

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Kristýna Pleskačová**

© 2021 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristýna Pleskačová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

***Administrativní procesy v podniku***

Název anglicky

***Administrative processes in an enterprise***

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout způsob zlepšení vybraného administrativního procesu ve zkoumaném subjektu. Práce se zaměřuje na využití robotické automatizace procesů (anglicky Robotic process automation, zkráceně RPA). Vedlejším cílem je následně zhodnocení vlivu RPA na náročnost procesu, náklady, pracovní zátěž a osobní i profesní rozvoj zaměstnance původně zodpovědného za manuální chod. Nedílnou součástí je také zpracování teoretického přehledu oblasti procesů a problematiky automatizace.

### Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. První část čerpající z relevantních zdrojů, tj. z odborné české i zahraniční literatury, časopisů a internetových zdrojů, má za úkol představit a vysvětlit základní pojmy spojené s tématem, jako jsou: proces, podpůrné procesy, administrativní procesy či robotická automatizace procesů. Na teoretickou část práce pak dále navazuje část druhá vycházející především z praktických poznatků implementace trendu RPA ve sledovaném subjektu. Seznamuje s vybraným procesem, analyzuje jeho současný stav a navrhuje potenciální automatizaci softwarovým robotem. Poslední část práce hodnotí dopad použití tohoto trendu na náročnost procesu, náklady, pracovní zátěž a osobní i profesní rozvoj zaměstnance.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Zhodnocení výsledků, 6. Závěr, 7. Použité zdroje, 8. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden–červenec 2020
2. Studium odborné literatury a vypracování literární rešerše – leden–září 2020
3. Konzultace s odborníky a vypracování praktické části – říjen–leden 2021
4. Finální úpravy textů, kompletace a odevzdání – únor a březen 2021

### Doporučený rozsah práce

30 – 40

### Klíčová slova

Proces, podpůrné procesy, administrativní procesy, zlepšování procesů, automatizace procesů, RPA, softwarový robot, reporting, rozvoj.

---

### Doporučené zdroje informací

GÁLA, L. POUR, J. ŠEDIVÁ, Z. Podniková informatika : počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4.

MARÍK, V. *Průmysl 4.0 : výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.

ŘEPA, V. Podnikové procesy : procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8

THORNE, K. PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance : výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

TRIPATHI, Alok Mani. Learning robotic process automation: create software robots and automate business processes with the leading RPA tool – UiPath. Birmingham: Packt Publishing, 2018. ISBN 978-1-78847-094-0.

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WIBBENMEYER, Kelly. The simple implementation guide to robotic process automation (rpa). Bloomington, IN: IUUniverse, 2018. ISBN 9781532045899.

ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. KRNINSKÁ, R. Řízení administrativních procesů v organizacích. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.

---

### Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

---

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 14. 3. 2021

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady a věnovaný čas při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat odborníkům za poskytnutí konzultací a doporučení. Závěrem bych ráda poděkovala rodině za stálou podporu během celého studia.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce "Administrativní procesy v podniku" se zabývá analýzou a návrhem zlepšení vybraného administrativního procesu užívaného v centru sdílených služeb nejmenované společnosti (dále jen společnost XY), přesněji v rámci tamního účetního oddělení závazků, za použití robotické automatizace procesů (zkráceně RPA).

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretický přehled přibližuje oblast podnikových procesů a činnost zlepšování, administrativní procesy se zaměřením na reporting a samotnou problematiku automatizace. Oblast rozvoje a vzdělávání, charakteristika centra sdílených služeb a účetního oddělení závazků uzavírá tento úsek.

Praktická část je uvedena stručným seznámením se zkoumaným subjektem. V rámci této části je příprava měsíčních výkazů týkajících se odstraňování nesrovnalostí na bankovních účtech (dále zmiňována jako rekonciliace bankovních účtů) zvolena pro analýzu a návrh RPA zlepšení popsany pomocí zlepšovateľského DMAIC cyklu.

Práci zakončuje zhodnocení náročnosti procesu po realizované automatizaci, její vliv na náklady, pracovní zátěž pracovníka, z ní vyplývající možnosti osobního a profesního rozvoje a autorčino doporučení dalšího možného užití RPA v rámci oddělení.

**Klíčová slova:** proces, podpůrné procesy, administrativní procesy, zlepšování procesů, automatizace procesů, RPA, softwarový robot, reporting, rozvoj

# Administrative processes in an enterprise

## Abstract

The bachelor thesis "Administrative processes in an enterprise" deals with analysis and improving draft of the chosen administrative process used at Shared Service Center of one unnamed company (continuing as XY company), especially at local Accounts Payable Department, by means of Robotic Process Automation (abbreviation RPA).

The thesis consists of two parts. The theoretical overview introduces area of business processes and improvement activity, administrative processes with focus on reporting and process automation itself. The area of development and education, characteristics of Shared Service Center and Accounts Payable Department closes this part.

The practical part is presented with a brief introduction of the company. In this section the preparation of monthly reporting process regarding elimination of discrepancies in bank accounts (further referred as Bank Accounts Reconciliation) is selected for the analysis and RPA improvement draft described by using DMAIC improvement cycle.

The thesis is closed by evaluation of process run after the automation, its effect on costs, employee's workload, resulting opportunities for personal and professional development and the author's recommendation for further possible usage of RPA within the department.

**Keywords:** process, supporting processes, administrative processes, process improvement, process automation, RPA, software bot, reporting, development



# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Literární rešerše</b> .....	<b>16</b>
3.1 Proces .....	16
3.1.1 Prvky .....	17
3.1.2 Účastníci .....	18
3.1.3 Popis.....	20
3.1.4 Klasifikace .....	20
3.1.5 Procesní řízení.....	22
3.1.5.1 Procesní řízení vs. reengineering.....	23
3.1.6 Znázornění .....	24
3.2 Administrativní procesy .....	25
3.2.1 Analýza efektivnosti .....	26
3.2.2 Zlepšování.....	27
3.2.2.1 Projektový přístup .....	28
3.2.2.2 Cyklus DMAIC .....	30
3.3 Reporting.....	32
3.4 Robotická automatizace .....	34
3.4.1 RPA (Robotická automatizace procesů).....	36
3.4.1.1 Přínosy .....	37
3.4.1.2 Úskalí.....	37
3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	38
3.5.1 Metody .....	39
3.6 Centrum sdílených služeb (Shared Service Center).....	40
3.6.1 Účetní oddělení závazků (Accounts Payable Department).....	40
<b>4 Vlastní zpracování</b> .....	<b>41</b>
4.1 Představení zkoumaného subjektu .....	41
4.1.1 Centrum sdílených služeb Praha.....	41
4.1.1.1 Účetní oddělení závazků.....	41
4.2 Návrh zlepšení procesu „rekoncilie v rámci AP“ .....	42
4.2.1 D – Definování.....	42
4.2.2 M – Měření .....	47
4.2.3 A – Analýza .....	49

4.2.4	I – Zlepšování.....	49
4.2.5	C – Řízení.....	52
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>54</b>
5.1	Náročnost zlepšeného procesu .....	54
5.1.1	Grafické zhodnocení .....	54
5.1.2	Číselné zhodnocení .....	55
5.2	Vliv automatizace na pracovníka .....	55
5.2.1	Pracovní zátěž .....	55
5.2.2	Osobní a profesní rozvoj .....	56
5.3	Vliv automatizace na náklady .....	57
5.4	Doporučení autorky .....	58
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>61</b>
7.1	Knižní zdroje .....	61
7.2	Internetové zdroje.....	62
7.3	Interní zdroje .....	62
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>63</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Průběh procesu a jeho prvky .....	17
Obrázek 2:	Základní schéma podnikového procesu (se zpětnou vazbou) .....	18
Obrázek 3:	Příklad vrcholových procesů firmy .....	21
Obrázek 4:	Příklad jednoduché procesní mapy.....	24
Obrázek 5:	Cyklus DMAIC .....	30
Obrázek 6:	Schéma postupu zpracování reportingu .....	33
Obrázek 7:	Procesní mapa reálného stavu procesu (As-Is).....	43
Obrázek 8:	Mapa procesu s identifikací oblasti pro RPA .....	50
Obrázek 9:	Procesní mapa cílového modelu procesu (To-Be) .....	52
Obrázek 10:	Zeštíhlené znázornění zlepšeného procesu.....	54

## Seznam tabulek

Tabulka 1:	Administrativní dokumenty v organizaci .....	26
Tabulka 2:	Co jsou/nejsou roboti (v RPA).....	36
Tabulka 3:	Průzkumné otázky interního IT týmu .....	45
Tabulka 4:	Počet reportů tvořených za 1 měsíc .....	48
Tabulka 5:	Časová náročnost tvorby reportů za 1 měsíc .....	48
Tabulka 6:	Mzdové náklady na tvorbu reportů za 1 měsíc .....	49
Tabulka 7:	Mzdové náklady na tvorbu reportů za 1 rok .....	49

## **Seznam použitých zkratk**

Tzn.	To znamená
Angl.	Anglicky
Např.	Například
Tj.	To je
Apod.	A podobně
RPA	Robotic Process Automation (robotická automatizace procesů)
SSC	Shared Service Center (centrum sdílených služeb)
AP	Accounts Payable Department (účetní oddělení závazků)
ERP	Enterprise Resource Planning (podnikový informační systém)
IS	Information System (informační systém)

# 1 Úvod

Procesy provázejí lidstvo už od nepaměti, představují nedílnou součást každodenního života. Nic by na světě nefungovalo bez dobře namodelovaného postupu a jeho neustálého zlepšování, které vede nejen k nekonečnému rozvoji a zdokonalování činností, ale přispívá i k obohacování dovedností, vědomostí a inovativního myšlení samotného člověka. Bez logicky definované posloupnosti by vznikl chaotický řetězec úkonů vedoucích k nesmyslnému výsledku a zbytečnému plýtvání především lidské energie, která není neomezeným výrobním faktorem. Proto se musí dbát o to, aby byla uplatněna efektivně a pracovníkům tak bylo plně umožněno využít jejich potenciál. V neposlední řadě by měl chaos celkově negativní dopad na provoz a finanční stránku organizace. S rozvojem lidské společnosti a organizací se vytváří procesy se složitější strukturou, které jsou mezi sebou čím dál více propojovány a sdružovány do rozsáhlých systémů. Tím však zároveň narůstá pracovní vytížení pracovníků a finanční náklady společnosti, především na výplatu mezd odpovědných zaměstnanců navýšených o přesčasy.

Velká důležitost se přikládá hlavním procesům, které jsou základním stavebním kamenem pro fungování subjektu a dosažení jeho stanovených cílů. Bez pomoci vedlejších procesů, spojených právě s administrativou, by se však neobešly. Tyto procesy zajišťují nepostradatelnou podporu hlavních činností. Při správném nastavení přispívají ke zlepšení procesů klíčových a na jejich vzájemném sladění závisí kvalita řízení podniku. Pro efektivitu práce je nutné stanovit, které z administrativních procesů kriticky ovlivňují náplň práce pracovníka, tzn. zvyšují administrativní zátěž, jež se v poslední době snaží redukovat či nejlépe odstranit, a provozovat tak proces i bez lidského zásahu, tedy softwarovou automatizací. Dobrým základem, jak nalézt optimální řešení, je správné chápání procesu a dostatečné znalosti pracovního prostředí, tedy informačního systému.

Od dob uvedení Čapkova vědeckofantastického dramatu R.U.R.<sup>1</sup> též roboti prošli značným vývojem. Dnes již existují i v jiné podobě než jako kus pohybujeících se kovových a plastových součástek. Jejich hmotná podstata se přetransformovala v software založený na komplikovaných matematických vzorcích – algoritmech, který v lidech nevyvolává představu nijak velké hrozby jako fyzičtí roboti z některých známých sci-fi příběhů. Přesto by lidé neměli „usnout na vavřínech“. Zlo tu bylo, stále je a bude. Pouze také pozmění

---

<sup>1</sup> R.U.R. = Rossumovi univerzální roboti.

svoji podobu, a to ve formu hackerských útoků a zneužívání dat. Z pozitivního hlediska robotizace přispívá k zautomatizování chodu neměnných, dokola se opakujících procesů a ušetřený čas je možné investovat do osobního a profesního rozvoje pracovníka (nositele jedinečného know-how<sup>2</sup>), zlepšování jiných procesů v podniku, k přesunu dalších poskytovaných služeb na jedno centrální místo či k silnější orientaci na spokojenost zákazníků či dodavatelů, která může napomoci k dosažení stanovených cílů organizace. Společnost je tedy schopna využívat své výrobní faktory efektivně, dosáhnout lepšího jména na trhu a její zaměstnanci dnes tolik diskutované work-life balance<sup>3</sup>. V neposlední řadě automatizace umožňuje vzniku nových pracovních pozic, které jsou lidstvu dosud neznámé a nedokáže si je zatím ani představit.

---

<sup>2</sup> Know-how = technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost.

<sup>3</sup> Work-life balance = rovnováha mezi prací a volným časem.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je analýza a nalezení vhodného řešení pro zlepšení vybraného administrativního procesu ve zkoumaném subjektu, nejmenované společnosti XY, s použitím robotické automatizace procesů (angl. Robotic Process Automation, zkráceně RPA). Konkrétně příprava měsíčních reportů týkajících se odstraňování nesrovnalostí na bankovních účtech (dále rekonciliace bankovních účtů) je zvolena za předmět zlepšování. Volba daného procesu je ovlivněna několika klíčovými faktory – důraz je kladen na proces s ustáleným, neměnným postupem (jasnými pravidly), jehož sled činností se dá logicky nadefinovat a jehož chod by nepostrádal zásah lidského prvku. Zároveň zvyšuje administrativní zátěž pracovníka (proces je časově náročný), a tím snižuje možnost jeho plně efektivního využití. Navíc má autorka přímou zkušenost s vykonáváním tohoto procesu jako operátor, a proto cítí velký zájem na nalazení optimálního řešení, které by zkoumaný subjekt mohl později realizovat a kterým by tak docílil zautomatizování manuálních činností tohoto procesu, a tudíž časové i finanční úspory.

Dílčím cílem k nalezení řešení je sesbírat důležité informace, které umožní popis celého procesu, provedení analýzy, identifikování problému a přesné oblasti pro zlepšení. Vhodné je využít podpůrné konzultace se specialisty pro získání odborných doporučení, sepsat možné přínosy a rizika plánovaného řešení a nastínění potřebných akcí, které jsou nutné pro případnou realizaci zlepšovatelského projektu. Zároveň je přínosné zhodnotit efekty tohoto trendu na náročnost zlepšeného procesu, náklady, pracovní vytíženost odpovědného pracovníka, který činnost vykonával manuálně, a navrhnout možnosti, jak lze uspořené čas zaměstnance nejlépe investovat do seberozvoje a vzdělávání a dalších možností přispívajících ke zlepšení chodu jiných procesů, oddělení a organizace jako celku.

Mezi vedlejší cíle práce se řadí vypracování literární rešerše o dané problematice, která pokrývá oblast podnikových procesů a zlepšovací činnost s nimi spojenou, podpůrné procesy, administrativní procesy se zaměřením na reporting, rozmáhající se trend robotické automatizace procesů spadající pod Průmysl 4.0, možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnance i krátké charakterizování modelu centra sdílených služeb (angl. Shared Service Center) a podstaty činnosti účetního oddělení závazků (angl. Accounts Payable

Department). Splnění těchto vedlejších záměrů napomůže získat vědomosti nutné pro orientaci v problematice a následnému hledání východiska v praxi.

## 2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. První část čerpá z relevantních zdrojů, tj. z odborné české i zahraniční literatury a internetových zdrojů. Má za úkol představit a vysvětlit základní pojmy spojené s tématem, jako jsou: proces, podnikové procesy, podpůrné procesy, administrativní procesy a pod ně spadající reporting. Pokračuje výkladem o robotické automatizaci procesů, která představuje vhodnou technologii pro zlepšení vybraného procesu. Tuto část uzavírají kapitoly o rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, charakteristika center sdílených služeb a s tím spojené působení účetního oddělení závazků.

Na teoretickou část práce pak dále navazuje část druhá – praktická, hledající optimální způsob zlepšení procesu „rekonciliace bankovních účtů“ ve sledovaném subjektu. Seznamuje s vybraným administrativním procesem, popisuje ho, analyzuje jeho stav a navrhuje způsob potenciální automatizace softwarovým robotem (RPA). Zlepšovateľské řešení je popsáno pomocí DMAIC cyklu zlepšování.

Poslední část práce hodnotí dopad použití technologie RPA na náročnost procesu, pracovní zátěž a osobní i profesní rozvoj zaměstnance, který byl původně zodpovědný za manuální chod procesu, a náklady. Autorčino doporučení, jak lze dále využít RPA pro procesy prováděné v rámci účetního oddělení závazků, zcela uzavírá tento úsek.

