



Řízení vybraných procesů v podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Karolína Paličová

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Řízení vybraných procesů v podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína Paličová**
Osobní číslo: E19000297
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Studijní obor: Management podnikových procesů
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska v oblasti řízení podnikových procesů.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza současného stavu vybraných podnikových procesů.
4. Identifikace případných nedostatků či míst vhodných ke zlepšení.
5. Návrh opatření včetně jeho ekonomického zhodnocení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- CHARRON, Rich, H. James HARRINGTON, Frank VOEHL a Hal VIGGIN. 2015. *The Lean Management Systems Handbook*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4987-0529-5
- KRIŠŤAK, Jozef, Ľudovít BOLEDOVIČ, Miroslav MAREK a Ján KOŠTURIÁK. 2017. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. ISBN 8026501012.
- RAYNUS, Joseph. 2019. *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Creature Value, and Achieve Success*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-0-367-38262-9
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.
- VÁCHAL, Josef, et al. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-8682-7
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Jana Pham, vedoucí oddělení zpracování dokladů, UOL a. s.

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

L.S.

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2021

Bc. Karolína Paličová

Anotace

Řízení vybraných procesů v podniku

Diplomová práce se zabývá tématem řízení procesů ve společnosti UOL a.s. Cílem diplomové práce je na základě analýzy nevýrobních procesů ve vybrané společnosti identifikovat nedostatky v řízení procesů a navrhnout nápravná opatření, která by zlepšila řízení vybraných procesů. Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Rešeršní část se zaměřuje na teoretické vymezení pojmu proces a související témata v oblasti řízení procesů. Tato část se také věnuje přístupům a koncepcím, které zlepšují nevýrobní procesy v podniku. V případové studii je krátce představena společnost UOL a.s. a následně je provedena analýza vybraných nevýrobních procesů a jsou odhaleny jejich nedostatky. Případová studie se zabývá též analýzou využitelnosti štíhlé výroby (respektive lean managementu) a metody Kaizen v podniku. Následně jsou navržena nápravná opatření, jak dané procesy ve společnosti UOL a.s. zlepšit, a je provedeno ekonomické zhodnocení.

Klíčová slova

Kaizen, lean management, plýtvání, proces, štíhlá výroba, zlepšování

Annotation

Management of selected processes in the company

This diploma thesis topic is to describe process management in the UOL a.s. company. The aim of the thesis is to analyze non-production processes in a company, identify deficiencies in process management, and propose corrective measures that would improve process management in UOL a.s. The diploma thesis is divided into two parts. The research part describes perception of process and other important concepts in the field of process management. This part is also targeted at approaches and steps that improve non-production processes in the company. In the case study, UOL a.s. is briefly introduced and then analysis of selected non-production processes is performed. Subsequently, drawbacks are identified and described. The case study also mentions the analysis of the usability of lean manufacturing (or lean management) and the Kaizen method in the UOL, a.s. company. As a result, corrective ways and precautions how to improve the given processes in the company UOL a.s. are designed.

Keywords

Improvement, Kaizen, lean manufacturing, lean management, process, waste

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Evě Štichhauerové, Ph.D. za vedení diplomové práce, věcné připomínky, odborné rady, čas a vstřícnost při psaní závěrečné práce. Poděkování patří též kolegyni z liberecké pobočky za výpomoc při získávání údajů a konzultantce Ing. Janě Pham. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za pomoc a podporu při studiu.

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratek.....	15
Úvod	17
1 Vybrané pojmy z oblasti řízení procesů v podniku	19
1.1 Podnikové řízení procesů.....	19
1.2 Štíhlá výroba, lean management	23
1.2.1 Principy štíhlé výroby.....	26
1.2.2 Plýtvání.....	27
1.2.3 Metoda Kaizen.....	29
1.3 Monitorování, vývoj a zlepšování procesů	33
1.3.1 Monitorování a popis procesu	33
1.3.2 Životní fáze procesu a jeho zlepšování	34
1.4 Motivace zaměstnanců.....	37
2 Řízení nevýrobních procesů ve společnosti UOL a.s.	41
2.1 Představení společnosti UOL a.s.	41
2.2 Analýza vybraných procesů.....	44
2.2.1 Popis procesu předání dokladů do centrálního systému společnosti UOL....	44
2.2.2 Identifikace nedostatků v procesu předávání dokladů.....	47
2.2.3 Zpracování dokladů	48
2.2.4 Identifikace nedostatků při zpracování dokladů.....	53
2.2.5 Uchování dokladů.....	55
2.2.6 Identifikace nedostatků při uchování dokladů.....	56
2.2.7 Odměňování účetních asistentů a specialistů FP.....	57
2.3 Ekonomické zhodnocení vybraných procesů v podniku	59
2.3.1 Ekonomické zhodnocení procesů s fyzickými doklady	60

2.3.2	Ekonomické zhodnocení procesů s doklady v aplikaci Arnold	63
2.3.3	Komparace procesů zadávání dokladů	64
2.4	Uplatňování štihlé výroby ve společnosti UOL	66
2.5	Uplatňování přístupu Kaizen ve společnosti UOL	69
2.6	Navržení nápravných opatření	73
2.6.1	Nápravná opatření k procesu obdržení dokladů	73
2.6.2	Nápravná opatření k procesu zpracování dokladů	75
2.6.3	Nápravná opatření k procesu uchování dokladů	78
2.6.4	Elektronizace dat	80
	Závěr.....	81
	Seznam použité literatury	85
	Seznam příloh.....	89

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Trojúhelník SSK</i>	23
<i>Obrázek 2: Životní cyklus procesu</i>	35
<i>Obrázek 3: Postup při zpracování fyzických dokladů</i>	49
<i>Obrázek 4: Zpracování dokladů v aplikaci Arnold</i>	51

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Práce účetní s doklady před zadáním do IIS</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 2: Finanční odměna za zadávání dokladů v aplikaci Arnold.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 3: Průměrné časy zadávání v aplikaci Arnold</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 4: Průměrné časy kontroly v aplikaci VšuplX.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 5: Shrnutí potřebného času k práci s doklady.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 6: Obdržení dokladů.....</i>	<i>73</i>

Seznam zkratek

DP	diplomová práce
DPH	daň z přidané hodnoty
DUZP	datum uskutečnění zdanitelného plnění
FP	faktura přijatá
FV	faktura vydaná
HPP	hlavní pracovní poměr
IČO	identifikační číslo osoby
IIS	informační a účetní systém v UOL a.s.
PDF	Portable Document Format (formát přenosného dokumentu)
PP	pokladní příjem
PV	pokladní výdej

Úvod

Diplomová práce (dále jen DP) se zabývá problematikou řízení nevýrobních procesů, které jsou nedílnou součástí vybraného podniku. Řízení procesů neovlivňuje pouze část podniku, ale má vliv na podnik jako celek. Právě jeho důležitost byla důvodem k výběru tohoto tématu pro účely zpracování DP.

Diplomová práce zaměřená na řízení procesů má za cíl provést analýzu procesů ve společnosti UOL a.s., identifikovat nedostatky v řízení procesů, zjistit činnosti zaměstnanců, které jsou ve vybraných procesech potřeba, zhodnotit je a navrhnout nápravná opatření. Diplomová práce zahrnuje také ekonomické zhodnocení vybraných procesů.

Obsahem DP jsou dvě části, literární rešerše a případová studie. V úvodu literární rešerše jsou definovány pojmy související s řízením procesů. Autorka DP se zaměřuje na pojmy proces a řízení procesu. Podniky, které sledují své procesy, by se měly zaměřit na jejich efektivitu a z tohoto důvodu je část literární rešerše věnována problematice lean managementu, štihlé výroby a s tím souvisejícím plýtváním. Část práce je zaměřena také na přístup Kaizen se známou metodou 5S.

Případová studie má za úkol poznatky, které autorka DP získala v literární rešerši, porovnat s řízením procesů ve vybraném podniku. Případová studie se věnuje řízení nevýrobních procesů v podniku UOL a.s., který poskytuje účetní a daňové služby již od roku 2004. Chod podniku je popsán na začátku případové studie. Autorka DP se v případové studii zaměřuje zejména na primární procesy, kterými jsou předávání dokladů, jejich zpracování, následná kontrola a uchování dokladů. V každém procesu, který je v případové studii popsán, jsou identifikovány nedostatky a následně jsou navržena nápravná opatření, která by procesy zefektivnila.

Diplomová práce obsahuje také ekonomické zhodnocení současného stavu se zaměřením na procesy zadávání a kontroly dokladů. Autorka DP měří čas strávený nad činnostmi těchto procesů, výkon zaměstnanců a jejich finanční ohodnocení při vykonávání procesů.

Část případové studie se zabývá zhodnocením, do jaké míry jsou ve vybrané společnosti implementovány principy lean managementu. Navržena jsou i nápravná opatření, díky nimž by mohlo dojít k ušetření dalších nákladů.

Autorka DP v případové studii dále posuzuje využití přístupu Kaizen a s ním spojované metody 5S. Z pohledu metody 5S je analyzováno, zda je metoda 5S ve společnosti UOL a.s. implementována a v čem by bylo možné procesy dále zlepšit.

Na závěr práce jsou navržena nápravná opatření, která by mohla zlepšit řízení procesu ve společnosti UOL a.s. Nápravná opatření by měla vést ke snížení nákladů a odstranění činností, které jsou v podniku neefektivní a neproduktivní. Aby mohlo být zhodnoceno, zda by nápravná opatření vedla ke snížení nákladů či snížení plýtvání, jsou podpořena výpočty případných úspor v podniku.

1 Vybrané pojmy z oblasti řízení procesů v podniku

Na začátku diplomové práce (dále DP) je potřeba definovat důležité pojmy, které budou v dalších částech DP uváděny. V úvodu kapitoly jsou definovány podnikové procesy a uvedeno je i jejich třídění. Prostor bude věnován také procesnímu řízení a jeho úspěšnosti. Další podkapitoly se věnují problematice štíhlého (lean) managementu, metodě Kaizen, monitorování a zlepšování procesů v podniku. Část práce je věnována motivaci zaměstnanců, jelikož přispívá k lepším výkonům zaměstnanců a tím i k optimalizaci procesů.

1.1 Podnikové řízení procesů

Řízení procesů je jednou z hlavních aktivit, kterou v podniku vykonávají manažeři. V podniku jsou řízeny nejen procesy, ale také činnosti, které mají být neustále organizovány a koordinovány, aby docházelo k jejich nepřetržitému zlepšování se (ManagementMania.com, 2016).

Košturiak (2010) uvádí, že procesy jsou součástí každého podniku a jedná se o všechny činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy. Podle Váchala (2013, s. 443) jsou procesy definovány jako „*soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy.*“ Podnikové procesy formuluje i Řepa (2012, s. 15) jako „*objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.*“ Stejně jako pro Váchala a Řepu, jsou i pro Svozilovou (2011) procesy v podniku souhrnem všech postupně jdoucích činností, které vedou k požadovanému cíli či výsledku.

Procesem může být požadavek či objednávka zákazníka, které mají podnikem projít za nejkratší možnou dobu a také s minimálními náklady (Košturiak, 2010). Pokud podnikový proces není efektivní, požadavek klienta není hotov co nejrychleji a to znamená, že podniku se zvyšují náklady, klient čeká na dokončení a podnik na své peníze, které by mohl mít z rychlejšího ukončení zakázky zákazníka.

Podnikové procesy lze rozdělit na tři skupiny podle významu pro podnik (Basl, 2012). Jsou to procesy:

- klíčové (hlavní),
- podpůrné,
- vedlejší.

Klíčové procesy jsou pro organizaci nejdůležitější (Basl, 2012). Pomocí klíčových procesů je firma schopna obsloužit zákazníka a uspokojit tak jeho potřebu. Klíčové procesy jsou tedy zaměřeny na zákazníka firmy. Důležitost klíčových procesů je dána tím, že pomáhají firmě naplňovat její vizi.

Podpůrné procesy v organizaci pomáhají k hladkému chodu procesů klíčových (Nenadál, 2018). Spolu s hlavními procesy vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka, i když jen nepřímo. Podpůrné procesy nejsou ve firmě přímo vidět, ale právě podpůrné procesy jsou důležité pro správný chod organizace. Pro ostatní procesy dodávají potřebné vstupy nebo obstarávají služby, které zařídí hladký průběh klíčových procesů. Na rozdíl od klíčových procesů je možné využít na podpůrné procesy outsourcing. Protože by bez podpůrných procesů správně nefungovaly ani procesy hlavní, hledají často firmy způsoby, jak správně podpůrné procesy vést. Outsourcing je využíván např. u následujících procesů: administrativa, účetnictví, firemní stravování, nebo údržba.

Vedlejší procesy jsou procesy uvnitř organizace, které nejsou určeny pro externího zákazníka (Basl, 2012). Bez vedlejších procesů se firmy mohou obejít, lze tedy u vedlejších procesů jako u procesů podpůrných použít outsourcing.

Podnikové procesy jsou složeny z prvků a jejich vazeb (Martinovičová, 2019). Procesy, které jsou v podniku, jsou vyjádřeny činnostmi hodnotového řetězce, zde jsou vyjádřeny i vazby mezi procesy. V každém procesu lze najít jeho vstupy, vnitřní činnosti a výstupy.

V každém hodnotovém řetězci se objevují primární a sekundární činnosti. Mezi **primární činnosti** lze zahrnout vedení a kontrolu vstupních i výstupních aktivit, marketing, výrobu a provoz podniku, jeho odbyt a také servisní služby (Martinovičová, 2019).

Sekundární činnosti jsou takové činnosti, které pomáhají zvyšovat hodnotu pro zákazníka a úzce souvisí se strukturou jak organizační, tak i řídicí (Jurová, 2016). Jedná se např. o řízení lidských zdrojů, zásobování podniku, nebo jeho technický pokrok.

S procesy v podniku souvisí také procesní tok. Svozilová (2011, s. 15) definuje procesní tok jako „*sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu*“

pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.“ Tato definice se orientuje na procesy z pohledu rozvíjení procesů v čase, ale také se zabývá dalšími složkami procesního prostředí – kooperace pracovníků a hodnota (jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu firmy).

Velká část procesních toků se odehrává pouze uvnitř organizace (Svozilová, 2011). Jestliže je procesní tok velmi složitý, může procházet i několika částmi podniku. V současnosti se také stává, že do procesního toku jsou zahrnuti nejen odběratelé – zákazníci, ale i dodavatelé podniku.

U každého procesu je důležitý faktor času (Řepa, 2012). Jak bylo řečeno výše, proces je soubor činností, které mají svoji posloupnost – je dané kdo, co, kde a kdy dělá. Každá činnost v procesu má určený čas, kdy je vykonávána a lze ji tudíž vyznačit s ostatními činnostmi na časové ose.

Procesy v podnicích jsou řízeny. Podle Svozilové (2011, s. 18) *„řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu“*. Lze tedy říci, že se jedná o činnosti, které zkoumají procesy v podniku, vyhodnocují jejich výkonnost a kontrolují dosažené výsledky. Na základě těchto činností dochází ke změnám a optimalizaci procesů.

Řízením procesů lze nazvat změny, které nastávají v procesech jako reakce na výrobní výsledky v podniku nebo reakce na vnější změny, např. u konkurence (Plamínek, 2018). Při správném řízení procesů jsou procesy neustále kontrolovány a tím mohou podniky dobře předvídat, jaké dopady budou mít změny v procesech.

Je nutné odlišit pojmy řízení procesů a procesní řízení. Jak uvádí Řepa (2012, s. 17), *„procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“* Podle Fišera (2014) procesní řízení má za cíl do podniků přinést vyšší efektivitu a pružnost. Správně zavedeným procesním řízením ve firmách dochází k lepší spolupráci zaměstnanců, zaměstnanci jsou schopni lépe přijmout změny a na změny je lépe připraven také celý podnik, který zavádí nové věci na základě své konkurence.

Zásadním důvodem, proč sledovat v organizaci procesy, je potřeba jejich pružnosti a přizpůsobení se vývoji nových technologií (Řepa, 2012). Pokud dochází k vývoji nových

technologií a podnik je převezme, logicky musí dojít také k úpravě procesů v podniku, které s novou technologií souvisejí. Z tohoto důvodu je zapotřebí již zmíněné pružnosti podnikových procesů a postupů, aby docházelo k hladkému začlenění technologie bez vlivu na ty postupy a procesy, které nejsou novou technologií ovlivněny.

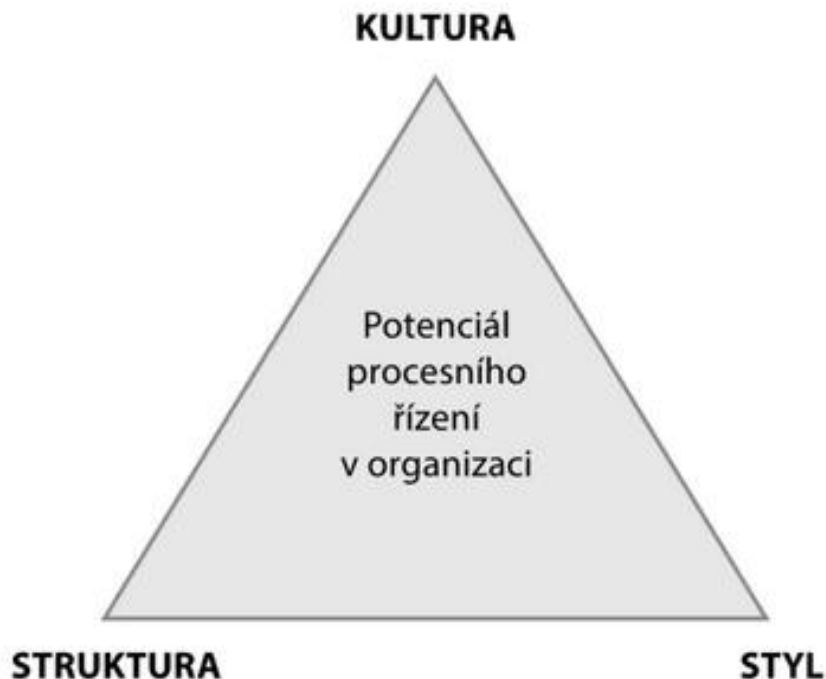
Aby procesní řízení mohlo být úspěšné, je důležité správně uchopit organizační strukturu podniku, kulturu organizace a manažerský styl. Zmíněné **prvky úspěšného procesního řízení** neovlivňují pouze organizaci jako celek, ale působí na sebe i navzájem (Fišer, 2014).

Organizační struktura ovlivňuje procesní řízení ve velké míře a udává, jaké jsou vztahy v rámci organizace, nebo jaká je náplň každého segmentu ve struktuře organizace (Martinovičová, 2019). Pokud je zvolena správná organizační struktura podniku, procesy na sebe navazují, jejich propojení je efektivní a dochází tak k lepší pružnosti, pokud dochází ke změně podmínek, jak dosáhnout daných cílů podniku.

Ovlivňujícím elementem procesního řízení je také **kultura organizace** (Lukášová, 2010). Organizační kultura je souhrnem zásadních přesvědčení každé organizace, jejích hodnot, postojů a norem chování, které jsou napříč organizací uznávány a dodržovány. Organizační kulturou lze označit to, čím každá firma *je* nebo *co má*. Čím firma je, dává jasný obraz toho, jak podnik funguje. To, co firma má, jsou poté její hodnoty, názory a přesvědčení. Kultura organizace je dále ovlivněna např. organizační mluvou, historkami a mýty o organizaci, nebo zvyky a rituály, které jsou v organizaci dodržovány. Jak je patrné, všechny prvky související s kulturou organizace nepůsobí samostatně, ale jsou vzájemně propojené.

K fungování procesního řízení přispívá také správně zvolený **manažerský styl**. Manažeři v organizacích na sebe berou velkou odpovědnost za aktivity, jakými jsou plánování, organizování, řízení a kontrolování. Z tohoto důvodu je důležité, aby manažer věděl, co dělá a jaké důsledky budou mít změny, které zavede. Dle Lojdy (2011) „*manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ Podle dané definice je pro manažera důležité umět zaměstnance řídit a kontrolovat.

Úspěch procesního řízení je založen na trojúhelníku SSK – správné organizační struktuře podniku, kultuře podniku a uplatňovaném manažerském stylu. Jejich vazbu lze znázornit pomocí trojúhelníku SSK, který je na obr. 1.



Obrázek 1: Trojúhelník SSK

Zdroj: Fišer, 2014, str. 45

Na obr. 1 je vyobrazena závislost zmíněných tří proměnných zajišťujících úspěšnost procesního řízení (Fišer, 2014). Všechny 3 entity ovlivňují, zda procesní řízení bude přínosem pro společnost, nebo jestli bude procesní řízení dále neefektivní a organizace nebude schopna reagovat na změny ze svého okolí. Organizace mohou výrazné změny provádět pouze u proměnných styl a struktura. Proměnná kultura se mění právě v závislosti na změnách proměnných styl a struktura. Pokud podnik změní styl vedení organizace, poté se to odrazí i v kultuře podniku.

1.2 Štíhlá výroba, lean management

Následující kapitola je zaměřena na štíhlou výrobu a lean management. Popsány budou principy štíhlé výroby a také druhy plýtvání, které jsou v koncepci lean managementu odstraňovány nebo eliminovány. Na závěr kapitoly je věnován prostor metodě Kaizen a metodě 5S, na které se zaměří část případové studie.

Aby byl dodržen hladký chod firmy a jejích procesů, je důležité procesy neustále zkoumat a v případě potřeby provést změny, které mohou snížit náklady, či celý proces zrychlit

(Veber, 2016). Podniky se tedy snaží eliminovat plýtvání. Pokud je v podnicích začleněna štihlá výroba, mělo by docházet také k úspěšnému odstranění plýtvání.

Dle Vebera (2012, s. 134) „*štihlá výroba představuje úsilí zaměřené na omezování plýtvání zdroji i časem*“. Účelem štihlé výroby je odstranit z podniku všechny aktivity a zařízení, které zpomalují podnik v rozvoji a růstu.

