůznější údaje. Možná je například tato varianta: zaměstnanec stiskem jednoho tlačítka vytvoří formu, ve které je již zaznamenán jeho jméno, funkce, služební číslo, oddělení, zastoupení nebo pobočka. Zbývá vyplnit pouze období, cíl služební cesty, trasu a požadovanou dopravu, přičemž všechny tyto údaje se vnášejí do správných polí pomocí vypadajících seznamů.

Vyplněním všech potřebných údajů zadá zaměstnanec žádost o služební cestu svému přímému vedoucímu, který ji následně může buď přijmout, nebo zamítnout tím, že uvede



příčinu v komentářích. Dokument tak prochází řetězcem harmonizace na všech potřebných úrovních vedení a když získá schválení, automaticky se preposílá na HR oddělení.

Na základě žádosti o služební cestu HR-specialista vytváří příkaz, cestovní list a provádí potřebnou dokumentární úpravu služební cesty do zahraničí nebo uvnitř země. Vytvoření dokladů o služební cestě přitom nevyžaduje větší pracovní náklady ani čas, tak se všechny potřebné údaje automaticky berou z přihlášky a personalistovi nezbyvá než vyplnit pouze zbývající služební údaje.

Moderní technologie umožňují integrovat podobný program úprav s různými softwarovými systémy používanými v organizaci, jako jsou například 1C, Parus apod. Tato integrace různých programů umožňuje po zřízení, podpisu a úpravě potřebných dokumentů v HR- oddělení automaticky zadat úkoly všem oddělením zapojeným do organizace a úpravy služební cesty: finančnímu oddělení totiž přidělit potřebný rozpočet na cestovní, sekretářku – objednat si letenky a hotel apod.

V tak velké společnosti, jako je objekt studie, se týdně na služební cesty vydá až 20 lidí. Tedy ročně na služební cestu vyrazí až 2 000 lidí, s ohledem na takové množství by měl být obchodní proces úprav cest dobře laděn, aby nevznikaly situace jako:

- jízdní jízdenky nejsou připraveny ani předány vedoucímu pracovníkovi v daném termínu.
- nařízení není podepsáno v daném termínu.
- vysílený pracovník nestíhá připravit zprávu v daném termínu, protože účastníci procesu místo práce v systému si vyřizují doklady ručně.

Výše uvedené příčiny jsou pouze jedny z těch, které vznikají při absenci modelu procesu, který má být šablonou fungování obchodního procesu. S takovým modelem si každý zaměstnanec snadno uvědomí, kam přesně se má v který moment obrátit.

V podniku je provozován systém řízení zdrojů podniku SAP ERP. Tento systém zahrnuje všechny úseky finančního a manažerského účetnictví, řízení zaměstnanců, provozní činnosti a servisní služby společnosti, což zajišťuje plnou funkčnost potřebnou pro realizaci informačních služeb samoobsluhy, analytiky.

Pomocí SAP, po spuštění procesu úprav služebních cest v systému, si tedy zaměstnanci nemusí osobně sjednat výlet s vedoucím, hledat formulář pro vyřízení žádosti, obávat se o transport a ubytování. Systém automaticky odešle potřebné úkoly

vykonavatelům. Velitel se může zaměřit na cíl a připravit se na cestu, systém mu připomene nutnost odeslat hlášení vedoucímu po dokončení služební cesty.

Tato automatizace nejen činí práci při organizování cestovních kanceláří pohodlnější, ale umožňuje urychlení plnění celého procesu. To je obzvláště prospěšné v případech, kdy nutnost služební cesty vzniká okamžitě a na její organizaci je jen několik hodin.

Nicméně ani existence multifunkční platformy, jako je SAP, však neopravila nedostatek pořádku při tvorbě procesu. Je třeba postupově předepsat obchodní proces, poté bude jasné, která funkce za čím jde.

#### **4.3.4 Modelování a analýza obchodního procesu "AS-IS"**

Služební cesta může sledovat tyto cíle:

- pro řešení výrobních záležitostí (cesta zaměstnance na příkaz zaměstnavatele na dobu určitou pro splnění služební příkazu mimo místo trvalé práce).
- související s odbornou přípravou a profesním rozvojem (cesta zaměstnance na pokyn zaměstnavatele k výuce, zvýšení kvalifikace mimo místo trvalé práce).

Den odjezdu na služebnu se počítá se dnem vyslání vlaku, letadla, autobusu nebo jiného dopravního prostředku z místa trvalé práce velitelského pracovníka a den příjezdu ze služebny se nazývá den příjezdu vlaku, letadla, autobusu nebo jiného dopravního prostředku místo trvalé práce velitelského pracovníka.

V tomto období se počítá s počtem kalendářních dnů, včetně necelých 24 hodin, kdy byl zaměstnanec na služební cestě, včetně dne výjezdu na služební cestu nebo příjezdu ze služební cesty a dnů pobytu na cestě; dnů dovolené (včetně dalších dnů odpočinku bez placení, víkendů a / nebo svátečních nepracovních dnů připojených na služební cestu). Cestovní náklady jsou náklady vzniklé zaměstnancem na služebně.

K cestovním výdajům patří:

- dodatečné náklady spojené s ubytováním mimo místo trvalého bydliště (denní);
- náklady na najímání ubytovacího zařízení (včetně opatu rezervačních služeb);
- náklady na průjezd k místu služební cesty a zpět k místu trvalé práce;
- náklady na úhradu služeb letišť;
- náklady na úhradu provizorních poplatků, servisní poplatky;
- náklady na zavazadla;
- další povinné platby a poplatky.

V první řadě se staví model stávající organizace práce AS-IS (jak má).

V modelu AS-IS jsou nalezeny nedostatky, které lze napravit při vytváření modelu TO-BE (jak bude) - modelu nové organizace obchodních procesů.

Model TO-BE je nezbytný pro analýzu alternativních způsobů provádění práce a dokumentování toho, jak bude firma v budoucnu podnikat.