Pro zpracování návrhu autorka využívá zlepšovateľského DMAIC cyklu a pro hledání východiska vychází ze získaných zkušeností RPA realizovaných v rámci SSC společnosti XY a z přímé zkušenosti s manuálním chodem zkoumaného procesu. Pro sběr informací o čase a množství zde uplatňuje přímou metodu měření (tj. vlastními snímky) a zároveň získává doplňující informace o procesu od AP nadřízeného, tj. vlastníka procesu, a AP účetního. Autorka také užívá doplňkové podpory a doporučení v rámci odborných konzultací jak s AP nadřízeným a AP účetním, tak i ze strany interního IT týmu – autorka zde čerpá z kooperačních dovedností získaných během studia na VŠ.

### 3 Literární rešerše

První část této práce se věnuje pojmu proces a jeho charakteristikám, oblasti podnikových procesů a činnosti zlepšování, administrativním procesům se zaměřením na reporting a dále automatizaci procesů pomocí softwarového robota. Oblast rozvoje a vzdělávání, model centra sdílených služeb a podstata činnosti účetního oddělení závazků uzavírá tento úsek.

#### 3.1 Proces

Definicí pojmu proces existuje nepřehledné množství. Záleží na tom, v jaké oblasti vědy se o něm hovoří a jak ho jednotliví odborníci interpretují. Některé definice dokonce nemusí obsahovat všechny podstatné informace. Hlavní myšlenka sdělení se však neliší – všechny se shodují na základní podstatě, a to přeměně vstupů na požadované výstupy za pomoci určitých úkonů.

Podle Zuzáka, Kříže a Krninské (2009, str. 11.) jde o: „*ucelenou aktivitu charakterizovanou vzájemně propojenými dílčími činnostmi, které transformují vstupy na adekvátní výstupy*“. Obdobná formulace termínu proces je obsažena např. v normě ISO 9001 (Váchal, Vochozka, 2013).

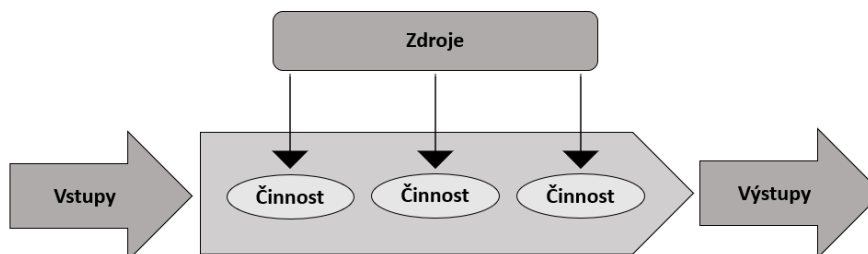
V případě přesnějšího vymezení pojmu proces v rámci podnikového prostředí ho pak Janišová a Křivánek (2013, str. 127) interpretují jako: „*definovaný sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti*“.

Šmída (2007, str. 29) se však domnívá, že všechny užívané definice jsou neúplné, a proto proces přesněji vymezuje vlastní definicí: „*Proces je organizovaná skupina vzájemě souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“.



Na uvedeném schématu (**Obrázek 1**) je graficky znázorněna základní skladba průběhu procesu a jeho prvky.

**Obrázek 1: Průběh procesu a jeho prvky**



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Váchal, Vochozka, 2013)

### 3.1.1 Prvky

Obecně vyplývá, že se proces vyznačuje především těmito prvky (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009):

- definicí vstupní a výstupní proměnné,
- posloupností činností,
- návazností na předcházející a následující procesy,
- závislostí na vnějších a vnitřních faktorech,
- možností řízení průběhu procesu (usměrňování účastníků a průběhu procesu).

Do procesu vstupují vstupy, které jsou zvoleny dle povahy procesu. Mohou jimi být materiál, informace nebo lidé (Gála, Pour, Šedivá, 2009). V případě, že proces navazuje na jiný proces, vstupem bývá výstup, finální výsledek předcházejícího procesu. Vlivem jednotlivých činností, které jsou vykonávány zdroji (např. pracovníky, stroji), jsou vstupy postupně přeměňovány až do finálního stavu, kdy představují požadované výstupy. Jsou jimi produkty ve formě výrobků nebo poskytované služby či další data a informace v papírové či elektronické formě (Janišová, Křivánek, 2013).

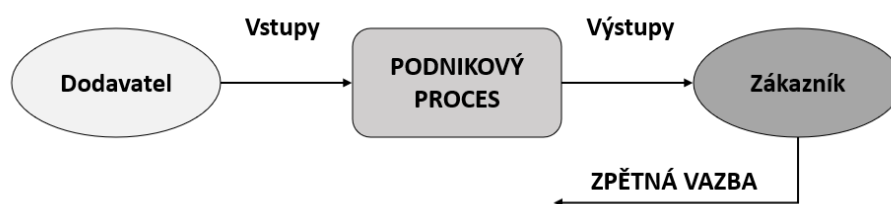
Významnou roli v průběhu procesu představuje veličina času – časová posloupnost, která je zde zastoupena posloupností činností (Řepa, 2012). Svozilová (2011, str. 15) prohlašuje, že: „*činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu*“. Představuje nejmenší měřitelnou jednotku práce.

Každá činnost procesu je vykonávána v určitý časový okamžik, který má svůj počátek i konec. Návaznost jednotlivých činností lze zanést na časovou osu, která znázorňuje logickou posloupnost popisující postup, tj. časovou strukturu. Tento zápis lze provést u všech procesů (Řepa, 2012).

Z počáteční definice vyplývá, že neodmyslitelnou součástí procesu je cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky, čímž se podnikový proces liší od jiných procesů, v technickém smyslu také procesů (Řepa, 2012).

V závěru procesu nesmí být opomenuta zpětná vazba, která je zachycena na **Obrázku 2**. Zpětná vazba je velmi důležitá. Předkládá podněty ke zlepšování procesu a kvality výstupů. Organizace se tak snaží co nejlépe se přizpůsobit požadavkům uživatele výstupů (zákazníka procesu) (Řepa, 2007).

**Obrázek 2: Základní schéma podnikového procesu (se zpětnou vazbou)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Řepa, 2007)

Některé procesy nedisponují jednoduchými a krátkými sledy činností ovlivňující jen úzké okolí. Naopak ve velkém množství existují i rozsáhlé systémy, které mohou zasahovat do více útvarů v rámci jednoho podniku či až za jeho hranice do okolního prostředí směrem k zákazníkům i k dodavatelům podniku. Práce na popisu, analýzách, nebo návrzích a implementacích změn bývá z tohoto důvodu velmi obtížná. Počáteční fáze se neobejde bez řádného označení toho, co spadá pod odpovědnost daného týmu a co už náleží zájmu jiné skupiny (Svozilová, 2011).

### 3.1.2 Účastníci

Procesy stále zahrnují účast lidského prvku (fyzických osob), přestože se organizace postupně uchylují k jejich automatizaci.

Za vznikem každého procesu stojí jeho tvůrce a tím zde práce člověka zdaleka nekončí. I u procesů, které jsou plně automatizované, dochází během jejich chodu

k průběžným i náhodným kontrolám a celkovým nebo částečným zdokonalení či doladění. Tím lze včas zachytit překážku a předejít i zamezit tak vysoké chybovosti či poruchovosti, které by později mohly vést k závažnějším situacím (Svozilová, 2011).

V rámci jednotlivých etap procesů se nejčastěji operuje s těmito rolemi. Každá z nich má v procesu konkrétní místo odpovídající jejímu účelu (Svozilová, 2011):

- **zákazník** procesu představuje stranu poptávky, která ke svému uspokojení potřeby využívá nějaké výrobky či služby vyprodukované určitým procesem organizace, za tento produkt je ochoten směnit, nejčastěji v peněžní hodnotě, jelikož mu zajišťuje určité využití nebo nějaký prospěch;
- **dodavatel** zajišťuje vstupy organizaci potřebné pro proces – přeměnu vstupů na požadované výstupy pro zákazníka, ty mohou mít hmotnou nebo nehmotnou podstatu či lidský prvek;
- **sponzor** jako člen managementu podniku dbá o to, aby proces fungoval tak, jak je požadováno, a aktivně se zaobírá otázkou efektivního průběhu, zlepšování procesu a odstraňování překážek a poskytuje podporu projektu;
- **podnik** či **provozovatel** procesu, **vlastníci** podniku chtějí docílit efektivního průběhu procesu, který by vedl k navyšování produkce (nabídky) a tím ke zvyšování finančního výdělku organizace, zároveň vyžadují, aby výroba reagovala na přání zákazníka rychleji, než jak se přizpůsobují konkurenční hráči;
- **manažer** procesu osobně odpovídá za výkonnostní i kvalitativní výsledky, může se zároveň angažovat jako sponzor zlepšovateľského projektu;
- **šampión** procesu je součástí procesu dlouhodobě, podporuje jeho chod, má hlubokou znalost potřeb procesu – jako zkušená osoba je schopna své vědomosti předávat dále v rámci různých forem školení nebo jako podněty ke zlepšení;
- **operátor** procesu jako výkonný pracovník se svou dílčí prací přímo účastní procesu, svou činností může ovlivnit pouze její výkonnost nebo kvalitu.

Mnoho se hovoří o **vlastníku procesu**, který představuje významnou osobu figurující v cyklu procesu. Stará se o daný proces a zodpovídá za trvalou kvalitu průběhu a výstupů. Disponuje širší zodpovědností než manažer organizační jednotky, protože dohlíží a snaží se korigovat činnost všech jednotek spolupracujících na procesu. Na

základě dobrých znalostí o procesu se snaží aktivně přistupovat k inovacím a rozvoji procesu (Janišová, Křivánek, 2013).

Vlastníka lze určit na (Janišová, Křivánek, 2013):

- a) **vrcholové úrovni** jakožto vlastníka celé procesní oblasti (např. oblast financí, výroby, obchodu);
- b) **nižší úrovni** zastoupeného vedoucím týmu, který má k procesu nejbližší vztah a nejvíce ovlivňuje kvalitu procesu.

### 3.1.3 Popis

Popis procesu zahrnuje sběr mnoha informací a většinou se tvoří na základě rozhovorů s účastníky procesu (aktivně se procesu účastní, mají detailní povědomí o tom, co každá činnost vyžaduje) (Janišová, Křivánek, 2013).

Proces se popisuje pomocí následujících atributů (Janišová, Křivánek, 2013):

- název a účel procesu,
- cíle a vize procesu,
- vlastník procesu,
- vstupy/dodavatelé,
- výstupy (produkty),
- zákazníci (externí, interní) procesu,
- startující a ukončující událost procesu,
- činnosti procesu,
- KFÚ – kritické faktory úspěchu,
- KPI – klíčové ukazatele výkonnosti procesu,
- další podle firemních zvyklostí.

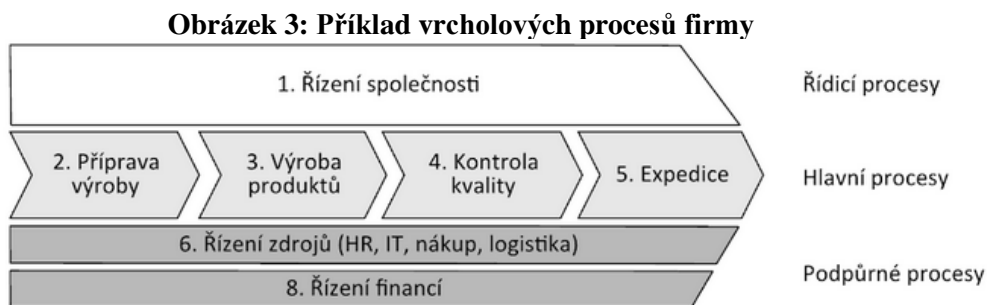
### 3.1.4 Klasifikace

Procesů v organizaci existuje nepřehledné množství, procházejí napříč organizací. Proto je nutné procesy dobře pojmenovat (užívat jednotnou terminologii) a sjednotit do skupin tak, aby byla zřejmá jejich funkce a významnost a aby nevznikla žádná nedorozumění (např. v rámci analýzy a zlepšování). Procesy lze dělit podle různých hledisek (Janišová, Křivánek, 2013).

K základnímu dělení procesů patří dělení z hlediska charakteru procesu, tato terminologie se zároveň používá při tvorbě procesních map (Janišová, Křivánek, 2013):

- **řídící procesy**, které společnosti nepřinášejí zisk, jsou ale podstatné pro její chod a slouží managementu k plánování, vytváření strategie a řízení organizace obecně;
- **hlavní procesy**, které jsou v každé organizaci unikátní, představují totiž klíčové činnosti společnosti, tj. předmět podnikání, jejich výstupy jsou určeny zákazníkům, vzniká zde přidaná hodnota, plynoucí užitek se zákazníkům snaží co nejvíce přizpůsobit – v návaznosti totiž ovlivňuje tamní chod a podnikatelskou činnost, velký důraz je proto kladen na jejich spokojenost a zpětnou vazbu, protože tyto procesy společnosti generují zisk, a dovolují jí tak existovat a působit na trhu;
- **podpůrné procesy**, které společnosti nepřinášejí zisk, ale významně podporují fungování hlavních procesů, jsou univerzální, a tudíž bývají ve všech organizacích podobné (tato skupina zahrnuje právě i zkoumané **administrativní procesy**).

Příklady procesů výše uvedeného dělení znázorňuje **Obrázek 3**.



Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013

Další z řad hledisek, podle kterého lze podnikové procesy dělit, je podle vztahu k subjektům, které do procesu vstupují nebo jsou procesem nějakým způsobem ovlivněny (Gála, Pour, Šedivá, 2009).

Z tohoto pohledu se člení následovně na (Gála, Pour, Šedivá, 2009):

- **interní (vnitropodnikové) procesy**, které probíhají pouze v rámci jednoho subjektu či v jeho jednotlivých částech (pobočkách, závodech, vnitřních

útvarech), do jejich průběhu tak zasahují pouze tamní pracovníci, příkladem může být řízení výrobních zakázek podniku;

- **externí (mezipodnikové) procesy**, které sahají za hranice podniku, zahrnují subjekty z vnějšího prostředí (obchodní partnery – dodavatele i odběratele, útvary státní správy), které si navzájem předávají vstupy a výstupy, a společně se tak podílejí na průběhu procesu, příkladem může být řízení obchodních zakázek.

### 3.1.5 Procesní řízení

Jak již z pojmu „procesní řízení“ vyplývá, jedná se o řízení procesů v organizaci. Snaha je maximálně soustředěna na sjednocení jednotlivých činností řídicích jednotek, které fungují do určité míry na sobě nezávisle, jako do jednoho většího celku. V rámci tohoto celku tak dochází k procesu přeměny, jehož rozhodující přínos závisí na dosažení požadovaného výsledku při optimální struktuře a vazbách jednotlivých činností (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009). Dle Šmídy (2007, str. 30): *„procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejich cílem je naplnit stanovené strategické cíle“*.

Jedním z důležitých faktorů, který ovlivňuje zlepšování procesního řízení, je identifikovat příčiny, které mají za následek nekvalitní výstupy procesu. Také se pohlíží na to, aby zlepšování umožnilo využít znalostního potenciálu členů organizace (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Dle Janišové a Křivánka (2013, str. 125) užití procesního přístupu v řízení přináší tyto výhody:

- jasný popis sledu jednotlivých činností procesu;
- určení interních (vnitřních) zákazníků;
- jednoznačné přiřazení zodpovědnosti za celý proces a vymezení týmu, který na procesu pracuje (pracovníci nemusí pocházet z jedné organizační jednotky, ale z různých skupin);
- možnost optimalizovat proces posunutím rozhodování co nejbližší výkonu;
- možnost automatizace pomocí informačních technologií (snížení pracnosti a časové náročnosti);

- lepší uspořádání celé organizace (jednotky zúčastňující se procesu jsou ve struktuře blízko sebe);
- možnost pružněji reagovat na změny, pokud jsou procesy dobře popsány a organizace se jimi řídí.

I přes jisté výhody, které procesní řízení přináší, může v organizaci z několika důvodů jeho užívání selhat. Mapování procesů je pro některé organizace velmi náročné a nákladné. Potýkají se také s problémem, jak správně rozdělit činnosti do struktury procesů. Často procesy mapují v rámci dané organizační jednotky, čímž nedochází k odstranění bariér mezi útvary. V rámci odpovědnosti jsou určeni za vlastníky procesu vrcholoví manažeři, kteří řídí velké útvary, a kvůli tomu se rozhodování neposouvá blíže k výkonu. Na druhé straně jsou za vlastníky procesu určeni vedoucí na nejnižší úrovni, kteří ze své pozice neuspějí v prosazení navrhované změny. V neposlední řadě také tvorba procesních modelů je úzce spjata s úspěšností procesního řízení – často jsou tvořeny pouze jednou a dále se s nimi nepracuje, neaktualizují se. Závěrem se během mapování procesů nebere ohled na cíl a snahu zaměřit se na zákazníka, proto nedochází k očekávanému zlepšování (Janišová, Křivánek, 2013).