Štihlá výroba není založena na principu odstraňování činností v podniku, ale na odstraňování „nečinností“, které jsou v podniku zbytečné, produkují ztráty v přidané hodnotě produktu či služby pro zákazníka a zvyšují tak firemní náklady (Váchal, 2013). Pro štihlou výrobu je charakteristické omezení či trvalé odstranění všech ztrát, které v podniku jsou a působí na chod podniku. Při uplatnění štihlé výroby je důležité správně uchopit všechny metody, které podnik využívá, a všechny je implementovat do systému podniku. Jestliže podnik využívá štihlé výroby, je orientován na své zákazníky a za hlavní atribut v chodu podniku jsou bráni zaměstnanci, kteří se podílejí na zlepšování procesů a tedy i celého podniku.

Pod pojmem štihlá výroba si lze představit úsporu ve vykonávaných činnostech (Tomek, 2014). Cílem štihlé výroby je **redukovat čas** potřebný pro výrobu, tím podnik může dosáhnout zvýšení množství vyrobených produktů anebo se může více orientovat na zákazníka a řešit jeho požadavky. Záměrem štihlé výroby je **snížení zásob**, které v konečném důsledku vede ke zvýšení obratu kapitálu. V rámci štihlé výroby se podniky snaží **snížit výrobní náklady**. Snížení nákladů může vést k poklesu prodejní ceny a tím k získání nových zákazníků nebo upevnění loajality zákazníků stávajících. Ve štihlé výrobě je prostor pro **zvýšení kvality** produktů, která je způsobena snížením výrobního času, nebo správnou organizací pracovníků. Typická pro štihlou výrobu je také **redukce** potřebného **prostoru** jak ve výrobě, tak i skladovacích prostorech.

Aby mohla být zavedena v podniku štihlá výroba, je nutné nejdříve začít využívat štihlého myšlení (Veber, 2016). Pod pojmem štihlé myšlení si lze představit snížení potřebného času na zakázku, snížení nutných ztrát či změnu zavedených procesů, které nemají pro zákazníka žádnou přidanou hodnotu.

Podnikům by tedy mělo jít o zlepšování podnikových procesů (Svozilová, 2011). Jde o činnosti, při jejichž aplikaci dochází ke zvýšení kvality a produktivity, nebo jsou

odstraňovány nadbytečné náklady a nepotřebné činnosti. Aby mohlo dojít ke zlepšování podnikových procesů, je nutné znát, jak daný proces přesně probíhá.

Ke zlepšování procesů v podniku může pomoci např. lean management (štíhlý management), tedy provozovat v podniku pouze takové aktivity, které přinášejí přidanou hodnotu a eliminovat aktivity a procesy, které se nepodílejí na hodnotě konečného produktu (Raynus, 2019).

Přístup lean managementu vznikla v Japonsku ve firmě Toyota a tento koncept štíhlé výroby podle Keřkovského (2012, str. 88) „*spočívá ve výrobě pružně reagující na požadavky zákazníka a poptávku, která je řízena decentralizovaně, prostřednictvím flexibilních pracovních týmů, při malé hloubce výroby (nízkém počtu na sebe navazujících výrobních stupňů)*.“ Koncept lean managementu se odklání od tradiční hromadné výroby a jeho hlavním zaměřením je spokojenost zákazníka.

Lean management je souborem nástrojů a postupů, kterými lze zvýšit jak výkonnost provozní, tak i finanční. Ke zvýšení výkonnosti lean přispívá např. snížením plýtvání (Van Assen, 2018).

Pro podniky je zásadní identifikovat, které procesy nebo činnosti firmu zpomalují a neumožňují její růst. Důležitost je kladena také na způsoby, jak budou realizovány klíčové procesy, a jakými způsoby budou realizovány procesy podpůrné a vedlejší (Veber, 2012). Pokud podnik není schopen kvalitně zajistit chod všech procesů, řadu podpůrných a vedlejších činností a aktivit řeší pomocí již zmíněného outsourcingu.

Charron a Voehl (2015) přinášejí dva výklady lean managementu. Jedním výkladem je, že lean management je fúzí japonských a amerických principů řízení podniku, které jsou zaměřeny na snížení plýtvání, zásob a snížení doby odezvy od zákazníků. Lean management si lze vysvětlit také jako systematický a cílený přístup ke vzdělávání zaměstnanců a praktikování principů štíhlé výroby.

V následující části DP budou popsány principy štíhlé výroby, druhy plýtvání, které jsou pomocí štíhlé výroby eliminovány a metoda Kaizen, která je zaměřena na neustálé zlepšování.

1.2.1 Principy štíhlé výroby

Aby mohla v podnicích fungovat štíhlá výroba, je potřeba dodržovat několik principů štíhlé výroby, jimiž jsou podle Váchala (2013):

- celkový proces,
- vyvarování se chyb,
- flexibilita,
- princip tahu,
- standardizace,
- neustálé zlepšování,
- osobní zodpovědnost.

Prvkem štíhlé výroby je zaměření se na procesy v podniku jako na **celek**, zde je rozdíl od procesního řízení, kde se podnik zaměřuje na každý proces zvlášť (Váchal, 2013). Při uplatňování štíhlé výroby jsou tedy procesy řízeny komplexně jako celek. Jako celek jsou procesy i zlepšovány a zde je nutné **vyvarovat se** možných **chyb**. Může-li se podnik spolehnout na stabilitu svých procesů, lze docílit eliminace nákladů či snížení potřebného času k realizaci zakázek.

Pokud se má každý podnik držet své konkurence, je pro něj rozhodující jeho **flexibilita** (Váchal, 2013). Zákazník očekává, že jeho objednávka bude hotova v určitý čas a v požadované kvalitě. Každý zákazník má také jiné požadavky, které by měla být firma schopna zvládnout splnit právě na základě vysokého stupně flexibility. Flexibilitou lze také rozumět rozmístění pracovníků podle toho, v jaké fázi procesu jsou zrovna potřeba.

K flexibilitě napomáhá také **princip tahu**, kdy podniky nevyrábějí na sklad, ale výroba začne až v době, kdy přijde od zákazníka jeho požadavek. Firma poté produkuje pouze to, co zákazník potřebuje, kolik toho potřebuje a kdy to potřebuje. Díky tomuto principu nedochází ke zbytečnému uskladňování.

Zde vzniká rozdíl mezi tradičním vedením podniku, kde byl protěžován princip push (Keřkovský, 2012). V současnosti se podniky orientují na zmiňovaný princip tahu – princip pull. Uplatněním principu tahu dochází k navyšování efektivity procesů v podniku. Snižují se potřebné zásoby a doba potřebná pro splnění objednávky zákazníka.

Pro správné fungování štíhlé výroby je nutné v podniku zavést normy a **standards**, podle kterých bude jasně dané, co a na jakém pracovišti bude vykonáváno (Váchal, 2013).

Samozřejmostí je standardy neustále aktualizovat na základě nových a současných podmínek. Se standardizací souvisí také transparentnost, kdy každý zaměstnanec ví, jaké jsou jeho povinnosti, jakou má za odvedenou práci zodpovědnost. Díky standardům není tedy obtížné zjistit chybu, pokud vznikne nepožadovaná odchylka.

V současné době moderních technologií jsou podniky nuceny k **neustálému zlepšování** nejen svých výrobků a služeb, ale také procesů, které jsou potřeba k výrobě produktu (Váchal, 2013). Změny by neměly být velké a jednorázové, naopak by ke zlepšování mělo docházet systematicky, pomalu a hlavně s podporou všech zaměstnanců. Pokud zaměstnanci změny nepřijmou, nebude zlepšení v rámci štíhlé výroby nikdy stoprocentní. Touto problematikou se zabývá i metoda Kaizen, která bude popsána v další části DP.

Jelikož každý zaměstnanec nese určitou **zodpovědnost** za konečný produkt, ve štíhlé výrobě je důležité, aby bylo správně komunikováno s pracovníky, aby chápali změny v procesech a hlavně aby každý pracovník věděl, jaké jsou jeho úkoly v rámci celého podniku.

1.2.2 Plýtvání

Provozovat v podniku štíhlou výrobu tedy neznamená zaměřením se pouze na zákazníka, ale také snížit náklady na výrobu, čas potřebný k dokončení zakázky, snížit pracnost, zásoby a operovat na menším pracovním prostoru (Filip, 2019). S konceptem štíhlé výroby je spojeno plýtvání, které se pomocí lean managementu redukuje.

Činnosti, které přispívají k plýtvání, by měl podnik tedy odstranit nebo minimalizovat (Bauer, 2012). Aby k tomu mohlo dojít, je potřeba přimět všechny v podniku, aby se naučili plýtvání vnímat – aby byl každý zaměstnanec schopen rozlišit, která činnost a který proces v podniku přináší či nepřináší přidanou hodnotu. Pokud jsou pracovníci schopni plýtvání vnímat, mohou podniku pomoci tak, že plýtvání dokážou i identifikovat. Identifikace plýtvání spočívá v jeho hledání a důležitou věc tu hraje i umění pojmenovat, v čem přesně se plýtvá. K eliminaci plýtvání může docházet pouze, pokud lze proces změřit. Jestliže nelze proces a plýtvání v procesu změřit, nelze ho ani zlepšit.

Podle Svozilové (2011) jsou v administrativě, na kterou je DP zaměřena, nejčastějšími druhy plýtvání:

- čekání,
- nadprodukce,
- přepracování,
- pohyb,
- přemísťování,
- zpracovávání,
- skladování,
- intelekt.

Čekání v administrativě není nic neobvyklého. Časové prodlevy mohou vznikat čekáním na pokyn k zahájení určité činnosti od vedoucího, čekáním na výsledek rozhodnutí procesů, která jsou ve schvalovacím řízení. Čekání vzniká také pozdními příchody zaměstnanců.

Nadprodukcí je v administrativě myšleno uchovávání dokumentů, které nejsou dále potřeba, vykonávání činností, které v podniku již nejsou produktivní a také nejsou více potřeba (Jurová, 2016). Nadprodukce v administrativě může vzniknout také v počítačích zaměstnanců, kteří si v nich střežují nepotřebné dokumenty a soubory.

Přepracování něčeho, jako další typ plýtvání, je jev, kdy pracovníci musejí předělat dokumenty se špatnými nebo chybějícími informacemi, v dokumentech může docházet k překlepům.

Plýtváním formou **zbytečného pohybu** je myšleno např. zdlouhavé chození k tiskárně, zbytečná jednání mimo kancelář, která se dala vyřídit po telefonu nebo e-mailu, nebo hledání dokumentů po celé kanceláři (Svozilová, 2011).

Jurová (2016) uvádí další příklady plýtvání nadbytečného pohybu. Plýtváním je manipulace s dokumenty, které se přenášejí např. z důvodu podepisování. S pohybem souvisí i přemísťování. Jedná se o přemísťování šanonů, dokumentů, které nejsou na svém místě, nebo nejsou tam, kde jsou potřeba pro splnění pracovní činnosti. K těmto formám plýtvání přispívá i špatné uspořádání celé kanceláře, nebo může jít i o špatné uspořádání samotného pracovního místa.

Svozilová (2011) upozorňuje také na **nadbytečné zpracování**, které může v administrativě nastat. Zde může jít o zbytečné zpracování dokumentů, které pracovníky nutí k zaznamenání informací, které nejsou pro podnik potřeba a ztrácí se tím čas, který by

mohl být kvalitně využit při jiných činnostech. Příkladem může být i třídění e-mailů podle důležitosti, z důvodu pracovního vytížení odložení jejich vyřešení, a poté následně nové třídění e-mailů, které je nutné vyřešit. Mezi plýtvání patří také zbytečné opakování činnosti.

Skladování jako forma plýtvání propojuje výše zmíněné formy plýtvání v administrativě (Svozilová, 2011). Pokud jsou potřebné dokumenty špatně uskladněny a čeká se na jejich přemístění, jde o plýtvání časem, nadměrný pohyb a přemísťování. Z tohoto důvodu je pro lean management typické, že se provádí častá kontrola, třídění a analýza všech procesů, které se v podniku nacházejí.

Mezi plýtvání patří také **vykonávání činností nesprávně kvalifikovanou osobou**. Pokud určitou činnost vykonává vysoce kvalifikovaná osoba, ale činnost by mohla být vykonávána i méně kvalifikovaným pracovníkem, jedná se o plýtvání, které se projeví např. na mzdě obou pracovníků. V tomto případě dochází k plýtvání lidským potenciálem, pod kterým si lze představit motivaci zaměstnance, jeho loajalitu a schopnosti.

Výrazným problémem je plýtvání časem nejen zaměstnanců, ale i manažerů (Urban, 2010). V podnicích by nemělo docházet k plýtvání lidskými zdroji, jelikož jsou hlavním zdrojem k výkonu podniku. K plýtvání lidskými zdroji může docházet v podobě času zaměstnance a jeho snažení se. Zaměstnanci jsou důležitým prvkem, a pokud dochází k plýtvání lidskými zdroji, zvyšují se v podniku náklady, z neefektivního vedení lidí vzniká přezaměstnanost a zaměstnanci ztrácejí výkon a produktivitu.

Plýtvání v rámci času zaměstnanců je v podnicích častým lehce rozpoznatelným jevem (Urban, 2010). Mezi chyby, které vedou k plýtvání, patří špatné nastavení priorit v podniku, ale také nesprávně prováděné kontroly, či nevyhovující motivace zaměstnanců. Plýtvání je způsobeno také tím, že zaměstnancům není jasně řečeno, jaké mají splnit cíle a jaké jsou na ně kladeny požadavky. Chybou může být i proměnlivost zadaných činností a omezení přímé komunikace se zaměstnanci.

1.2.3 Metoda Kaizen

Metoda Kaizen je založena na nepřetržitém zlepšování (Košturiak, 2010). Aby mohlo docházet k zlepšování ve firmě, je nutné nejdřív začít zdokonalovat sebe sama. Pokud změnu nepřijme vedoucí pracovník, je těžké ji pak implementovat do celého chodu firmy.

Nelze chtít po zaměstnancích, aby přijali změnu v pracovních procesech, pokud není podporována jejich nadřízeným.

Jak uvádí Svozilová (2011, s. 40), „*přístupy Kaizen vycházejí z předpokladu, že změny v malých a pravidelných přírůstcích, jsou-li dlouhodobě aktivně udržovány, mohou ve svém souhrnu přivést významná zlepšení výkonnosti procesů*“. Při využívání metody Kaizen nejde tedy o změny rychlé, ale systematické, pomalé a trvalé.

Název metody Kaizen je odvozen ze dvou japonských slov, „Kai“ lze přeložit jako „změna“ a „zen“ jako „lépe“. Také Vochozka (2012) mluví o metodě Kaizen jako o malém zlepšování se, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci podniku. O přístupu Kaizen lze říct, že je opakem k dalšímu modernímu přístupu – reengineeringu, ve kterém jde o změny radikální. Při uplatňování metody Kaizen jsou do zlepšení chodu podniku začleněni všichni zaměstnanci, kteří mohou vznést své podněty nebo postřehy na možné zlepšení. S nápady na změny nepřicházejí tedy pouze vrcholoví manažeři, ale i zaměstnanci na všech ostatních pozicích.

Přístup Kaizen podniky nemusí používat jen k zavedení štíhlé výroby v podniku, ale může být využíván i krátkodobě, např. při realizaci workshopů (Váchal, 2013). Přístup Kaizen bývá v podnicích používán dlouhodobě a tvoří tak filozofii celé organizace. Ať už je ve firmě tento přístup využíván za jakýmkoli účelem, mělo by být dodrženo jeho pravidelné a opakované využívání, nejlépe každý den. U přístupu Kaizen je také důležité, aby se na jeho chodu podíleli všichni zaměstnanci a dělali aktivity, které jsou typické pro tento přístup. Metodu Kaizen nelze používat jen v některé části podniku, Kaizen musí probíhat ve všech jeho částech.

Při využívání přístupu Kaizen v podniku se manažeři zaměřují zvláště na zvyšování kvality neboli zvyšování spokojenosti zákazníka (Vochozka, 2012). Aby mohla být zvyšována kvalita, je na místě, aby se firma zabývala i technologií v podniku. Pokud by nedocházelo k inovacím v technologiích, nedocházelo by ani ke zvyšování již zmíněné kvality. Od přístupu Kaizen si podniky slibují také snížení nákladů, které jsou spojeny jak se zvýšením kvality, tak i s novými technologiemi. Všechny tyto aktivity propojuje bezpečnost práce, která se zvyšuje, pokud dochází ke zvyšování kvality a snižování nákladů.

Pro správné využití metody Kaizen v podniku je potřeba dodržovat několik základních principů, na kterých je tato metoda založena (Košturiak, 2010). Kaizen se opírá o **zkušenosti** všech pracovníků, jelikož si vrcholový management nedovede často představit, jak to chodí na nižších pozicích, pokud si samozřejmě danou práci sami manažeři nevyzkouší.

Pokud zaměstnanci vědí, že je nadřizený vyslyší a mohou se **zapojit** do chodu firmy, přispívá to k jejich seberealizaci (Košturiak, 2010). Spokojenost zaměstnanců se odráží i v ochotě učit se novým věcem a dochází ke zlepšení podnikové kultury. Naslouchání všem zaměstnancům může podnikům ušetřit případné náklady, které by byly vynaloženy na najmutí externí firmy, aby zanalyzovala procesy v podniku a navrhla změny v organizaci procesů. **Odměna** pracovníků by neměla být dána pouze správným vykonáním činností, ale také tím, že se pracovníci zapojují a snaží se najít činnosti, při kterých dochází k plýtvání.

Principem přístupu Kaizen je také **zlepšení** postavení celého podniku. Pokud selepší procesy pouze v jednom oddělení podniku, neznamená to automaticky, že to přinese změny k lepšímu i v celém podniku.

S metodou Kaizen souvisí **koncepte 5S** (Bauer, 2015). Jedná se o pět postupů, které napomáhají metodu Kaizen naplňovat a jsou součástí změny kultury. Těmito postupy jsou:

- vyřazení všeho nepotřebného,
- uspořádání,
- udržování,
- standardizování,
- udržování a zlepšování.

Prvním krokem v koncepci 5S je **vyřadit vše, co není potřeba** (Bauer, 2015). Podniky mají ze svého provozu odstranit stroje a zařízení, které již nejsou v podniku potřeba a nejsou využívány. Tak mohou podniky ušetřit místo pro nová zařízení, která jsou do podniku doplňována z důvodu nových technologií.

Pro podniky není jednoduché odstranit nepotřebnou věc, vždy nastává otázka, zda nebude na pracovišti ještě někdy potřeba (Bauer, 2012). V administrativě se může jednat např. o šanony, které již nejsou přímo v kanceláři potřeba a lze je přesunout na jiné místo, které je pro nepoužívané šanony určeno. Častým prohřeškem v kancelářích je také skladování nepotřebných papírů a dokumentů.

Pro koncepci 5S je typické **uspořádat** si nezbytná zařízení tak, aby měla vždy své místo (Váchal, 2013). Pracovník má přesně vědět, kde se potřebné zařízení nachází, aby nedocházelo k časové prodlevě tím, že zařízení není na svém místě a pracovník ho musí hledat.

Jedná se o správné rozmístění všech věcí, které jsou k práci potřeba (Bauer, 2012). Dochází ke snížení zbytečného pohybu a tím i k ušetření času. Materiály a zařízení, které jsou potřeba každý den, jsou umístěny co nejbližší k pracovnímu místu pracovníka, nebo se přímo v pracovním místě nacházejí.

Pro správné fungování přístupu Kaizen a koncepce 5S je důležité **udržovat** – jedná se jak o nově nastavené procesy a postupy, které budou dodržovat všichni zaměstnanci, tak i o pořádek udržovaný na pracovišti (Bauer, 2015).

Každý zaměstnanec si udržuje své pracovní místo sám, protože jedině on ví, kam vše, co k práci potřebuje, patří (Bauer, 2012). Výsledkem udržování nejen pořádku, ale i procesů a postupů vede k pracovišti, které má pro pracovníky ideální předpoklad pro vysoký pracovní výkon.

K udržení nových procesů, je zapotřebí, aby byly **standardizovány** (Bauer, 2015). Je nutné určit přesně postupy a pravidla, které mají být dodržovány každým pracovníkem. Nové standardy mají pomáhat naplňovat předchozí tři kroky metody 5S (Bauer, 2012). Krok standardizace má zabránit tomu, aby se stav pracoviště vrátil do podoby, než se začala uplatňovat metoda 5S. Standardy mají v podniku práci usnadnit.

Aby vše fungovalo, musí docházet k neustálému **udržování a zlepšování** (Bauer, 2015). Samozřejmostí je tedy kontrola, zda pracovníci dodržují nastavená pravidla, a pokud nastane prostor pro zlepšení procesů, tak je také zlepšit.

V kroku 5 často dochází ke kontrole pracoviště a pracovních postupů (Bauer, 2012). Bez kontroly by nebylo možné vyhodnotit, zda jsou předchozí kroky dodržovány. Pokud je implementován krok 5, lze snadněji motivovat zaměstnance k metodě Kaizen.

Jestliže firma metodu Kaizen zavádí pomocí metody 5S, je na dobré cestě ke štíhlé výrobě a eliminaci nežádoucích nákladů a zefektivnění všech procesů v podniku. Ke kontrole, zda je tento přístup správně používán, slouží činnosti jako vývoj, monitorování a kontrola podnikových procesů. Těmto činnostem bude věnována nadcházející část DP.

1.3 Monitorování, vývoj a zlepšování procesů

Následující část DP bude zaměřena na proces z hlediska jeho kontroly, plánování, návrhu a jeho popisu. Zmíněna bude také problematika životní fáze procesu a jeho zlepšování.

1.3.1 Monitorování a popis procesu

Monitorování a kontrola procesů jsou důležitým prvkem k růstu každé firmy (Váchal, 2013). Pokud chce být podnik neustále konkurenceschopný, musí neustále kontrolovat a měřit používané procesy ve firmě. To vše z důvodu neustálého vývoje trhu, na který podniky reagují vývojem potřebných procesů. Jestliže se má podnik na trhu udržet, je potřebné provádět kontrolu procesů a neustále je zlepšovat a uzpůsobit podle potřeb nejen firmy samotné, ale i zákazníků.