Při tvorbě modelu AS-IS se vývojáři málokdy dopouštějí rozšířené chyby – vytvářejí idealizovaný model (například model vytvořený na základě znalostí vedoucího, místo konkrétního vykonavatele práce).

Technologie IS původně navrhovala model AS-IS, poté její analýza a vylepšení obchodních procesů, k čemuž vznikl model TO-BE. A teprve na základě modelu TO-BE se již staví model dat, prototyp a poté konečná varianta IS.

Existují případy, kdy se současné AS-IS a budoucí TO-BE modely liší natolik, že přechod od počátečního stavu ke konečnému stavu je nejasný. V tomto případě je nutný třetí model, který popisuje proces přechodu od počátečního stavu systému k konečnému.

Jak ve stručné podobě vypadá proces zpracování žádosti o služební cestu:

#### **Schéma 10 Proces zpracování žádosti o služební cestu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Iniciátor primárně připravuje žádost o služební cestu, poté zahájí její schválení, na základě údajů dohodnuté žádosti zaměstnanec vyřizuje žádost o služební cestu. Všichni účinkující a účastníky procesu lze vidět na tabulkách níže.

**Tabulka 5 Účinkující a účastníci procesu "nasměrování pracovníků na služební cesty"**

<b>Účastníci procesu - obchodní role a jejich umělci</b>	
Služební cesta zaměstnance	Zaměstnanec společnosti odeslán na služební cestu
Vedoucí	Generální ředitel nebo jiná osoba, které je delegováno právo podepisovat příkazy o cestování a zálohách
Vedoucí evidence pracovní doby	Pracovník strukturální jednotky vedoucí evidence pracovní doby samostatné jednotky nebo jiná osoba, které je vedoucím delegováno právo vyřizování cestovních dokladů.
Účetnictví	Organizace poskytující společnosti služby pro vedení účetní, daňové, manažerské účetnictví
Zástupce poskytovatele služeb	Organizace, která na smluvní bázi poskytuje služby pro rezervaci jízdenek, doklady a také hotely, transfery do místa ubytování provozovaného pracovníka, transfer po městě, rezervace VIP hal na letištích a další služby

Zdroj: Vlastní zpracování

V první řadě byl postaven model AS-IS v softwarovém produktu. Analýza funkčního modelu umožňuje určit:

- Nejslabší místa.
- Výhody nových obchodních procesů.
- Hloubku změn, kterým se vystaví stávající struktura organizace podnikání.

Známky neefektivní činnosti mohou být:

- Nezvládnutelná, neřízená práce.
- Neúčinný dokument.
- Nedostatek zpětných vazeb na řízení.
- Nedostatek zpětných vazeb po vstupu.
- Duplicitní práce.

**Tabulka 6 Účinkující a účastníci procesu "zrušení / změna podmínek služební cesty"**

<b>Účastníci procesu - obchodní role a jejich umělci</b>	
Vedoucí evidence pracovní doby	Pracovník strukturální jednotky vedoucí evidence pracovní doby samostatné jednotky nebo jiná osoba, které je vedoucím delegováno právo vyřizování cestovních dokladů.
Služební cesta zaměstnanec	Zaměstnanec společnosti odeslán na služební cestu
Vedoucí	Generální ředitel nebo jiná osoba, které je delegováno právo podepisovat příkazy o cestování a zálohách
Účetnictví	Organizace poskytující společnosti služby pro vedení účetní, daňové, manažerské účetnictví
Zástupce poskytovatele služeb	Organizace, která na smluvní bázi poskytuje služby pro rezervaci jízdenek, doklady a také hotely, transfery do místa ubytování provozovaného pracovníka, transfer po městě, rezervace VIP hal na letištích a další služby

Zdroj: Vlastní zpracování

Jaké momenty odhalila analýza modelu AS-IS:

Narušena sekvence procesu, a to:

- po vytvoření žádosti by hned měla začít příprava příkazu;
- než vedoucí sjedná žádost, je třeba, aby žádost primárně prošla účetnictvím, poté už půjde na sjednání vedoucího
  - zatímco přihláška dochází k účetnictví, příkaz musí být již sestaven a přijít s žádostí ve stejném termínu, tedy oba dokumenty souběžně procházejí sjednáním v účetnictví;
  - další fází je sjednání žádosti a nařízení vedoucím;
  - před uspořádáním akce musí být komanditní lístky předány agentovi velitelskému pracovníkovi, poté je zaměstnanec musí také sjednat;
  - procesy jako je vynášení příkazu a tisk, skenování a stahování do systému lze spojit do jednoho procesu "vyřizování evidenční dokumentace".
  - proces tvorby cestovních výdajů chyběl, takže nebyla opravena struktura úpravy zálohové zprávy;
  - vynechán proces sjednávání účetnictví zálohovou zprávou;

- také v procesu nebyla zaznamenána práce agenta pro rezervaci.

Pokud jde o procesy jako „zrušení služební cesty“ a „změna podmínek / přesun cesty“, rozhodlo se v modelu TO-BE spojit tyto dva procesy do jednoho, čímž se vytvořila celková struktura jeho protnutí.

Po jejím vybudování byla vypočítána doba (dny), v rámci které se plní procesy. Důsledky špatně sestaveného procesu před jeho optimalizací: vyřízení a sjednání potřebné dokumentace pro pořádání takové akce, jako je služební cesta, trvá v posledních měsících stále déle. Důvodem mohlo být to, že různí zaměstnanci tráví různé množství času na splnění stejného úkolu.

Stále častěji se zaměstnanci ocitnou neschopní získat své jízdni doklady v nastaveném termínu. Hlavním důvodem dlouhého vyřizování žádostí o služební cestu a jejich sjednávání posloužil špatně nastavený obchodní proces. Aby byly tyto mezery odhaleny, bylo nutné se znovu obrátit na model AS-IS obchodního procesu „nasměrování pracovníků na služební cesty“. Po provedení sekundární analýzy byl vytvořen schéma provádění pořadí směřování zaměstnance na služební cestu a také schéma provedení řádu zrušení / změny podmínek služební cesty.