### 3.1.5.1 Procesní řízení vs. reengineering

Existence pojmů „procesní řízení“ a „reengineering“ velmi často vede k nesprávnému používání. Někteří cítí velmi tenkou hranici ve významu, a proto se v praxi tyto dva pojmy neúmyslně zaměňují.

Janišová a Křivánek (2013, str. 125) spatřují rozdíl ve velikosti prováděné změny. **Procesní řízení** se uplatňuje dennodenně. Procesy se v určité době trvale mění – zlepšují, aby organizace splňovala všechny požadavky, a udržovala se tak na své stabilní úrovni oproti konkurenci na trhu. Ne vždy však lze tento postup uplatnit.

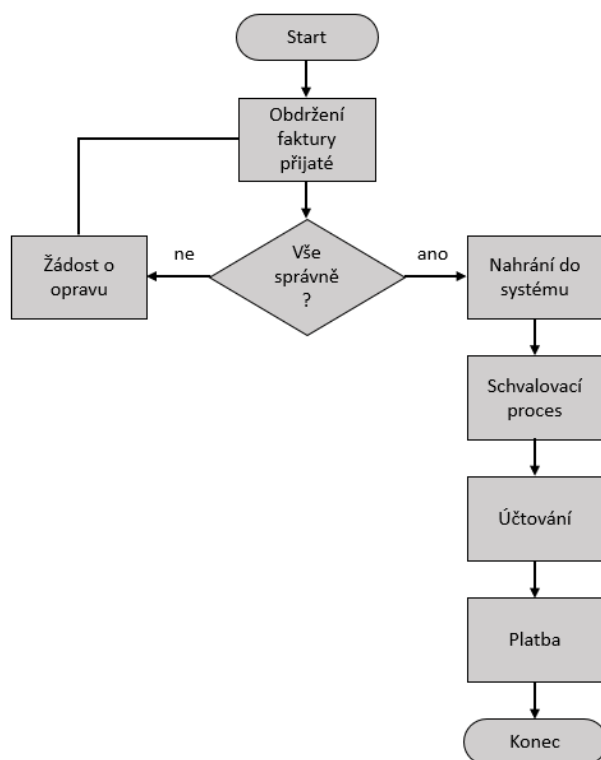
Naopak použitím **reengineeringu** (*Business Process Reengineering*, zkráceně BPR) se zásadně a radiálně mění – zlepšuje organizace směrem k vizi budoucnosti. Organizace se uchyluje k takovéto myšlence v případě, že se snaží dosáhnout lepší úrovně nebo pokud organizace čelí obrovskému množství problémů, které není možné jednoduše vyřešit. Krok tímto směrem dramaticky mění část obchodu (hlavní činnosti) organizace (Janišová, Křivánek, 2013).

### 3.1.6 Znázornění

Mapování procesů je jedním z důležitých podpůrných nástrojů procesního řízení, které se používají při přehodnocení a přeprojektování procesů (Váchal, Vochozka, 2013).

Procesní mapa je grafickým znázorněním procesů, které v organizaci probíhají. Důvodem tvorby procesních map je jednoduché a přehledné zobrazení (Váchal, Vochozka, 2013). Slouží k prvotní analýze, kdy se stanovuje rozsah projektu, a jako vhodný nástroj ve všech fázích modelování a dokumentace procesů. Napomáhá k orientaci při analýze složitých procesních systémů, protože neobsahuje podrobné informace o procesu. Pozorování hraje velkou roli při sběru informací o tom, jak proces probíhá. Existuje celá řada prostředků, která může tuto činnost zefektivnit – např. tvorba videozáznamu (Svozilová, 2011).

Obrázek 4: Příklad jednoduché procesní mapy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tvorba diagramu se řídí podle toho, k jakému časovému okamžiku se zachycuje. Proces lze popsat z pohledu jeho **aktuálního skutečného stavu** (*As-Is*) či **návrhů ideálních budoucích variant** (*Could-Be/Should-Be*). **Cílový model** (*To-Be*) zobrazuje



podobu procesu, v jaké se bude nacházet po implementaci jednotlivých navržených procesních změn (Svozilová, 2011).

### 3.2 Administrativní procesy

Administrativní procesy se řadí mezi podpůrné procesy vyznačující se stále se opakující činností a jsou nedílnou součástí procesů každé organizace. Představují oporu pro klíčové procesy, které společnost realizuje v rámci své činnosti. Jejich vzájemný soulad ovlivňuje výkonnost organizace. Administrativní procesy hrají v organizacích významnou roli. Většinou se váží na standardizované dokumenty. Jejich existence je nepostradatelná. Neustálým účelným zlepšováním jejich nastavení lze dojít k významné úspoře času i nákladů a k podpoře kvality klíčových procesů, což má za následek efektivní chod procesů v organizaci (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Administrativní procesy se vyznačují těmito charakteristikami (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009):

- vztahem a návazností na klíčové procesy,
- dobrým uspořádáním struktury procesu,
- možností přesně definovat parametry procesu,
- velkým množstvím využití v organizaci,
- propojeností s různými dokumenty,
- požadovanou velkou průchodností v organizaci.

Na výkonnosti organizace závisí harmonická kooperace klíčových a podpůrných procesů. Pokud jsou podpůrné procesy zajištěny dobře, lze jimi přispět ke kvalitě klíčových procesů, a tím celkově zlepšit procesy a řízení celé organizace (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Ze souladu klíčových a podpůrných procesů mohou vzniknout následující varianty, kde **K** zastupují klíčové procesy a **A** představují administrativní procesy (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009):

- **K > A**, znamená, že administrativní procesy netvoří dobrou oporu klíčovým procesům (nejsou schopné vyrovnat se věcné a formální náročnosti procesů klíčových), jejich vztah není v souladu, a tak brání v celkové efektivnosti organizace;

- **K = A**, procesy jsou ve vzájemném souladu, dochází k trvalému zlepšování kvality a propojenosti klíčových a administrativních procesů, berou v úvahu ovlivňující změny vnitřního i vnějšího prostředí;
- **K < A**, administrativní procesy představují svou náročností nadbytečnou administrativní zátěž, jsou velmi rozsáhlé a v takové situaci nepodporují klíčové procesy – vzniká mezi nimi nesoulad, a tím se efektivnost organizace snižuje.

### 3.2.1 Analýza efektivnosti

Administrativní procesy zajišťují administrativní agendu v organizaci, jsou spjaty s různými dokumenty a formuláři, které v rámci organizace kolují. Ty představují výstupy jejich průběhu (přeměny) a jsou nositeli informací. Pro úspěšné analyzování a řízení podpůrných procesů je vhodné tyto procesy seskupit, např. dle užívaných dokumentů v jednotlivých administrativních procesech organizace (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009), které zaznamenává **Tabulka 1**.

**Tabulka 1: Administrativní dokumenty v organizaci**

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009)

Analýza napomáhá odhalit, v čem tkví problém, který brání kvalitnímu chodu daného administrativního procesu, a zároveň poskytuje podklady pro případné řešení. Slouží k seznámení a pochopení procesu jako celku i jeho dílčích činnostech, zároveň k nalezení nedostatků a chyb (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Zuzák, Kříž a Krninská (2009, str. 27) uvádí následující analýzy procesů, které je možné uskutečnit:

- **Analýza časové náročnosti** zkoumá časovou náročnost jednotlivých operací daného procesu. Zjištěný výsledek je počátkem pro hledání rozumného opatření. Časovou náročnost lze zkoumat dvěma způsoby, a to přímou nebo nepřímou metodou.
  - Za pomoci **přímé metody** sám odpovědný pracovník procesu zajišťuje informace o čase, který tráví nad jednotlivými administrativními operacemi procesu, tj. vlastní snímky pracovního dne. Úspěch této analýzy silně závisí na právě odpovědném pracovníkovi – s jakým přístupem vstupuje do této výzvy a jak ochotně chce spolupracovat na zlepšení (je to v jeho vlastním zájmu nalézt optimální využití svého času nad procesem).
  - Uplatněním **nepřímé metody** časovou náročnost naopak posuzuje jiná osoba, než která se do procesu aktivně zapojuje. Může své pozorování uskutečňovat buď neustále, nebo jen v určitých momentech.
- **Analýza nákladů** slouží k identifikování možných nadbytečných nákladů, které by se daly odstranit. Důležité je, aby žádaná kvalita administrativního procesu nebo jiného procesu nebyla snížena.

### 3.2.2 Zlepšování

Zlepšování procesů je běh na dlouhou trať. Úkolem organizace je trvale pracovat na změnách vedoucích ke zlepšování všech svých procesů – i těch administrativních, které jsou úzce spjaty s kvalitou klíčových procesů (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Cíl zlepšování procesu lze směřovat dvěma směry podle toho, kdo zaujímá místo zákazníka procesu (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009):

- a) **vnější zákazník** působící za hranicemi organizace, zde administrativní procesy doplňují klíčové procesy, jimiž je zákazník součástí jako konečný článek (např. dokumentace dodávek výrobků a služeb organizace, kvalita obchodní korespondence);
- b) **vnitřní zákazník** zastupující zaměstnance organizace, v tomto případě kvalitní nastavení administrativních činností v organizaci napomáhá k efektivnosti –

např. rychlosti zpracování dokumentů, úspoře času, nákladů a organizačnímu zjednodušení.

Organizace se zabývá něčím jako je zlepšování podnikových procesů, protože dochází k velkému plýtvání výrobních faktorů a mimo jiné tak cenného daru, kterým je čas. Bohužel si jeho vzácnost lidé uvědomují až s přibývajícím věkem – nelze zastavit, zpomalit ani ušetřit do zásoby (Košturiak, 2010).

Zlepšování procesů má pozitivní dopad nejen na samotný proces, ale také na zaměstnance, kteří jsou do této akce zapojeni. Umožňuje jim seberealizovat se, rozvíjet své schopnosti, přináší jim vyšší uspokojení z práce a mimo jiné přispívá ke zlepšování podnikové kultury (Košturiak, Frolík, 2006).

Vše ale není jen černé nebo bílé. Zlepšení jednoho procesu může mít i negativní dopady na další podnikové procesy (např. snížení nákladů na nakupovaný materiál může zhoršit kvalitu výrobku) (Košturiak, 2010).

### 3.2.2.1 Projektový přístup

Změna jakéhokoli rozsahu se neobejde bez systematického plánu směřujícího ke stanovenému cíli – takový rozvrh činností se nazývá *projekt*, kterým Zuzák, Kříž a Krninská (2009, str. 29) rozumí: „*soubor plánovaných činností vedoucích k dosažení žádaného výsledku v rámci stanovených omezení*“. Dle nich tvorba projektu zahrnuje následující etapy a specifické činnosti:

**Charakteristika projektu administrativního procesu** představuje významnou etapu, při které se provádí rozbor vnitřního uspořádání procesů a charakteru jejich vazeb, které jsou buď uvnitř jednoho útvaru, nebo propojené mezi více útvary. Na proces se nehledí jako na části, ale jako na celek. Také se zde určí základní cíle změn, které povedou ke zlepšení procesu. Pro přehlednější popis procesu lze tuto část zpracovat formou procesní mapy (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

V následující etapě **formulace přístupu k řešení** dochází k rozhodování mezi možnostmi, zda určené změny budou realizovány formou dílčí úpravy, zásadního přepracování procesu (např. zjednodušením a napřímením vazeb uvnitř procesu či změnou dokumentu), nebo změnou stavby celého procesu (např. užitím nového softwaru). Z toho následně vyplývá stanovení kritérií, které budou dlouhodobě směřovat k dosažení stanoveného cíle, a to kritérií účelnosti těchto prací (proces je prováděn správně s jistým

úmyslem) a kritérií účinnosti (proces je prováděn úsporným způsobem). V poslední řadě je potřeba v rámci této etapy stanovit měřítko výkonu procesu (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Při **navrhování vlastního řešení** je nutné brát na vědomí, že úsilí je vynakládáno k zajištění vyšší výkonnosti procesu, jejímu lepšímu formálnímu zabezpečení a k tvorbě **přidané hodnoty** oproti tomu, jakým způsobem bylo řešení pojato předtím. Výsledky předchozích analýz mohou být užity jako výchozí údaje pro sestavení popisu procesu (modelu procesu). K modelování procesů slouží například různé grafické nástroje (např. vývojové diagramy). Tato činnost významně napomáhá při provádění zásadních změn a rekonstrukci procesů v organizaci (*reinženýring*) (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Ve fázi **implementace projektovaných procesů a zařazení procesů do systému** se projekt s novým řešením procesu reálně implementuje a začleňuje do systému procesů v organizaci, v rámci čehož jsou jednotlivé dotčené organizační jednotky zapojeny. Dokumentace realizace projektu je nahrána do informačního systému organizace. Následně je nutné, aby pracovníci, kteří proces užívají, byli řádně zaškoleni. Snaha je soustředěna na to, aby navržené změny v rámci fungování procesu byly prosazeny a přijaty. Dobrá znalost faktorů, které mají rozhodující vliv na průběh procesu, umožňuje zajistit stabilitu a správný průběh nově navrženého administrativního procesu. V tomto období je proces tzv. „pod kontrolou“ (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

**Zabezpečení trvalé kvality procesů** je zajišťováno především ze strany vlastníka procesu, který odpovídá za to, že činnosti procesu jsou prováděny efektivně, s vysokou mírou výkonnosti a v souladu s právními předpisy. Organizace a její vnitřní procesy jsou neustále vystavovány změnám, které se snaží reagovat na inovace přicházející z vnitřního i vnějšího prostředí. Tyto neustálé zásahy do struktury procesů mají velký vliv na charakter podpůrných procesů a je nutné, aby se vykonávaným procesním změnám přizpůsoboval i obsah a forma užívaných administrativních dokumentů. Jak již bylo uvedeno výše, cílí se na zvýšení kvality a efektivnosti provádění těchto činností. Pakliže je zabezpečen trvalý přínos podpůrných procesů, dochází tak k úspěšné realizaci a efektivnosti klíčových procesů podniku (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Následný **přínos projektové činnosti** je spatřován v dosažení cílů a splnění úkolů, které byly na počátku projektu určeny a které zajišťují podporu klíčových procesů podniku a dosažení měřítek procesu. To vše představuje i realizaci jednotlivých částí projektu v rámci stanovených termínů. Výkonnost klíčových procesů, tím i výkonnost celé

organizace podléhá kvalitnímu zabezpečení administrativních (podpůrných) procesů (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

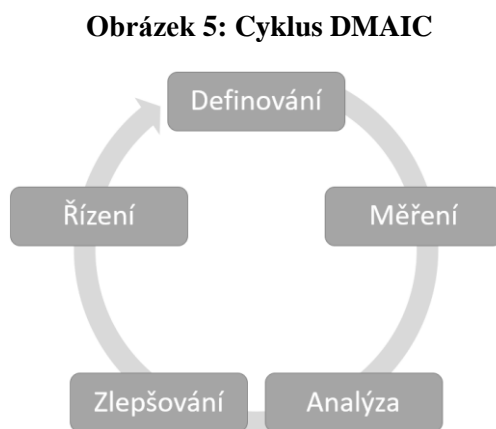
### 3.2.2.2 Cyklus DMAIC

Nejčastěji používaným nástrojem v rámci zlepšovateľských projektů existujících procesů je cyklus DMAIC skládající se z 5 hlavních fází (Svozilová, 2011).

Každá fáze je ve zkratce názvu zastoupena jednotlivým písmenem (Svozilová, 2011):

- *D: Define* (definování),
- *M: Measure* (měření),
- *A: Analyze* (analýza),
- *I: Improve* (zlepšování),
- *C: Control* (řízení).

Jednotlivé fáze cyklu a jejich sled lze zaznamenat graficky, viz **Obrázek 5**.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Svozilová, 2011)

Úvodní etapa **Definování** se soustřeďuje na vymezení problému, který bude řešen, a jednoznačné definování cílů, kterých má být zlepšením dosaženo. Tento krok zahrnuje jasný a dostatečně podrobný popis zadání, určuje postup a rozsah projektu tak, aby se zlepšování provedlo v rámci jednoho projektu, předkládá předpokládané užití metod a určuje, kdo se na projektu bude podílet, jejich role a odpovědnost. Neopomíná se zde zajištění nezbytné podpory ze strany sponzora a nadřízeného managementu (Svozilová, 2011).