Podle Váchala (2013) je vývoj každého procesu poznamenán čtyřmi atributy:

- trhem,
- technologií,
- životní fází firmy,
- limity.

Jak již bylo řečeno, správné změny v procesech reagují na změny **trhu** (Váchal, 2013). Jedná se o tempo, kterým se trh vyvíjí, o nové procesy ve výrobě konkurence nebo jak se procesy mění na základě jiných kupních preferencí zákazníků. Se změnou trhu souvisí i změna **technologie** – pokud dochází ke zlepšování technologií, logicky dochází také ke změně procesů či k zavedení úplně nového procesu v podniku. Procesy v podniku jsou ovlivněny i **životní fází podniku** – s růstem firmy dochází i k potřebě nových procesů nebo úpravě stávajících procesů. Samozřejmostí chodu firmy jsou i **limity**, které jsou způsobeny omezenými výrobními zdroji nebo restrikcemi ze strany státu.

Aby se mohl proces v podniku zlepšovat, nejdříve musí dojít k jeho naplánování a zavedení do chodu podniku (Martinovičová, 2019). Při **plánování procesu** dochází k nalezení takových kombinací činností, aktivit a výrobních faktorů, které budou pro daný proces prospěšné. Důležitým prvkem při plánování procesu je opět omezení plýtvání, přenesení pozornosti na klíčové činnosti firmy a snaha o neustálé zlepšování – tedy prosazení již zmíněného lean managementu.

Při plánování procesu hraje důležitou roli **návrh procesu** (Bruckner, 2012). Návrh procesu by měl vést ke změně procesu, který splní nové časové požadavky, bude mít určitou

kvalitu a jeho náklady budou přijatelné. Pro návrh procesu jsou typické čtyři kroky, které ho naplňují. Důležité je zjistit, které procesy jsou v podniku, a poté správně určit, o který proces se jedná – zda je to proces hlavní, podpůrný nebo vedlejší. Následně se vytvoří model, který ukazuje, jak jsou na sebe jednotlivé procesy navázány nebo jestli spolu nějakým způsobem souvisí. V dalším kroku je každému procesu přiřazen jeho popis. Nakonec je vyžadována průběžná kontrola.

Pro správné pochopení všech procesů ve firmě se nabízí sestojit **popis probíhajících procesů** (Janišová, 2013). Při správném popisu všech činností, které se vyskytují v rámci jednotlivých procesů, může dojít ke snadnějšímu zlepšování procesu i chodu celé firmy. Sestrojení popisu procesů v podniku lze nejnáze docílit rozhovory se všemi zúčastněnými pracovníky – ať už se jedná o vysoce postavené manažery, nebo ostatní zaměstnance. Pomocí rozhovorů se zaměstnanci se získávají informace, které manažeři nemusí vidět, jelikož nevykonávají přímo konkrétní činnost, která je potřebná k danému procesu. V současnosti se popisy procesů zpracovávají a zaznamenávají do vývojových diagramů, které jsou vytvářeny pomocí počítačových programů. Jsou-li kvalitně zpracovány popisy procesů, lze tak snadno vytvořit i popis pracovního místa jednotlivých zaměstnanců.

Cílem popisu procesů je získat informace o všech činnostech, které se v procesu objevují (Svozilová, 2011). V popisu jsou uvedeny také vztahy mezi činnostmi, časové možnosti jednotlivých aktivit, potřebná kvalifikace zaměstnanců a vedlejší činnosti, které nepřímo ovlivňují daný proces. Pokud je popis procesu kvalitně sestaven, lze daný proces zhodnotit – zda je efektivní pro chod podniku, nebo je potřeba zavést změny. Díky popisu procesu jsou snáze odhaleny nedostatky v procesech či jednotlivých činnostech a také je možné lépe zavést změny, které povedou k redukci nadbytečných činností.

1.3.2 Životní fáze procesu a jeho zlepšování

Podobně jako produkt, i procesy procházejí **životními fázemi** (Váchal, 2013). Životní cyklus procesu je zobrazen na obr. 2.



Obrázek 2: Životní cyklus procesu

Zdroj: Váchal, 2013

První fáze životního cyklu procesu je **zavedení procesu**, jak lze vidět na obr. 2 (Váchal, 2013). Nejedná se pouze o zavedení úplně nového procesu, ale do zavedení patří i proces, který se v podniku již nachází, ale byl upraven pro potřeby podniku. **Monitoring procesu** probíhá za pomoci monitorovacího softwaru, který zvládá i vytvořit modelové procesy a vyhodnotit je. Následný **reporting** o procesu by neměl obsahovat pouze vygenerovaná data, ale pokud dochází k odchylkám, měl by být doplněn i komentářem, proč k odchylkám došlo. Odchytky mohou nastat v důsledku chyby dodání materiálu od dodavatele, nemoci zaměstnance nebo dovolené. **Kontrola procesu** je již prováděna manažerem spolu s ostatními procesy, které spadají do jeho gesce. Pokud dochází ve fázi kontroly procesu k odchylkám, je potřeba provést **analýzu**, na základě jejíž výsledků dojde k **optimalizaci procesu**. Optimalizaci procesu opět schvaluje manažer a dochází tak k **redesignu procesu**. Redesign procesu uzavírá životní fázi procesu a opět se proces dostává do fáze **zavedení procesu**, ve kterém se nachází nový a upravený proces.

S životním cyklem procesu úzce souvisí **zlepšování procesu**. Zlepšováním procesu dochází v podniku k vytvoření nového procesu a tedy i k novému životnímu cyklu. Svozilová (2011) uvádí, že „*zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů*“.

Zlepšování jakýchkoliv procesů v podniku nelze oddělit od chodu firmy jako celku (Svozilová, 2011). Aby si manažeři mohli být jisti, že každý proces přináší do podniku

nejvyšší možnou hodnotu, je potřeba optimalizovat a sladit výkon všech zainteresovaných lidí, kteří se na chodu podniku podílejí, potřebnou technologii a podnikové prostředí.

Zlepšování, či optimalizace procesů v podniku je neustálý proces (Bruckner, 2012). Každá optimalizace procesu má svůj cíl a orientuje se tak na jiné vlastnosti procesu. Zlepšování procesu může spočívat:

- ve zvyšování výkonnosti,
- v rostoucí efektivitě,
- ve zvyšující se produktivitě,
- ve snižování potřebného času k realizaci procesu,
- v ustálení a standardizaci procesu,
- ve snížení nákladů.

Pro zlepšování procesů jsou podstatní **lidé**, kteří mají potřebnou kvalifikaci, jsou schopni využít svých schopností a jsou motivováni k podílení se na zdokonalení podnikových procesů (Svozilová, 2011). Za pomoci správné **technologie** dochází ke zjednodušení činností, které jsou součástí podnikových procesů. Důležitou roli hraje také **prostředí**, ve kterém se podnik nachází. Prostředí je ovlivněno trhem, konkurencí nebo legislativou.

Jestliže podnik optimalizuje proces, existuje mnoho možností, které optimalizaci napomohou (Bruckner, 2012). Častou možností optimalizace je redukce aktivit, které podniku nevytvářejí žádnou přidanou hodnotu. V současné době použitím technologií dochází k optimalizaci procesu také díky přenechání vykonávání některých činností zákazníkovi – jedná se o činnosti, které zákazník zvládne např. pomocí svého počítače. Typickým příkladem je elektronické bankovníctví. V některých případech stačí, aby se zkrátil čas celého procesu a aktivity v procesu byly zrychleny.

K optimalizaci procesu také dochází, pokud jsou činnosti spojovány. Spojením určitých aktivit je dosaženo redukce doby, která je potřebná pro předání meziprojektu. Důležitou roli ve zlepšování podnikových procesů hraje i umění delegování pravomocí. Převedení rozhodovacích pravomocí na nižší články v podniku vede k vyšší flexibilitě celého procesu.

K časové úspoře během procesu dochází také tehdy, pokud dochází ke zvýšení důvěry k zaměstnancům a sníží se nutné kontroly, které proces časově prodlužují (Bruckner, 2012). Na druhou stranu, pokud dochází k redukci kontrol, následkem může být snížení

kvality u produktů nebo služeb. Důležité je tedy najít rovnováhu mezi důvěrou v zaměstnance a počtem kontrol.

1.4 Motivace zaměstnanců

Následující část DP se zaměřuje na zaměstnance jako na důležitý článek chodu každé organizace. Často zmiňovaná činnost, která souvisí se správným chodem všech procesů v podniku, je motivace zaměstnanců.

Motivace se u zaměstnanců neprojevuje automaticky, je nutné ji u zaměstnanců vzbudit (Urban, 2017). Samozřejmě někdy nelze správně motivovat všechny zaměstnance. Motivace je jednou z činností, které provádějí vedoucí pracovníci. Pokud je zaměstnanec motivován, může docházet k úspoře času, menší chybovosti a ke snížení počtu nutných kontrol.

Podnik, který chce maximalizovat svůj výkon, musí umět správně motivovat své zaměstnance (Armstrong, 2015). Pokud jsou zaměstnanci motivováni, dobrovolně zvyšují svůj výkon a zájem o svoji práci. Ve výsledku mohou svým výkonem udělat více, než je očekáváno.

Zda jsou zaměstnanci motivováni, záleží na faktorech, které motivaci ovlivňují (Urban, 2017). Nejčastěji se motivační faktory dělí na:

- vnější faktory,
- vnitřní faktory.

Podle Kociánové (2010) vnitřní motivace je ta motivace, která by měla být navozena u každého zaměstnance. Vnitřní motivace vychází z člověka samotného a jedná se např. o oblíbenost práce, nebo určitá zodpovědnost. Vnější motivace ovlivňuje člověka zvenčí, dochází tak k cílenému působení na vnitřní motivaci. Většinou se jedná o odměnu ve formě finanční odměny, pochvaly od vedoucího, nebo povýšení. K vnější motivaci se kromě odměn řadí i tresty.

Urban (2017) uvádí čtyři faktory, které působí na vnitřní motivaci. Mezi tyto faktory řadí:

- samostatnost,
- nové schopnosti,
- výsledky,
- společenský význam.

Samostatnost je součástí lidské potřeby, kdy každý člověk má potřebu vést své činnosti. Samozřejmě neplatí, že by nad zaměstnancem neměla být žádná kontrola a sám by se rozhodoval, jak se svojí prací naloží. Samostatností se rozumí přenechat nebo delegovat některá rozhodnutí na zaměstnance, např. nechat ho rozhodnout o time-managementu, kdy bude provádět jednotlivé kroky činností. Pokud zaměstnanec dostane určitou samostatnost, je dobré ho informovat, jak si vede. Jestliže je vše v pořádku, může ubývat i počet kontrol zaměstnance.

Důležitým faktorem motivace je **rozvíjení nových schopností** (Urban, 2017). Jestliže dochází k rozvoji nových schopností, dochází tak k uspokojení potřeby se zdokonalovat. Nejlépe pak motivace funguje, pokud se zlepšují schopnosti, které zvyšují sebevědomí nebo mají pro člověka velký význam a záleží mu na nich.

Zaměstnancům k vnitřní motivaci velkou měrou dopomáhají jejich **výsledky**, které jsou vidět. Motivace se zvyšuje, pokud pracovníci vidí, že jejich práce není zbytečná, že v podniku vytvářejí přidanou hodnotu a jsou pro podnik prospěšní. Výsledky spolu s rozvíjením nových schopností u zaměstnanců zvyšují sebedůvěru a sebevědomí.

S výsledky práce souvisí i její širší **společenský význam** (Urban, 2017). Pracovník hledá smysl v práci, kterou vykonává. Pokud takový smysl nenajde, není vnitřně dobře motivován a práci může být znuženo, začít dělat chyby nebo práci zcela opustit. Jestliže vedoucí pracovník zjistí, že zaměstnanec nevidí širší společenský význam, je důležité mu vysvětlit, v čem širší smysl spočívá.

Jestliže vnitřní faktory zmíněné výše jsou u zaměstnanců naplněny, je pracovník správně motivován. Vnitřní motivaci lze povzbuzovat u většiny pracovníků. Většinou k povzbuzení nedojde, pokud je zaměstnanec v práci nerad, nebo vykonává jemu nepříjemné činnosti.

S vnitřní motivací může navzájem působit i motivace vnější neboli stimulace (Plamínek, 2015). Jestliže jsou obě motivace správně nastaveny a na zaměstnance mají pozitivní vliv, mohou se vzájemně ovlivňovat. Na rozdíl od vnitřní motivace, vnější motivace pracuje na jednodušším principu. Jestliže je zaměstnanec stimulován např. finanční odměnou za pracovní činnosti, které ho nebaví, a nedochází k uspokojení vnitřních faktorů, může pracovník v zaměstnání přesto setrvat. Nastává ovšem problém v situaci, kdy už vnější motivace na pracovníka nefunguje – v důsledku toho může docházet k zastavení pracovních činností a zaměstnanec může práci opustit. Zde se projevuje nevýhoda vnější

motivace: pracovník provádí pracovní činnosti pouze po dobu, kdy jsou v působnosti stimuly.

Stimuly většinou nepůsobí dlouhodobě, po nějaké době přestanou být pro zaměstnance atraktivní a zaměstnavatel by měl hledat stimul nový (Armstrong, 2015). Ovšem na začátku svého působení mohou mít výrazný vliv na výkon pracovníka. Lze tedy konstatovat, je-li zaměstnanec vnitřně motivován, budou mít vnitřní faktory dlouhodobější účinek, než faktory vnější.

S motivací pracovníků úzce souvisí i jejich kontrola a následné hodnocení (Urban, 2017). Samozřejmostí je, že kontrola je důležitá pro správnost vykonávání pracovních činností, ale je důležitá také pro motivaci zaměstnanců. Kontrolou a hodnocením lze dojít k posílení motivace zaměstnance, ale pokud dochází ke špatnému použití, lze na motivaci zaměstnance působit i negativně.

Hodnocení zaměstnanců patří mezi nástroje, díky kterým lze řídit pracovní výkon zaměstnanců (Šikýř, 2016). Díky hodnocení jsou zaměstnanci kontrolováni a povzbuzováni k lepším výkonům.

Kontrola nejen procesů, ale i pracovníků je z pohledu podniku důležitou činností (Urban, 2017). Kontrolu pracovníků provádějí jejich nadřízení. Kontrolou lze zjistit výkon pracovníků, nebo nedostatky v činnostech. Pokud je kontrolou zjištěn stav, který se odchyluje od předpokladu, dochází k upozornění zaměstnance a k brzkému odstranění odchylek. Ovšem pokud pracovníci vědí, že jejich činnost bude kontrolována, jsou motivováni se jí věnovat precizněji.

Při kontrole a hodnocení je důležitá **zpětná vazba** (Šikýř, 2014). Kontrola ani hodnocení by bez zpětné vazby nefungovaly. Zaměstnanec by nevěděl, zda dělá vše správně, nebo v čem by se měl ještě zlepšit. Zpětná vazba dává zaměstnavateli přesnou informaci, jaký je pracovní výkon zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců a poskytnutí zpětné vazby lze rozdělit na formální a neformální. **Neformální hodnocení** zaměstnance je aplikováno v průběhu období, ve kterém má manažer za úkol své zaměstnance řídit a vést k tomu, aby správně vykonávaly svoji práci při požadovaném výkonu na zaměstnance. Naopak **formální hodnocení** nastává v době, kdy manažer potřebuje zhodnotit pracovní výkon zaměstnance. U formálního hodnocení

převládá forma hodnotícího rozhovoru, na kterém manažer se zaměstnancem hodnotí nejen výkon pracovníka, ale i jeho motivaci nebo schopnosti.

2 Řízení nevýrobních procesů ve společnosti UOL a.s.

Druhá část diplomové práce bude zaměřena na řízení podnikových procesů ve společnosti UOL a.s. V následujících kapitolách bude představen chod společnosti a její organizační struktura. Popsány budou jednotlivé procesy představující práci s doklady, které chtějí klienti vést v účetnictví. Následně budou procesy zanalyzovány a dále budou navržena případná opatření na zlepšení procesů v podniku.

Část případové studie bude zaměřena také na ekonomické zhodnocení současného stavu vybraných nevýrobních procesů. Prostor bude věnován také uplatňování principů štihlé výroby (respektive lean managementu), principu Kaizen a metody 5S. Tyto principy a metody budou zhodnoceny, z jaké části jsou ve společnosti UOL uplatňovány.

Autorka si společnost UOL a.s. vybrala na základě pracovního poměru v této společnosti a firemních procesů, které podle autorky lze zlepšit a jejichž zlepšením by došlo ke zvýšení výkonnosti celého podniku. V následující části práce bude popsán proces obdržení dokladu, zadání dokladu do systému, jeho kontrola a další dílčí činnosti s dokladem. Prostor bude věnován také kontrole a hodnocení zaměstnanců, kteří s doklady pracují.

2.1 Představení společnosti UOL a.s.

Společnost UOL a.s. (dále UOL) je účetní firma, která byla založena v roce 2004 v Praze. Za založením firmy stála ochota změnit a zlepšit způsob, jak lze vést a zpracovávat účetnictví. Centrála společnosti sídlí v Praze, v ostatních krajích České republiky má dalších 15 poboček. Firma se rozrůstá také na Slovensku, kde je v současnosti 6 poboček. (UOL.cz, 2020b)

V současnosti má firma 2 500 klientů (údaj k 31. 3. 2021). Každému klientovi je přiřazena účetní, se kterou řeší vše ohledně účetnictví. Pokud si klienti nechají v UOL zpracovávat i mzdy, je jim přiřazena také mzdová účetní. Pro klienty je k dispozici webová stránka UOL Účetnictví, na které klienti mohou vidět stav svého účetnictví, mezd, jejich závazky a pohledávky. Klienti zde mohou vystavovat faktury a hradit své závazky pomocí propojení s bankou klienta. Přes UOL Účetnictví lze také nahrávat doklady, které se díky této možnosti uloží do centrálního systému společnosti UOL, které jsou následně zpracovány zaměstnanci firmy UOL. Centrální systém společnosti UOL je interní úložiště, do kterého jsou ukládána všechna data, která se v rámci činností ve společnosti UOL vyprodukují.

Doklady mohou zákazníci samozřejmě i donést na jakoukoli pobočku společnosti UOL. Pro klienty je v této souvislosti připravena speciální nabídka: zákazníci mohou využít svozy dokladů. Svozy dokladů jsou realizovány pomocí kurýrů firemními auty UOL. Kurýr si na pobočce vyzvedne již připravenou prázdnou krabičku označenou názvem podniku klienta, přijede do sídla klienta, odevzdá prázdnou krabičku klientovi a převezme od něj jinou krabičku s doklady. Poté kurýr odveze doklady na požadovanou pobočku společnosti UOL (UOL.cz, 2020a).

Všichni zaměstnanci si mezi sebou tykají, bez ohledu na jejich postavení či věk. Tykání ve společnosti UOL vede k lepší atmosféře. Zaměstnanci spolu nekomunikují vždy tváří v tvář, ale pokud se jedná o zaměstnance z různých poboček, mohou využít telefonu, e-mailu nebo chatu, který je pro UOL vyvinut interně. Z tohoto důvodu je pro zaměstnance lepší, pokud si tykají a s každým komunikují jako se sobě rovným a neřeší se postavení zaměstnance ve firmě.

Tykání ve společnosti posiluje sílu kultury organizace. Tykání odbourává ostych zeptat se ostatních na nejasné věci a nastavená kultura v organizaci ovlivňuje výkon a spokojenost zaměstnance společnosti UOL. Ke kultuře organizace v současnosti přispívají i sociální sítě, na kterých je společnost UOL velice aktivní. Sledujícím dává možnost nahlédnout do chodu jak pražské centrály, tak i ostatních poboček.

V chodu organizace je nejen důležité, jak se k sobě zaměstnanci chovají navzájem, ale také styl, kterým je vede vedoucí pracovník, či manažer. Jeho chování vyplývá již z kultury organizace, jelikož si se všemi zaměstnanci tyká. Ve společnosti UOL se při běžných konverzacích stírají rozdíly mezi vedoucím pracovníkem a ostatními zaměstnanci. Vedoucí pracovníci, navzdory tykání si s ostatními zaměstnanci, mají autoritu, ale zároveň se o své zaměstnance starají.

Prvkem úspěšného procesního řízení není jen kultura organizace, ale také organizační struktura. Každý zaměstnanec spadá do určitého oddělení, kterých je ve společnosti několik. Oddělení jsou zobrazena v organizační struktuře podniku v příloze A.

Jak zobrazuje příloha A, organizační struktura společnosti UOL je liniová. Každý zaměstnanec spadá pod jedno oddělení, nedochází k tomu, aby zaměstnanci vykonávali práci několika oddělení najednou. Ředitelkou firmy UOL je Ing. Jana Jáčová, pod kterou spadají všechna oddělení společnosti. Manažerský styl ředitelky společnosti UOL úzce

souvisí i s kulturou organizace. Jelikož si zaměstnanci tykají i s ředitelkou společnosti UOL, panuje na pracovišti uvolněnější atmosféra. Manažerský styl nejen ředitelky, ale i vedoucích pracovníků je nejvíce ovlivněn spokojeností pracovního výkonu podřízených. Pokud by se změnil styl vedení, docházelo by následně i ke změně organizační kultury, která se mění na základě stylu vedení a organizační struktury.

Každé oddělení má svého vedoucího, kterému jsou podřízeni další zaměstnanci pracující v daném oddělení. V UOL je sedm hlavních oddělení, některá mají ještě další pododdělení. Pro účely DP budou podrobněji popsána dvě oddělení, která úzce souvisejí s procesy, na které bude zaměřena pozornost v další části DP. Jedná se o oddělení účetní a oddělení dokladů.