#### **4.3.5 Výsledky optimalizace**

Sepsání dokumentace často vyžaduje velké množství času a optimalizace obchodního procesu umožní v první řadě zkrátit dobu, která se plýtvá vyřizováním potřebných žádostí, příkazů. Také optimalizace umožní důraz na důležité obchodní záležitosti a zvýší efektivitu práce zaměstnanců.

Po provedení analýzy modelu TO-BE byly vytvořeny tabulky, které ilustrují výsledky optimalizace obchodních procesů, jako je „nasměrování pracovníků na služební cesty“ a „zrušení / změna podmínek služební cesty“.

Výsledky účinnosti optimalizace obchodních procesů "nasměrování pracovníků na služební cesty" a "zrušení / změna podmínek služební cesty" lze vidět v předkládaných tabulkách níže.

**Tabulka 7 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu „Směrování zaměstnanců na služebních cestách“ (1. část)**

Podproces	Bylo	Stalo se
Příprava návrhu nařízení o směrování zaměstnance na služebnu	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 2 pracovní dny
Sjednávání návrhu nařízení o směrování zaměstnance na služebnu	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 1 pracovní den
Zrušení žádostí o směrování zaměstnance na služebnu	Ne více než 2 pracovní dny	Ne více než 2 pracovní dny

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 8 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu „Směrování zaměstnanců na služebních cestách“ (část 2)**

Podproces	Bylo	Stalo se
Podepsání příkazu ke směrování zaměstnance na služebnu. Předání ověřených kopií dokumentů do účetnictví	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 1 pracovní den
Vyřízení žádosti o rezervaci lístků, hotelu	Nejpozději 3 dny před zahájením služební cesty	Nejpozději 2 dny před zahájením služební cesty
Rezervace / pořízení jízdenek, hotelu a registru vozidel	Po podpisu a registraci příkazu ke směrování zaměstnance na služební cestu	Po podpisu a registraci příkazu ke směrování zaměstnance na služební cestu
Získání jízdních lístků a jiných dokladů potvrzujících rezervaci doprovodných cestovních služeb	Nejpozději 1 den před zahájením služební cesty	Nejpozději 1 den před zahájením služební cesty
Výpočet záloh na služební cesty. Výpočet peněžních záloh na mzdové účty zaměstnanců	Nejpozději 1 den před zahájením služební cesty	Nejpozději 1 den před zahájením služební cesty

Příprava balíku dokumentů pro zálohovou odpověď o služební cestě	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 2 pracovní dny
Ověření balíku dokladů na splnění požadavků. Vyplnění zálohové zprávy	Ne více než 1 pracovní den	Ne více než 16 hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 9 Shrnutí výsledků účinnosti optimalizace obchodního procesu „Směrování zaměstnanců na oficiálních služebních cestách“**

	Bylo	Stalo se
Celkem (před akcí „pracovní cesta“)	≈230 hodin	≈190 hodin
Celkem (po události „služební cesta“)	≈96 hodin	≈64 hodin
Celkem (před a po akci „Služební cesta“)	≈326 hodin	≈254 hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimalizace umožnila zkrátit dobu provádění obchodního procesu „nasměrování pracovníků na služební cesty“ o 22%, což je celkem 72 hodin, tedy přesně 3 plné dny.

**Tabulka 10 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu: Zrušení / změna podmínek služební cesty (část 1)**

Podproces	Bylo	Stalo se
Příprava žádosti o zrušení / změnu podmínek služební cesty.	Ne více než 2 pracovní dny	Ne více než 1 pracovní den
Příprava návrhu nařízení o zrušení / změně podmínek služební cesty. Všechny potřebné dokumenty ke zrušení / změně služební cesty přiloží	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 2 pracovní dny
Podepsání příkazu ke zrušení / změně podmínek služební cesty.	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 1 pracovní den

Zdroj: Vlastní zpracování



**Tabulka 11 Výsledky účinnosti optimalizace obchodního procesu "zrušení / změna podmínek služební cesty" (část 2)**

Podproces	Bylo	Stalo se
Směrování kopie podepsaného příkazu do účetnictví	Ne více než 3 pracovní dny	Ne více než 1 pracovní den
Přepočítání peněžních prostředků	Ne více než 2 pracovní dny	Ne více než 1 pracovní den

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 12 Shrnutí výsledků účinnosti optimalizace obchodního procesu „Zrušení / změna podmínek cesty“**

	Bylo	Stalo se
Celkem	≈312 hodin	≈144 hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimalizace obchodního procesu „zrušení / změna podmínek cestování“ umožnila zkrátit dobu konání o 46%, což je skutečně dobrý výsledek. Celkem se doba konání akce zkrátila o 168 hodin, tedy přesně o sedm plných dní.

Optimalizovaný a postupově předepsaný obchodní proces umožnily totiž od podání žádosti o služební cestu až po uzavření zálohové zprávy:

- zřízení, sjednání a schválení žádosti o služební cestu;
- zřízení příkazu, služebního vzkazu, zálohového hlášení a balíku doprovodných dokladů;

- dohled nad vrácením vykazovaných dokladů po dokončení služební cesty.

V každém okamžiku mohou ředitelé nebo jiní odpovědní zaměstnanci sestavit:

- seznam zaměstnanců na služebních cestách,
- seznam výkonů (vedoucích pracovníků).

Optimalizace obchodního procesu přispěla ke zlepšení všech činností, které souvisí s posíláním zaměstnance na jinou pobočku, město či zemi.

Zjednodušilo se předběžné schválení služební cesty, rezervace lístků na vlak či letadlo, objednávka pokoje v hotelu i sepsání výkazů ve všech člancích výdajů. Díky optimalizovanému modelu obchodního procesu je funkcionalita jednoduchá a

srozumitelná, takže registrace dat už netrvá dlouho a zprávy o cestách lze sestavovat v několika hodinách, což šetří pracovní dobu zaměstnanců a snižuje pravděpodobnost chyb. Objem standardizovaných manuálních operací se snižuje, což velmi pozitivně ovlivňuje efektivitu práce zaměstnanců firmy.