Při zpracování zadání lze využít mnoho modelovacích činností, které slouží k popisu současného stavu procesu, a další činnosti, kterými se vyhodnotí potenciální přínosy projektu a možná rizika. V této fázi se proces popisuje tak, jak v současnosti reálně funguje. Mimo jiné obsahuje základní údaje měření, tj. kvantitativní údaje, které charakterizují výkonnost procesu nebo kvalitu jeho výstupů. Je tedy umožněno dostatečně porozumět současné podobě procesu. Optimální je, aby se projekt zaměřoval pouze na jednu veličinu (časový parametr, snižování nákladů, kvalita výstupů apod.). Jestliže je cíl stanoven jednoznačně, zamezí se tak chaosu a zmatení. Mimo jiné je doporučeno rozdělit projekt do několika ucelených částí, čímž lze umožnit jeho lepší řízení. Během této fáze se také získává základní vzorek měření a identifikace výchozího stavu procesu (angl. Process Baseline) (Svozilová, 2011).

V následující části **Měření** probíhá získávání údajů o chování současného procesu, které se vztahují k již vytvořenému zadání projektu. Na základě shromážděných údajů, které vycházejí ze skutečných hodnot, lze hlouběji porozumět procesu, provádět analýzy a navrhnout procesní změny. V budoucích krocích umožňují uskutečňovat co nejvíce vyhovující rozhodnutí. Důležitým výstupem této fáze jsou soustavy měřítek, s jejichž pomocí lze sledovat, zda vývoj projektu ubíhá směrem ke ustanoveným cílům i zda jsou následně implementované změny účinné. Detailní procesní mapy usnadňují rozhodnutí o tom, v jakém místě pracovního toku se data budou měřit s ohledem na schopnost jasně kvantifikovat současnou výkonnost procesu v oblasti kapacity, času nebo kvantity (Svozilová, 2011).

Úkolem **Analýzy** je vyhodnotit údaje vycházející ze současného stavu procesu shromážděné v předešlém kroku *Měření* konkrétními fyzickými měřeními, záznamy, hlášeními, tak i např. pozorováními. Pomocí vhodných grafických, matematických a statistických nástrojů se zjišťují příčiny, které vytváří odchylky mezi současným výkonem a cílovým stavem procesu definovaným v prvním kroku cyklu. Analýza rovněž napomáhá identifikovat, zda jsou odchylky ve fungování procesu náhodnou událostí, nebo se jedná o opakovaný problém (Svozilová, 2011).

Po nalezení problému a ověření si, že se jedná o opakující se událost, lze přistoupit k předposlední fázi **Zlepšování**. Fáze pokrývá jak činnosti navrhování variant řešení odstraňující problematický stav, ale také výběr z nich nejvhodnějších pro dosažení cílového zlepšení, tak i mimo jiné samotnou implementaci zvolených změnových návrhů. Jednotlivé návrhy řešení se posuzují vzhledem ke dvěma faktorům a to, jestli je řešení

schopné eliminovat zkoumaný problém a zároveň, jestli je jednoduché na realizaci ve smyslu náročnosti implementace, nákladnosti a udržitelnosti výsledků v praxi. V některých případech lze řešení vybrat jednoduše přímo na základě analýz a doporučení expertů, v jiných případech lze zúžený výběr variant před finálním rozhodnutím otestovat a utvrdit si tak hodnocení pro zvolení té nejlepší možné varianty (Svozilová, 2011).

Po nalezení nejoptimálnějšího řešení zbývá sestavit plán realizace s časovým harmonogramem zahrnující klíčové termíny (Svozilová, 2011).

Po uskutečnění zlepšovateľských změn nastává závěrečná fáze cyklu **Řízení** (taktéž nazývaná jako *Kontrolování*). Zlepšený proces je nutné upevnit podnikovými řády a procedurami a zajistit, aby fungování nově upraveného procesu v blízké chvíli nezkolabovalo. Naopak, aby výsledků bylo dosahováno pokaždé po celou dobu fungování procesu. Je proto nezbytné, aby charakteristické veličiny procesu byly pod kontrolou. S monitorováním a udržováním optimálního stavu napomáhá šampión procesu. Na stabilitě procesu spolupracuje i zlepšovateľský tým. Významnou částí poslední fáze je vytvoření kontrolního systému, který slouží pro ověřování dlouhodobé stability realizovaného řešení. Lze tak zajistit plynulou funkčnost a optimální výkon procesu (Svozilová, 2011).

Jak z funkce poslední části cyklu vyplývá, není to úplný závěr práce s procesem. Proces musí být trvale monitorován (Svozilová, 2011).

### 3.3 Reporting

Z rozdělení administrativních procesů v organizaci podle užívaných dokumentů (viz **Tabulka 1**) vyplývá, že reporting patří mezi administrativní dokumenty užívané v rámci informačních procesů organizace.

*„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek“* (Šoljaková, Fibírová, 2010). Reporting se provádí buď v písemné nebo elektronické podobě, případně se formy výkazů mohou kombinovat. Při tvorbě reportů se respektuje užívání jednotného designu, tzn. podoby či šablony (Šoljaková, Fibírová, 2010). Interními směrnici je přesně stanoveno, kterým ze zaměstnanců jsou reporty určeny – mají k reportům přístup a je jim umožněno s nimi dále pracovat. Tento bod nesmí být opomenut, protože výkazy mohou obsahovat citlivá nebo důvěrná data, která jsou určena jen vymezené skupině zaměstnanců a manažerů (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).



Všechny vytvořené výkazy pravidelně charakterizující průběh a výsledky procesů se shromažďují v podnikovém nebo manažerském informačním systému (EIS – Executive Information System) (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009). Než je však takový systém vytvořen, musí proběhnout rozhodnutí o rozsahu reportů a zaměření z hlediska jednotlivých složek zpracování, tj. z hlediska procesu, zpracovatele a pravidel (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

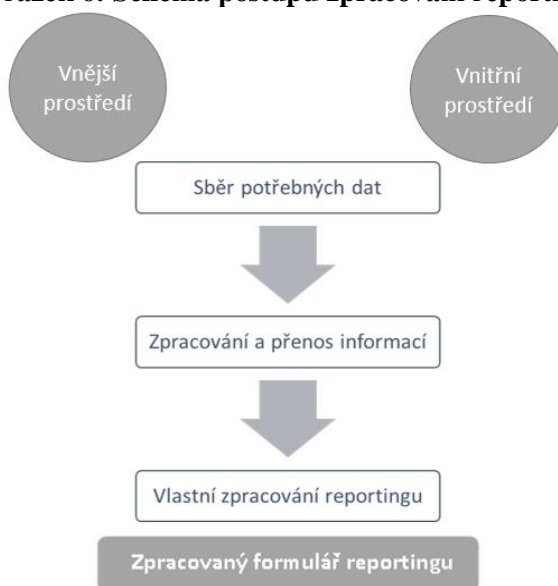
**Proces:** v organizaci existuje mnoho procesů (viz dělení procesů v organizaci, kapitola 3.1.4. Klasifikace). Management se proto musí rozhodnout, u kterých z nich je potřeba vykazovat je formou reportů a u kterých naopak nikoliv. Dále navazuje příprava souboru informací, které budou zpracovávány (klíčové informace) a v neposlední řadě je potřeba určit vhodnou formu a techniku zpracování (zda budou data prezentována formou textu, tabulky, grafu) (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

**Zpracovatel:** určuje se osoba zodpovědná za zpracování podkladových nebo výstupních informací, které jsou nutné pro zpracování reportingu. Pro zpracování se volí takoví zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za sledovanou činnost a mají tedy o dané činnosti hlubší přehled (např. hlavní účetní, personalista apod.) (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

**Pravidla:** stanovují, jakým způsobem na sebe budou jednotlivé činnosti reportingu navazovat, a vytváří trasy, po kterých budou informace předávány a zpracovávány. Hovoří se o tzv. „trasování“ informací pro zpracování reportingu (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Reporting obvykle probíhá cyklicky v následujících krocích:

**Obrázek 6: Schéma postupu zpracování reportingu**



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009)

**Sběr údajů** pro reporting se provádí k předem interně stanovenému dni (např. ke konci měsíce, na začátku nového měsíce) (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Zuzák, Kříž a Krninská (2009, str. 103) reporting člení:

- z **časového** hlediska:
  - reporting retrospektivní<sup>4</sup>,
  - reporting s orientací na budoucnost;
- z hlediska **zaměření** na:
  - reporting dílčí obsahující hodnocení pouze vybraných procesů (bez návazností),
  - reporting souhrnný hodnotící celkový vývoj, např. výrobních a obchodních procesů;
- z hlediska **prostředí** na:
  - reporting hodnotící vnější prostředí (např. zákazníci, odbytové cesty apod.),
  - reporting hodnotící vnitřní prostředí (např. výkonnost organizace, finanční hospodaření, personální vývoj apod.),
  - reporting kombinovaný hodnotící vnější a vnitřní prostředí.

### 3.4 Robotická automatizace

Robotická automatizace spadá do 4. průmyslové revoluce, taktéž označované jako *Průmysl 4.0*. Tato technologie kombinující počítače a automatizaci přináší mnoho změn nejen v životě lidí, ale hlavně v různých oborech od průmyslu, přes oblast techniky, bezpečnosti, vzdělávacího systému, právních předpisů, vědy a výzkumu až po trh práce nebo sociální systém (Mařík, 2016).

Z profesní stránky bude mít automatizace velký dopad právě na strukturu trhu práce. To znamená, že dojde k tzv. restrukturalizaci<sup>5</sup>, během které některé pozice zaniknou a naopak nová, zajímavá místa a profese vzniknou (přesněji se změní jejich charakter). Inteligentní zařízení neboli roboti zastoupí lidské pracovníky v některých činnostech, které

---

<sup>4</sup> Retrospektivní = ohlížející se do minulosti.

<sup>5</sup> Restrukturalizace = změna struktury, systému či poměrů.

doposud sami vykonávali. Jedná se o těžkou manuální práci, která může být života ohrožující, také o rutinní činnost s nízkými kvalifikačními nároky, u které automaty dokážou nahradit lidský prvek. Orientace pracovníků se tak přesune směrem na pozice, kde bude vyžadována vyšší kvalifikace a odbornost z oblasti techniky, informačních technologií a kybernetiky (vznik specialistů). Tím, že budou ušetřeni namáhavých a zdlouhavých dokola se opakujících činností, by se tak mělo docílit úspory času a peněz, zvýšení produktivity a flexibility organizací. Lidem bude umožněno lépe skloubit svůj soukromý a pracovní život (dosáhnout work-life balance), kvalita jejich života by se tak mohla v návaznosti na zmíněné změny zvyšovat (Nenadál, 2018).

Budou zde však i pracovní pozice, které automatizace neohrozí, protože není možné je ideálně zautomatizovat. Je u nich vyžadován přímý styk s jiným člověkem, vysoká kvalifikace, kreativní myšlení, sociální inteligence či empatie. Velký podíl náplně práce bude tvořit řešení nerutinních úkolů a zlepšování procesů – lidem bude dán prostor pro kreativní práci. Organizace tak budou více investovat do vzdělání (rozvoje a růstu kvalifikace svých pracovníků), které bude cílené na vybudování si silné konkurenceschopnosti (Nenadál, 2018).

Automatizace přináší i jiné výzvy než přeorganizování struktury pracovního trhu. Rozšiřující se používání informačních a komunikačních technologií bude vyžadovat ochotu se dále učit, přesněji neustále zlepšovat znalosti a dovednosti populace v rámci počítačové gramotnosti a kybernetické bezpečnosti bránící před možnými hackerskými útoky a zneužívání dat (Nenadál, 2018). Člověk je dosud považován za nejslabší článek bezpečnostního ekosystému (Mařík, 2016).

Mařík (2016, str. 117) k možným hrozbám rozmáhajícího se Průmyslu 4.0 přidává i finanční ztráty.

Počítačová gramotnost je jedním z faktorů, který ovlivňuje způsob a rychlost přijetí tohoto nově nastupujícího trendu. Člověk se přirozeně bojí změny a něčeho neznámého, o kterém nemá velké nebo žádné povědomí. Naštěstí statistické údaje všech zemí vykazují postupné zlepšení v souvislosti s počtem osob, které nejsou schopné vykonat alespoň základní úkony na počítači. V rámci České republiky je však ještě prostor pro zlepšení, protože podíl počítačově negramotných lidí (především lidé ve vyšším věku) zaujímá stále velkou část (Mařík, 2016).

### 3.4.1 RPA (Robotická automatizace procesů)

Pojem RPA neboli robotická automatizace procesů se používá v kontextu s kancelářskou činností, zvláště v úseku sdílených podnikových služeb neboli center sdílených služeb (Zajíc, 2017).

Snaha RPA spočívá v automatizaci jakékoliv části práce, která je součástí podnikového procesu – od jednoduchých operací až po automatizaci procesů jako celku. Pracuje se zde se softwarovými programy, označovanými taktéž roboti, které zajišťují chod procesu způsobem, jako to dělají lidé (Šperka, 2019). „RPA replikuje jakýkoli pohyb myši nebo úder do klávesnice, který by udělal člověk při práci s kteroukoli aplikací na svém PC“, jinými slovy: „Dělá to, co obvykle dělají lidé sedící u stolů: zadává znaky na klávesnici, přejíždí myši na určitá pole v aplikaci, kopíruje/vyjímá a vkládá, přesouvá data z jednoho místa na druhé, vytváří dotazy a provádí výpočty, kliká na tlačítko „Odeslat“ atd.“ (Abbattista, Soderberg, Morganti, Hejtmánek, 2017).

Proto se tento technologický trend týká hlavně opakujících se procesů, jako je reporting, základní analytika, vyplňování formulářů, práce s databázemi apod. Používá se pro automatizaci jednoduchých pracovních postupů, u kterých z velké části nemusí ani lidé velmi přemýšlet. Jsou často založené na jasných pravidlech. Nejedná se tedy o automatizaci s využitím AI<sup>6</sup>, kdy dochází např. k porozumění přirozenému jazyku (Zajíc, 2017).

Přesnější charakteristiku softwarového robota v RPA shrnuje **Tabulka 2**.

**Tabulka 2: Co jsou/nejsou roboti (v RPA)**

Roboti jsou	Roboti nejsou
Počítačově kódovaný software	Chodící a mluvící roboti
Programy, které nahrazují lidi provádějící monotónní, přesně definované úkoly	Umělá inteligence ani software na rozpoznávání řeči schopný hlasově odpovídat
Makra, která fungují napříč organizačními útvary a aplikacemi	Zařízení na zpracování a vytěžování papírových dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Robotická automatizace procesů, nedatováno)

<sup>6</sup> AI (artificial intelligence) = umělá inteligence.

Skupinu takovýchto softwarových jednotek v rámci RPA lze označit za „virtuální pracovní sílu“ – administrativní zpracovatelské centrum bez lidských pracovníků (Robotická automatizace procesů, nedatováno).

V praxi se lze setkat se třemi druhy softwarových robotů, které jsou navrženy tak, aby vyhovovaly různým potřebám automatizace. Prvním z nich je **Attended Robot** (*Front-office Robot*, v překladu *obsluhovaný robot*), který pracuje na stroji uživatele a je jím spouštěn za účelem pomoci mu s každodenními úkoly. Dochází zde k interakci člověka a robota či systému. Tento typ robota nemůže běžet v módu uzamčené obrazovky. Naopak v případě **Unattended Robot** (*Back-office Robot*, v překladu *bezobslužný robot*) robot pracuje ve virtuálním prostředí sám bez lidského zásahu a dohledu. Poslední **Free Robot** se používá pouze pro účely vývoje a testování (ne pro ostrý běh v produkčním prostředí) (Tripathi, 2018).

Na úspěšnost RPA má vliv, jakým způsobem budou vlastníci daného procesu zapojeni do implementace automatizace. Mohou pomoci projekt dobře zajistit z hlediska informací, protože mají detailní znalosti daného procesu, které jsou nutné proto, aby byl robot správně naprogramován (Abbattista, Soderberg, Morganti, Hejtmánek, 2017).

#### 3.4.1.1 Přínosy

Společnost Deloitte ve své publikaci uvádí, že aplikací RPA u opakujících se rutinních úkonů lze docílit úspory nákladů podniku (rychlá návratnost investovaných prostředků) a času z důvodu, že robot může efektivně zpracovávat časově náročné úkoly 24 hodin denně bez jakékoliv přestávky, kdežto pro dodržení stanovených termínů by tak musel lidský pracovník pracovat přesčas bez přestání. V takovýchto případech může docházet i k velké chybovosti a zpětným opravám, které RPA naopak eliminuje. Robot je ve své činnosti přesnější, pokud je správně nastaven. Pakliže dojde k úspěšné automatizaci procesu, lze tak uvolnit lidské zdroje a přesměrovat je pro řešení činností přinášejících vyšší přidanou hodnotu (Abbattista, Soderberg, Morganti, Hejtmánek, 2017).