Účetní oddělení má jednoho hlavního účetního, pod kterého spadají účetní ze všech segmentů a asistenti hlavního účetního. Účetní a jejich klienti jsou rozděleni do segmentů podle náročnosti klientů. Jedná se o segment Premium, Active a segment Start. Každý ze segmentů má svého vedoucího, na kterého se mohou účetní v případě potřeby obrátit. Segment Premium obsahuje nejnáročnější firmy, které vyžadují neustálý kontakt s účetními, a většina těchto firem má své účetní na centrále v Praze. Do segmentu Active spadají firmy, které nejsou tolik náročné jako firmy v segmentu Premium. Účetní firem v segmentu Active pracují většinou na pobočkách. V segmentu Start jsou zařazeny firmy, které mají málo dokladů, např. 10 dokladů měsíčně, a nevyžadují rozsáhlou komunikaci s účetními. V tomto segmentu komunikace s klientem probíhá zejména elektronickou formou.

Účetní oddělení by nemohlo fungovat bez práce **oddělení dokladů**. Na oddělení dokladů je vedoucí Jana Pham, pod kterou spadají oddělení zadávání dokladů, importy dat, bankovní výpisy, tým junior účetních a tým specialistů. Jana Pham je zároveň i vedoucí oddělení týmu junior účetních a týmu specialistů. Ostatní oddělení mají ještě své vlastní vedoucí.

Oddělení dokladů je pomocníkem účetního oddělení, jelikož zde probíhá veškerá práce s doklady. Účetní asistenti zadávají doklady do účetního systému IIS, které jsou od klientů v papírové či elektronické formě. Účetní systém IIS (dále jen IIS) je systém, který je vyvinut speciálně pro účely společnosti UOL. Účetní systém IIS uchovává všechna data, která jsou zavedena do účetnictví klientů. V IIS jsou zadávány fyzické doklady a probíhá

zde kontrola zadaných dokladů. V tomto systému dochází i ke zpracování přiznání k dani z přidané hodnoty (DPH) či jeho následného odeslání na finanční úřad.

Na oddělení importů dat jsou hromadně nahrávány doklady do IIS pro usnadnění práce. Jedná se většinou o vydané faktury, kterých je velké množství, a účetním asistentům by zabralo mnoho času je zadat do účetního systému. Oddělení bankovních výpisů se stará o nahrávání do IIS nebo přípravu bankovních výpisů klientům.

Pomocníky účetních jsou junior účetní. Junior účetní zpracovávají pro účetní cestovní náhrady klientů, kontrolují mzdy, ale pomáhají i s věcmi, které by účetním zabraly mnoho času. Někteří junior účetní pomáhají s přípravou DPH, nebo s inventarizací všech účtů při zpracování závěrek klientů.

Ve společnosti UOL jsou dva týmy specialistů – specialisté potvrzování dokladů a specialisté bankovních pohybů. Specialisté potvrzování dokladů (v UOL také jako specialista přijatých faktur – FP) potvrzují všechny doklady, které zadali účetní asistenti do IIS. Specialisté bankovních pohybů účtují všechny pohyby, které má zákazník v bance.

2.2 Analýza vybraných procesů

Autorka DP si pro zpracování praktické části zvolila procesy, ve kterých ve firmě UOL vidí nedostatky a prostor pro zlepšení. Vybrané procesy se budou týkat práce s doklady – předání dokladů od klienta do centrálního systému UOL, jejich následné zpracování a uchování. Procesy, které budou v následující části DP popsány, patří v UOL k hlavním procesům, bez kterých by nebylo možné pro zákazníka zpracovat jeho účetnictví a tím uspokojit jeho potřeby. Při rozboru procesů bude věnována pozornost i zaměstnancům, kteří jsou do těchto procesů zapojeni.

2.2.1 Popis procesu předání dokladů do centrálního systému společnosti UOL

Proces předávání dokladů je prvním krokem, který je nutný pro zpracování účetnictví všech klientů. Bez dokladů by nemohli pracovat účetní asistenti, specialisté a ani účetní. Je tedy nutné, aby tento proces dobře a plynule fungoval. Dochází-li k prodlevám v předání dokladů, pak každý další proces, který je závislý na dokladech od klientů, je zpomalován.

Klienti mají v současné době pouze tři cesty, které mohou použít pro dodání dokladů do centrálního systému společnosti UOL:

- fyzické dodání dokladů,
- svoz dokladů,
- unikátně vygenerovaný e-mail pro každého klienta.

První z možností, jak předat doklady, je tedy **fyzické předání na pobočce**. Doklady od zákazníků přebere přímo účetní, nebo v případě zaneprázdněnosti účetní i účetní asistent. Možnost předání dokladů na pobočce většinou využívají klienti, kteří mají sídlo firmy nedaleko od centrály nebo některé z poboček. Výhodou tohoto způsobu je kontakt klienta s účetní, se kterou se na pobočce může setkat. Klient může také doklady poslat poštou, ale není to tolik častá varianta. V tomto případě nedochází k úplnému předání dokladů do centrálního systému. Doklad je pouze fyzicky umístěn na pražské centrále nebo na některé z poboček, kde po veškerých potřebných činnostech bude doklad umístěn do šanonu zákazníka. Pokud by měly být doklady vedeny v centrálním systému, je nutné jejich naskenování a uložení do centrálního systému – tento proces není ve společnosti UOL ještě zaveden.

Druhou možností je výše zmíněný **svoz dokladů**. Svozu dokladů využívají zejména klienti, kteří chtějí mít své fyzické doklady v UOL. Pro klienty je výhodou, že si v klidu připraví doklady do krabičky, pro které si přijede kurýr, a klient může eliminovat plýtvání časem v podobě cesty na pobočku nebo skenování dokladů, pokud by využil třetí možnosti, jak předat doklady. Klient si může sám zvolit, zda svoz bude probíhat pravidelně (např. 1x týdně), nebo nepravidelně, a v případě potřeby si svoz vyžádá. Doklady obdržené svozem dokladů jsou poté uloženy na místo, které je pro krabičky s doklady klientů určeno. Svozem dokladů také nedochází, podobně jako u předání dokladů fyzicky, k úplnému předání dokladů do centrálního systému. Tyto doklady jsou opět uloženy v šanonech příslušného klienta.

Třetí a poslední možnou cestou je poslat doklady své firmy na **unikátní e-mail**, který je vytvořen systémem. Tento e-mail zákazníci najdou ve svém UOL Účetnictví, přes který následně mohou doklady odeslat, nebo nahrají doklady do UOL Účetnictví, který je s vygenerovaným e-mailem propojený. E-mail je složen z kombinace jména klienta a dalších písmen a čísel. Doklady se po odeslání e-mailu uloží do centrálního informačního systému UOL a jsou připraveny k dalšímu zpracování. Tomu, kdo zašle tímto způsobem doklady, je vzápětí odeslán automatický e-mail, které doklady byly do systému zpracovány. Jedná se tedy o kontrolu, že doklady byly uloženy do centrálního systému.

V dnešní době technologií už není takový problém posílat doklady elektronicky, protože i faktury od dodavatelů klientů chodí čím dál tím častěji elektronicky, nebo si je lze online stáhnout a ve formátu pdf je pak poslat do centrálního systému UOL. Tato varianta je tedy šetrná k životnímu prostředí.

Výše uvedené cesty by měly být jedinou možností, jak klient předá své doklady. Ovšem stále tu jsou klienti, kteří těchto cest nevyužívají, nebo je kombinují. Problém nastává nejvíce u elektronických dokladů. Klient místo toho, aby použil vygenerovaný e-mail, používá e-mail účetní.

Jestliže klient pošle doklady na e-mail účetní, nedostane se tak doklad do centrálního systému UOL. Účetní by správně měla poté doklady přeposlat na vygenerovaný e-mail, aby mohly být doklady přiřazeny ke klientovi a uloženy do složky, ve které má klient všechny své elektronické doklady. V některých případech účetní doklady vytiskne a nechá účetního asistenta, aby doklady zadal. Takto nastaveným procesem následně nedochází k elektronizaci dokladu a je pouze v papírové podobě, kterou by UOL chtělo omezit, a všechny doklady zelektronizovat.

K posílání dokladů na e-mail účetní dochází nejčastěji v situaci, kdy klient reaguje na nespárovanou banku, kterou mu účetní zašle. Dokument s nespárovanou bankou obsahuje výčet plateb, které podle bankovního výpisu přišly či odešly z bankovního účtu klienta. V některých případech se může jednat i jen o jeden bankovní pohyb, který je potřeba vyřešit. Klientovi tedy může připadat, že poslat doklad na e-mail účetní je nejlepší způsob, jak doklad do účetnictví zavést.

Doklady, které klienti do UOL předávají, bývají nejčastěji faktury přijaté a vydané, anebo pokladní doklady. Zákazníci potřebují k podnikání také bankovní výpisy, předpisy záloh v podobách platebních a splátkových kalendářů nebo leasingové kalendáře. Někteří z klientů při předávání dokladů mají své seznamy dokladů, které společnosti UOL poskytují. Seznamy slouží jak ke kontrole účetních, tak ke kontrole zákazníků.

Nejefektivnější způsob, jak může klient předat dokumenty, aby mohly být zpracovány v IIS, je využít svozu dokladů, při kterém bude předán také seznam dokladů, které klient předává. Dalším efektivním způsobem je nahrání dokladů do centrálního systému UOL přes aplikaci UOL Účetnictví, ve které lze vidět, které doklady klient nahrál do centrálního systému, a doklady jsou zde i dohledatelné.

2.2.2 Identifikace nedostatků v procesu předávání dokladů

Nedostatky v procesu předání dokladů autorka DP vidí v již zmíněném posílání dokladů přímo na e-mail účetní. Tento krok není v rámci UOL efektivní a v konečném důsledku odvádí účetní od práce, kterou má vykonávat. V tab. 1 je znázorněno, kolik času stráví účetní s doklady, než jsou zadány v IIS. Data byla sesbírána od účetní pracující na pobočce v Liberci.

Tabulka 1: Práce účetní s doklady před zadáním do IIS¹

	Fyzické dodání dokladů	Svoz dokladů	UOL Účetnictví	E-mail účetní
Převzetí	1–5 min	0 min	0 min	3 min
Tisk dokladů	0 min	0 min	0 min	2 min
Nahrání do UOL Účetnictví	0 min	0 min	0 min	5 min
Předání dokladů na zadání	0 min	0 min	0 min	2 min

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v tab. 1, pošle-li klient doklady na e-mail účetní, je účetní na několik minut odtržena od své práce a čas, který by mohl být věnován hlavní práci účetní, je vynaložen na činnosti, kterým by se účetní mohla vyhnout. Čas potřebný k převzetí fyzických dokladů od klienta se odvíjí od potřeby klienta konzultovat doklady s účetní. Pokud klient doklady pouze předá bez nutnosti dalšího vysvětlování, pro účetní se jedná o časově nenáročnou činnost.

Na liberecké pobočce se jedná o 10 klientů, kteří si doklady na pobočku UOL přinesou sami. Ve většině případů se jedná pouze o předání dokladů, které nezabere účetní spoustu času. Za předpokladu, že by se všech 10 klientů při předání dokladů zdrželo, by účetní s klienty strávila 50 min. Zde to sice může vypadat jako neefektivní využití času účetní, ale pokud jsou některé doklady předávané účetní i s komentářem klienta, může následně dojít k ušetření času při další práci s doklady.

Při svozu dokladů nebo vložení dokladů do UOL Účetnictví nestráví účetní s doklady žádný čas.

¹ Práce s doklady je relativní na počtu dokladů. V tab. 1 je počítáno s množstvím do max. 10 dokladů.

Jak vyplývá z výše uvedeného, pro práci účetní je neefektivní, pokud klient posílá doklady přímo účetní na její e-mail. Jedná se o neefektivní proces, jelikož v UOL existují jiné možnosti, jak doklady dostat do centrálního informačního systému. Mohlo by se zdát, že věnování se dokladům na e-mailu není pro účetní nijak zdržující činností, ale pokud by tohoto způsobu využívalo 15 klientů (počet klientů, kteří posílají doklady na e-mail účetní na liberecké pobočce), tak to již není zanedbatelný čas, který by mohl být věnován efektivnějším procesům.

Na druhou stranu nahrání dokladů klientem přímo do UOL Účetnictví může účetní také zdržet od práce. Pokud klient nahraje doklady, účetní o tomto kroku většinou neví. V době, např. před zpracováním přiznání k DPH, je přitom důležité mít všechny doklady v IIS co nejdříve. V praxi to může vypadat tak, že účetní čeká na doklady klienta, až klient zašle doklady, přitom jsou již dávno nahrány v centrálním systému, nebo jsou již zadané v IIS. Jestliže účetní není klientem informována, že jsou doklady nahrány, může se tak prodloužit čekání na doklady ze strany účetní a tím i plýtvání časem, který by mohla smysluplněji využít.

2.2.3 Zpracování dokladů

Proces, bez kterého by nebylo možné vést klientům účetnictví, je zpracování dokladů. Poté, co je doklad doručen do centrálního systému, nebo fyzicky na centrálu nebo pobočku, lze ho zanezt do IIS. Společnost UOL využívá dvou možností zanesení dokladů. Jednou cestou je přímé zanesení do IIS, druhá možnost je zadání dokladu přes aplikaci Arnold. Oba způsoby jsou podrobně popsány níže. Část této kapitoly se bude věnovat také problematice zpracování dokladů, které nelze zpracovat v aplikaci Arnold, nebo se vůbec nezadávají. Zpracování dokladů má v gesci oddělení dokladů a jednotlivé činnosti jsou dále rozděleny do dalších pododdělení. Každé zpracování dokladů začíná u účetních asistentů, kteří daný doklad zanesou do IIS.

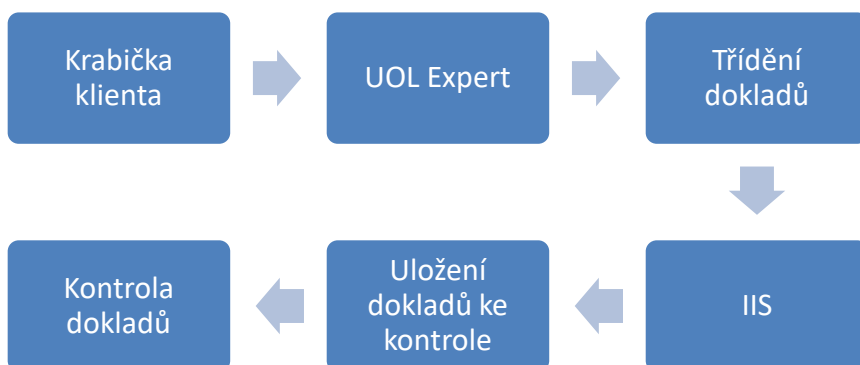
Aby mohlo dojít ke správnému zpracování dokladů, je potřeba, aby účetní asistenti získali informace o klientovi. Tyto informace účetní asistenti získávají na interní internetové stránce Expert.

Na internetové stránce **UOL Expert** lze získat informace o klientech, ale také zde dochází k vykazování docházky všech zaměstnanců. Vykazování docházky není důležité jen pro výsledné zpracování mezd, ale také pro výpočet ceny za služby, které jsou klientům

poskytovány. Vykazování je prováděno v UOL Expert v záložce deník. V deníku zaměstnanci vykazují svoji práci na příslušného klienta, na jehož účetnictví zrovna pracují.

Zpracování dokladů v IIS

Zpracování dokladů v IIS je využíváno zejména pro zadání fyzických dokladů. Jedná se o fyzické předání dokladů od klienta na centrále nebo pobočce nebo o doklady, které jsou přivezeny pomocí svozu. Na obr. 3 je znázorněn proces zpracování fyzických dokladů.



Obrázek 3: Postup při zpracování fyzických dokladů

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré zpracování fyzických dokladů v IIS začíná u účetních asistentů. Jak je patrné z obr. 3, účetní asistent si z určeného místa pro krabičky s doklady vezme krabičku klienta. Pro lepší orientaci při zpracování jsou krabičky označeny štítkem s názvem klienta. Na internetové stránce UOL Expert si účetní asistent najde příslušného klienta, jehož doklady bude zadávat, a potřebné informace ke správnému zadání dokladů. Většinou se jedná o informace, jaké doklady zadávat, či naopak nezadávat, nebo na jaký produkt položky na fakturách zadávat. Produkt je označení položek, které jsou předmětem zadávaného dokladu. Jestliže stavební firma nakupuje cement, produkt v tomto případě bude drobný materiál. V Expertovi asistent najde také kód zákazníka, podle kterého se dostane do databáze klienta v IIS. Zároveň si v UOL Expert zapne také deník, ve kterém si vykáže zadávání dokladů na klienta.

Účetní asistent nejdříve zkontroluje doklady, které v krabičce jsou. Kontrola se provádí většinou proto, aby se zjistilo, zda klient neposlal důležité doklady, které patří na oddělení mezd (např. potvrzení o dočasné pracovní neschopnosti nebo nová pracovní smlouva). Tyto doklady účetní asistent nejdříve naskenuje a e-mailem přepoše na oddělení mezd, a poté se na oddělení mezd neprodleně zašlou originály dokladů.

Po kontrole dokladů dochází k jejich třídění. Asistent roztrídí doklady na faktury přijaté, vydané faktury, pokladní příjmy a výdaje a na ostatní doklady, které účetní asistent nezadává. Mezi ostatní doklady se řadí např. objednávky nebo splátkové a platební kalendáře.

Jakmile účetní asistent roztrídí všechny doklady, může přejít k zadání dokladů do IIS. Každý doklad musí obsahovat informace, které je nutné zanést do IIS. Tyto informace jsou vypsány v příloze B.

V příloze B jsou vyjmenovány základní informace, které jsou nutné k zadání každého dokladu. Samozřejmě v některých případech je nutné vědět i další informace. Někteří klienti své náklady a výnosy chtějí mít rozdělené podle středisek. Střediska klienti používají např. v případě, že vykonávají více ekonomických činností nebo mají více poboček. Příkladem může být síť restaurace, která má více poboček, a je nutné sledovat náklady a výnosy za každou pobočku zvlášť.

Účetní asistent vyplní v IIS všechny potřebné údaje. Každý doklad, který je do IIS zanesen, dostane své interní číslo, které se napíše na pravý okraj papírového dokladu. Po zadání veškerých dokladů účetní asistent uloží doklady do euroobalu a přidá poznámku se svým jménem, názvem klienta a datem, kdy byly doklady zpracovány. Poté účetní asistent uloží doklady na speciálně určené místo pro zadané doklady.

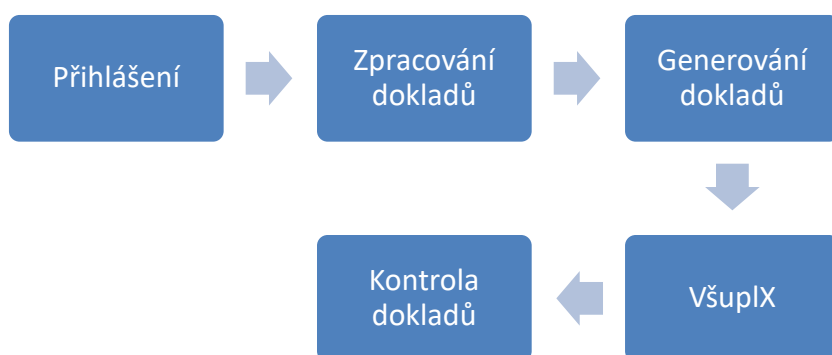
Po činnostech, které v UOL vykonává účetní asistent, jsou na řadě činnosti specialisty faktur přijatých. Specialista přijatých faktur (dále FP) má za úkol zkontrolovat doklady, které zadal do IIS účetní asistent. Specialista FP si v UOL Expert zapne deník, ve kterém si vykáže činnost „účtování FP“ na klienta, o jehož doklady se jedná. Následující aktivitou je otevření si informací v UOL Expert. Jako účetní asistent musí vědět, jak zadávat doklady, tak i specialista FP musí vědět, jaká jsou specifika klientů.

Specialista FP prochází každý doklad, který obdrží od účetního asistenta. Aby mohl být doklad zaveden do účetnictví, je potřeba daný doklad potvrdit. Potvrzení dokladů mají na práci právě specialisté FP. Pokud byl doklad správně zadán, specialista FP doklad jen potvrdí, pokud však najde v zadaném dokladu chybu, doklad opraví. Před potvrzením jsou doklady v IIS vedeny pouze jako koncept, do účetnictví jsou zaúčtovány až potvrzením dokladů specialistou FP.

S činnostmi specialisty FP souvisí také hodnocení účetního asistenta. Specialista účetní asistenty známkuje podle správnosti zadaných dokladů. Proces hodnocení bude popsán v kapitole 2.2.7 Odměňování účetních asistentů a specialistů FP.

Zpracování dokladů v aplikaci Arnold

Zpracování dokladů v aplikaci Arnold probíhá na podobné bázi jako zpracování fyzických dokladů v IIS. Hlavním rozdílem je, že v aplikaci Arnold jsou zadávány doklady elektronické, které jsou zaslány klientem elektronickou formou a jsou již v centrálním systému UOL. Aplikace Arnold nabízí také možnost práce z domova účetním asistentům. Na obr. 4 je načrtnut proces zpracování dokladů v aplikaci Arnold.



Obrázek 4: Zpracování dokladů v aplikaci Arnold

Zdroj: vlastní zpracování

Při zpracování dokladů přes aplikaci Arnold se účetní asistenti nejdříve přihlásí na webovou stránku, která je interně založena pro UOL. Při zadávání asistenti nepoužívají deník v UOL Expert. Při práci v aplikaci Arnold je účetním asistentům jejich čas započítáván automaticky. Z tohoto důvodu mohou asistenti zadávat doklady i mimo kanceláře UOL, protože jediný přístup, který mají, je přístup do aplikace Arnold; do UOL Expert se dostanou pouze v kancelářích.