## 5 Výsledky a diskuse

V rámci výzkumu byl vybrán proces „nasměrování pracovníků na služební cesty“. Tento proces je podprocesem administrování pracovního poměru.

Základním úkolem vyšetřování vybraného procesu bylo zkrátit dobu potřebnou ke zpracování potřebné dokumentace při zasílání zaměstnanců na služební cesty. Dalším úkolem bylo snížit počet chyb, které mohou nastat v dokumentaci, stejně jako zlepšit efektivitu zaměstnanců.

Výsledkem práce je přímo vyvinutý projekt na zlepšení zvoleného obchodního procesu. Na základě analýzy modelu AS-IS bylo rozhodnuto, že obchodní proces by měl být optimalizován. Byl vytvořen model TO-BE zvoleného procesu. Podrobné pořadí optimalizovaného procesu je časově naplánováno.

Po analýze modelu TO-BE byly vytvořeny tabulky, které ukazují výsledky optimalizace obchodních procesů, jako je "Posílání zaměstnanců na služební cesty" a "Zrušení/změna cestovních podmínek", výsledky lze vidět v tabulkách 7-12.

Optimalizace zkracuje dobu obchodního procesu "Posílání zaměstnanců na služební cesty" o 22 %, což je celkem 72 hodin, tedy přesně 3 celé dny. (tabulka 9)

Pokud jde o optimalizaci obchodního procesu "Zrušit / změnit podmínky cesty" umožňuje zkrátit čas o 46%, což je opravdu dobrý výsledek. Celkově byla akce snížena z 312 hodin na 144 hodin, tedy přesně na 7 celých dnů. (tabulka 12)

Další doporučení usnadnila předběžnou přípravu služební cesty, rezervaci vlakových jízdenek nebo letenek, rezervaci hotelového pokoje a zprávu o všech výdajích.

Přístup k optimalizovanému modelu obchodního procesu, protokolování dat netrvá příliš dlouho a cestovní zprávy lze generovat rychle, čímž se šetří čas zaměstnanců a snižuje pravděpodobnost chyb. Klesá také objem standardizovaného ručního provozu, což má velmi pozitivní dopad na efektivitu zaměstnanců společnosti.

## 6 Závěr

Řada firem usiluje o optimalizaci svých obchodních procesů a snížení nákladů, AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie" není výjimkou. Výsledkem odvedené práce, chci poznamenat úspěšné splnění stanoveného cíle závěrečné práce, byl úspěšně postaven model TO-BE, který umožní firmě navázat na proces spojený s cestováním zaměstnanců.

Optimalizace obchodního procesu vedla nejen ke zkrácení času potřebného k jeho formování, snížila počet manažerských chyb a také umožnila odlehčit zaměstnancům zapojeným do plnění tohoto obchodního procesu k řešení dalších úkolů.

V rámci závěrečné práce byly vyřešeny úkoly jako: detailně zkoumaná oblast, popsány struktury organizace, identifikace základních a podpůrných obchodních procesů a procesů řízení a rozvoje, odhalování silných a slabých stránek v organizaci, byl vybrán podnikatelský proces a odůvodněna potřeba jeho optimalizace.

Důkladné zkoumání dokumentace a standardů společnosti umožnilo vybudovat model TO-BE, po němž bylo předepsáno, jaké procesy stálo za to přidat do současného modelu a které bylo možné sjednotit tím, že vytvořilo celkovou strukturu. Výsledky ilustrované v tabulkách poslední kapitoly dokazují, že cíl mé závěrečné práce byl určitě splněn.

V důsledku optimalizace se obchodní proces firmy výrazně zjednodušil. Úspora času na rozhodování, flexibilnější řízení úkolů, sběr informací a její okamžitá analýza pro pozdější optimalizaci – to vše nyní bude fungovat na úspěch a rozvoj firmy, umožní důraz na důležitá obchodní témata a zvýšení efektivity práce zaměstnanců.

Pro studium byl vybrán proces "Posílání zaměstnanců na služební cesty". Tento proces je dílčím procesem " Administrování pracovních vztahů".

Hlavním úkolem při studiu zvoleného procesu bylo zkrátit dobu potřebnou ke zpracování potřebné dokumentace při zasílání zaměstnanců na služební cesty. Dalším úkolem bylo snížit počet chyb, které mohou nastat v dokumentaci, stejně jako zlepšit efektivitu zaměstnanců.

Výsledkem práce je přímo vyvinutý projekt na zlepšení zvoleného obchodního procesu. Na základě analýzy modelu AS-IS bylo rozhodnuto, že obchodní proces by měl být optimalizován. Byl vytvořen model TO-BE zvoleného procesu. Podrobné pořadí optimalizovaného procesu je časově naplánováno.

Po analýze modelu TO-BE byly vytvořeny tabulky, které ukazují výsledky optimalizace obchodních procesů, jako je "Posílání zaměstnanců na služební cesty" a "Zrušení/změna cestovních podmínek", výsledky lze vidět v tabulkách 7-12

Optimalizace zkracuje dobu obchodního procesu "Posílání zaměstnanců na služební cesty" o 22 %, což je celkem 72 hodin, tedy přesně 3 celé dny. (tabulka 9)

Pokud jde o optimalizaci obchodního procesu "Zrušit / změnit podmínky cesty" umožňuje zkrátit čas akce o 46%, což je opravdu dobrý výsledek. Celkově byla akce snížena z 312 hodin na 144 hodin, tedy přesně na 7 celých dnů. (tabulka 12)

Další doporučení usnadnila předběžnou přípravu služební cesty, rezervaci vlakových jízdenek nebo letenek, rezervaci hotelového pokoje a zprávu o všech výdajích.