#### 3.4.1.2 Úskali

Na druhé straně tento trend přináší i jisté potíže. Tato technologie založená na automatizaci může vést k potencionální eliminaci pracovních míst, která přináší výzvu

v oblasti řízení talentů. Pracovníci budou muset podstoupit rekvalifikaci proto, aby byli schopni splnit požadavky na nová pracovní místa. Mezitím tak RPA může ohrozit živobytí lidí. Pokud se společnost rozhodne instalovat větší množství robotů, musí si uvědomit, že takový rozsáhlejší projekt je časově náročnější a nákladnější. Mimo to se postupem času zlepšují nejen procesy, ale dochází také k častým změnám pracovního prostředí (programů). Roboti nedisponují velkou flexibilitou reagovat na změny prostředí jako lidští pracovníci. Přejít do jiné aplikace tak může vyžadovat i náročnější přepsání kódu (Boulton, 2018).

### **3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Automatizace procesů umožňuje přesunout pracovní sílu od rutinních časově náročných činností směrem k aktivitám, u kterých je potřeba kreativní myšlení, ale také jim umožňuje získaný čas investovat do dalšího rozvoje a vzdělávání.

Vzdělávání, které společnost zaměstnancům poskytuje, není přínosné pouze pro rozvoj samotné organizace, ale zaměstnanci je některý druh vzdělávání poskytován jako benefit. Firma si tak myslí, že tím zvýší jeho spokojenost, a v závislosti na tom i jeho loajalitu vůči společnosti. Je však nutné si uvědomit, že zde neplatí přímá úměra mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnance k firmě. Zaměstnanec může tuto situaci využít jako příležitost ke zvýšení své hodnoty na trhu a následnému přechodu k jinému zaměstnavateli, který mu dá vyšší plat reflektující jeho dosažené vzdělání. Je potřeba najít rovnováhu mezi tím, co je do vzdělání investováno a úsilím, které do vzdělávání jedinec vkládá. Proto je důležité identifikovat jedince, kterým je nutné poskytnout tréninky – mohou získané znalosti plně využít v praxi v aktuálním nebo budoucím zaměstnání (Janišová, Křivánek, 2013).

Vzdělávání a tréninky poskytují pracovníkům znalosti, jak je prakticky využít, procvičit je a připravují je na vyšší výkony. Záleží už pak na samotném člověku, jak je bude dále rozvíjet a jak s nimi bude nakládat. Podobný princip lze spatřovat v souvislosti se sportem. Tento způsob zvyšování kvality pracovníků má i pozitivní efekt na náklady. V podniku se vytváří „vnitropodnikoví“ experti, kteří detailně znají procesy v organizaci a jsou schopni na nich dále pracovat (zlepšovat je), aniž by se museli najímat externí konzultanti. Organizace se tak sama učí a rozvíjí. Důležité je nebát se, experimentovat, tvořit a fantazírovat tak, jako to dělávají děti (Košturiak, Frolík, 2006).

Lidé jsou ze vzdělávacího systému naučeni, jak zvládat standardní namodelované situace, ale problém nastává ve chvíli, kdy čelí něčemu, co se vymyká obvyklým způsobům. Během životního cyklu pracovníků firma přichází o mnoho špičkových pracovníků, kteří si v takových situacích dokážou poradit díky svým mnoholetým zkušenostem. Naopak mladí a cílevědomí lidé mohou napáchat škody svou nevědomostí a nezkušeností. Takové cenné bohatství se nedá zachovat žádným manuálem. Spolupráce lidí a jejich aktivní přístup je to, co posouvá firmy vpřed více než dokonalé manuály, pravidla a směrnice (Košturiak, Frolík, 2006).

### 3.5.1 Metody

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Výběr by měl odrážet individuální potřeby pracovníka a požadavky podniku tak, aby docházelo k podpoře rozvoje tvořivosti a flexibility, ochoty přijímat změny a reagovat na ně. Vzdělávací metody by měly být uskutečňovány s využitím moderních technických podpůrných prostředků. Pro docílení vyšší efektivity vzdělávání se nevyužívá pouze jedna metoda, ale je možné dle potřeby vhodně kombinovat více metod (Vodák, Kucharčíková, 2011). Existuje mnoho různých druhů firemního vzdělávání, ale ne všechny jsou postaveny na principu aktivního přístupu ze strany účastníka (Janišová, Křivánek, 2013).

Dle Janišové a Křivánka (2013, str. 217) se ve velké míře dostávají do popředí následující metody:

- e-learning<sup>7</sup> (moderní metoda využívající počítačové techniky, možnost individualizovat obsah podle úrovně znalostí a vzdělávat se kdy a kde si sám účastník zvolí, nižší nákladovost);
- koučink (individuálního nebo týmového charakteru, zaměřený na odborný problém nebo osobní rozvoj, jedinec je s pomocí kouče veden k nalezení řešení, k vlastnímu zlepšování);
- interní workshopy (výměna znalostí a zkušeností, aktivní účast v praktickém řešení, dosažený výsledek lze dále využít v praxi).

---

<sup>7</sup> Optimální vzdělávací metoda vzhledem k situacím, kdy je potřeba eliminovat lidský kontakt, umožňuje pokračovat ve vzdělávání na dálku a nepřerušovat ho (např. vhodné během aktuální pandemie COVIDU-19, r. 2020), pozn. autorky.

### **3.6 Centrum sdílených služeb (Shared Service Center)**

Centrum sdílených služeb (SSC) je místo, kam se centralizují zdroje z více lokalit. Z SSC se pak následně poskytují služby po celém světě v oblastech podnikových procesů, jako jsou finance, personalistika, IT, komunikace, marketing, podpora zákazníků či vývoj a výzkum. Od pracovníků center se vyžadují jak odborné znalosti, tak oprávněně i dobrá znalost cizích jazyků (Zajíc, 2016).

Cílem vytváření center sdílených služeb je zajištění snížení nákladů standardizací a centralizací procesů, což následně vede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Společnost si může zajistit své vlastní SSC uvnitř organizace nebo si obstarat externího poskytovatele. Z praxe vyplývá, že řada především IT sdílených center byla svěřena do nízkonákladových zemí (Janišová, Křivánek, 2013).

#### **3.6.1 Účetní oddělení závazků (Accounts Payable Department)**

Termín „Accounts Payable“ (AP) z pohledu organizační struktury označuje oddělení, jehož primární odpovědnost spočívá v platbách účtů společnosti (Schaeffer, 2004). Tyto splatné závazky představují peníze, které společnost dluží za přijaté zboží nebo služby svým dodavatelům (i v případě budoucího uskutečnění), vypůjčené peníze v rámci bankovních půjček, platy a mzdy zaměstnancům a daně určené vládě (Needles, Powers, Crosson, 2010).



## **4 Vlastní zpracování**

Druhá část se věnuje představení zkoumaného subjektu a jeho dílčích organizačních útvarů. Klíčovou částí je popis, analýza a návrh zlepšení vybraného administrativního procesu. Zhodnocení řešení a doporučení dalšího užití RPA zakončuje tento úsek.

### **4.1 Představení zkoumaného subjektu**

Zkoumaný subjekt XY spadá pod celek amerického koncernu<sup>8</sup>, který patří mezi přední světové výrobce průmyslových plynových turbín či kompresorů pro dopravu plynu. Svými aktivitami působí ve více než 98 zemích světa. Společnost své silné pozice na trhu dosáhla především kontinuálním budováním kvalitních výrobků splňujících požadavky svých zákazníků a následným poskytováním prvotřídní podpory.

V rámci České republiky společnost působí na trhu již od roku 2012 postupně ve třech lokalitách, a to administrativním pracovišti v Praze (sídlo, centrum sdílených služeb) a dvou specializovaných pracovištích (testovací a opravárenské centrum), kde se turbíny pro zákazníka sestavují do kompletního produktu a zároveň i testují.

#### **4.1.1 Centrum sdílených služeb Praha**

Celosvětově společnost XY disponuje 3 centry sdílených služeb, mezi které jsou rozděleny aktivity jednotlivých kontinentů. Pražské SSC odpovídá za aktivity centralizované z lokálních pracovišť regionů Evropy, Afriky, středního východu i Asie. Podpora se poskytuje především v oblasti administrativy, HR, IT, podnikových financí a nákupu. V rámci všech svých oddělení se postupně snaží procesy automatizovat a limitovat tak opakující se manuální aktivitu zaměstnanců. V důsledku této činnosti se snaží směřovat jejich soustředění na zesílení podpory zákazníků či dodavatelů společnosti (zvýšit tak jejich spokojenost), využít další možnosti vzdělávání a pokračovat v migraci zbývající práce z krajin, kde již jiné aktivity spadají pod odpovědnost SSC.

##### **4.1.1.1 Účetní oddělení závazků**

Účetní oddělení závazků (Accounts Payable Department) je součástí centra sdílených služeb společnosti XY, které sídlí v Praze. Z podstaty úlohy se stará o platby závazků

---

<sup>8</sup> Koncern = sdružení podniků, z nichž jedna organizace (mateřská) ostatní organizace (dceřiné) řídí.

společnosti jak dodavatelům, tak i státním institucím v rámci svého působení nejen v České republice, ale i svých ostatních poboček oblastí Evropy, Afriky a středního východu. Postupně se však pole působnosti oddělení rozšiřuje i na zbývající oblasti světa – právě automatizace procesů umožňuje krok za krokem migraci AP aktivit ze zbývajících lokálních kanceláří do pražského centra.

AP tým v této konkrétní firmě není odpovědný pouze za účtování a platby přijatých faktur, ale i za další účetní aktivity s tím spojené, jako jsou (měsíční, roční) uzávěrkové aktivity, které zahrnují různé druhy rekonciliací<sup>9</sup>. Jedním z druhů jsou měsíční rekonciliace, při kterých se ověřuje správnost účtování, případně se dohledávají chybějící transakce za dané účetní období.

## 4.2 Návrh zlepšení procesu „rekonciliace v rámci AP“

Autorka po úvaze vybrala cyklus DMAIC jako nejvhodnější metodu pro znázornění analýzy a návrhu zlepšovateľského řešení cílicího na zlepšení administrativního procesu „rekonciliace bankovních účtů“ prováděného AP týmem pražského SSC, který se posléze i uskutečnil s uplatněním navrhované automatizace.

### 4.2.1 D – Definování

Rekonciliace představují jednu z povinných činností v účetnictví, při které se během každé účetní periody (v tomto konkrétním případě měsíčně) odstraňují nesrovnalosti v účetních knihách a uvádí se do souladu. Úkolem je najít příčinu a rozdíl vyrovnat. Existuje několik typů rekonciliací, které AP tým provádí, avšak tato práce se blíže věnuje pouze následujícím, ve zkratce představeným, které se zaměřují na odstraňování nesrovnalostí na bankovních účtech:

- **Bank accounts** (bankovní účty): report zaznamenává konečnou bilanci bankovního účtu v účetním systému, která se porovnává s konečnou bilancí účtu na bankovním výpisu;
- **Anticipated payments** (platební příkazy): zachycují se účetní dokumenty odeslané na zaplacení, ale nespárované s bankovním výpisem, bilance tohoto výkazu musí být vždy 0 (tzn. platba v účetním systému je spárovaná s výpisem z bankovního účtu), pokud report vykazuje bilanci, znamená to,

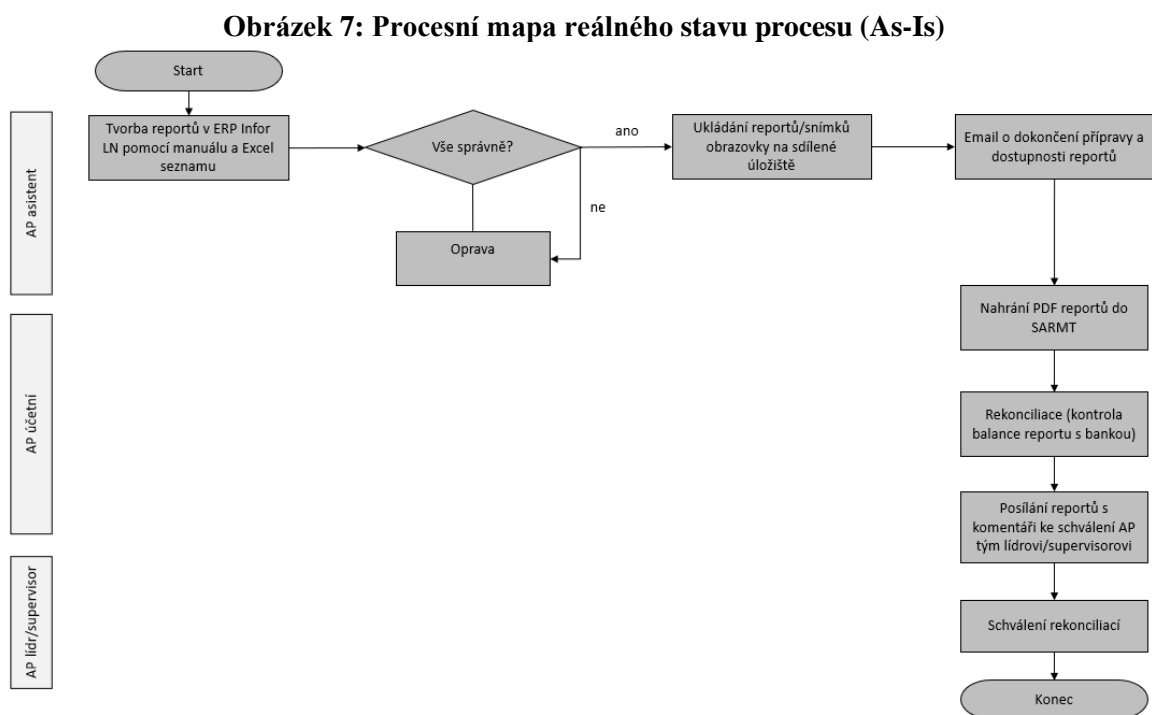
---

<sup>9</sup> Rekonciliace = odstraňování zjištěných nesrovnalostí, uvádění nesrovnalostí do souladu.

že se vygenerovala automatická transakce *CAP* (příkaz k úhradě), která po provedení platby nebyla následně spárována s výpisem z bankovního účtu – taková situace vzniká buď nezaúčtováním bankovního výpisu, anebo v případě, že platební příkaz neodešel ze systému do banky;

- **Bank in transit** (přechodné účty): účet se používá k různým účelům (přeúčtováním) v různých entitách spadajících pod pražský AP tým, např. k párování dobropisu s fakturou, přeúčtovávání kurzových rozdílů, k účtování faktur v jiné měně než je na bankovním výpisu a k účtování zápočtů (zálohové faktury, dobropisy, majetek).

Proces rekonsiliace bankovních účtů je vykonáván zcela manuálně. Následující mapa (**Obrázek 7**) znázorňuje proces tak, jak je (*As-Is*) prováděn člověkem:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Výše objasněné rekonsiliace spadají pod odpovědnost AP týmu, který představuje vlastníka procesu. Přesněji se za majitele uvádí lídr/supervisor AP týmu. Reporty jsou každé účetní období připravovány autorkou (jakožto AP asistentem) zpětně, jakmile je předešlá účetní perioda uzavřena (tj. v únoru r. xy probíhá příprava reportů za leden r. xy). Interními směrnicemi jsou ustanoveny termíny vyžadující vytvoření reportů do 10. dne

každého měsíce, aby mohly být dále využity navazujícím článkem, interním zákazníkem procesu (AP účetním), pro další postup.

Data v ERP Infor LN představují vstupy pro tento reporting. Asistent pomocí manuálu provádí jednotlivé úkony v prostředí účetního modulu a vytváří tak reporty pro všechny země, o které se pražský AP tým stará, a to v několika měnách (USD, domácí měna a EUR) pro každý evidovaný účet. Počet reportů se tak zem od země liší, a to v rozsahu 2 nebo 3 reportů na bankovní účet. Tyto informace jsou obsaženy v souboru Excel, na kterých se zakládá specifické pojmenování reportů ukládaných ve formě PDF souborů (**Příloha 1**), tj. *ČÍSELNÉ OZNAČENÍ ZEMĚ-ÚČET-NÁZEV ÚČTU-MĚNA*, pod odpovídající složkou daného typu reconciliace na sdíleném disku. Zde výkazy slouží pro další použití v rámci tohoto procesu nebo dalších aktivit AP, tak i k případnému auditu finančního oddělení. Může se však stát, že za dané období nejsou k dispozici žádná data, a systém tudíž nedovede vygenerovat report ve formátu PDF. V tomto případě AP asistent vytváří snímek obrazovky zobrazující tuto informaci (**Příloha 2**) a pokračuje stejným způsobem jako v předešlém případě. Před každým uložením reportu musí asistent zkontrolovat jeho správnost, tzn. specifický druh informací zobrazující se na reportu. Pokud některá z informací neodpovídá tomu, co bylo do systému zadáno, je nutné provést opravu, tzn. report vytvořit znovu. Dokončení přípravy reportů a jejich dostupnost asistent oznamuje prostřednictvím e-mailové zprávy všem zainteresovaným osobám.