Po přihlášení do aplikace Arnold mohou účetní asistenti zadávat doklady. Automaticky se účetním asistentům otevrou doklady klienta. Doklady se zobrazují podle času, kdy jsou klientem nahrány do centrálního systému přes UOL Účetnictví či unikátní email. Účetní asistenti si nevybírají, které firmě doklady zadají. Na stránce je také možnost otevřít si informace o klientovi, které jsou napsané v UOL Expert. Asistentům se zobrazí doklad na zadání a rozhodnou, zda se jedná o fakturu přijatou (FP), vydanou (FV), pokladní

příjem (PP), pokladní výdej (PV) nebo jestli jde o doklad, který se nezadává. Jestliže se asistentům zobrazí doklad, který se nezadává, mají možnost tento doklad přeskočit.

Podle druhu dokladu se asistentům zobrazí informace, které mají vyplnit. Zadávané informace jsou stejné jako v případě zadávání dokladů přímo do IIS. Po zadání dokladu dochází ke generování dokladu do IIS. Jedná se tedy o odeslání informací z aplikace Arnold přímo do IIS.

Po odeslání dokladu končí činnost účetního asistenta a přichází na řadu specialista FP. Jeho cílem je opět zkontrolovat zadané doklady. Nyní ale nemá specialista doklady fyzicky u sebe, a z tohoto důvodu vznikla interní aplikace pojmenována VšuplX. V aplikaci VšuplX se generují všechny doklady, které byly zadány přes aplikaci Arnold.

V aplikaci VšuplX jsou doklady řazeny podle klientů. Specialista si tedy otevře aplikaci VšuplX a vybere si klienta, který je na prvním místě. Dalším krokem je zapnutí si deníku a přečtení informací, které jsou v UOL Expert, a otevření IIS – tyto kroky korespondují s kontrolou fyzických dokladů. Po otevření specialista uvidí interní čísla jednotlivých dokladů, které je nutné zkontrolovat. Postupně si specialista otevírá čísla dokladů, doklady se otevírají ve formátu pdf.

Jakmile specialista zkontroluje a zpracuje všechny doklady, v aplikaci VšuplX označí, že jsou všechny doklady zpracované, a doklady jsou odebrány z fronty na zkontrolování. Pro potvrzení, že jsou všechny doklady zpracovány, zvolí specialista FP možnost „vše zpracováno“. Pokud specialista nedokončí svoji práci, vrátí opět doklady do výběru firem na zkontrolování. K vrácení dokladů specialista FP použije možnost „zpět do fronty“. Doklady se tedy opět objeví v aplikaci VšuplX. Účetní specialista v IIS vidí, který účetní asistent doklady zadával. Po kontrole dokladů opět účetního asistenta ohodnotí a udělí mu známku za zadání dokladů.

Zpracování dokladů nezadaných v aplikaci Arnold

Pokud elektronické doklady nelze zadat v aplikaci Arnold, jsou pak následně účetním asistentem zadány ručně. Na tuto činnost dochází, pokud v aplikaci Arnold nejsou žádné doklady a k zadání nejsou ani doklady fyzické. Účetní asistent si o práci žádá na UOL Chatu, který je vyvinut pro společnost UOL. Pro tuto příležitost je v UOL Chatu vytvořena skupina s názvem „Žádosti o práci“. Zde dají účetní asistenti vědět, že nemají práci.

Poté, co si účetní asistent vyžádá práci, je vedoucím pracovníkem z oddělení dokladů účetnímu asistentovi zaslána práce v podobě nezadaných dokumentů ve formátu pdf na jeho e-mail. Účetní asistent si opět spustí v UOL Expert deník a vykáže si v něm, jakou firmu bude zpracovávat, a jako činnost si vykáže „zadávání“. Doklady, které jsou účetnímu asistentovi poslány, jsou většinou bankovní výpisy, objednávky, ale také doklady, které nešly účetnímu asistentovi zadat v aplikaci Arnold.

Účetní asistent všechny dokumenty prohlédne a roztřídí na dokumenty, které jsou určeny pro zadání do IIS a které dokumenty patří mezi „ostatní“. Po zadání dokladů do IIS čeká na účetního asistenta přejmenování souborů. Pojmenování souborů má ve společnosti UOL svá pravidla. Název pojmenovaného souboru obsahuje kód zákazníka, zkratku, o který doklad se jedná, a číslo zadaného dokladu. Např. pro přijatou fakturu pro společnost UOL by pojmenování mohlo vypadat následovně: uol.fp.2021000123. Číslo 123 znamená, že přijatá faktura byla zadaná jako 123. v pořadí přijatých faktur v roce 2021. Vše je oddělováno interpunkčním znaménkem – tečkou. Pokud se jedná o bankovní výpis, v názvu souboru je uvedeno číslo výpisu a období, za které výpis je.

Po pojmenování souborů účetní asistent vše uloží do složky „zpracované“ v centrálním systému. Pokud účetní asistent uzná za vhodné, některé z těchto dokladů pošle účetní na její e-mail. Jedná se hlavně o zadané doklady do IIS nebo doklady, s kterými by měla účetní dále pracovat – doklady jako splátkové kalendáře, které patří do interních dokladů. Po odeslání účetní asistent práci ukončí v aplikaci UOL Expert v deníku.

2.2.4 Identifikace nedostatků při zpracování dokladů

Zpracování dokladů je proces, ve kterém je zapotřebí pracovat rychle a přesně. V některých případech ale není možné zadávat doklady tak, aby se účetní asistent vešel do očekávaného průměru. Problém může nastat u firem, které kladou na zadávání dokladů speciální požadavky. Tímto požadavkem může být např. rozepisování jednotlivých položek s přesnými názvy, množstvím a jednotkovými cenami, které jsou uvedeny na přijaté faktuře. Takováto činnost zvyšuje potřebný čas k zadání dokladu a účetní asistent se může lehce dostat nad stanovený průměr doby zadávání. Vyšší čas zadávání musí poté vykompenzovat doklady jiné firmy, které se lehce zadávají a pro něž není potřeba vyšší čas zadávání.

Autorka DP, která zároveň pracuje ve společnosti UOL jako specialistka FP, se často setkává právě s doklady, které nejsou v IIS správně rozepsány. K tomu může docházet nejen z důvodu nepřechtení si informací v UOL Expert, ale i proto, že účetní asistent nechce přijít o svůj časový průměr, který se rozepisováním položek mírně zhoršuje. V aplikaci Arnold by účetní specialista měl zadat doklad za 1 min.

Při zpracování elektronických dokladů v aplikaci Arnold ovšem dochází také k časovým prodlevám. Stává se, že účetní asistent zadá doklad a při jeho dokončení nelze doklad uložit a pracovat tak na dalším dokladu. K této situaci dochází v momentech, kdy zpracovávaný doklad je již v IIS a má stejný variabilní symbol nebo evidenční číslo. Program tedy rozpozná, pokud se jedná o duplicitu dokladu. Ovšem v některých případech se o duplicitu jednat nemusí. Častým případem mohou být daňové doklady k platbám za plyn, elektřinu nebo vodné a stočné. Jsou to také pojistné smlouvy.

Tyto doklady mívají stejné variabilní symboly, i když se jedná o různé doklady. Takový doklad pak v aplikaci Arnold zadat nelze a účetní asistent ztratí čas, během kterého by mohl zadat jiný další doklad. Účetní asistent tedy zjistí až na konci své činnosti, že daný doklad nelze odeslat. Jestliže nastane tento případ, má účetní asistent několik možností. Lze doklad přeskočit a do poznámky, kterou je možné v aplikaci Arnold k dokladu připsat, jsou uvedeny důvody, proč doklad nebyl zadán. Pokud účetní asistent pracuje v kanceláři, může se podívat do IIS, jestli doklad není zadáný. Pokud je doklad zadáný, je tento důvod napsán do poznámky v aplikaci Arnold. Ovšem všechny tyto případy jsou časově neefektivní a zabraňují rychlému zadávání dokladů.

V aplikaci Arnold nelze správně zadávat ani doklady s časovým rozlišením. Jedná se o doklady, které se vztahují k více obdobím, než jen ke stávajícímu. Příkladem může být např. roční nájemné v období 1. 4. 2021 – 31. 3. 2022. V tomto případě je nutné náklady časově rozlišit. Aplikace Arnold ovšem nenabízí možnost, aby účetní asistent mohl vypočítat, jaká část nákladů patří do stávajícího období a kolik do období příštího.

Pro časové rozlišení má společnost UOL vytvořenou speciální tabulku, ve které dochází k výpočtu nákladů na stávající a následné období. Pokud ovšem účetní asistent nepracuje v kanceláři a nezadáva doklady v aplikaci Arnold, nemá možnost doplnit časové rozlišení faktury ani dodatečně. Zde je pak na specialistovi FP, aby časové rozlišení doplnil. Ovšem specialista FP si časovým rozlišením zvyšuje vlastní průměrný čas zadávání, což je pro něj nežádoucí. Z tohoto důvodu se ve společnosti UOL zavedlo, že pokud zadávaný doklad

s časovým rozlišením bude na částku menší než 6 000 Kč, nebude se časové rozlišení řešit a doklad bude zaúčtován přímo do nákladů bez časového rozlišení. Specialista FP u těchto případů nemusí časové rozlišení poté sám vyplňovat a dochází jen k běžné kontrole a zaúčtování dokladu.

U činností, které vykonávají specialisté FP, vidí autorka DP nedostatky při práci s aplikací VšuplX. Nedostatkem práce s VšuplX jsou doklady, které nejsou potvrzené a řeší si je klientova účetní sama. Specialista FP si otevře aplikaci VšuplX a otevře si doklady firmy, která je právě na řadě. Zde může docházet k plýtvání časem, jelikož až po otevření aplikace VšuplX a následně účetního systému IIS specialista FP zjistí na základě poznámky „řeší účetní“, že s dokladem, který je stále v aplikaci VšuplX, nemusí dále pracovat. Specialista FP tedy ztrácí čas všemi činnostmi, které jsou potřeba, než vůbec začne s kontrolou dokladu.

U zadávání elektronických dokladů, které nebylo možné zadat v aplikaci Arnold, může docházet k neinformování účetních. Pokud účetní asistent zadá doklady do IIS a vloží doklady do složky „zpracované“, ale následně je neodešle účetní, tak může docházet k nedorozuměním, když účetní čeká na určité dokumenty od klienta. Účetní nemusí tedy vědět, že důležité doklady již klient zaslal.

Autorka DP vidí slabé místo také v IIS, ve kterém, pokud účetní asistent zadává fakturu, není vidět identifikační číslo osoby (IČO). Může se pak stát, že doklad je zadáný na špatného dodavatele nebo odběratele. Jedná se např. o dodavatele či odběratele, kteří mají podobný název. Častým případem je i situace, kdy je na faktuře viditelný název dodavatele, ale po vyhledání kontaktu podle IČO je zřejmé, že dodavatel je někdo jiný.

2.2.5 Uchování dokladů

Uchování dokladů v UOL je řešeno dvěma způsoby. Opět se jedná o odlišné uchování dokladů v případě fyzických a elektronických dokladů.

Fyzické doklady jsou uchovávány v šanonech, které jsou uskladněny v místě pracoviště účetní klienta. Pro rychlou orientaci jsou na šanonech štítky, na kterých je vyznačen název klienta a druh dokladů, které se v šanonu nacházejí. Šanony klientů jsou barevně odlišeny.

Na liberecké pobočce se na ukládání dokladů ve větší míře podílejí účetní asistenti. Pro doklady, které jsou již určené k uchování v šanonech, je na liberecké pobočce

vyznačeno speciální místo. Pokud se zde doklady objeví, pro účetního asistenta je to signál, že doklady může řádně uklidit. Pokud účetní asistent jde ukládat doklady, v UOL Expert v deníku si tuto činnost vykáže na firmu, jejíž doklady jsou zrovna zakládány. Jestliže by doklady byly zakládány po jednom dokladu, může si účetní asistent činnost vykázat na klienta „uoldoklady“. Dochází tím k ušetření času, který by účetní asistent strávil nad častým přepínáním činností v deníku.

Elektronické doklady jsou ukládány v centrálním informačním systému. Každý zákazník má v centrálním systému své místo – složku, ve které jsou uloženy všechny elektronické doklady. Ve složce se uchovávají nejen doklady, ale i zpracovaná přiznání k DPH, podklady pro mzdy, smlouvy klienta nebo podklady pro daň z příjmů. Do těchto složek mají přístup junior účetní, specialisté, účetní a ostatní vyšší pozice. Účetní asistenti se do těchto složek nedostanou.

Po uzavření roku – po odeslání daně z příjmů na finanční úřad dochází ke kompletaci dokladů klienta. Jedná se o kontrolu šanonů, zda je v nich vše, co má UOL v IIS. Tuto činnost vykonávají účetní asistenti. Po uzavření roku a kompletaci jsou šanony vraceny klientům. Společnost UOL ovšem nabízí i službu uchování šanonů přímo v UOL, kterou mohou klienti využít a ušetřit díky ní místo ve svých firmách.

2.2.6 Identifikace nedostatků při uchování dokladů

Nejen při procesech předání dokladů a zpracování dokladů lze najít nedostatky ve vykonávaných činnostech. Nedostatky je možné identifikovat i v procesu uchování dokladů. V tomto procesu a činnostech s ním souvisejících lze objevit prvky plýtvání. Často se jedná o druhy plýtvání, jako je čekání nebo nadprodukce.

Při kompletaci šanonů se účetní asistenti málokdy vyhnou **čekání**. Aby mohly být všechny šanony klienta zkompletovány, jsou potřeba dokumenty jako přiznání k dani z příjmů fyzických či právnických osob, rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha k účetní závěrce za daný rok. Tyto dokumenty účetní asistenti získají od zaměstnanců na oddělení zadávání dokladů, kteří mají přístup do interních složek klientů v centrálním informačním systému. V praxi to následně vypadá tak, že pokud účetní asistent zjistí, že v šanonech chybí účetní závěrka, napíše si o ni příslušnému zaměstnanci na oddělení dokladů. Doba, po kterou účetní asistent čeká, než mu budou dokumenty zaslány, se dá považovat za formu plýtvání časem.

Samozřejmostí ovšem je, že pokud účetní asistent čeká na doklady, dělá mezitím práci jinou. Vezme-li se ale v úvahu, že kompletace šanonu má být hotová ve stanovený čas, ale na doklady se čeká dlouhou dobu, dochází tak ke zmiňovanému čekání a zpoždění dokončení práce účetního asistenta.

Zjištění plýtvání u kompletace šanonů je také **nadprodukce** a zbytečné duplikování dokladů. Při kompletaci se mohou objevit např. faktury, které jsou v šanonu založené dvakrát, nebo i třikrát. Jedná se o plýtvání jak kancelářských potřeb v podobě papíru, tak i místa, které by mohlo být využito pro další doklady. K duplicitě dokladů dochází, pokud klient pošle doklady na e-mail účetní a zároveň je poté přidá k dokladům, které byly přivezeny svozem nebo je klient přinesl osobně. Nadprodukcí a duplikování dokumentů lze zabránit elektronickými doklady, u kterých, pokud jsou správně pojmenované, duplicita není možná.

2.2.7 Odměňování účetních asistentů a specialistů FP

S procesem zpracování dokladů souvisí odměňování zaměstnanců. Pro vedení společnosti UOL je důležité, aby její zaměstnanci byli pro svoji práci správně motivováni a stimulováni. Co se týče stimulace, společnost UOL odměňuje své zaměstnance za kvalitně odvedenou práci. K fixním složkám mzdy mohou zaměstnanci získat navíc i variabilní složky mzdy. Na variabilní složky mzdy bude zaměřena následující část DP.

Odměňování účetních asistentů

Jak již bylo řečeno, specialisté FP mají za úkol hodnotit správnost zadaných dokladů účetním asistentem. Hodnocení je zaznamenáváno specialistou v UOL Expert v záložce deník a probíhá na základě klasifikace známek na škále 1–5. Hodnocení je pro účetní asistenty důležité z důvodu finanční odměny, kterou mohou získat. Pokud je na konci měsíce průměr známek účetního asistenta do 1,3 včetně, dostává navíc finanční odměnu 5 Kč k hodinové mzdě. Známkou 1 se hodnotí účetní asistent, pokud jsou všechny doklady správně zadané. Pokud se vyskytne chyba, která by se opakovat neměla, specialista do poznámky v deníku přidá komentář, co účetní asistent zadal špatně, a oznámkuje ho horší známkou. Pokud by si účetní asistent spletl databázi a doklady zadal do databáze jiného klienta, je ohodnocen známkou 5.

Známkování je forma hodnocení, u které nezáleží, zda účetní asistent zadal do IIS fyzické doklady, nebo zadával elektronické doklady v aplikaci Arnold. Finanční odměna získaná

na základě průměru známek není však jedinou možností, jak si mohou účetní asistenti zlepšit svoji mzdu.

Další možností, jak dostat odměnu za odvedenou práci, je pouze za zadávání dokladů v aplikaci Arnold. Tato část odměny není nastavena podle toho, jak správně účetní asistent zadává doklady, ale je dána rychlostí zadávání. Tento druh odměny je v UOL vyhlášen jako soutěž pod názvem „Nejvýkonnější vyhrává!“. Účetní asistent může soutěžit každý pracovní den a principem je mít nejlepší časový průměr v zadávání všech dokladů za celý den v aplikaci Arnold. Podmínkou je zadat alespoň 60 dokladů v průběhu dne. Do průměru se nezapočítávají doklady, které účetní asistent přeskočí a nezadá. Odměnu obdrží vždy tři účetní asistenti s nejlepším průměrem. Finanční odměna je uvedena v tab. 2.

Tabulka 2: Finanční odměna za zadávání dokladů v aplikaci Arnold

Pořadí	Finanční odměna
1. místo	300 Kč
2. místo	200 Kč
3. místo	100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tab. 2, pokud je účetní asistent rychlý, může si k platu připočítat i atraktivní výši finanční odměny. Nejrychlejší účetní asistenti se dostávají v průměru i pod 1 min, což je záměrem společnosti.

V UOL jsou vyhlášovány i odměny na základě potřeby zadání dokladů do IIS. Nejčastěji se jedná o období před zpracováním přiznání k DPH, kdy se v aplikaci Arnold shromažďuje velké množství dokladů. Pokud účetní asistent stráví v aplikaci Arnold např. 4 hodiny za den, dostává odměnu 300 Kč k výplatě.

Finanční odměny u účetních asistentů fungují jako dobrá stimulace při jejich výkonu. Projevuje se zde ale také motivace vnitřní, kdy se účetní asistenti dozvídají i jméno účetního asistenta s nejhorším průměrným časem v aplikaci Arnold. Účetní asistenti jsou tedy motivováni k tomu, aby nebyli označeni jako nejpomalejší účetní asistent. Jako jedním z faktorů vnitřní motivace jsou viditelné výsledky, které jsou díky těmto formám odměňování dosahovány. U účetních asistentů tedy může docházet k působení jak vnější, tak i vnitřní motivace a je jim poskytována i zpětná vazba.

Odměňování specialistů FP

Specialisté FP získávají finanční odměny za zaúčtované doklady a také dostávají měsíční hodnocení na základě odvedené práce.

Aby mohl specialista FP získat odměny, je dána hranice výkonnosti, pod kterou by se neměl dostat. Samozřejmostí ovšem je, že nový specialista FP bude mít z počátku výkonu své práce výkonnost horší. Výkon, který je u specialistů FP očekáván, je 60 zaúčtovaných dokladů za hodinu. Tedy na kontrolu jednoho dokladu má specialista FP 1 min.

Existuje ovšem mnoho faktorů, které ovlivní čas kontroly. Jsou zde doklady, které jsou čitelné a dobře kontrolovatelné – takovéto doklady není poté složité zkontrolovat a potvrdit velmi rychle. Na druhou stranu jsou zde ale i doklady, u kterých se průměrná doba může zvýšit – může to být z důvodu špatného zadání dokladu účetním asistentem nebo špatnou přehledností dokladů. Příčina delšího času potvrzování může být ale také na straně specialisty FP, který se nemusí např. plně soustředit.

Měsíční odměny specialistů FP za odvedenou práci se liší podle toho, zda jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr (HPP) nebo na part-time (částečný úvazek). Rozmezí odměn specialisty FP na HPP je 0 – 2250 Kč, specialisté FP na part-time mají poté odměny v rozmezí 0 – 1750 Kč. Odměna za zaúčtování a kontrolu dokladů se počítá za zaúčtované doklady, zejména z FP (kterých se účtuje nejvíce) a dále pak ze zaúčtování FV, PV a PP. Aby mohla být odměna správně vypočítána, jsou zaúčtované doklady přepočteny na odpracované hodiny, které si specialista vykázal v UOL Expert v deníku. Pokud specialista FP nesplní očekávanou výkonnost 60 dokladů/hodinu, na odměny nemá nárok. Celkovou výši odměny vždy určí vedoucí pracovník, který může zohlednit i spokojenost se zaměstnancem nebo jeho snahu.

2.3 Ekonomické zhodnocení vybraných procesů v podniku

V této části DP budou zhodnoceny výše popsané procesy na základě ekonomických ukazatelů a budou navržena opatření, která mohou společnosti UOL zlepšit ekonomickou situaci. Autorka se zaměří zvláště na procesy zadávání dokladů a hodnocení zaměstnanců. Tyto dva procesy z velké části ovlivňují chod podniku.

Aby mohlo být zjištěno, zda je pro společnost UOL výhodnější zadávání fyzických dokladů nebo zadávání dokladů v aplikaci Arnold, je důležité stanovit počet zadávaných

dokladů a čas, který byl k činnostem s doklady potřeba. K zpracování ekonomického zhodnocení byly využity doklady klienta XY, které byly do pobočky v Liberci předány pomocí svozu dokladů. Proces svážení dokladů zde nebude hodnocen z důvodu odlišnosti vzdálenosti klientů od výchozího bodu liberecké pobočky. U procesů zadávání a kontrolování dokladů klientů lze předpokládat stejnou potřebnou dobu k činnostem, které jsou v těchto procesech.

Autorce DP ke zpracování této části DP byla nápomocna účetní asistentka, která pracuje na pobočce v Liberci. Specialistou FP, který dodal potřebné údaje pro potřebné zhodnocení, je sama autorka DP. Obě zaměstnankyně pracují ve společnosti UOL na part-time.