Díky přístupu k optimalizovanému modelu obchodního procesu není registrace dat časově náročná a cestovní sestavy lze rychle sestavit, což zaměstnancům ušetří pracovní dobu a sníží se pravděpodobnost chyb. Snižuje se také objem standardizovaných manuálních operací, což má velmi pozitivní dopad na efektivitu zaměstnanců společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Použitá literatura:

- BASL, Josef, TŮMA, Miroslav a GLASL Vít. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEMING, W. Edwards. The essential Deming: leadership principles from the father of quality. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 0071790225.
- GÁLA, Libor, POUR, Jan, ŠEDIVÁ, Zuzana. Podniková informatika. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- HRON, Jan. Teorie řízení. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0.
- JESTON, John, NELIS, Johan. Business process management: practical guidelines to successful implementations. Third edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014.
- KAZINCEV, Alexandr. Six Sigma v Rusku: technika snižování ztrát, defektů, nákladů. 2009. ISBN 978-5-88149-334-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOVALÍKOVÁ, Hana. Jednoduchý průvodce základními vnitropodnikovými směrnice-mi: včetně přílohy CD-ROM. Olomouc: Anag, 2003. ISBN 80-726-3181-0.
- KŘÍŽ, Josef, ZUZÁK, Roman. Administrativní technika. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit, 2004. ISBN 978-80-213-1158-922007
- ŘEPA, Václav. Česká společnost pro systémovou integraci. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- RUSSELL-WALLING, Edward. Management: 50 myšlenek, které musíte znát. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3.
- ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ZUZÁK, Roman, KRÍŽ, Josef, KRNINSKÁ, Růžena. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. Management praxe. ISBN 978-80-87197-22-6.

### **Internetové zdroje**

ALEXANDROV, Sergej. Historie Lean Six Sigma. Lean Six Sigma Tools. [online]. [cit.2020-03-15]. Dostupný na World Wide Web:

<https://www.sites.google.com/site/asapleansixsigma/home>

GAZPROM-NEFT, omská ropná rafinerie. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z:

<https://www.gazprom-neft.com/company/oil-refining/omsk-refinery/>

GAZPROM-NEFT, omská ropná rafinerie. Služební cesty. Postup pro směřování pracovníků na služební cesty. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW:

[https://onpz.gazprom-neft.ru/about/publicinfo/spetsialnaya-otsenka-usloviy-truda/?clear\\_cache=Y](https://onpz.gazprom-neft.ru/about/publicinfo/spetsialnaya-otsenka-usloviy-truda/?clear_cache=Y)

ITSTAN. Funkční model AS-IS. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW:

<http://www.itstan.ru/funk-strukt-analiz/funkcionalnaja-model-as-is.html>

ITSTAN. Funkční model TO-BE. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW:

<http://www.itstan.ru/funk-strukt-analiz/funkcionalnaja-model-to-be.html>

KCM CONSULTING, vzdělávací a poradenská společnost. Plýtvání. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z WWW: <http://www.kcm.cz/kategorie/plytvani.aspx>

KPASNOKAMSK. Kaizen je. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW:

<https://kpasnokamsk.ru/raznoe/kajdzen-eto.html>

LAZAREVA, Anna. Systém 5S jako první krok k štíhlé výrobě. [online] 10.05.2019.

[cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://moluch.ru/archive/257/58909/>

LEAN6SIGMA. Six Sigma. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW:

<https://lean6sigma.cz/six-sigma/>

MANAGEMENTNEWS. Úvod do Lean Six Sigma. [online]. 8.6.2012 [cit. 2020-03-15]. ISSN 2464-5192. Dostupné z:

<https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/uvod-do-lean-six-sigma-id-1632159>

NEDVĚD, Radek. Jak Six Sigma přispívá k lepšímu postavení na trhu práce. Tayllorcox. [online]. 04.11.2019. [cit. 2020-03-15]. Dostupný na World Wide Web: <https://www.tx.cz/blog/six-sigma-zvysi-efektivitu-procesu-a-posili-konkurenceschopnost>

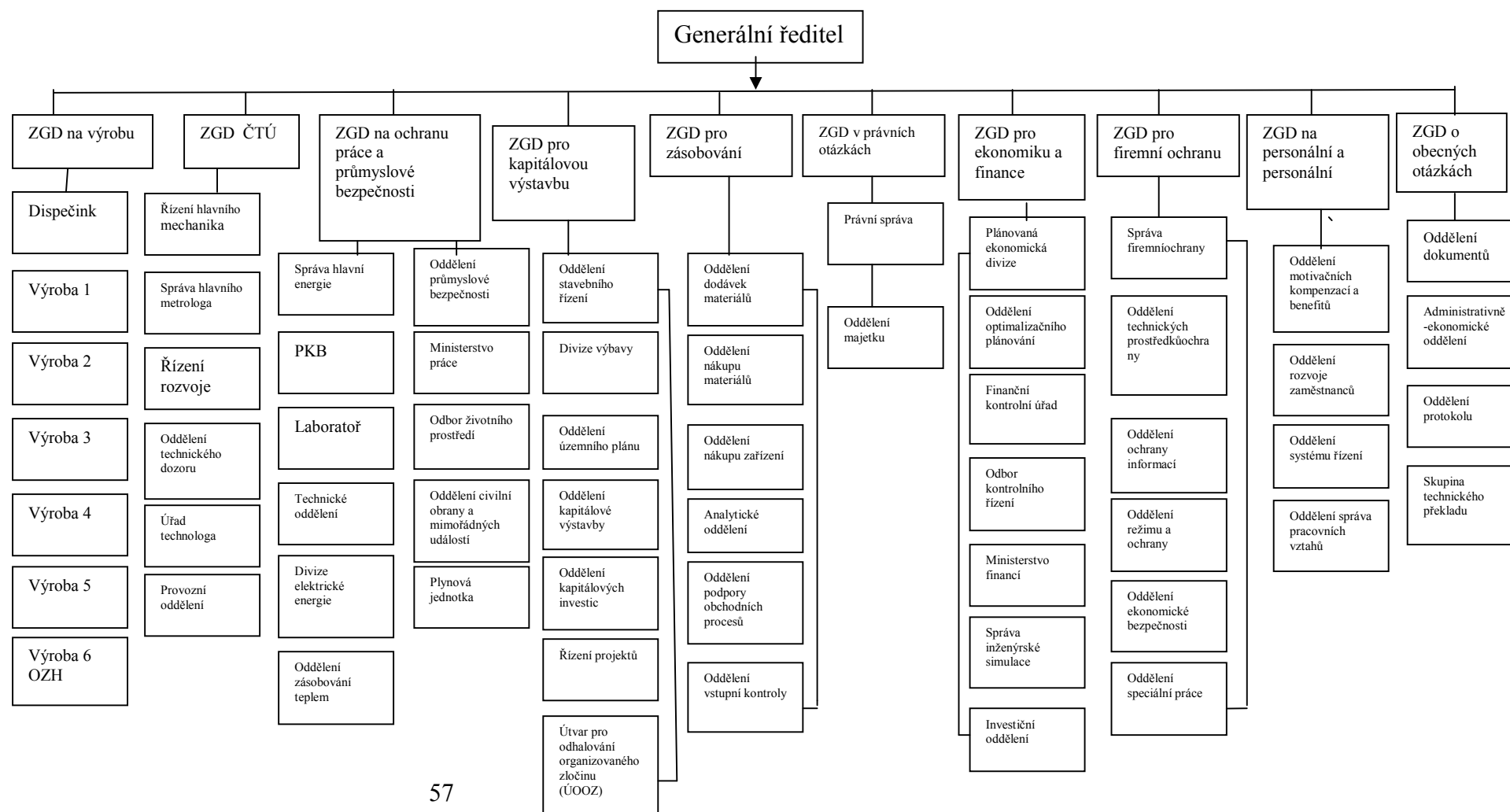
OBCHODNÍ AZIMUT, outsourcing analytické práce v IT projektech. Analýza a optimalizace obchodních procesů. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.bazt.ru/services/gov/business-process-gos>