Interní zákazník představující AP účetního si po avízu reporty (tj. soubor PDF) v úložišti „vyzvedává“, nahrává je do podpůrného systému společnosti zvaného SARMT, provádí samotnou reconciliaci (zkontroluje a nesrovnalosti uvádí do souladu) a posílá reporty s komentáři AP lídrovi/supervisorovi ke schválení.

Celý proces reconciliace bankovních účtů uzavírá schválení reportů dalším interním zákazníkem, AP nadřízeným, a to nejpozději do 25. dne měsíce, kdy se proces reconciliace provádí.

Proces přípravy reportů pro tyto druhy reconciliací se každou účetní periodou opakuje, má jasně definované kroky a vyznačuje se velkou časovou náročností pro roli asistenta, kterého tato skutečnost nejvíce postihuje. Na základě získaného podnětu (autorčiny přímé zkušenosti s přípravou reportů) se tudíž uvažuje o zlepšení procesu – nabízí se užití rozmáhajícího se trendu RPA, robotické automatizace procesů, jelikož proces vykazuje vlastnosti procesu vhodného pro automatizaci. Z důvodu hlubší neznalosti

IT oblasti se ke zkonkultování a doporučení užilo spolupráce příslušného oddělení, interního IT týmu.

Následující **Tabulka 3** zaznamenává průzkumné otázky interního IT týmu na AP tým (AP asistenta/autorku a lídra/supervisora), které odhadem zajišťují základní vzorek měření a identifikaci výchozího stavu procesu.

**Tabulka 3: Průzkumné otázky interního IT týmu**

Otázka interního IT týmu	Odpověď AP týmu
V jakém časovém intervalu se reconciliace bankovních účtů provádí?	měsíčně
Je zde nějaká preference dne, kdy musí být reporty připraveny?	ano, do 10. dne v měsíci, AP tým má čas opravit chybu, pokud se nějaká vyskytne
Kolik reportů v průměru se každý měsíc stahuje z účetního systému ERP Infor LN?	200 <sup>10</sup>
Jak přibližně dlouho trvá celý proces přípravy reportů, tzn. stahování a ukládání reportů na sdílené úložiště?	5-6 h/měsíc <sup>11</sup>
Je za tvorbu reportů zodpovědná pouze jedna osoba?	ano, AP asistent

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Hlavní cíl zlepšení procesu spočívá v nalezení optimálního řešení, které povede k odstranění manuálních úkonů asistenta (příprava a ukládání reportů na sdílené úložiště), s čímž velmi úzce souvisí následné uvolnění pracovní síly na jiné aktivity týmu, které přinášejí vyšší hodnotu. Avšak původní úvahu po detailnějším prozkoumání ostatních činností v procesu je možné případně rozšířit i o nahrávání reportů do podpůrného systému SARMT. Navrhovaná změna by tak mohla přinést větší užitek.

Proces spadá pod postupy realizovaných v rámci AP týmu, který by jako jediné oddělení bylo ovlivněno plánovanou změnou. Avšak realizaci projektu nelze zajistit zcela interně ve vlastní režii, protože společnost nedisponuje specializovanými IT pracovníky zaměřující se na automatizaci procesů pomocí softwarových robotů. Z tohoto důvodu je nevyhnutelné, aby účetní tým pro implementaci změny úzce spolupracoval s externím

<sup>10</sup> Vzhledem k přesouvání AP aktivit z lokálních pracovišť do Prahy se v budoucnu očekává nárůst počtu zemí – účtů, a tudíž i počet vytvářených reportů, pozn. autorky.

<sup>11</sup> Vzhledem k očekávanému nárůstu počtu vytvářených reportů se v budoucnu očekává zvýšení časové náročnosti, pozn. autorky.

developerem, který RPA poskytuje a nejlépe, s jehož službami má společnost XY již zkušenosti. Tato skutečnost může napomoci zlepšovatelům skupině dosáhnout hladkého přijetí projektu vyšším managementem, a tak rychleji zahájit práci na zlepšování.

Podporu ze strany AP týmu, jakožto majitele vstupních informací, je nezbytné zajistit v první řadě AP asistentem/autorkou, který má kvůli negativnímu dopadu procesu na výkon práce největší zájem na zlepšení a nejbližší zkušenosti s chodem procesu – disponuje klíčovými informacemi o detailním průběhu procesu v rámci prostředí ERP Infor LN a sdíleného úložiště. Pomoc asistenta obsahuje poskytnutí veškerých podpůrných materiálů, jakožto manuálů popisujících proces krok za krokem, seznam zainteresovaných zemí a účtů zaznamenaných v souboru Excel, případně krátký videozáznam reálného výkonu, který může napomoci k správnému pochopení postupu.

Ke kompletnímu seznámení developerského týmu s procesem a pracovním prostředím by po dodatečné úvaze i AP účetní zodpovědný za nahrávání reportů do podpůrného systému SARMT zajistil podklady k této druhé přímo navazující části.

AP tým líder/supervisor zde zastává pozici klíčového reprezentanta a kontaktní osobu za stranu účetního oddělení, protože asistent na základě pracovní pozice nemá žádné pravomoci. Navíc ve spolupráci s interní IT skupinou je potřebné, aby nadřízený zprostředkoval developerskému týmu neomezený přístup do všech potřebných systémů a úložišť, jimiž jsou:

- sdílené úložiště,
- ERP Infor LN Test environment,
- ERP Infor LN,
- SARMT Test environment,
- SARMT,
- Microsoft Outlook.

Rozsah projektu po detailnějším přehodnocení pokrývá zautomatizování naprosto všech manuálně vykonávaných činností (tvorba a ukládání reportů na sdílené úložiště i dodatečně do SARMT). Z automatizace se vylučují úkony, kde je potřeba lidského prvku, tedy provádění samotné reconciliace AP účetním, objasnění stavu a zaslání reportů na schválení AP lídrovi/supervisorovi a jím prováděné finální schvalování. Bylo by nemožné je zautomatizovat.

Pro dosažení lepšího řízení projektu by bylo vhodné uvažovat nad případným rozdělením zlepšovaného celku do dvou ucelených částí:

- automatizace vytváření a ukládání reportů na sdílené úložiště (tzn. veškeré úkony AP asistenta),
- automatizace nahrávání reportů do SARMY (tzn. část úkonů AP účetního).

Priorita je však přisuzována zejména první části, u které se již od počátku jednoznačně identifikovala větší potřeba zautomatizování.

Pokud je zajištěno správné zautomatizování procesu – tvorba kvalitních reportů a jejich ukládání do podpůrného systému společnosti, velký přínos autorka spatřuje v možnosti uplatnění „volného“ času zaměstnance odpovědného za manuální výkon procesu jak na seberozvoj a sebevzdělávání, tak i na pracovní úlohy vyžadující kreativní myšlení a rozhodování. V rámci AP se zaměstnanec může věnovat dalším zlepšovateľským projektům a z pohledu hlavní úlohy AP týmu především zpracovávání přijatých faktur, tzn. snažit se o včasnou registraci a platbu, a tak uspokojit dodavatele.

Na druhé straně je nutné, aby se neopomnělo zamyslet se nad určitými riziky, které sebou RPA může přinést. Protože se pracuje s myšlenkou oslovení externího poskytovatele RPA služeb, vyvstává zde možnost špatného přenosu informací mezi AP týmem a vývojářským týmem. Ty tvoří základ nutný k pochopení procesu a následnému řádnému naprogramování softwarového bota. Pokud by tak bylo, obě strany by to mohlo stát mnoho dodatečné práce, ztraceného času a financí. Chybným nastavením robota by se zvýšila pravděpodobnost chybovosti a generování nekvalitních výstupů. Zainteresovaní členové AP týmu by tak musely vynakládat větší úsilí než dříve, a to na dvojitou kontrolu výstupů a případně následnou opravu. Kromě to by také museli paralelně spolupracovat s vývojářským týmem na nalezení a odstranění nedostatků. Pravidelnými telefonními schůzkami obou týmů a testovacími ukázkami lze však tomuto problému předejít. V závažnějším případě může dojít k odcizení interních informací a jejich poskytnutí třetím stranám.

#### **4.2.2 M – Měření**

Po seznámení s odhadovanou časovou náročností procesu je nutné data upřesnit měřením. Autorka jako operátor procesu shromáždila data o průběhu přípravy reportů (role

asistenta, tj. 1. fáze procesu) pomocí přímé metody, a to z hlediska množství a času, jak přednáší následující **Tabulka 4** a **Tabulka 5**.

**Tabulka 4: Počet reportů tvořených za 1 měsíc**

Druh reportu	Počet (ks)
Bank accounts	63
Anticipated payments	56
Bank in transit	91
<b>Celkem (ks/měsíc)</b>	<b>210</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

**Tabulka 5: Časová náročnost tvorby reportů za 1 měsíc**

	Hodnota
Počet reportů (ks/měsíc)	210
Čas tvorby 1 reportu + ukládání (min.)	1,75 <sup>12</sup>
<b>Celkem (min./měsíc)</b>	<b>367,5</b>
<b>Celkem (h/měsíc)</b>	<b>6,125</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

AP asistent je ve společnosti zaměstnán na základě pracovní dohody, která mu dovoluje pracovat 20 h/týden, tj. 4 h/den. Jak z **Tabulky 5** vyplývá, tvorba reportů zabírá více, než je stanovena pracovní doba pracovníka za 1 den. Na úkor toho tak trpí aktivity, které souvisí s podstatou AP oddělení – především procesování přijatých faktur od dodavatelů a komunikace s nimi.

Celkové časové vytížení zaměstnanců manuálním zásahem však reálně dosahuje vyšší hodnoty v případě, že by se do měření zahrnul i čas věnovaný AP účetním na nahrávání reportů do systému SARTM (s tímto údajem se však primárně nepracuje).

<sup>12</sup> V případě, že je report vytvořen správně a není potřeba ho opravit. Hodnota tedy uvádí minimální časovou náročnost pro vytvoření 1 reportu, ve skutečnosti může být větší, pozn. autorky.



Kvantifikaci stavu procesu lze převést na peněžní vyjádření v měsíčním (Tabulka 6) i ročním časovém horizontu (Tabulka 7).

**Tabulka 6: Mzdové náklady na tvorbu reportů za 1 měsíc**

	Hodnota
Celkový čas tvorby reportů (h/měsíc)	6,125
Mzdový tarif asistenta (Kč/h)	150 <sup>13</sup>
<b>Mzdové náklady celkem (Kč/měsíc)</b>	<b>918,75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Tabulka 7: Mzdové náklady na tvorbu reportů za 1 rok**

	Hodnota
Počet měsíců (1 rok)	12
Mzdové náklady (Kč/měsíc)	918,75
<b>Mzdové náklady celkem (Kč/rok)</b>	<b>11 025</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 4.2.3 A – Analýza

Na základě zjištěných informací o reálném stavu procesu plynoucích z předcházejících činností bylo zjištěno, že klíčový problém snižující efektivitu procesu zavinuje potřeba přítomnosti lidského prvku uskutečňujícího chod procesu manuálně. Z toho vyplývá jeho nadbytečné časové vytížení a s tím související odepírání maximálně využít jeho potenciál. Naopak se významným výrobním faktorem plýtvá na identické, stereotypní a časově náročné činnosti. Tato situace se opakuje každý měsíc, kdy je proces reconciliace bankovních účtů uskutečňován. Lze tedy bezpochyby říct, že se nejedná o náhodnou událost, ale o pravidelně se opakující problém, kterému je vystavován především asistent.

#### 4.2.4 I – Zlepšování

Pro zlepšení stávajícího procesu lze návrh řešení problému zpracovat jednoduše přímo na základě provedené analýzy a doporučení IT pracovníků. Na základě **Obrázku 7** lze tvrdit, že má proces velmi jednoduchý postup, který disponuje pouze 2 různými scénáři

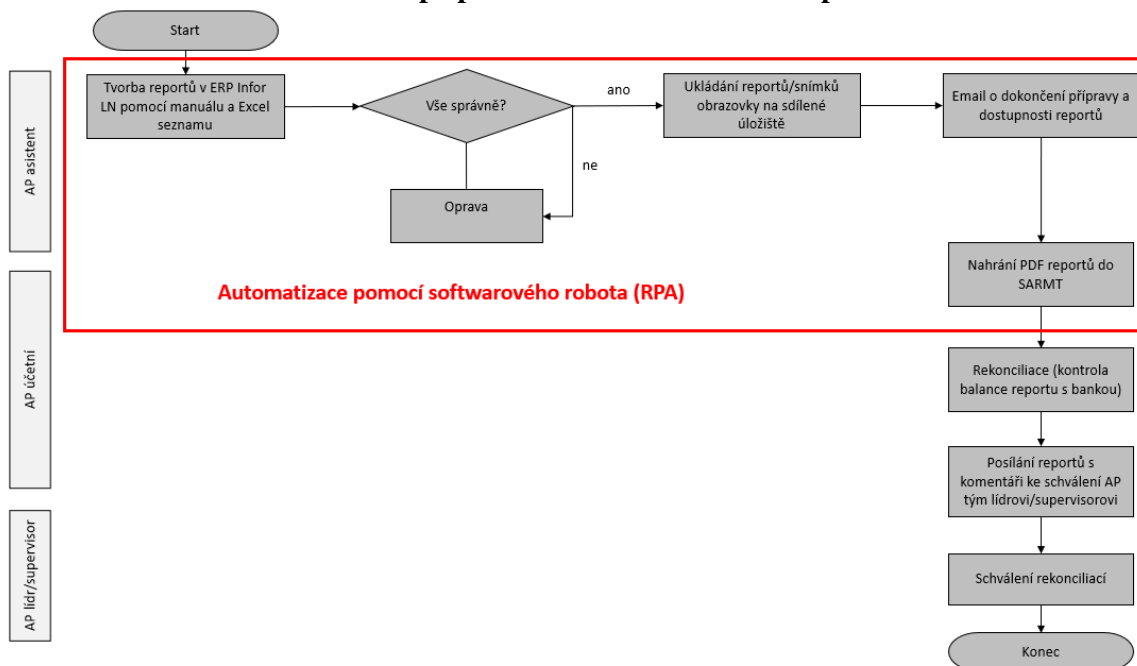
---

<sup>13</sup> Demonstrativní hodnota hodinového mzdového tarifu pro pozici *Accounts Payable Assistant* a tomu podobným na základě pracovního trhu, pozn. autorky.

a to, že v prvním případě se vygeneruje report v PDF formátu, pokud má systém k dispozici data, nebo v druhém případě je nutné, aby asistent udělat snímek obrazovky, nejsou-li data za danou účetní periodu dostupná. Jiná zásadní rozhodování nebyla v procesu zaznamenána. V tomto případě se po konzultaci s IT specialisty doporučuje užít zvažované automatizace, a to konkrétně bezobslužným robotem (angl. *Unattended Robot*, taktéž *Back-office Robot*), tzn. že robot pracuje ve virtuálním prostředí sám bez lidského zásahu a dohledu. Toto navržené řešení umožňuje lidský prvek úplně eliminovat, a tudíž ho lze posoudit z hlediska cíle zlepšování i jako nejvhodnější pro následné finální řešení – je jednoduché na realizaci vzhledem k jasným příkazům v kódu robota, nákladnost jednodušší automatizace by mohla být v mezích přijatelné představy o rozpočtu a umožňuje již z části fungující zabezpečení a řízení výsledků v praxi.

Zlepšovatelský tým posléze přesněji identifikoval oblast vhodnou pro RPA – navrhuje tudíž zautomatizovat přípravu reportů, jejich ukládání na sdílené úložiště a navíc i nahrávání reportů do podpůrného systému SARMT, jak znázorňuje **Obrázek 8**.

**Obrázek 8: Mapa procesu s identifikací oblasti pro RPA**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na základě doporučení AP týmového lídra/supervisora se preferuje robota nastavit ideálně na chod v tzv. „druhé směně“. Ze zkušeností zaměstnanců je ERP během denní

pracovní doby permanentně vytížen, a pro zajištění bezporuchového průběhu procesu by proto bylo vhodnější dovolit robotovi vykonávat práci přes noc. Na druhý den ráno tak budou již reporty připraveny pro AP účetního k dalšímu postupu – reconcilaci v SARMT.