2.3.1 Ekonomické zhodnocení procesů s fyzickými doklady

Jak bylo popsáno výše, práce s fyzickými doklady se týká liberecké firmy XY. Firma má vyžádán svaz dokladů každý týden a množství dokladů je konstantní. K ekonomickému zhodnocení bylo použito zadávání dokladů z 19. 3. 2021. Doklady byly předány pomocí služby svozu dokladů. Kurýr umístil doklady na určené místo pro obdržené doklady. Účetní asistentka se nejdříve přesunula od svého pracoviště k místu, kde jsou uloženy doklady čekající na zpracování účetním asistentem. Zde si vzala krabičku firmy XY a vrátila se zpět na své pracovní místo. Zde nejdříve dochází k zapínání si deníku v UOL Expert a vykázání si práce na danou firmu. Činnost, kterou účetní asistentka vykonává, je v deníku nazvána jako „Zadávání“. Tato činnost účetní asistentce trvala 1 min.

Po činnosti s deníkem je na řadě zjištění informací o klientovi. S pravidelným zadáváním jednoho klienta má účetní asistent práci lehčí, již si pamatuje, jaká mohou být úskalí u daného klienta. Proto v UOL Expert v informacích o klientovi v daném případě firmy XY si účetní asistentka jen překontroluje, zda nedošlo k doplnění nových informací důležitých pro zadávání dokladů. K doplnění informací o firmě potřebovala účetní asistentka 1 min. V případě této firmy je kontrola rychlá, jelikož se jedná o bezproblémového klienta, který nemá zvláštní požadavky na zadávání dokladů, čili přečtení si informací v UOL Expert nebylo nijak složité.

Následující činností je třídění dokladů, které byly přivezeny svozem. Účetní asistentka roztrídí doklady na FP, FV, PP a PV a ostatní doklady, které se nezadávají do účetního

systému IIS. V krabičce ze dne 19. 3. 2021 bylo celkem 18 dokladů, z toho 13 bylo určeno pro zadání účetním asistentem. Této činnosti se účetní asistentka věnovala 3 min.

Po roztřídění již dochází k zadání dokladů. Dochází k otevření si IIS a účetní databáze daného klienta. V databázi účetní asistentka postupuje systematicky. Nejdříve do IIS zadá všechny FP, poté FV a nakonec pokladní doklady. Díky třídění tedy nepřeskakuje mezi různými druhy dokladů. Účetní asistentka zadala 10 přijatých faktur a tři pokladní doklady, resp. pokladní výdaje. Celkové zadání dokladů účetní asistentce zabralo 17 min.

V krabičce ze svozu byly také pokladní doklady, ke kterým je nutné vytisknout „košilku“. „Košilka“ se tiskne pro každý pokladní doklad a obsahuje název firmy, číslo pokladního dokladu, datum pokladního výdaje, popis dokladu a jméno účetního asistenta, který doklad zadal do systému. Účetní asistent „košilky“ vytiskne a připne k nim zadané doklady.

Pokud jsou doklady ve formě účtenky, je důležité zkontrolovat jejich cenu. Jestliže má doklad hodnotu vyšší než 800 Kč, účetní asistentka takové doklady okopíruje. Kopírování dokladů se provádí z důvodu případné ztráty čitelnosti dokladu. Celkem byly zadány tři doklady nad 800 Kč. Tisk „košilky“ a kopírování pokladních dokladů firmy XY trvalo 5 min.

Poslední činností v procesu zadávání je uložení dokladů na místo, které je určeno pro zadané doklady. Účetní asistentka uloží všechny doklady do euroobalu, nadepíše jménem firmy a uloží na místo. Poté se vrátí ke svému pracovnímu stolu a ukončí činnost „Zadávání“ v deníku v UOL Expert. Účetní specialista se těmto činností věnovala 1 min.

V dalším kroku s fyzickými doklady pracuje specialista FP. Specialista FP kontrolovala zadané doklady 22. 3. 2021. Specialista FP si z místa pro zadané doklady vezme doklady firmy XY a v deníku v UOL Expert si vykáže činnost „Účtování FP“. Aby mohly být doklady firmy XY správně zaúčtovány, musí si obdobně jako účetní asistentka přečíst v UOL Expert informace o zadávání dokladů. Tyto činnosti specialiste FP zabraly 2 min.

Následně si může otevřít IIS a zkontrolovat doklady, které zadala účetní asistentka. Teprve po zkontrolování dokladů specialistikou FP jsou doklady propsány a zaúčtovány do účetnictví klienta XY. Účetní specialista potvrdila 10 přijatých faktur. Pokladní výdaje již potvrzovat nemusela, jelikož se tyto doklady automaticky potvrdí přes noc. Při počtu 10 zadaných dokladů trvala tato činnost specialiste FP 6 min. Specialista FP ukončí činnost

v deníku v UOL Expert, kde nejenže vyplní název klienta a prováděnou činnost, ale také uvede, kolik dokladů potvrdila, a ohodnotí účetní specialistku. V tomto případě účetní asistentka doklady zadala správně a specialista FP ohodnotil její výkon známkou 1.

Pro kontrolu ostatních dokladů si specialistka FP vykáže v deníku v UOL Expert činnost „účtování“. V případě firmy XY se v dokladech z 19. 3. 2021 objevilo 5 ostatních dokladů a byly to objednávky a zálohové faktury, u kterých si klient nepřeje, aby byly zadané v IIS. Kontrola ostatních dokladů trvala 3 min.

Následně jsou všechny doklady vloženy opět do euroobalu a uloženy na místo, které je určeno pro doklady čekající na založení do šanonu. Ukládání dokladů provádí opět účetní asistentka, která si činnost v deníku UOL Expert vykážala na „zakládání“ s dobou trvání 1 min. Tím proces práce s fyzickými doklady končí.

Účetní asistentka se procesu práce s doklady firmy XY věnovala celkem 28 min. Účetní asistentka má hodinovou sazbu 105 Kč. Pro ekonomické zhodnocení se zde bude předpokládat, že měsíční průměr známek účetní asistentky je do 1,3 (vybraná účetní asistentka dlouhodobě tohoto průměru dosahuje). Na základě průměru je účetní asistentce přidáno k hodinové sazbě dalších 5 Kč. Účetní asistentka má tedy hodinovou sazbu 110 Kč. Za činnosti s doklady firmy XY jí náleží odměna 51,33 Kč.

Specialistka FP se procesu kontroly dokladů věnovala celkem 12 min. Její hodinová sazba činí 120 Kč. Za práci s doklady firmy XY jí náleží 24 Kč. Odměny zde nebudou brány v potaz, jelikož jsou odměny získávány nejen za účtování dokladů zadané v IIS, ale také za účtování dokladů v aplikaci VšuplX.

Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že práce s doklady firmy XY z 19. 3. 2021 zabere celkem 40 min a zaměstnancům, kteří s doklady pracují, náleží celkem odměna 75,33 Kč.

Firma XY předá v průměru 80 dokumentů měsíčně. Na základě zadávání dokladů z 19. 3. 2021 lze zjistit potřebný celkový čas zadávání a kontroly dokladů za měsíc. Vybraná firma XY si platí za účetní služby 4 300 Kč/měsíc. Firma XY má vyžádán svoz dokladů každý týden, takže doklady jsou zadávány 4x měsíčně. Průměrně si účetní asistentka a specialistka FP vykážou měsíčně 176 min, tedy 2 hodiny a 56 min. (Při počtu 80 předávaných dokladů měsíčně a průměrné práci obou zaměstnanců na jednom dokladu 2,2 min).

Účetní asistent s každým dokumentem firmy XY průměrně pracuje 1,55 min (při počtu 18 dokladů s celkovou dobou zpracování 28 min). Osobní náklady na práci s jedním dokladem jsou poté 2,85 Kč. Měsíční náklady na práci účetního asistenta s dokumenty firmy XY jsou 228 Kč (při počtu 80 dokumentů).

Specialistka FP pracuje průměrně s jedním dokladem firmy XY 0,6 min (při celkovém počtu dokumentů 18 a času stráveném nad doklady 12 min). Osobní náklady specialistky FP na práci s jedním dokladem jsou 1,2 Kč. Měsíční osobní náklady na práci specialistky FP s dokumenty firmy XY jsou 96 Kč (při počtu 80 dokumentů).

Měsíční náklady společnosti UOL na účetního asistenta a specialistu FP při výkonu práce s doklady firmy XY jsou 324 Kč. Výnosy, které plynou z vedení účetnictví firmy XY jsou použity nejen na pokrytí osobních nákladů účetního asistenta a specialisty FP, ale také na pokrytí provozních nákladů liberecké pobočky, mzdových nákladů účetní klienta, zpracování mezd klientovi, nebo poradenské služby daňového oddělení. Výnosy, které nepokrývají náklady, tvoří zisk pro společnost UOL.

2.3.2 Ekonomické zhodnocení procesů s doklady v aplikaci Arnold

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2.3, účetní asistentka si nezapíná při práci s aplikací Arnold deník v UOL Expert. Čas vykázaný na zadávanou firmu se účetnímu asistentovi zaznamenává automaticky. Jelikož v aplikaci Arnold není jednoduché zadávat stejný počet dokladů jako dokladů fyzických, bude autorka DP pracovat s průměrným časem zadávání jednoho dokladu účetní asistentkou. V tab. 3 lze vidět průměrný čas zadání jednoho dokladu, odvozený z průměrných časů v pěti různých dnech.

Tabulka 3: Průměrné časy zadávání v aplikaci Arnold

Datum	Průměr (s)
15. 2. 2021	58
23. 2. 2021	64
26. 2. 2021	65
10. 3. 2021	56
12. 3. 2021	59
Průměrný čas	60,4

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z tab. 3, průměrný čas účetní asistentky v aplikaci Arnold je 60,4 s, tedy 1,01 min. Pro účely DP bude průměrný čas zaokrouhlen na 1 min. S vypočítaným

průměrem bude autorka DP dále pracovat. Účetní asistentka zpracovává 13 elektronických dokladů 13 min. U účetní asistentky se jedná o jedinou práci s elektronickými doklady.

Specialistce FP začíná práce s elektronickými doklady v době, kdy se objeví v aplikaci VšuplX. Specialistka FP si aplikaci otevře a zvolí si ke kontrole dokladů firmu, která je na žebříčku firem nejvýše. V deníku v UOL Expert si vybere opět činnost „účtování FP“. Každý doklad, který je do IIS zadán, je v aplikaci VšuplX jako samostatný pdf soubor. Specialistka FP si postupně otevírá zadané doklady a kontroluje v IIS. Ani v případě specialistiky FP nebylo jednoduché, aby se dostala k firmě se stejným počtem dokladů jako u dokladů fyzických. Z tohoto důvodu byly použity časové průměry kontroly dokladů z aplikace Arnold, které jsou zobrazeny v tab. 4.

Tabulka 4: Průměrné časy kontroly v aplikaci VšuplX

Datum	Průměr (s)
22. 2. 2021	68
23. 2. 2021	54
26. 2. 2021	55
9. 3. 2021	61
12. 3. 2021	57
Průměrný čas	59

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě průměrů v tab. 4 byl vypočítán průměrný čas kontroly dokladů, který bude použit pro další výpočty. Při počtu 13 dokladů zabere specialistce kontrola 12,7 min. Při kontrole dokladů z aplikace VšuplX nedochází ke kontrole ostatních dokladů, z tohoto důvodu po potvrzení dokladů v IIS specialistka ohodnotí účetní asistentku v deníku v UOL Expert a uzavírá danou činnost. Proces zadávání elektronických dokladů v aplikaci Arnold je tedy rychlejší než zadávání fyzických dokladů, a to průměrně o 14 min.

2.3.3 Komparace procesů zadávání dokladů

V následující části DP bude provedena komparace procesů zadávání a kontrola dokladů jak fyzických dokladů, tak i dokladů v aplikaci Arnold. Pro lepší orientaci jsou v tab. 5 uvedeny důležité hodnoty, které budou potřeba pro porovnání obou procesů.

Tabulka 5: Shrnutí potřebného času k práci s doklady

13 zadávaných dokladů	IIS		Arnold	
	Činnost	Čas (min)	Činnost	Čas (min)
Účetní asistentka	Obdržení	2	Zadávání dokladů	13
	Třídění	3		
	Zadávání	17		
	Kopírování	5		
	Uložení	1		
Celkový čas		28		13
Specialistka FP	Obdržení	2	Kontrola zadaných dokladů	12,7
	Kontrola zadaných dokladů	6		
	Kontrola ostatních dokladů	3		
	Hodnocení a uložení	1		
Celkový čas		12		13 (zaokr.)

Zdroj: vlastní zpracování

Komparace procesů vychází z hodnot v tab. 5 při zadávání 13 dokladů. Jak lze vidět, aplikace Arnold zrychlila proces zadávání, ve kterém byly odstraněny některé činnosti, které jsou potřebné při zadávání fyzických dokladů. U firmy XY dochází ke zrychlení zadávání dokladů a k úspoře 15 min, které účetní asistent může využít k zadávání dalších dokumentů. Jak již bylo zmíněno, při zpracování fyzických dokladů jsou mzdové náklady na účetního asistenta 51,33 Kč. Při zpracování dokladů v aplikaci Arnold je to jen 23,8 Kč. Rozdíl v zadání stejného počtu dokladů je tedy 27,53 Kč. Čas, který je uspořen díky zadávání elektronických dokladů, je věnován zpracování dokumentů dalších klientů.

Při zpracování fyzických dokladů je zapotřebí více činností, než je tomu při zadávání elektronických dokladů v aplikaci Arnold. Pokud by některé z činností, které jsou zavedené při práci s fyzickými doklady, byly odstraněny, mohlo by dojít k dalšímu zefektivnění procesu zpracování dokladů. Změna by mohla nastat např. při skenování každého dokladu, který je zadán do IIS. Pokud by se každý doklad naskenoval a následně uložil do centrálního systému k určitému zákazníkovi, mohla by se vynechat činnost skenování dokladů – účtenek – s hodnotou nad 800 Kč. Pokud by údaje na dokladu po letech vybledly, stále budou uloženy v centrálním uložišti, ve kterém by doklady byly stále k přečtení. Na druhou stranu by zde docházelo k vyššímu času při skenování dokladů a jejich následné pojmenování. Každý doklad by se musel správně pojmenovat, aby ho bylo možné lehce dohledat. Tato činnost by opět zabrala účetnímu asistentovi nějaký čas

a nemuselo by dojít k zefektivnění procesu zadávání fyzických dokladů. Pokud by docházelo k činnosti skenování všech dokumentů, v případě firmy XY by při obdržení 18 dokumentů mohl být celkový čas strávený s dokumenty následující.

Čas pro vyzvednutí krabičky je stejný jak pro zpracování fyzických dokladů, tak i pro práci s doklady, které se všechny naskenují (2 min). Účetní asistentka v průměru skenuje 1 doklad 15 s, 18 dokumentů je poté naskenováno za 270 s, tedy 4,5 min. Po odeslání naskenovaného souboru (všechny doklady mohou být naskenovány v jednom souboru) musí účetní asistent soubor přejmenovat. Tato činnost zabere 1 min. Následuje uložení do složky „naskenované dokumenty“, ve které dochází ke generování dokladů do aplikace Arnold (1 min). Práci s doklady v aplikaci Arnold se účetní asistent věnuje 13 minut. Čas, který je potřeba pro práci s doklady, které budou skenovány, se oproti zadávání fyzických dokladů sníží na 21,5 min. Dochází k časové úspoře 6,5 min, které mohou být věnovány dalšímu zpracování elektronických dokladů.

Naopak zadávání dokladů v aplikaci Arnold zefektivnilo a zrychlilo proces zadávání dokladů. Účetní asistenti se věnují pouze zadávání dokladů a specialisté FP pouze potvrzují. Ostatní doklady, které klienti nahrají do centrálního systému k zanesení do účetnictví, jsou poslány na e-mail účetní. Ostatní doklady tedy nemusí specialista FP procházet, zda měly či neměly být zadány.

Zde by mohlo být namítnuto, že u činnosti specialistky FP nedošlo ke snížení potřebného času ke kontrole dokladů. Vyšší čas kontroly u specialistky FP z větší míry ovlivňuje i znalost dané firmy. Pokud specialista FP kontroluje doklady neznámé firmy, je odkázána na informace, které jsou uvedeny v UOL Expert. Z tohoto důvodu si během kontroly několikrát čte poznámky v UOL Expert, aby vše bylo zaúčtováno správně. Je zde tedy rozdíl mezi účtováním firem známých či neznámých. Jak již zaznělo, při účtování fyzických dokladů klientů liberecké pobočky si specialista FP jen připomene, jaké jsou informace pro správné zaúčtování.

2.4 Uplatňování štíhlé výroby ve společnosti UOL

Následující kapitola se zabývá štíhlou výrobou a jejími principy, které jsou teoreticky popsány v kapitole 1.2.1. Autorka DP zhodnotí, zda jsou principy štíhlé výroby ve společnosti UOL dodržovány a při zjištění nedostatků v dodržování budou navržena nápravná opatření.

Jak je patrné z výhod aplikace Arnold, společnost UOL se snaží o redukci času potřebného k zadání každého dokladu. K této redukci dochází pomocí elektronických dokladů, okolo kterých odpadávají činnosti, jako například kopírování, či třídění dokladů, které prodlužují čas strávený zadáváním fyzických dokladů. Obdržetím elektronických dokladů dochází také ke snižování zásob, např. papíru – to opět souvisí s kopírováním dokladů. Díky zefektivnění zadávání dokladů pomocí aplikace Arnold mohou být sníženy náklady a následně může být zredukován prostor, který je potřebný pro uchování fyzických dokladů.

Jedním z principů štíhlé výroby je **celkový proces**. V UOL je tento princip využíván. Příkladem může být zavedení aplikací Arnold a VšuplX. Cílem aplikace Arnold bylo zavést ve společnosti rychlejší a efektivnější způsob zadávání elektronických dokladů, které budou na základě požadavku klienta rychleji zadány. Se zavedením této aplikace došlo i k usnadnění práce vedoucím pracovníkům na oddělení dokladů a ti již nemusí pokaždé účetním asistentům rozdávat práci. S aplikací Arnold byla odstraněna činnost tisknutí velkého množství dokladů, které si dříve tiskla účetní a doklady si i sama kontrolovala. Této eliminaci dopomohla také aplikace VšuplX, která funguje právě kvůli elektronickým dokladům. Lze tedy říct, že zavedením dvou aplikací došlo ke zrychlení klíčových procesů ve společnosti UOL. Mezi tyto klíčové procesy patří zadávání dokladů, jejich kontrola a zpracování potřebných dokumentů klientovi pro finanční úřad. Autorka DP považuje tento princip ve společnosti UOL za dobře podchycený a dodržovaný.

Z hlediska dalšího principu štíhlé výroby, **vyvarování se chyb**, již autorka DP možné nedostatky objevila. Aby procesy mohly fungovat, je důležitá jejich stabilita. Typickým příkladem, kdy se pracovníci nemohou spolehnout na stabilitu procesů, je nefunkčnost přihlášení se zaměstnanců ke svému účtu. Pokud zaměstnanec přichází do práce a nefunguje mu přístup k jeho účtu, už zde se projevuje chyba, které je třeba se vyvarovat. Jestliže přijde zaměstnanec ráno do práce a nemůže se připojit, rázem nemá jak vykonávat svoji práci. Účetní nemůže vyřídit ani e-maily, specialista FP nepotvrdí jedinou fakturu. Tyto chyby a prodleva mohou vznikat z důvodu pozdějšího příchodu zaměstnanců z technického oddělení do kanceláří. Společnost by měla zavést opatření, aby v době, kdy zaměstnanci mohou být v kancelářích, byl některý ze zaměstnanců technického oddělení připraven řešit technické problémy.

Společnost UOL se zaměřuje také na **flexibilitu** podniku. Příkladem flexibility může být zástup za účetní, když nemůže vykonávat svoji práci (z důvodu nemoci, dovolené). Každá účetní si po dobu své nepřítomnosti musí zajistit zástup, který za ni bude vyřizovat důležité úkoly. Pokud se jedná o krátkodobý zástup (1–2 dny), práce zastupující účetní většinou spočívá v kontrole e-mailů od klientů indisponované účetní a telefonování s klienty. Telefonní číslo účetní se přesměrovává na zastupující účetní. Při dlouhodobém zástupu kromě vyřizování telefonátů a e-mailů může docházet i ke zpracování příznání k DPH klientů nepřítomné účetní. Nepřítomnost účetního asistenta, juniora účetní nebo specialisty FP společnosti UOL nepřináší větší problém z důvodu automatické zastupitelnosti ze strany ostatních účetních asistentů, junior účetních a specialistů FP.

Flexibilita ve společnosti UOL se tedy projevuje tím, že pokud v procesu vypadne důležitý článek organizace, je zastoupen někým jiným. Klient tak vždy dostane služby, které očekává, bez zbytečných časových prodlev. Společnost UOL si zakládá právě na flexibilitě, díky které je zajištěna spokojenost klientů.

Princip tahu, který se projevuje ve štíhlé výrobě, je pro administrativní a účetní pozice typický. Účetnictví má svá pravidla, a proto zde nelze „vyrábět na sklad“. Například zpracování příznání k DPH se odvíjí od ukončeného měsíce, není možné, aby účetní zpracovala příznání k DPH ještě ve zdaňovacím období. Požadavek klienta na zpracování účetní služby vychází nejčastěji z ukončení některého ze zdaňovacích období nebo z ukončení činnosti klienta. Touto činností může být např. zpracování cestovního v době, kdy klient vznesl požadavek na zpracování a posle potřebné doklady. Poté lze zahájit aktivitu na daném požadavku.

Standardizace procesů ve společnosti UOL je samozřejmostí. Vykonávání služeb v účetnictví má své standardy a pravidla, kterých je nutné se držet. Ve společnosti UOL jsou dány postupy, jak zpracovávat dílčí účetní služby. Těchto postupů a pravidel využívají jak účetní, tak i junior účetní, specialisté FP a asistenti účetní, kteří mají také svá pravidla pro vykonávání svých činností.