STAFF. What is DMADV? Sixsigmadaily [online]. December 10, 2012. [cit. 2020-03-15]. Dostupný na World Wide Web: <<https://www.sixsigmadaily.com/what-is-dmadv/>>

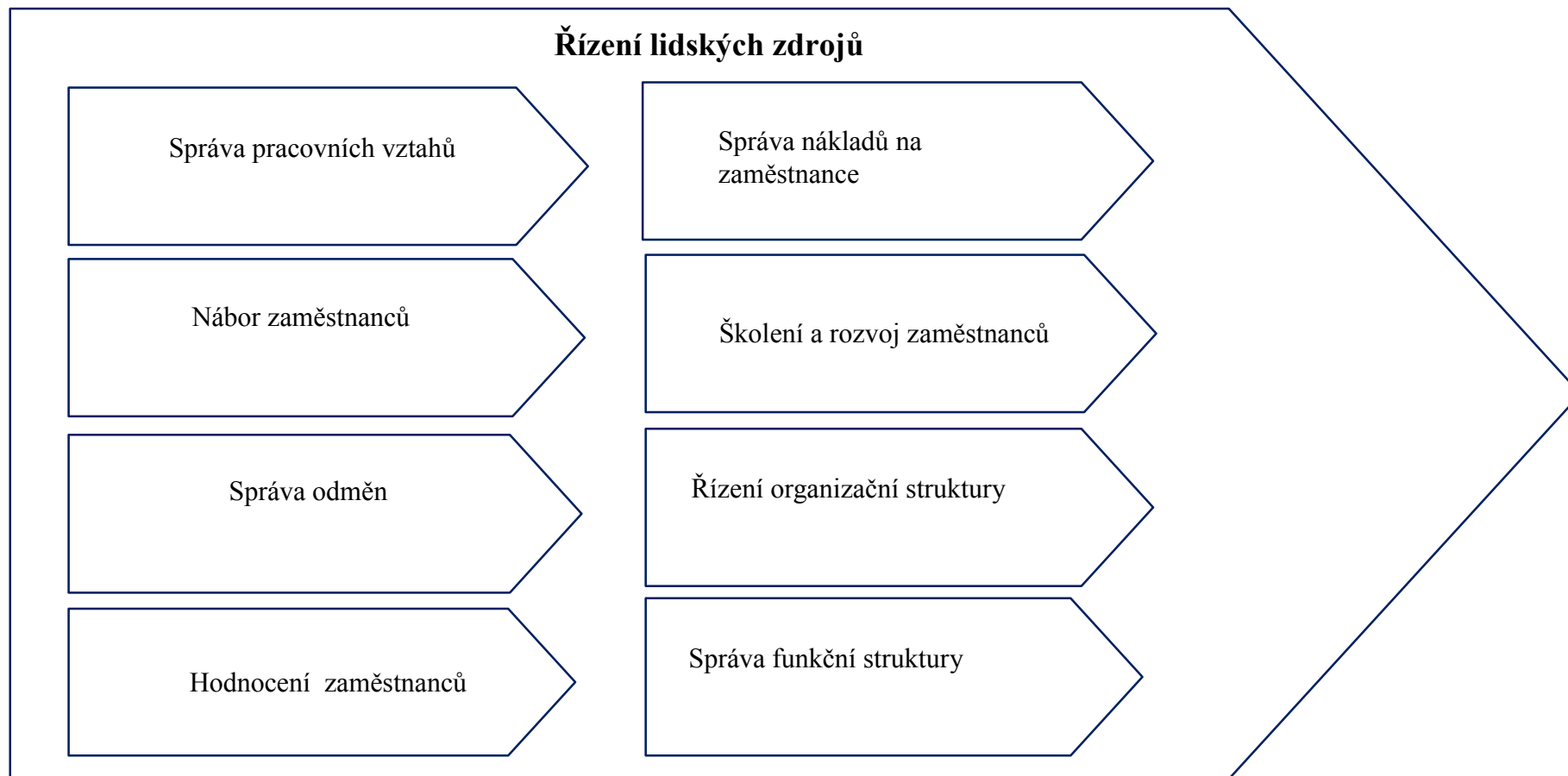
VÍTEK, Václav. DMAIC - Model řízení Six Sigma projektu. Svetproduktivity [online]. 2012. [cit. 2020-03-15]. Dostupný na World Wide Web: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/DMAIC-Model-řízení-Six-Sigma-projektu.htm>