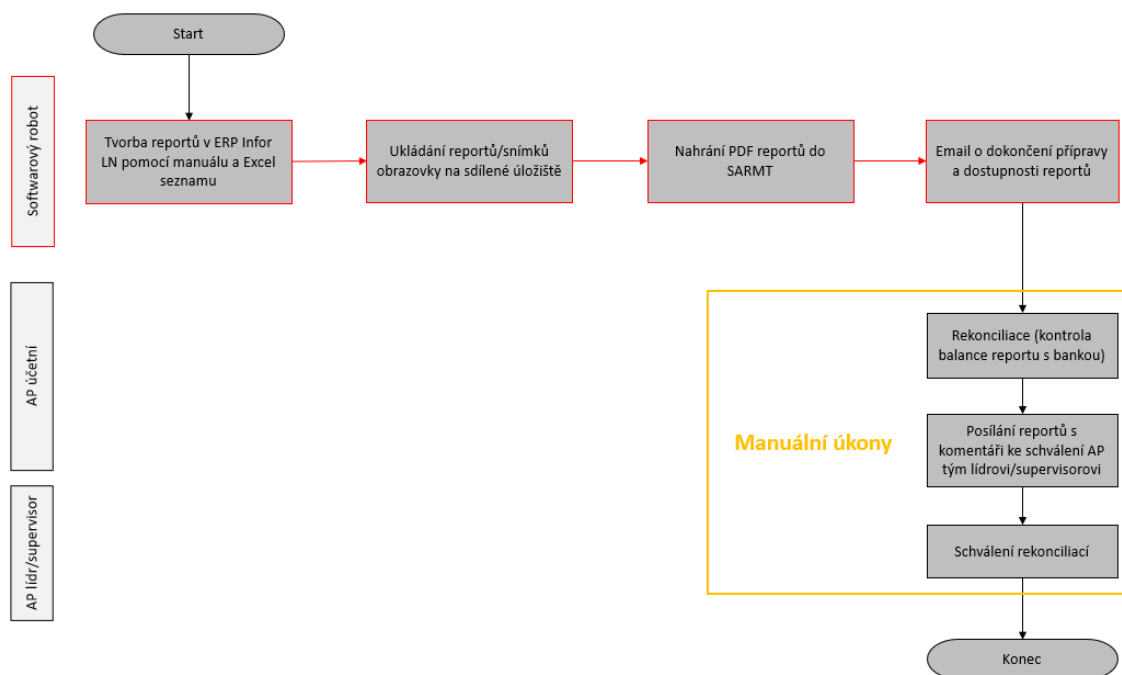
Ve společnostech však nelze nic spouštět bez řádné kontroly. Než lze automatizaci uvést do ostrého chodu, je nutné se během realizace s developerem dohodnout na uskutečnění několika testovacích pokusů v rámci testovacích prostředí systémů, aby se ověřilo správné kódování robota a celková funkčnost vybraného řešení. Během pilotní fáze je pro hluboké znalosti procesu vyžadována silná spolupráce ze strany asistenta a účetního, případně lídra/supervisora na kontrole stavu provedených testů. Je nutné se zaměřit na následující aspekty:

- postup při tvorbě reportů v ERP Infor LN;
- ukládání výstupů vzhledem k formě souboru (dostupná data – PDF report, žádná data – snímek obrazovky);
- dodržování formátu pojmenování vytvořených souborů;
- ukládání souborů na správné lokaci sdíleného disku;
- nahrávání reportů do podpůrného systému SARMT pod danou zemi, účet a měnu;
- odesílání informativního e-mailu o stavu dokončeného procesu.

Po úspěšném dokončení testovací fáze lze kód bota implementovat do produkčního prostředí systémů. I zde během prvních ostrých chodů procesu je však vyžadována zvýšená pozornost ze strany AP týmu, i externí IT skupiny (celé zlepšovateľské skupiny).

Navrhovanou automatizací procesu lze dosáhnout cílového stavu (*To-Be*) blíže specifikovaného na **Obrázku 9**.

**Obrázek 9: Procesní mapa cílového modelu procesu (To-Be)**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z výše znázorněného *To-Be* modelu vyplývá, že **Bot** z účetního systému stahuje reporty na základě souboru Excel, ukládá je na sdílené úložiště pod náležité složky, následně je „natahuje“ do podpůrného systému SARMT a nakonec pošle kontrolní e-mail o stavu dokončeného procesu. Došlo by tak k úplnému zautomatizování opakujících se logických kroků asistenta a zásah lidského prvku už by zde nadále nebyl potřeba.

Na činnost softwarového robota plynule navazuje manuální aktivita **AP účetního**, který si v SARMT u již nahraných reportů provede rekonciliaci a po doplnění komentáře posílá přímému nadřízenému, **AP lídrovi/supervisorovi**, který svým odsouhlasením celý proces ukončí.

#### 4.2.5 C – Řízení

Konečná fáze řízení má na chod a budoucí výsledky procesu velký vliv. Zasílání notifikací po ukončení práce robota bylo na doporučení IT zohledněno jako možný klíčový podklad umožňující řízení a kontrolování zlepšeného procesu – nastavení zasílání e-mailů zainteresovaným osobám o tom, že bot dokončil svou práci, je možné obohatit o informace o úspěšném či chybovém stavu vytvoření, uložení a nahrání reportů (**Příloha 3**). Na základě těchto údajů by tak zlepšovatelskému týmu zahrnující AP tým a developera bylo umožněno snadněji tento proces neustále monitorovat. I přes toto pravidelné hlášení by

však bylo vhodné, kdyby si developerský tým mimořádně vyžádal dodatečné potvrzení AP lídra/supervisora o průběhu procesu.

Klíčovými faktory, na kterých mimo správné kódování robota závisí úspěšnost tohoto řešení procesu (uvažuje-li se jeho stálost), je zajištění neomezené platnosti přihlašovacích údajů, funkční e-mailový účet nastavený pro robota a dostupnost používaných aplikací/souborů. Také je podstatné kontrolovat plánované odstávky sítě, aby se mohlo spuštění robota přesunout na později. V případě nečekané odstávky sítě či chybového stavu je potřeba, aby byl IT tým schopný spustit robota znovu manuálně. V nejkrajnějším případě lze stále počítat s lidským prvkem, asistentem, jako s výkonnou zálohou a požádat výjimečně o manuální pomoc. Soubory dokumentující manuální kroky pro tvorbu reportů je vhodné zanechat stále k dispozici na sdíleném úložišti.

Kontrolování a spolupráce týmů by měly být upraveny určitými stanovenými smluvními podmínkami. Obecně vyplývá, že v případě jakýkoliv problémů je povinnost AP týmu (zastoupeným AP lídrem/supervisorem) co nejdříve kontaktovat developerský tým. Toto pravidlo platí i v případě možných budoucích změn, které mohou v procesu/užívaném pracovním prostředí (IS) či v organizační struktuře (tzn. změna majitele procesu/kontaktních osob) nastat. Protože AP tým nemá odpovídající odbornou specializaci, byl by tak závislý na RPA specialistech – developerský tým je tak zavázán poskytnout svoji pomoc v řešení problémů a zároveň poskytnout záložní kontakty na osoby schopné poskytnout podporu.

Zpracování návrhu za podpůrných spoluprací s jinými odděleními bylo shledáno jako zdařilé a následně se úspěšně realizovalo. Autorka tak byla přímo i součástí zlepšovateľské skupiny během realizace – poskytla veškeré klíčové podklady a informace, videozáznam procesu, byla přítomna na skupinových hovorech s externím developerem RPA, zajišťovala pomoc s kontrolou práce robota, ale kvůli statusu brigádníka nebyla zahrnuta do hlubších činností, jako jsou zpracování oficiální podoby projektu a kalkulace pro rozpočet, schvalovací proces managementu a finální reálné finanční zhodnocení.

Po kompletním dokončení změny se veškerá podpůrná dokumentace procesu a projektu uschovala a robot byl po autorce slavnostně pojmenován „*Kika bot*“. Celý AP tým byl seznámen s implementovanou změnou, představily se zásadní informace a pro lepší představu a zpestření se pustila nahrávka zobrazující práci robota z testovací zkoušky.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

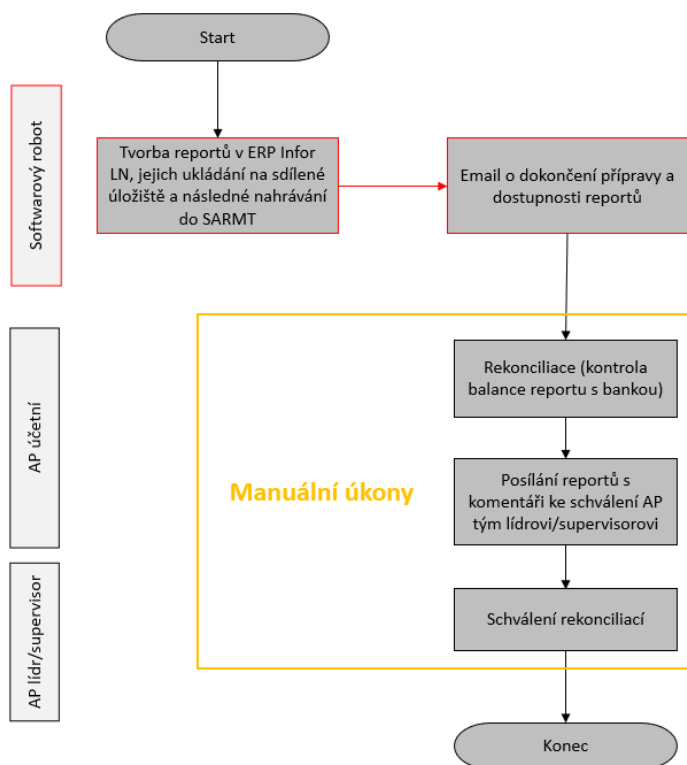
Na základě dokončené realizace celého zlepšovatského projektu lze zhodnotit výsledky z hlediska náročnosti zlepšeného procesu (jak graficky, tak v číslech), pracovníka (jak jeho pracovní zátěže, tak osobního a profesního rozvoje) a finanční stránky.

### 5.1 Náročnost zlepšeného procesu

#### 5.1.1 Grafické zhodnocení

Zautomatizováním poměrně části stálých logicky se opakujících úkonů se dosáhlo úplného odstranění zásahu AP asistenta, jehož část v procesu byla dříve vykonávána plně manuálně. Zároveň se zredukovala manuální aktivita i dalšího účastníka, AP účetního. V nezměněné podobě zůstaly pouze činnosti vyžadující zásah lidského prvku užíváním jeho znalostí, analytického myšlení a inteligence (provádění reconciliace, posílání reportů ke schválení a samotné schvalování). Ve výsledku došlo k zeštíhlení v grafickém zobrazení procesu, které znázorňuje **Obrázek 10**.

Obrázek 10: Zeštíhlené znázornění zlepšeného procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 5.1.2 Číselné zhodnocení

Primárním úkolem zlepšení bylo plně zautomatizovat úkony prováděné AP asistentem. **Tabulka 5** uvádí dobu této části jako 6,125 h/měsíc. Po uskutečnění automatizace byl AP asistent z procesu zcela vyřazen. Naprogramovaný robot nahrazující AP asistenta provádí svoji práci mimo pracovní dobu. Pracuje zcela nezávisle na lidském prvku. Z lidského hlediska zde není vyvíjena žádná pracovní náročnost. Nová hodnota náročnosti procesu v roli asistenta z tohoto důvodu činí 0 h, tj. snížení o 100 %. Kromě toho se z části ušetřil čas výkonu AP účetního, který ale nebyl zahrnut do primárně sledovaných hodnot. Tento přínos lze považovat za jakýsi bonus.

## 5.2 Vliv automatizace na pracovníka

### 5.2.1 Pracovní zátěž

Automatizace přináší změnu nejen v chodu procesu, ale i v pracovní zátěži zaměstnance. Ta se v procesu přípravy reportů pro reconciliace bankovních účtů u AP asistenta odstranila úplně – eliminovala se tak pravděpodobná únava a nervozita, které by mohly mít za následek velkou chybovost. Orientace se z rutinních úkolů, u kterých se z velké části nemusí příliš přemýšlet, přesunula směrem k nerutinním aktivitám přinášející vyšší přidanou hodnotu. Asistent se více uplatňuje v pracích vyžadující kreativitu a inteligenci. S ohledem na zaměření oddělení lze v některých případech operovat i s vyšší kvalifikací a odbornými znalosti z oblasti financí – účetnictví. Uvolněnému lidskému zdroji, AP asistentovi, je umožněno plně se zapojit do tamních procesů a snažit se napomoci k dosažení stanovených cílů především účetního oddělení – komunikace s dodavateli, zdokonalování elektronické fakturace od dodavatelů a s tím související eliminace papírových faktur, včasné nahrávání faktur do systému, podpora AP účetního a týmu jako celku, i drobnější spolupráce na různých zlepšovatelských projektech, případně zaškolování nových kolegů na roli asistenta. Zaměstnanec získává mnoho nových zkušeností z praxe a prostor pro uplatnění svého potenciálu, ze kterého může vyplynout i nabídka umožňující dlouhodobější pracovní spolupráci na hlavní pracovní poměr.

Autorka na základě přímé zkušenosti vyzorovala, že snížením či odstraněním nadměrné administrativní zátěže lze docílit zpestření pracovní náplně pracovníka a z toho

plynoucí zvýšení motivace k práci a studiu. Zaměstnanci je umožněno seberealizovat se, čímž lze potlačit jeho úvahu o odchodu z firmy za lepší pracovní příležitostí.

### **5.2.2 Osobní a profesní rozvoj**

V návaznosti na praktické učení vyvstává otázka investování uspořené času do dalšího zvyšování úrovně vzdělání zaměstnance. Zaměstnanci představují neocenitelný kapitál společnosti. Jsou nositeli jedinečného know-how, které jednotlivé organizace (konkurenční hráče) od sebe odlišuje. Hodnota zaměstnanců na trhu práce stoupá s tím, jakých znalostí a dovedností dosahují.

Důležitou roli v identifikaci potřeb vzdělávání hraje to, aby své získané znalosti mohl zaměstnanec plně využít nejlépe během výkonu svého aktuálního zaměstnání. Zásluhou automatizace se do pražského AP týmu mohou přesouvat aktivity z lokálních pracovišť. Lze předpokládat možné přerozdělení nových entit mezi asistenty i odpovědnými účetními. Nabízí se tak rozšířit jejich jazykovou vybavenost poskytnutím jazykových kurzů, díky nimž by byli schopni např. komunikovat s lokálním týmem během migrování práce nejen v angličtině, ale i v jejich rodném jazyce. Navíc by se usnadnila komunikace i s drobnými lokálními dodavateli, nastala-li by jazyková bariéra (nehovořili by anglicky).

Organizace XY poskytuje mnoho jiných příležitostí k rozvíjení se. Umožňuje zaměstnancům rozšiřovat jejich znalosti v rámci bezplatných firemních kurzů – některé z nich jsou zaměstnancům pravidelně přiřazovány povinně, avšak jiné lze plnit i dobrovolně. Uskutečňují se semináře prezentačních dovedností, specifické interní tréninky (Microsoft Excel a jiné) a školení/workshopy k podnikovým procesům a systémům. Svoji pozornost může zaměstnanec dále zaměřit na plnění stanovených cílů v rámci koučinku. Z hlediska postavení v tamní pracovní skupině lze přispět ke zlepšení pracovních/mezilidských vztahů a obecně k podnikové kultuře (v SSC dominuje multikulturní prostředí). V souvislosti s účetním oddělením si v některých případech zaměstnanci volí cestu k získání celosvětově uznávaných profesionálních certifikačních pověření z oblasti financí – účetnictví.

Nově vzniklé možnosti a požadavky nemusí však značit pouze samá pozitiva. Zaměstnanci se mohou začít obávat skrytého nátlaku ze strany zaměstnavatele na úroveň jejich vzdělání a cítit se tak ohroženi. Někteří nemusí být ani ochotni se z různých důvodů dále opětovně vzdělávat. Autorka však ve schopnosti a ochotě lidí učit se novým věcem



spatřuje pravděpodobně nejúčinnější řešení, jak na zvyšující se trend automatizace reagovat.

### 5.3 Vliv automatizace na náklady

Automatizace působí i na finanční stránku podniku. Zavedení RPA umožňuje snížit náklady a generovat úspory. Namísto placení odpracovaných hodin asistentovi strávených nad tvorbou reportů, které mohou být navýšeny kvůli chybovosti a opravám, se náklady redukuje pouze na částku za návrh a implementaci řešení (pouze v 1.roce) a následného měsíčního poplatku developerskému týmu za správu robota.