Princip **neustálé zlepšování** by měl být pro účetní firmu prioritou. Ve společnosti UOL dochází ke změně a zlepšování procesů, jestli však k neustálému, bude více popsáno v kapitole 2.5.

Ve společnosti UOL je kladen důraz na **osobní zodpovědnost**. Každý zaměstnanec ví, jaká je jeho práce. K osobní zodpovědnosti patří i správná komunikace se zaměstnanci při implementaci změn, která podle autorky DP v některých případech vázne. Občas se stává, že ve společnosti UOL přijde zaměstnancům jen e-mail se změnami, ale již není komunikováno, proč a s jakým výsledkem se změny zavádějí. Osobní zodpovědnost by se ovšem mohla zvýšit, pokud by byl účetním asistentům umožněn přístup do složek zákazníků při kompletaci šanonů.

Štíhlá výroba, respektive lean management je v podniku UOL využíván zčásti. V některých principech má společnost UOL nedostatky, které by se měla snažit odstranit, nebo aspoň redukovat. Činnosti, které jsou ve společnosti UOL vykonávány, vykazují známky snahy o implementaci principů lean managementu do činností, které jsou v podniku potřeba. Ne všechny principy však společnost UOL zvládá správně používat. Samozřejmostí je každodenní práce s procesy a jejich zlepšování, které by mělo být pozvolné a neustálé. Ke zlepšení procesů dochází také díky přístupu Kaizen, kterému se věnuje následující kapitola 2.5.

2.5 Uplatňování přístupu Kaizen ve společnosti UOL

V této podkapitole bude zhodnoceno, zda se ve společnosti UOL uplatňuje přístup Kaizen, a navrženo, jak by mohla být ve společnosti UOL praktikována koncepce 5S, která napomáhá přístup Kaizen naplňovat.

Jelikož přístup Kaizen je důležité implementovat v rámci celého podniku, je nutné, aby ho přijali všichni zaměstnanci. Pokud změnu nepřijme jen jeden zaměstnanec, není možné přístup Kaizen ve firmě praktikovat. Zaměstnanci musí také z vedoucích pracovníků cítit, že změnám věří. Tyto základní požadavky jsou podle autorky DP ve společnosti UOL splněny. Zaměstnanci změny přijímají a na změny jsou připravováni. Změny v chodu podniku jsou zaměstnancům oznamovány především prostřednictvím e-mailu, kterým disponuje každý zaměstnanec.

Autorka DP na liberecké pobočce vnímá, že pokud nastane v podniku UOL změna v jakémkoli procesu, zaměstnanci se přizpůsobí a nový postup si vštípí v co nejkratším čase. Ovšem, jak již bylo zmíněno, metoda Kaizen je zaměřena na neustálé zlepšování.

S principem Kaizen úzce souvisí metoda 5S, která napomáhá přístup Kaizen naplňovat. Níže je prověřeno, zda jsou ve společnosti UOL uplatňovány postupy koncepce 5S. V případě nedostatků bude navrženo, jak by se koncepce 5S mohla v UOL uplatnit.

Prvním krokem v koncepci 5S je **vyřadit vše, co není potřeba**. Na liberecké pobočce jsou stále šanony klientů, které by už měly být dávno předány klientům. Jedná se zejména o šanony z roku 2019, které byly uzavřeny v roce 2020 a již jsou zkompletovány nebo jim kompletace ještě chybí. Tyto šanony v kanceláři zabírají místo, které by mělo být využito pro šanony z roku 2021, pro něž není vytvořen dostatečný prostor. V tomto případě se jedná o klasický příklad nepotřebné věci v administrativě – šanony, které již nebudou potřeba. Pokud by nastala situace, že budou dokumenty někdy potřeba, lze se domluvit s klientem a dokumenty najít.

Dalším krokem, který je uplatňován v koncepci 5S je **uspořádání** všeho potřebného. Aby bylo možné zhodnotit, zda na liberecké pobočce dochází k uplatnění koncepce 5S a postupu uspořádání, je v příloze C načrtnuto rozmístění nábytku liberecké pobočky. Pro zhodnocení, zda je liberecká pobočka správně rozložena z pohledu 5S, poslouží následující nábytek na liberecké pobočce:

- stůl 1, který je stolem účetní asistentky;
- stůl 4, který je stolem specialistky FP;
- skříň 1, ve které jsou uloženy doklady na kontrolu specialistou FP, tak i doklady, které jsou již určeny k založení do šanonů klientů;
- skříň 2, která obsahuje euroobaly, do kterých jsou ukládány zadané doklady účetním asistentem;
- skříň 3, která obsahuje doklady obdržené od klienta nebo přivezené kurýrem a také papíry určené ke kopírování v tiskárně;
- tiskárna.

Na liberecké pobočce všichni zaměstnanci přesně vědí, kde má jaká věc své místo. Ovšem neprovádí se při práci zbytečné pohyby? Na příkladu procesu zadávání fyzických dokladů a jejich kontroly a zaúčtování (viz kapitola 2.2.3) bude níže ukázáno, zda jsou potřebné předměty vhodně umístěny.

Ze dvou účetních asistentů, kteří na liberecké pobočce jsou, vykazuje účetní asistentka vyšší čas strávený na pobočce než druhý účetní asistent. Z tohoto důvodu bude princip uspořádání brán podle účetní asistentky.

Účetní asistentka začíná tím, že si musí dojít pro doklady, které jsou umístěny ve skříni 3. Z rozmístění skříní na liberecké pobočce je patrné, že aby došlo k eliminaci pohybu účetní asistentky, měly by být doklady připravené na zadání uloženy ve skříni 2, která je pro účetní asistentku nejbližší. Samozřejmostí je, že ne od každého pracovního stolu by byl pohyb eliminován. Kdyby ano, místo pro doklady na zadání by muselo být uprostřed místnosti. Z hlediska činnosti, kdy si jde účetní specialista pro doklady na zadání, nedochází k redukci pohybu. Pokud by doklady měly být stále ve skříni 3, bylo by možné, aby si účetní asistentka vzala více krabiček klientů najednou, aby ušetřila čas a zredukovala tak svůj pohyb.

Potřebné nástroje k zadávání dokladů, jako jsou sešíváčka, děrovačka nebo nůžky, má účetní asistentka na svém pracovním stole. Vše potřebné, co je potřeba při zadávání fyzických dokladů, má účetní asistentka přímo u sebe, tedy zde nedochází k žádnému zbytečnému pohybu. Ke zbytečnému pohybu podle autorky DP nedochází ani při práci s tiskárnou. Tiskárnu nelze umístit kamkoli v kanceláři, jsou zde omezení daná hlavně rozmístěním elektrických zásuvek.

V činnosti, kde by bylo možné redukovat zbytečný pohyb účetní asistentky, je ukládání zadaných dokladů do euroobalu. Účetní asistentka nemá euroobaly na svém pracovním stole, ale jsou uloženy ve skříni 2. Z hlediska rozložení kanceláře jsou euroobaly nedaleko od pracovního místa účetní asistentky, ale stále dochází k pohybu, který by mohl být eliminován. Eliminace by mohlo být dosaženo, pokud by si účetní asistentka uložila několik euroobalů na svůj pracovní stůl a po zakládání dokladů by pro euroobal nemusela chodit.

Poslední činnost účetní asistentky je uložení zpracovaných dokladů na místo, které se nachází ve skříni 1. Toto místo je již důležité i pro specialista FP, která je na liberecké pobočce jedna a jejímž pracovním místem je stůl 4. Z pohledu obou zaměstnankyň dohromady jsou podle autorky DP doklady ukládány na správné místo v kanceláři. Doklady se ukládají na kraj skříně 1 tak, aby účetní asistentka měla co nejkratší cestu, a specialista FP má doklady na zkontrolování skoro hned za sebou.

Specialista FP by ovšem mohla redukovat svůj pohyb tím, že si najednou vezme všechny doklady, které má připravené k zaúčtování. Po zaúčtování je opět ukládá do skříně 1. Zaúčtované doklady jsou ukládány na stejné místo, jen o jedno patro níž. Ke zbytečnému pohybu by tedy docházelo, pokud by si pro doklady jednotlivých klientů chodila zvlášť

a zvláště je i vracela na určené místo. Efektivní je vzít si více dokladů, postupně je zkontrolovat a poté je ve větším množství uložit na dané místo.

U principu uspořádání lze tedy ve společnosti UOL najít činnosti, které jsou nadbytečné nebo by se daly lépe uspořádat a docházelo by tím k eliminaci zbytečného pohybu a k následné úspoře času, která by se projevila ve vyšší výkonnosti jak účetních asistentů, tak i specialistů FP.

Třetím principem koncepce 5S je **udržování** – zaměstnanci si ve společnosti UOL udržují pořádek na svém pracovním stole. Je to i z důvodu sdílených míst. Pokud by na liberecké pobočce nastala situace, že zde bude více pracovníků, než je pracovních míst, je nutné ukládat vždy vše na své místo.

Pokud jsou v podniku praktikovány všechny 3 předchozí principy, je na řadě princip **standardizace**. Jestliže je na liberecké pobočce zavedeno místo, kam se budou dávat zadané doklady, pak každý pracovník musí dodržovat jejich místo uložení.

Aby standardizace fungovala, je následně nutné zavedené činnosti **udržovat a zlepšovat**. Na liberecké pobočce ke kontrole, zda všichni zaměstnanci nové postupy dodržují, přistupují všichni zaměstnanci. Zaměstnanci jsou kontrolováni navzájem, a pokud se vyskytne nesoulad s novými postupy, je s nimi zaměstnanec obeznámen.

Společnost UOL má ve vybraných procesech náznaky přístupu Kaizen, které lze ale určitě ještě vylepšit. V podniku lze najít snahy o zlepšování, ale je tu i prostor pro zavádění nových procesů nebo vylepšení procesů stávajících.

Neustálé zlepšování mohou pozorovat účetní asistenti i specialisté FP. Ti mohou své zlepšování pozorovat na časech zadávání a kontroly dokladů. Ke zlepšování je vede motivace, ať už vnitřní, či vnější v podobě finanční odměny. K neustálému zlepšování jsou vedeni také hodnocením od vedoucího, který je vede ke stále lepším výkonům.

Ve společnosti UOL lze najít prvky jak přístupu Kaizen, tak i metody 5S, ovšem jsou zde i nedostatky, které by mohly být napraveny. Velké změny jako zavedení aplikací Arnold a VšuplX se nedotkly pouze účetních asistentů a specialistů FP. Ovlivněna byla i ostatní oddělení společnosti. Aplikace byly ve společnosti UOL zaváděny postupně, nejdříve procházely testovacím obdobím a následně se postupně přidávali zaměstnanci z různých poboček, aby začali v aplikacích pracovat.

2.6 Navržení nápravných opatření

V následující části DP budou navržena nápravná opatření u procesů, které byly již popsány. Nápravná opatření vycházejí z identifikace nedostatků při činnostech, které jsou ve společnosti UOL vykonávány. Nápravná opatření budou navržena jak pro obdržení dokladů a ostatních dokumentů, tak i pro jejich zadávání, kontrolu a následné uchování.

2.6.1 Nápravná opatření k procesu obdržení dokladů

Při procesu obdržení dokladů je podle identifikace nedostatků neefektivní zasílání dokladů na e-mail účetní. Efektivní by mohl být v případě, pokud je poslán dokument, se kterým pracuje jen účetní. V tomto případě si účetní pouze stáhne dokument do složky zákazníka, kterou má klient v centrálním systému.

Celkem 15 klientů posílá účetní na liberecké pobočce doklady na její e-mail. V tab. 6 jsou uvedeny možnosti, jak účetní pracuje s doklady poslanými na její e-mail, časová náročnost těchto činností a mzdové náklady spojené s těmito činnostmi. Tab. 6 znázorňuje časovou náročnost při posílání dokladů klienta na e-mail účetní. Časová náročnost je odvozena od počtu celkem 10 dokladů.

Tabulka 6: Obdržení dokladů

	Časová náročnost	Náklady na práci účetní	Měsíční náklady na práci účetní
Zadání na pobočce	5 min	15 Kč	225 Kč
Nahrání dokladů účetní přes UOL Účetnictví	5 min	15 Kč	225 Kč
Nahrání dokladů klientem přes UOL Účetnictví	0 min	0 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v tab. 6, pokud účetní nechá dané doklady zadat na pobočce, je nutné doklady vytisknout a uložit na místo, které je na pobočce k tomu určené. Tato činnost účetní zabere 5 min. S hodinovou sazbou 180 Kč/hod je za 5 min, které by mohla účetní věnovat jiným činnostem, mzdový náklad společnosti UOL 15 Kč. Jak bylo zmíněno výše, účetní na liberecké pobočce tímto způsobem zasílá doklady 15 klientů. Za předpokladu, že klienti posílají doklady pouze jako odpověď na nespárovanou banku, tedy jednou za měsíc, se účetní takto zasláním dokladům věnuje 75 min a dochází ke mzdovým nákladům v celkové hodnotě 225 Kč. Za 75 min své práce by účetní mohla zpracovat např. čtyři priznání k DPH. (Účetní zpracuje priznání k DPH v průměru za 15–20 min.)

Obdobná situace nastává i v případě, kdy účetní sama nahrává doklady do UOL Účetnictví. V tomto případě účetní vykonává související činnosti celkem 5 min a mzdové náklady jsou opět 15 Kč, za měsíc 225 Kč.

Pro srovnání je zde uvedena možnost, kdy klient doklady do UOL Účetnictví nahraje sám. Tím se eliminují všechny činnosti, které by účetní musela vykonávat při posílání dokladů na její e-mail. Zde jsou tedy mzdové náklady na účetní 0 Kč.

Z výše vypočítaných mzdových nákladů vyplývá, že omezit práci účetní s doklady od klienta by znamenalo zefektivnění práce účetní, kterou tyto činnosti odvádějí od její hlavní práce. Cílem by tedy mělo být, aby doklady od klientů nechodily účetní na její e-mail, ale aby klienti využívali možností, které má společnost UOL nastaveny.

Jakým způsobem ovšem přesvědčit nepoučitelné klienty, aby doklady na e-mail účetní neposílali? Pokud klient tímto způsobem doklady zasílá, je povinností účetní klienta upozornit, že touto cestou by doklady posílat neměl. Ovšem někteří klienti jsou nepoučitelní a doklady posílají tímto způsobem dál.

Řešením by mohlo být automatické stahování příloh, které přijdou účetní na e-mail. Stahování by probíhalo do složky v centrálním systému, ze které jsou importovány doklady do aplikace Arnold. Tímto procesem by docházelo jak k elektronizaci dat, tak i k následnému uložení do složky klienta v centrálním systému. V činnostech účetní by docházelo k úspoře času a zadáním dokladu přes aplikaci Arnold by došlo k jeho uložení v centrálním systému, takže by bylo možné doklad najít pro kteréhokoliv zaměstnance, který má do složky klienta přístup.

Pokud by docházelo k automatickému stahování dokladů, mzdové náklady účetní určené na práci s doklady by se minimalizovaly. Pokud by v zaslaných dokladech nebyl žádný doklad, který je určen přímo pro účetní, mzdové náklady na práci s takto zaslanými doklady by byly nulové oproti měsíčním nákladům 225 Kč, které stojí práce liberecké účetní s doklady klientů.

Pomocí výše uvedených výpočtů lze tedy konstatovat, jestliže dojde k minimalizaci práce účetní s doklady, zefektivní se celková práce účetní, a při zavedení automatického stahování příloh e-mailů, neboli zamezení účetní práce s doklady, lze zlepšit a zefektivnit proces předávání dokladů, který má poté dopad i na další činnosti, které souvisejí s doklady klientů.

2.6.2 Nápravná opatření k procesu zpracování dokladů

Nápravná opatření lze navrhnout i u procesu zpracování dokladů. U zpracování dokladů je důležitý faktor času. Je tedy nutné zefektivnit práci účetních asistentů a specialistů FP. Ovšem jak již bylo výše popsáno, brát ohled jen na časové možnosti zaměstnanců není vždy efektivní.

Z dlouhodobého hlediska by mohlo stát za úvahu zaměření se na průměrné časy zadávání u jednotlivých firem. Nebo alespoň u takových firem, které mají specifické požadavky jako rozepisování všech položek na dokladech. Pokud by účetní asistenti věděli, že na zadávání dokladů určitých firem mají umožněn vyšší průměrný čas, mohli by doklady zadávat správně a podle pokynů, které jsou uvedeny v UOL Expert.

Opatřením, jak zredukovat časové prodlevy u zadávání dokladů v aplikaci Arnold, může být rychlejší rozpoznání dokladu, jestli není již doklad evidován v IIS. Aplikace by měla rozpoznat hned po zadání variabilního symbolu, že je variabilní symbol už v IIS použit. Tento systém je používán nespočtem internetových stránek, např. pokud se chce uživatel registrovat jako člen klubu. Uživatel zadá svoji e-mailovou adresu a systém hned může rozeznat, jestli je již uživatel registrovaný nebo ne. Systém tedy nečeká až na vyplnění všech informací k registraci, aby následně bylo uživateli sděleno, že je již registrován. Stejný princip by mohl být zaveden i u zpracování dokladů pomocí aplikace Arnold. Účetní asistent by nemusel vyplnit všechny potřebné informace, aby následně zjistil, že je zadávat vůbec nemusel.

V praxi by se aplikace Arnold měla změnit tak, aby variabilní symbol v této aplikaci byl propojen s IIS po celou dobu vyplňování údajů z dokladů. Toto propojení by měli umožnit vývojáři, kteří aplikaci Arnold vyvíjeli. Jestliže je hned na začátku zjištěno, že doklad je již zadáný, může se účetní asistent zabývat doklady, které ještě v účetnictví zavedeny nejsou.

Pokud se stane, že klient pošle doklady jak své účetní, tak i přes UOL Účetnictví, mohou se dané dokumenty v UOL objevit dvakrát. Nastat může situace, kdy účetní vytiskne dané doklady a nechá je zadat na své pobočce. Často tento postup bývá rychlejší, než čekat na zadání dokladů v aplikaci Arnold a následně na potvrzení dokladu specialistou FP. Může tedy nastat situace, kdy jsou doklady zadané na pobočce a za nějakou dobu se je snaží účetní asistent zadat v aplikaci Arnold. Nastane-li tato situace při 20 dokladech, které klient pošle, znamená to pro účetního asistenta přibližně 20 min zbytečné práce

(jeden doklad v aplikaci Arnold = 1 min). Tuto práci je ovšem podnik UOL nucen zaplatit. Při hodinové sazbě účetního asistenta 110 Kč při této konkrétní situaci je účetnímu asistentovi vyplaceno 36,6 Kč, které by ale mohly být vynaloženy jinak.

Účetní asistentkou byl proveden pokus, jak dlouho jí trvá v aplikaci Arnold zadat variabilní symbol a po jaké době by mohlo být rozeznáno, že daný variabilní symbol byl již použit. Zadání variabilního symbolu je první činnost, kterou účetní asistentka provede, a trvá maximálně 10 vteřin (v závislosti na čitelnosti dokladů). Z provedeného průzkumu tedy vyplývá, že práce s již zadanými doklady by účetní asistentce trvala jen 3,3 min. Dochází tak k celkové úspoře 16,7 min a tedy i 30,55 Kč na mzdových nákladech účetní asistentky. Za 16,7 min by účetní asistentka mohla mít zpracovaných dalších 16 dokladů a docházelo by tak k zefektivnění procesu zpracování dokumentů.

Nápravná opatření lze navrhnout i u práce specialistů FP. Jak vyplývá z kapitoly 2.2.4, jedná se zejména o práci s aplikací VšuplX. Tato aplikace by ihned po otevření měla být přehlednější. Ke každému kontaktu, který se v aplikaci objeví, by měla být možnost přidat poznámku. Díky poznámce by specialista FP ihned věděl, zda se nejedná o doklady, které nemá řešit. Opět by došlo k zefektivnění procesu a rychlejšímu potvrzování dokladů ze strany specialistů FP.

Poznámka v aplikaci VšuplX by zabránila časové neefektivitě. Specialistce FP trvá v průměru 1 min, než si přečte údaje klienta, které jsou napsané v UOL Expert. Následně si otevře doklad na zkontrolování a až po otevření IIS vyjde najevo, že doklad není určen k potvrzení. Pokud by byla vývojáři do aplikace VšuplX přidána možnost vložit poznámku, pro specialistu FP by to znamenalo zaměření se pouze na doklady, které může potvrdit.

Za jeden pracovní den se může stát, že specialista FP narazí i na 10 dokladů, které si řeší účetní. Jestliže je každý z těchto dokladů u jiného klienta, stráví specialista FP 10 min čtením si informací v UOL Expert. Následné otevírání IIS a zjištění, že doklady řeší účetní, při počtu 10 faktur časově vyjde na 5 min. Bez poznámky v aplikaci VšuplX stráví specialista FP 15 min prací, které by se v případě možné poznámky věnovat nemusel. Při hodinové sazbě specialisty FP 120 Kč jsou mzdové náklady na tuto neefektivní práci 30 Kč. Pokud by byla vložena poznámka v aplikaci VšuplX, specialista FP si ji jen otevře a přečte. Autorka DP (a zároveň specialistka FP) ohodnotila, že s poznámkou stráví nad jednotlivým kontaktem maximálně 15 vteřin. Při 10 poznámkách v aplikaci Arnold se

potřebný čas sníží na 2,5 min. Najednou by zde mohla být časová úspora 12,5 min a na mzdových nákladech by bylo ušetřeno 25 Kč.

Jak již bylo zmíněno, nedostatkem při zadávání dokladů je nemožnost zadat v aplikaci Arnold doklad s časovým rozlišením, jelikož účetní asistenti nemívají možnost časové rozlišení vypočítat. Zde by se hodilo do aplikace Arnold přidat možnost otevřít si tabulku, která by časové rozlišení vypočítala, a účetní asistent by vyplnil vše, co z dokladu zadat může. V praxi by to vypadalo tak, že při potřebě výpočtu časového rozlišení by byl v aplikaci Arnold obsažen link např. na připravenou tabulku na webové stránce Google a účetní asistent by si mohl vypočítat časové rozlišení, i když by se nenacházel přímo v kanceláři. Pokud by účetní asistent časově rozlišil náklady, nebude specialista FP potřebovat delší čas na kontrolu dokladů, který by mu zvýšil průměr kontroly.