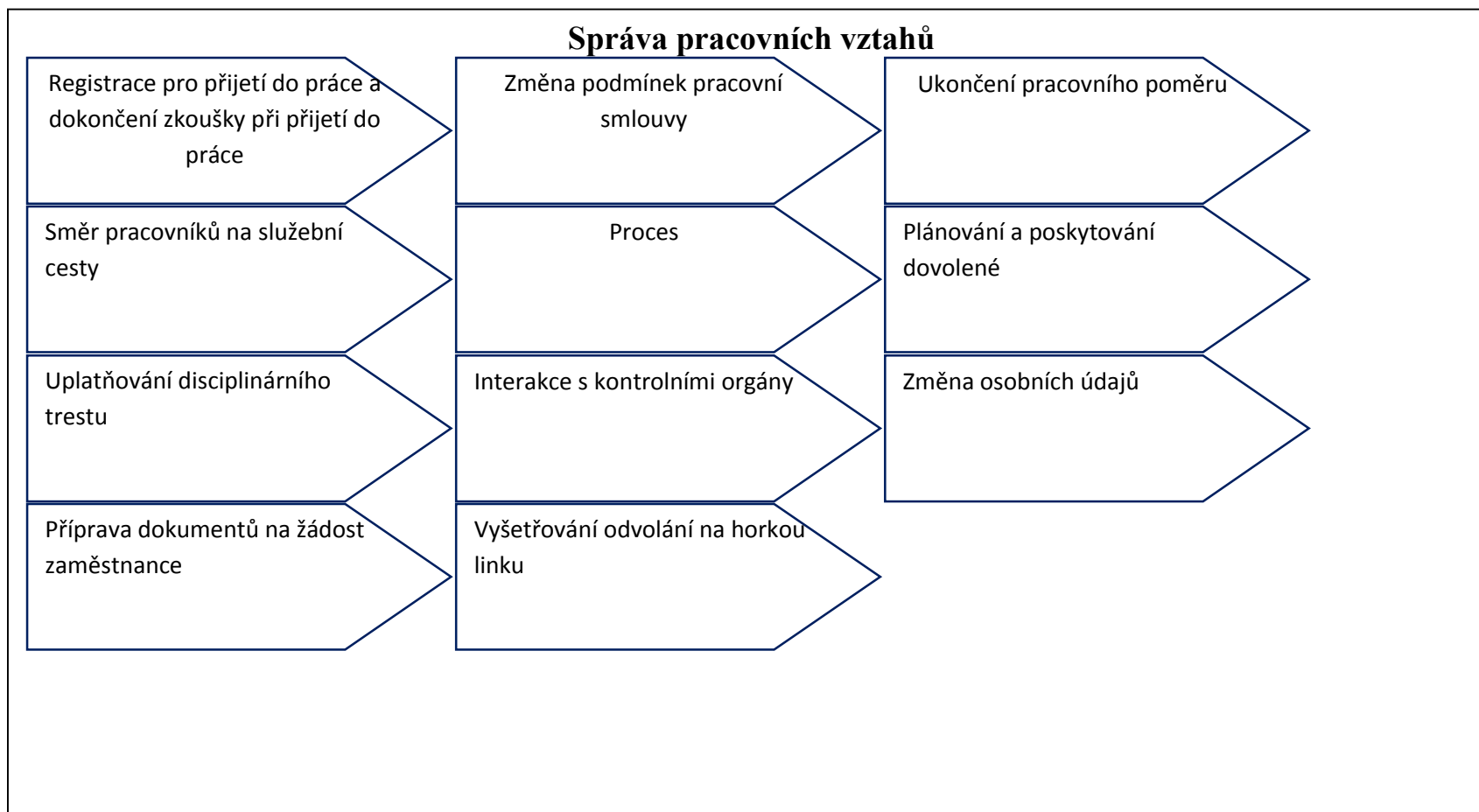


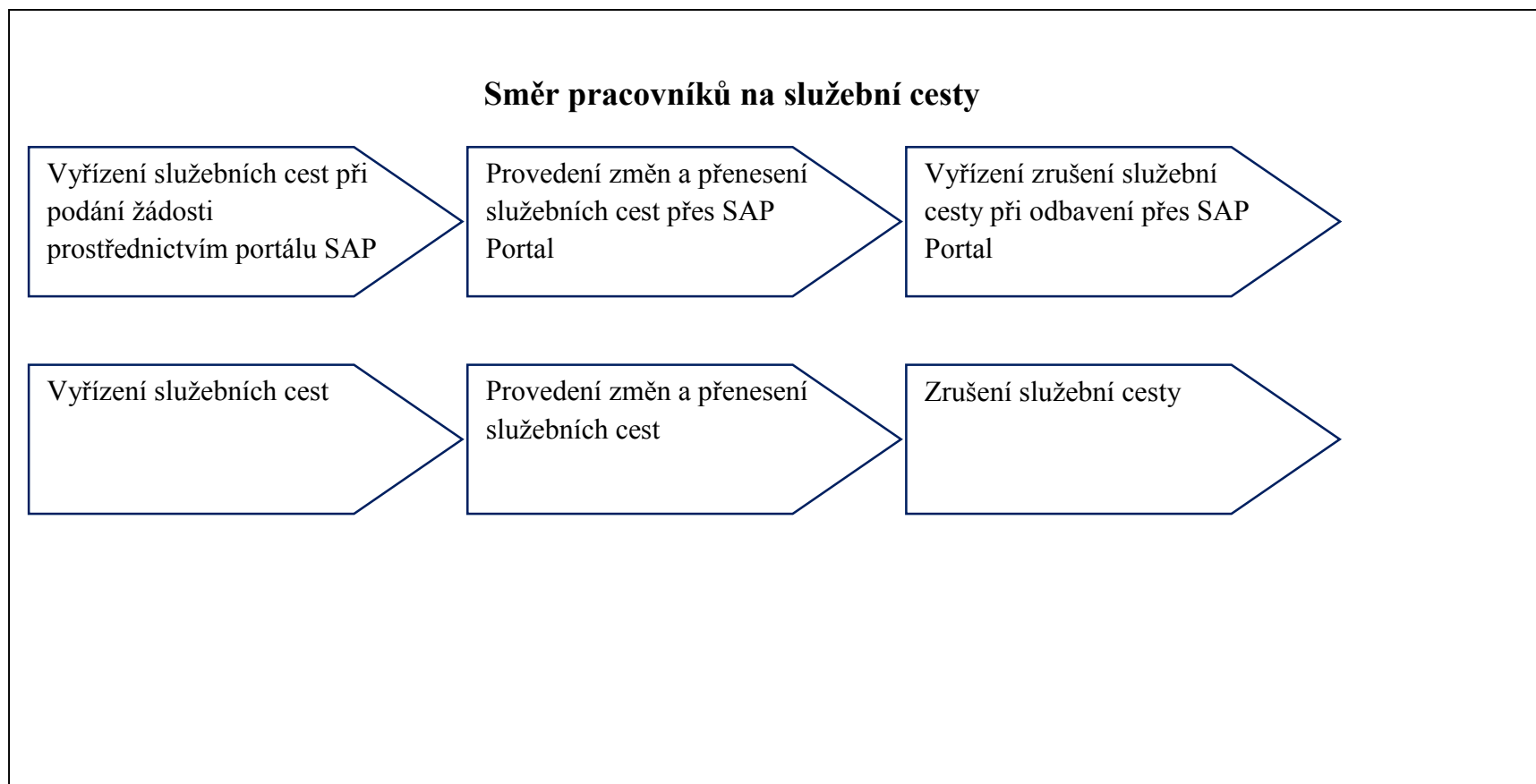
## Organizační struktura AS "Gazprom Neft - omská ropná rafinerie"