Finanční prostředky vynakládané sledovaným subjektem na výkon AP asistenta za 6,125 h/měsíc (**Tabulka 5**) činí podle kalkulace 918,75 Kč/měsíc (**Tabulka 6**). Nelze však říct, že je tato výše fixní. Je velmi nepředvídatelná, protože na ni působí chování lidského prvku. V případě velké míry chybovosti se hodnota může zvýšit až o 100 %. Uvažuje-li se, že by v měsíci každý z celkových 210 připravovaných reportů byl chybný a vyžadovalo by se provést opravu, celková časová náročnost procesu by se u asistenta zvýšila na 12,25 h/měsíc, a částka by se tudíž úměrně zdvojnásobila až na 1 837,5 Kč/měsíc.

V extrémním případě každoměsíční chybovosti u všech 210 reportů lze dosáhnout celkových nákladů až ve výši 22 050 Kč/rok.

Spočítané náklady mohou být úplně odstraněny v případě, že pracovník nevykonává žádnou jinou činnost, která by nahradila čas dříve věnovaný přípravě reportů, tzn. že celkový pracovní čas upravený pracovní dohodou není naplněn, reálně odpracovaný čas pracovníkem je menší. V jiném případě mohou náklady stále existovat, ale byly by vynakládány na činnosti přinášející vyšší přidanou hodnotu.

U realizovaného řešení není možné spočítat částku úspor. Autorka nenalezla cenu robota a měsíčních poplatků developerské firmě, protože tyto informace jsou důvěrné. Je však důležité upozornit na nutnou prvotní finanční analýzu pro vedení podniku. Bez viditelného přínosu by nedošlo k schválení ze strany managementu a projekt by se proto neuskutečnil.

Hlavním důvodem použití RPA zůstává především odstranění manuálně prováděné práce. Přesto je důležité myslet na to, aby náklady vynaložené na RPA byly menší než

mzdové náklady na pracovníka. V opačném případě by k realizaci projektu nebyl důvod a bylo by velmi složité ho u managementu prosadit.

## **5.4 Doporučení autorky**

Pražské SSC společnosti XY, konkrétně účetní oddělení, má mnoho možností, jak automatizaci dále využít. Úspěšně realizovaný projekt automatizace rekonciliací bankovních účtů umožňuje použít daný kód robota pro ostatní procesy prováděné v systému ERP Infor LN. Mezi další druhy reportů podobného charakteru, které jsou každý měsíc nezbytně vytvářeny, patří Aging reporty (závazky dle času splatnosti) a Sub-ledger reporty (podjednotka hlavní knihy). Jejich příprava se vyznačuje podobným postupem ve stejném IS, úschovou na totožném úložišti a v podpůrném systému SARMT. Pouze konkrétní operace v ERP a účel reportingu se liší. Autorka se domnívá, že by stačilo odebrat již existujícího robota a určitým způsobem ho překódovat. I v tomto případě by automatizace přinesla odstranění manuálních stereotypních úkonů a časové uvolnění zaměstnance. Hrubým odhadem by asistent ušetřil dalších 10 až 11 hodin identické dokola se opakující práce měsíčně, které lze strávit smysluplněji. Předpokládá se, že by se tato případná realizace setkala s úspěchem – celý zlepšovatelství tým by užil zkušeností nasbíraných během předcházející spolupráce na automatizaci rekonciliací bankovních účtů. S touto myšlenkou byl již AP nadřízený seznámen a autorka očekává její kladné přijetí.

V neposlední řadě může společnost uvažovat o zautomatizování dalších vhodných aktivit prováděných v rámci pražského SSC.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout vhodný způsob zlepšení vybraného administrativního procesu „rekoncilie bankovních účtů“ spadajícího pod odpovědnost účetního oddělení závazků pražského centra sdílených služeb (zkráceně SSC) zkoumaného subjektu. Na základě přímé zkušenosti autorky jakožto operátora tohoto procesu, popisu procesu, dále přímé metody měření a následné analýzy časové náročnosti bylo identifikováno, že příprava měsíčních reportů vykazuje vlastnosti procesu vhodného pro automatizaci za použití robotické automatizace procesů (zkráceně RPA). Vyznačuje se ustáleným, dokola se opakujícím průběhem, tzn. jasnými pravidly, a časovou náročností. Měsíční časová náročnost byla měřením zjištěna na 6,125 h/měsíc v případě, že jsou všechny reporty vytvořeny správně a oprava není nutná. Ovšem asistent je ve společnosti zaměstnán na pracovní dohodu, která mu dovoluje pracovat 4 h/den, tj. 20 h/týden. Přestože se na první dojem minimální hodnota časové náročnosti reportingu nemusí jevit jako velká, na úkor ní trpí především klíčové činnosti, které vyplývají z podstaty oddělení, tj. procesování faktur a jejich následná platba, případně komunikace s dodavateli. V tomto případě bylo navrženo situaci řešit pomocí bezobslužného robota, který pracuje sám bez zásahu lidského pracovníka.

Následnou realizací navrhované automatizace bylo zjištěno, že změna byla účinná. Došlo k úplnému odstranění role asistenta z procesu – z jeho pohledu ke snížení náročnosti o 100 %. Nahrazením pracovníka softwarovým robotem se také eliminovala chybovost, která je na lidském prvku závislá, a přispělo se tak i k finanční úspoře. Řešení mělo nakonec větší dosah, poněvadž se do zlepšení, po přehodnocení charakteru dalších aktivit procesu, zahrnula jedna z činností, kterou vykonával navazující operátor procesu, tj. účetní. Činnosti vyžadující aktivní přístup člověka nebyly do automatizace zahrnuty.

V důsledku automatizace je pracovníkovi, především asistentovi, umožněno využít jeho potenciál a uplatnit se v aktivitách, které přináší vyšší přidanou hodnotu a které vyžadují vyšší kvalifikaci, inteligenci či kreativitu. Navíc přináší příležitost i nutnost se dále vzdělávat a zvyšovat znalosti v rámci různých podnikových školení či specifických kurzů. Také je mu dána příležitost zaměřit se na plnění osobních a profesních cílů v rámci koučinku či se určitou měrou podílet na zlepšovateckých projektech. Pracovníkovi je tak umožněno seberealizovat se a zvyšovat svoji hodnotu na trhu práce.

Je však nutné podotknout, že outsourcingem této aktivity vznikla silná závislost zákazníka, účetního oddělení závazků, na RPA developerovi, který má díky své roli značnou kontrolu nad zautomatizovaným procesem. Dalo by se tak uvažovat o možném budoucím rozšíření specializace interního IT oddělení o robotickou automatizaci, čímž by se alespoň částečně zabezpečilo řízení procesu uvnitř subjektu, bez externího zásahu. Lze přepokládat, že automatizace ve vlastní režii by pozitivně ovlivnila náklady za řešení a správu RPA.

Toto zlepšení je pouze část většího celku. Užití RPA může mít mnohem větší dopad. Po úspěšném implementování automatizace vyvstává možnost uplatnit tuto technologii i na jiné procesy podobného charakteru (především reporting), prováděné ve stejném informačním systému. Velkou výhodou zde lze spatřovat v možném částečném užití stávajícího robota. Toto řešení by odhadem umožnilo odstranit dalších 10 až 11 hodin manuální identické práce měsíčně vykonávané asistentem. V případě, že by se tento autorčin návrh uskutečnil, lze celkově dosáhnout významné časové úspory, a to přibližně 16 až 17 h/měsíc, tedy téměř 20 h reflektujících týdenní pracovní dobu tohoto pracovníka.

Automatizace se v současné době velmi rozmáhá. Má velký potenciál nejen v rámci administrativy, ale i v různých odvětvích. Je považována za další z větších změn v dějinách lidstva jako každá předcházející průmyslová revoluce. Je na lidech, jak se dokážou v této situaci adaptovat. Každá změna v sobě ukrývá mnoho přínosů, je však důležité je umět najít a využít jich. Odstraněním rutinních činností je lidem umožněno posouvat jejich hranice znalostí, dovedností a tvořivosti dále.

Stojí však za zmínění, že tato technologie může i negativně ovlivnit práci lidí. Automatizace mění charakter pracovních pozic směrem vzhůru, čímž se zvyšují pracovní požadavky. Není jisté, zda ve všech případech budou lidé schopni snadno nalézt uplatnění, které by nevyžadovalo rekvalifikaci či úplnou změnu oboru jako reakci na postupnou změnu náplně práce a struktury pracovního trhu. To může mít v prvních okamžicích za následek ohrožení živobytí lidí. I přesto zde nadále bude skupina povolání, kterou automatizace neohrozí. Bude však obecně dbáno na zlepšení znalostí z oblasti informačních technologií nejen kvůli samotné automatizaci, ale především kvůli novým formám nebezpečí, jako jsou hackerské útoky a zneužívání dat – tato rizika se vztahují ke všem oblastem života, i k té soukromé.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-868-5138-9.

MAŘÍK, Vladimír, 2016. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-440-0.

NEEDLES, Belverd E., POWERS, Marian, & CROSSON, Susan V. (2010). *Financial and managerial accounting*. Mason, OH, South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-4390-3780-5.

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

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

SCHAEFFER, Mary S. (2004). *Accounts payable: a guide to running an efficient department*. Hoboken, N.J., Wiley. ISBN 978-0471249870.

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

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting* [online]. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada [cit. 2020-08-15]. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/reporting-228643/>

ŠPERKA, Roman, 2019. *Informační podpora podnikových procesů*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-55-2.

TRIPATHI, Alok Mani, 2018. *Learning robotic process automation: create software robots and automate business processes with the leading RPA tool - UiPath* [online]. Birmingham: Packt Publishing [cit. 2020-10-19]. ISBN 978-1-78847-094-0. Dostupné z: [https://books.google.co.id/books?id=SLZTDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=id&pg=PP1&output=embed&fbclid=IwAR1NRoU3jpApNX\\_sF6zyCpF3ZOiTXALP30vaHbYqgCseykA7nHKe7kdNFpk+](https://books.google.co.id/books?id=SLZTDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=id&pg=PP1&output=embed&fbclid=IwAR1NRoU3jpApNX_sF6zyCpF3ZOiTXALP30vaHbYqgCseykA7nHKe7kdNFpk+)

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

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

## 7.2 Internetové zdroje

ABBATTISTA, Anthony, SODERBERG, Matt, MORGANTI, Tadd a HEJTMÁNEK, Jan, 2017. CFO Insights: Proč robotika všechno mění? Deloitte [online]. Praha: Deloitte [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/strategy-operations/articles/roboti-v-procesech-rpa-a-automatizace.html>

BOULTON, Clint, 2018. What is RPA? A revolution in business process automation | CIO. *CIO.com - Tech News, Analysis, Blogs, Video* [online]. Copyright © 2018 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/3236451/what-is-rpa-robotic-process-automation-explained.html>

Robotická automatizace procesů, nedatováno. Deloitte [online]. Praha: Deloitte [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/strategy-operations/solutions/robotic-process-automation.html>

ZAJÍC, David, 2017. Automatizace procesů v kanceláři předběhne umělou inteligenci. In: *ictrevue.ihned.cz* [online]. Hospodářské noviny iHNed.cz: ©1996-2020 [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: [https://ictrevue.ihned.cz/c3-65930430-0ICT00\\_d-65930430-automatizace-procesu-v-kancelari-predbehne-umelou-inteligenci](https://ictrevue.ihned.cz/c3-65930430-0ICT00_d-65930430-automatizace-procesu-v-kancelari-predbehne-umelou-inteligenci)

ZAJÍC, David, 2016. Oblast sdílených služeb pokračuje v rychlém rozvoji. In: *ictrevue.ihned.cz* [online]. Hospodářské noviny iHNed.cz: ©1996-2020 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: [https://ictrevue.ihned.cz/c3-65163330-0ICT00\\_d-65163330-oblast-sdilenych-sluzeb-pokracuje-v-silnem-rozvoji](https://ictrevue.ihned.cz/c3-65163330-0ICT00_d-65163330-oblast-sdilenych-sluzeb-pokracuje-v-silnem-rozvoji)

## 7.3 Interní zdroje

„společnost XY“ – výstupní reporting z ERP Infor LN, 2020

„společnost XY“ – e-mailová zpráva z Microsoft Outlook, 2021

## **8 Přílohy**

Příloha 1: Report ukládaný ve formátu PDF

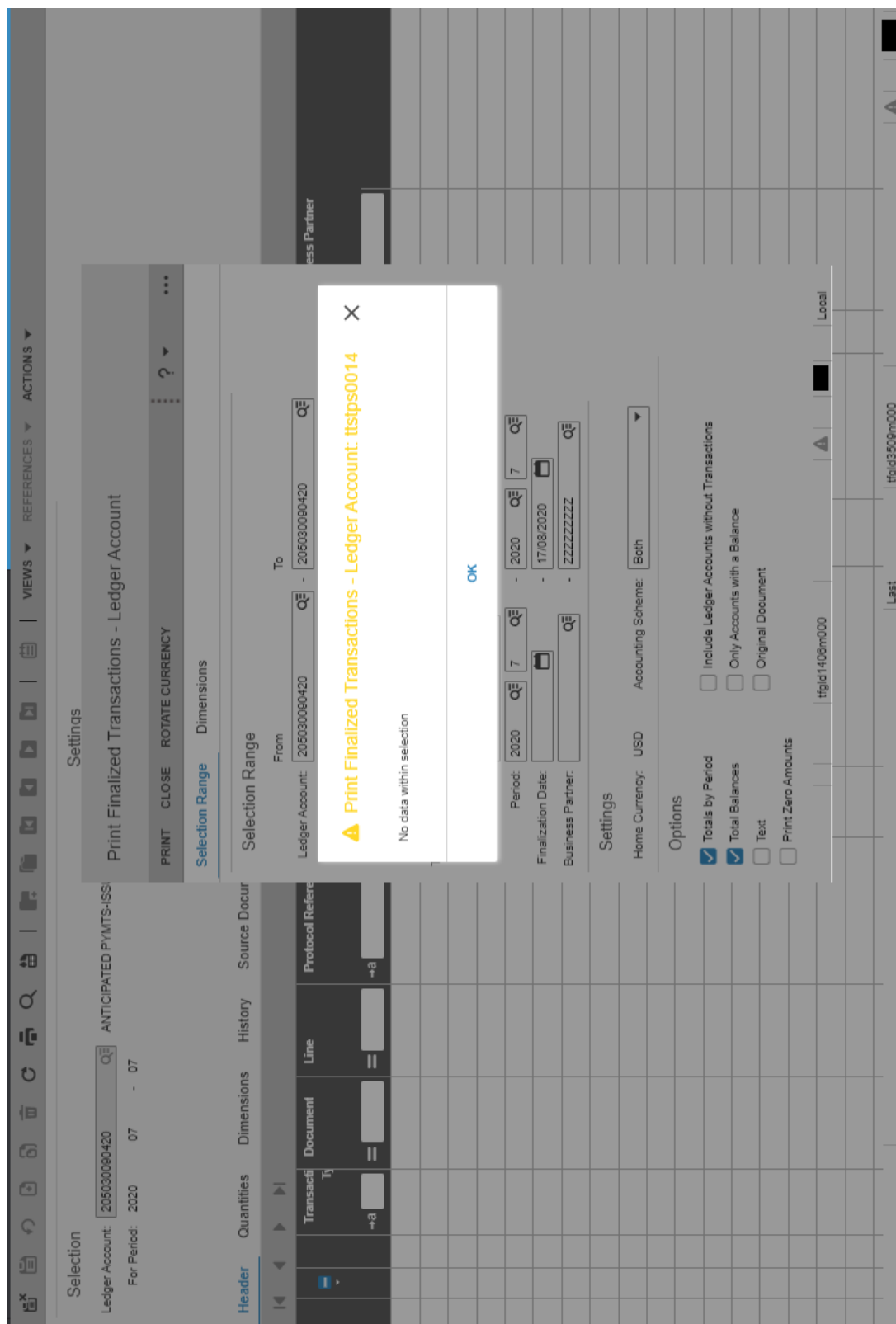
Příloha 2: Report ukládaný jako snímek obrazovky

Příloha 3: Automatická e-mailová zpráva od softwarového robota





Příloha 2: Report ukládaný jako snímek obrazovky



Zdroj: společnost XY, 2020

Příloha 3: Automatická e-mailová zpráva od softwarového robota

[02/16/2021 21:46:03] Task FIN\_0015\_SaveMultipleLedgerHistory\_Part2 Completed Successfully.

robotic\_automation

To AP tým (manažer, lídr/supervisor, účetní, asistent), RPA developerská skupina

Expires 2/17/2023

Reply Reply All Forward

Wed 2/17/2021 6:46 AM

Retention Policy

Ledger\_History\_Status\_1522021.csv 23 KB

Message from Automation Anywhere.

Task Name : FIN\_0015\_SaveMultipleLedgerHistory\_Part2

Status: Success

Error Message: <Success Message>

Last Run Time: 02/16/2021 21:46:03

NOTE: Please do not reply to this email. Mailboxes [redacted] & [redacted] are unmonitored.

 Please consider the environment before printing this email.

Zdroj: společnost XY, 2021