Pokud se jedná o zpracování dokladů, které nešly zadat v aplikaci Arnold, je důležité, aby se účetní dozvěděly o dokladech, které jsou pro zpracování účetnictví důležité. Pomoci by mohlo propojení složky „zpracované“ a e-mailu jednotlivých účetních. Složka „zpracované“ by automaticky rozpoznala na základě správného pojmenování dokumentu, o jakého klienta se jedná a díky propojení s UOL Expert by naprogramovaný software rozpoznal, kterou účetní upozornit, že jsou ve složce nové doklady. Pokud účetní asistent vloží doklady do této složky, mohlo by docházet k automatickému upozornění účetní, které by přišla informace o vložení dokladů. Na tomto principu je založeno i posílání dokladů na vygenerovaný e-mail pro každého klienta, kdo doklady na e-mail pošle, přijde mu zpětná zpráva o nahrání dokladů.

Jak bylo zmíněno, autorka DP vidí jako nedostatek, že není možné v IIS vidět ihned IČO dodavatele. V tomto kontextu by bylo dobré, kdyby se IČO zobrazovalo přímo s kontaktem dokladu. K tomu, aby mohlo dojít k propojení, lze dosáhnout přidáním další kolonky, do které by se vyplňovalo IČO. Při zpracování faktury by v případě neshodného jména a IČO dodavatele došlo k upozornění, že se dané položky neshodují a účetní asistent by svoji chybu musel opravit. Účetní asistenti by nemuseli následně dělat chyby v zadávání a specialista FP by ihned rozpoznal, zda je kontakt správně uveden.

2.6.3 Nápravná opatření k procesu uchování dokladů

U procesu uchování dokladů je důležité se zaměřit na plýtvání, které bylo popsáno v kapitole 2.2.6. Mezi nejčastější druhy plýtvání ve společnosti UOL je čekání a nadprodukce.

Při kompletaci šanonů nejsou účetní asistenti závislí jen na své práci, ale o určité dokumenty si musí psát vedoucím na oddělení dokladů. Zde vzniká plýtvání v podobě čekání. Účetní asistenti nemají bohužel přístup do složek jednotlivých zákazníků, a tak se při kompletaci musejí obracet na vedoucí pracovníky. Čekání na obdržení potřebných dokladů od vedoucího lze eliminovat. Podle autorky DP by k eliminaci čekání pomohlo otevřít účetním asistentům přístup do těchto složek. Samozřejmostí by bylo, že by všechny dokumenty mohli otevřít pouze pro čtení, nemohli by ale dokumenty upravovat.

Pokud jsou dokumenty hledány vedoucím pracovníkem a účetní asistent čeká na doklady, může na ně čekat i delší dobu. Vedoucí pracovník může doklady zaslat i za 30 min potom, kdy mu o ně napíše účetní asistent. Účetní asistent si o tyto doklady píše většinou v čase, kdy je přímo potřebuje, a proto je žádoucí, aby si doklady našel a vytiskl sám a nečekal, až mu je vedoucí pracovník pošle. Jestliže by si účetní asistenti potřebné dokumenty hledali a tiskli sami, u jedné firmy by jim tyto činnosti zabraly max. 10 min (v závislosti na rychlosti tisku a obsazenosti tiskárny).

Čekání účetního asistenta na práci se společností UOL nevyplácí, jelikož i čekání se musí zaplatit a jsou s ním spojené nadbytečné náklady. Místo čekání by účetní asistenti produkovali činnosti, které nevytvářejí nadbytečné náklady. Také vedoucí pracovníci na oddělení dokladů by se mohli věnovat jiné práci a nemuseli by účetním asistentům hledat a posílat potřebné dokumenty.

Za předpokladu, že účetní asistent potřebné dokumenty hledá a zároveň tiskne 10 min, dochází k časové úspoře 30 min oproti situaci, kdy by na doklady od vedoucího pracovníka čekal. Účetní asistent během těch 10 min pracuje efektivně, vykonává činnost, která je potřebná. Zde dochází k úspoře 20 min v rámci práce účetního asistenta. Za ušetřených 20 min by účetní asistent mohl zpracovat 20 dokladů v aplikaci Arnold, na pobočce uložit doklady pěti klientů, nebo zpracovat fyzické doklady, které přinesl klient.

Jestliže účetní asistent čeká na doklady od vedoucího 30 min a nemá mezitím jinou práci, jsou mzdové náklady na účetního asistenta 55 Kč, které nejsou efektivně využity. Účetní

asistent většinou nezačne pracovat na jiné aktivitě, jelikož očekává brzké zaslání dokladů od vedoucího pracovníka.

Dalším druhem plýtvání, který se ve společnosti UOL objevuje, je nadprodukce. Na nadprodukcí se ve většině případů přijde při závěrečné kompletaci šanonů, ale také při ukládání dokladů do šanonů. Častým nešvarem, který se v šanonech objevuje, je nadbytečné množství dokladů. Jedná se např. o jednu fakturu, která je v šanonu uložena dvakrát nebo i vícrát. Účetní asistenti sice vidí, že v šanonu již faktura uložena je, ale uloží do šanonu i duplikát, který pak zabírá místo pro jiné doklady. Tuto část plýtvání lze odstranit pouze na základě bystřejšího úsudku účetních asistentů a jejich snahy eliminovat plýtvání hned na jeho začátku, ne až při činnostech poslední fáze práce s doklady – při kompletaci. Snížit plýtvání v rámci nadprodukce lze díky elektronickým dokladům, které by v budoucnu společnosti UOL měly nahradit doklady fyzické.

Snížením nadprodukce a přechodem na elektronické doklady dochází ke snížení režijních nákladů jednotlivých poboček. Mezi režijní náklady patří zejména spotřeba kancelářského papíru, toneru do tiskárny a šanonů. Tento kancelářský materiál je na pobočkách využíván nejvíce. Pokud by elektronické doklady zcela nahradily doklady fyzické, došlo by ke snížení nákupů následujícího materiálu:

- kancelářský papír (500 listů) = 80 Kč,
- toner (1 100 stran) = 1 500 Kč,
- šanon = 60 Kč.

Účetnictví UOL by ušetřilo na režijních nákladech, jelikož by díky elektronizaci dat nebylo potřeba tolik materiálu v podobě kancelářského papíru a toneru do tiskárny. Jestliže by průměrný klient posílal doklady pouze účetní na e-mail a účetní by všechny doklady tiskla místo toho, aby byly zadány elektronicky, může se počet dokumentů dostat na 500 listů papíru. Tento počet listů je možné umístit do dvou šanonů. Náklady, které by se ušetřily, kdyby vše probíhalo elektronicky, jsou:

- kancelářský papír = 80 Kč,
- toner (500 stran) = 682 Kč,
- šanony = 120 Kč.

Celkové režijní náklady, které lze ušetřit díky využití elektronizace dat, jsou u daného klienta 882 Kč ročně. Elektronizací se eliminuje nadprodukce, která u elektronických dokladů není možná a také ke snížení nákladů a to zejména nákladů režijních.

2.6.4 Elektronizace dat

Elektronizace dat je v současnosti důležitou činností moderních společností. Dnešní doba si i elektronizaci dat vyžaduje. Z tohoto důvodu by logickým krokem mohla být elektronizace papírových dokumentů a dokladů. Jestliže klient předá dokumenty v papírové podobě, měly by se všechny objevit v centrálním systému. Tento způsob přeměny papírových dokumentů na elektronické ještě ve společnosti UOL nefunguje.

Aby docházelo k ustálení nejen procesu obdržení dokladů a uložení do centrálního systému, ale také procesů zadávání a uchování dokumentů, je zapotřebí procesy sjednotit a dát jim společnou formu.

V budoucnosti by proces elektronizace vypadal tak, že pokud klient předá společnosti UOL své doklady fyzicky, budou v co nejkratším čase naskenovány účetním asistentem na pobočce. Následně účetní asistent naskenované dokumenty uloží do složky v centrálním systému. Pro tyto potřeby by bylo nutné vytvořit novou složku, ke které by účetní asistenti měli přístup. Tato složka by mohla být pojmenována „naskenované dokumenty“. Než by účetní asistent uložil doklady do dané složky, bylo by nutné naskenovaný soubor správně pojmenovat, aby se podle názvu klienta mohly dané dokumenty generovat do aplikace Arnold a byly správně přiřazeny k danému klientovi.

Pokud by došlo k zavedení tohoto procesu, omezilo by se zadávání fyzických dokladů. Na základě výše provedených výpočtů je jisté, že zpracování elektronických dokladů je rychlejší než zpracování dokladů fyzických (konkrétně o 14 min, viz tab. 5) a společnost UOL by byla schopna efektivněji vést svoje procesy.

Závěr

Diplomová práce se orientovala na problematiku řízení procesů ve společnosti UOL a.s. Autorka DP si vybrala tuto společnost, jelikož zde pracuje na pozici specialistiky FP. Práce se zaměřila na nevýrobní procesy daného podniku a jejich efektivitu v rámci celého podniku.

Cílem DP byla analýza vybraných nevýrobních procesů a identifikování nedostatků, které v procesech vedou k neefektivnosti. Na základě zjištěných nedostatků byla navržena nápravná opatření, která by měla dané procesy zlepšit. Hlavními procesy, které autorka DP analyzovala, byly procesy předání dokladů, zpracování dokladů a uchování dokladů.

Autorka DP v první části DP rozebrala literární rešerši a seznámila se s důležitými pojmy, které poté využila v části případové studie. Byly řešeny tři hlavní procesy, které byly pro případovou studii stěžejní. Autorce DP byla nápomocna účetní asistentka na liberecké pobočce, která poskytla časový harmonogram jednotlivých činností. Popsané procesy se zabývaly zejména prací účetních asistentů a specialistů FP.

Proces předávání dokladů je úplně prvním procesem, díky kterému se následně dostanou důležité dokumenty od klienta do jeho účetnictví. Je to proces, kterým začíná veškeré vedení účetnictví, jelikož bez potřebných dokumentů by nebylo možné pracovat s potřebnými daty pro účetnictví. Společnost UOL se snaží o zefektivnění tohoto procesu, ovšem jsou zde stále klienti, kteří nerespektují možnosti, jakým způsobem předat jejich dokumenty.

Klientům by se tedy stále mělo připomínat, jaké jsou jejich možnosti předání dokladů a které nemají využívat. V případové studii bylo provedeno vyhodnocení, která možnost předání dokladů je z pohledu práce účetní neefektivní. Nejméně neefektivní možnost je posílání dokumentů účetní na e-mail. Tento způsob ovšem není oficiální možností, jak doklady předat. Nejvýhodnějším způsobem byl vyhodnocen svoz dokladů se seznamem předávaných dokumentů.

Stěžejní proces, který byl v rámci případové studie popsán, byl proces zpracování dokladů. Podle autorky DP se společnost UOL snaží o jeho zefektivnění a snížení několika druhů plýtvání. Zavedením aplikace Arnold dochází ke snížení činností, které jsou potřeba při zadávání fyzických dokladů. Činnosti jako kopírování, tisknutí „košilek“ nemá v důsledku žádnou přidanou hodnotu, a jejich odstraněním by podle autorky docházelo

k redukci plýtvání. Společnost UOL si aplikací Arnold snižuje své náklady, nejen provozní, ale i mzdové, kdy zaměstnanci za stejnou odpracovanou dobu zpracují více dokumentů. K rychlejšímu zpracování dokladů dopomáhá i aplikace VšuplX, kterou využívají specialisté FP.

Rozdíly ve zpracování fyzických a elektronických dokladů dokládají, že zpracováním elektronických dokladů dochází ke zrychlení procesu a vyšší efektivnosti. Autorka DP navrhla pro zlepšení procesu úpravy v aplikacích Arnold, VšuplX, tak i v IIS. Opatřením může být úprava aplikací, do kterých by byly přidány řádky pro ulehčení práce jak účetních asistentů, tak i specialistů FP.

Proces uchování dokladů je důležitou součástí práce s dokumenty klientů. Autorka DP vidí největší slabiny u fyzických dokladů, které bývají duplikovány a je tak zabíráno místo pro ostatní dokumenty, pro které musí být nalezeno dodatečné místo pro uložení. Možností, jak snížit potřebu místa pro fyzické doklady, je jejich elektronizace – elektronizace všech dokumentů. Doklady by byly bezpečně uloženy v centrálním systému a mohl by se k nim dostat každý povoláný zaměstnanec.

Autorka DP provedla ekonomické zhodnocení procesu zpracování dokladů, jednou z hlediska fyzických dokladů a poté z hlediska dokladů elektronických. Následovala jejich komparace. Z ekonomického hlediska je efektivnější proces zpracování elektronických dokladů pomocí aplikací Arnold a VšuplX. Jsou zde odstraněny některé činnosti a zaměstnanci se věnují jen přímo zpracování dokumentů, které byly obdrženy od klienta.

Společnost UOL vykazuje prvky štíhlé výroby, ovšem v některých činnostech lze objevit prvky plýtvání. V účetní firmě se jedná zejména o plýtvání časem a nadprodukcí. Neefektivní využití času vyplývá z činností, u kterých jsou účetní asistenti závislí na práci vedoucích pracovníků na oddělení dokladů. Ke štíhlé výrobě by se společnost UOL mohla více přiblížit, pokud by došlo ke zvýšení osobní zodpovědnosti zaměstnanců. Autorka DP by navrhovala umožnit přístup účetním asistentům do složek zákazníků, pokud by kompletovali šanony s účetnictvím za již uzavřený rok.

V účetní firmě se vyskytuje také nespočet dokumentů v papírové podobě. V některých případech i několikrát, zde tedy dochází k plýtvání ve formě nadprodukce. K úplnému odstranění nadprodukce by podle autorky DP dopomohla úplná elektronizace všech dokumentů.

Autorka DP se zaměřila také na přístup Kaizen a s ním spojovanou metodu 5S. Metodou 5S mělo být doloženo, zda se společnost UOL přibližuje k přístupu Kaizen nebo jestli ho praktikuje. Autorka DP zvolila za vzor chod a rozmístění liberecké pobočky společnosti UOL, aby mohla zhodnotit jednotlivé kroky metody 5S. Autorka DP zjistila, že na pobočce se nacházejí šanony s doklady, které se již nemusejí vyskytovat v kanceláři. Navrhla také, jak by se mohlo změnit rozmístění důležitých potřeb, které jsou při zpracování dokladů využity.

Autorka DP navrhla nápravná opatření, která by mohla společnosti UOL zlepšit procesy, na které byla práce orientována. Zavedením nápravných opatření by docházelo ke snížení plýtvání, které se ve společnosti UOL vyskytuje. Autorka DP navrhla opatření, která snižují časovou náročnost procesů, a eliminuje se tím čas, který je potřeba k činnostem procesů. Část nápravných opatření je vymezena zejména z hlediska plýtvání a nadprodukce. Navržené změny autorka DP považuje za užitečné a vedoucí jak ke snížení firemních nákladů, tak i ke zvýšení produktivity zaměstnanců společnosti UOL. Nápravná opatření autorka DP podpořila výpočty úspor jak časových, tak i mzdových či režijních nákladů.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Taylor Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. 2012. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4307-3.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3

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

BRUCKNER, Tomáš a kol. 2012. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4153-6.

FILIP, Ludvík. 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-80-907530-5-1.

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

CHARRON, Rich, H. James HARRINGTON, Frank VOEHL a Hal VIGGIN. 2015. *The Lean Management Systems Handbook*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4987-0529-5.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-257-4337-0.

JUROVÁ, Marie a kol. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-319-9.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2497-3

KOŠTURIÁK, Ján, Ľudovít BOLEDOVIČ, Jozef KRIŠŤAK a Miroslav MAREK. 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2349-2.

LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

MANAGEMENTMANIA.COM. 2016. Řízení procesů (Process Management). In: *Management Mania* [online]. [Cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.

NENADÁL, Jaroslav. 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-561-2.

PLAMÍNEK, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1

RAYNUS, Joseph. 2019. *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Creature Value, and Achieve Success*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-0-367-38262-9.

ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4128-4.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2014. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing.

ISBN 978-80-247-4486-5.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAN ASSEN, Marcel F. 2018. Exploring the impact of higher management's leadership styles on Lean management. *Total Quality Management & Business Excellence*. **29**(11-12): 1312-1341. ISSN 14783363. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest:

<https://www.proquest.com/docview/2088007768/63F8539414A74067PQ/2?accountid=17116>

VEBER, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press.

ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

UOL.CZ. 2020a. O nás. In: *UOL Účetnictví* [online]. [Cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/o-nas>

UOL.CZ. 2020b. Kontakty. In: *UOL Účetnictví*. [online]. [Cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/pobocky>

UOL.CZ. 2020c. *Wiki*. Interní zdroj UOL.

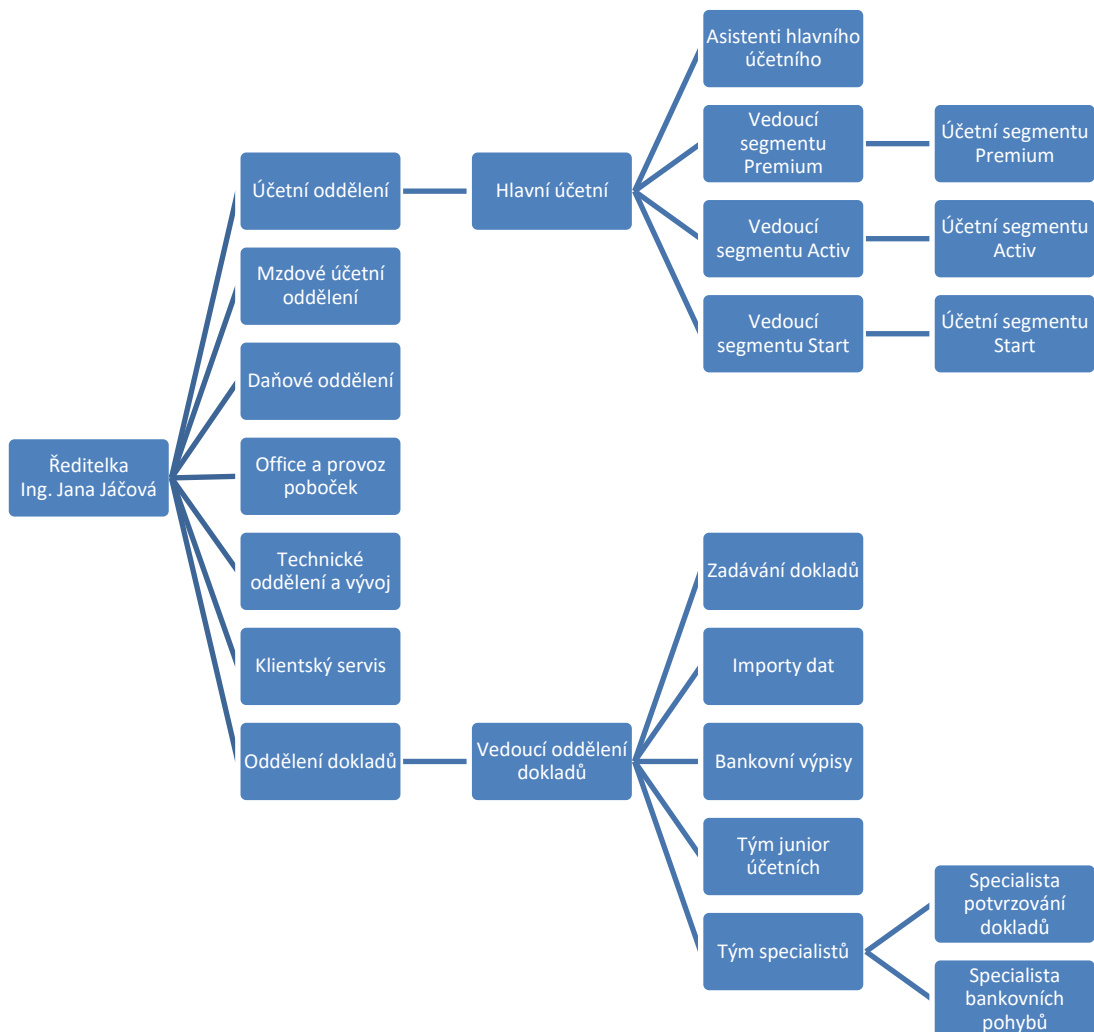
URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3

URBAN, Jan. 2010. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3176-6

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti UOL a.s.	90
Příloha B: Potřebné informace k zadání dokladů	91
Příloha C: Rozložení liberecké pobočky	92

Příloha A: Organizační struktura společnosti UOL a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, inspirace UOL.CZ, 2020c

Příloha B: Potřebné informace k zadání dokladů

	Potřebné informace		Potřebné informace
Faktura přijatá	<ul style="list-style-type: none"> • Druh dokladu • Evidenční číslo • Variabilní symbol • Datum uskutečnění zdanitelného plnění (DUZP) • Datum vystavení • Datum splatnosti • Poznámka • Dodavatel • Způsob úhrady faktury • Bankovní účet • Měna • Celková částka • Částka bez DPH • DPH 	Faktura vydaná	<ul style="list-style-type: none"> • Druh dokladu • Evidenční číslo • Variabilní symbol • DUZP • Datum vystavení • Datum splatnosti • Odběratel • Bankovní účet • Měna • Poznámka • Celková částka • Částka bez DPH • DPH
Pokladní příjem	<ul style="list-style-type: none"> • Pokladna • Datum vystavení • Částka s DPH • Odběratel • Poznámka 	Pokladní výdej	<ul style="list-style-type: none"> • Pokladna • Datum vystavení • Datum přijetí • Částka s DPH • Dodavatel • Poznámka

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C: Rozložení liberecké pobočky



Zdroj: vlastní zpracování