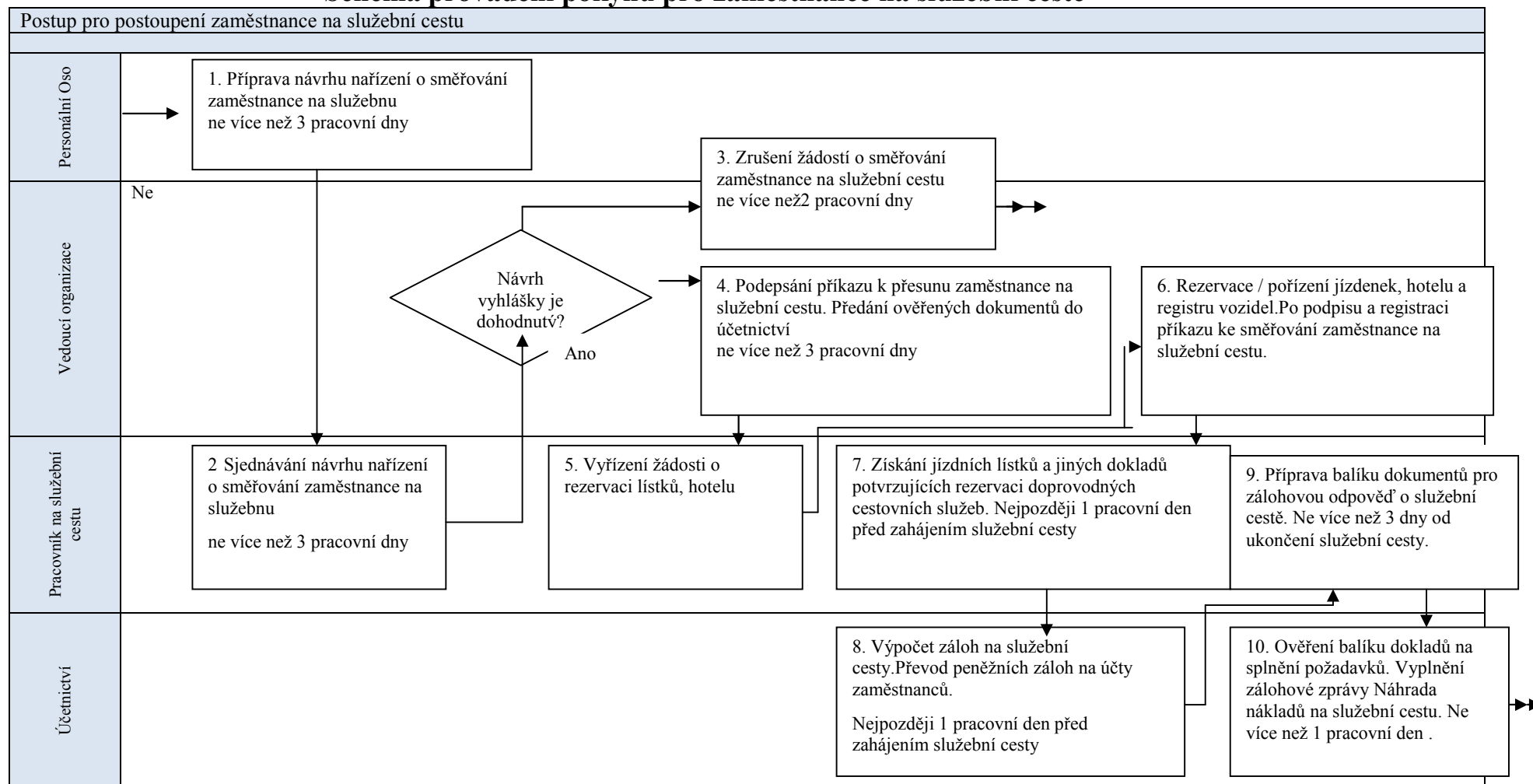
### Schéma vad obchodního procesu "řízení lidských zdrojů»



**Schéma vad obchodního procesu "správa pracovních vztahů" v systému ARIS**

**Schéma vad obchodního procesu "směrování pracovníků na služební cesty" v systému ARIS**

## Schéma provádění pokynů pro zaměstnance na služební cestě



## Schéma zrušení / změny podmínek služební cesty

