



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Workflow – oběh a zpracování účetních dokumentů

Vypracoval: Tereza Kovářová
Vedoucí práce: Ing. Miroslava Vlčková
České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza KOVÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E11185**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Workflow - oběh a zpracování účetních dokumentů**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat oběh účetních dokladů a jejich schvalování v návaznosti na vnitřní kontrolní systém vybrané účetní jednotky a navrhnout zefektivnění tohoto procesu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Podnikové procesy
3. Workflow
4. Rozbor workflow procesů ve vybrané účetní jednotce
5. Analýza nedostatků, zhodnocení a návrhy možných řešení workflow procesů ve vybrané účetní jednotce
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CARDA, A. a R. KUNSTOVÁ. 2003. Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0666-0.

GÁLA, L., J. POUR a P. TOMAN. 2006. Podniková informatika. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1278-4.

ŘEPA, V. 2007. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. 288s. ISBN 978-80-247-2252-8.

VEBER, J. a kol., 2009. Management - základy, moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Vlčková
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 1. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2014

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jilek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2013

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Miroslavě Vlčkové za její odborné vedení, cenné rady, trpělivost a celkový milý přístup. Současně děkuji ekonomickému řediteli společnosti Spojené kartáčovny, a. s. Ing. Pavlu Koutenskému za ochotu při poskytování informací.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Podnikové procesy	5
2.1	Procesní řízení organizace.....	5
2.2	Definice pojmu podnikový proces.....	5
2.3	Klasifikace podnikových procesů.....	7
2.4	Zlepšování podnikových workflow procesů a typy procesních změn.....	7
3.	Workflow	10
3.1	Definice pojmu „Workflow“ a „Systém Workflow“	10
3.2	Systém workflow	10
3.2.1	Vlastnosti systému workflow	11
3.2.2	Funkce a možnosti systému workflow	12
3.2.3	Typy workflow systémů.....	12
3.2.4	Přínosy implementace workflow systému	14
3.3	Proces workflow – oběh a zpracování účetních dokladů	15
3.3.1	Účetní záznamy	15
3.3.2	Účetní doklady	15
3.3.3	Druhy účetních dokladů	16
3.3.4	Náležitosti účetních dokladů	16
3.3.5	Podpisový záznam.....	16
3.3.6	Chyby a opravy v účetních dokladech	17
3.3.7	Vnitřní kontrolní systém účetnictví.....	18
3.3.8	Oběh účetních dokladů a postup při jejich zpracování	20
4.	Metodika	25
5.	Rozbor workflow procesu v konkrétním podniku	26
5.1	Charakteristika vybraného podniku a jeho organizační struktura	26
5.2	Implementace informačního systému	28

5.3	Vnitropodniková směrnice o oběhu účetních dokladů	29
5.4	Jednotlivé fáze a postup oběhu vybraných účetních dokladů	32
6.	Analýza nedostatků a zhodnocení.....	45
7.	Závěr	47
8.	Summary and keywords	49
9.	Seznam použité literatury.....	50
10.	Seznam schémat	

1. Úvod

V každém podniku lze najít mnoho procesů. Pro dobré fungování podniku je důležité, aby byly optimalizovány, dle potřeby zlepšovány a hlavně správně řízeny. Václav Řepa (2008) v jednom ze svých článků uvedl, že existuje jediný způsob, jak učinit firmu dostatečně pružnou a schopnou celým svým organismem rychle reagovat na neustálé a principiální změny prostředí, potřeb zákazníků, ale i chování konkurence. Tímto řešením je podle něj přestat v řízení firmy preferovat záležitosti statické a druhotné, jako je hierarchická organizační struktura, pevné a neměnné rozdělení pravomocí a odpovědností pracovníků a namísto toho učinit základem řízení firmy to, co je přímo podstatou jejího chování – přirozené řetězce vzájemně souvisejících činností – business procesy. Vše ostatní co ve firmě je, je tam podle něj proto, aby business procesy – tento naprostý základ fungování a řízení každé firmy, podporovalo a bylo jejich infrastrukturou, a to včetně tradičně preferované organizační struktury.

Začátek práce bude tedy věnován obecně podnikovým procesům, jejich definici, klasifikaci a způsobům zlepšování. Další část se bude zabývat systémy pro automatizaci těchto procesů neboli systémy workflow. Donedávna se doklady vyhotovovaly převážně v papírové podobě, vzhledem k technologickým pokrokům je však možnost vést dnes doklady v podobě elektronické. Buď může podnik zavést obyčejný účetní program, nebo se může rozhodnout používat systém workflow, který navíc celý proces oběhu účetních dokladů zautomatizuje. Zavedení takového systému znamená pro podnik spoustu přínosů, je s ním ale také spojen velmi složitý proces implementace.

Poslední část teoretické části této práce bude věnována samotnému procesu oběhu účetních dokladů. Účetní doklady jsou základem veškerého účetnictví. Účetní jednotka má povinnost účtovat na základě dokladů a vést tak účetnictví průkazným způsobem. Zásada dokladovosti je charakteristickým rysem účetnictví a je základní podmínkou jeho průkaznosti. Aby doklad mohl být podkladem pro účetní zápis, musí obsahovat alespoň základní údaje o uskutečněné operaci. Tyto minimální náležitosti jsou stanoveny v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen zákon o účetnictví). Účetní doklady se dají rozdělit dle různých hledisek na určité druhy, což bude mimo jiné předmětem další části mé práce. Zde se zaměřím nejdříve obecně na účetní záznamy a poté hlouběji na účetní doklady, jejich náležitosti a druhy. Dále zmíním také problematiku chyb v účetnictví a jejich oprav, s čímž souvisí také vnitřní kontrolní systém účetnictví. Samozřejmostí je uvedení teoretických poznatků k samotnému oběhu

účetních dokladů - kde tento oběh začíná a končí a čím vším si musí doklad během své cesty v podniku projít.

Praktická část bude zaměřena na analýzu oběhu účetních dokladů v konkrétním podniku. Nejdříve bude popsán současný stav tohoto procesu v daném podniku, poté bude tento stav zhodnocen a budou navržena jeho zlepšení.

2. Podnikové procesy

2.1 Procesní řízení organizace

Podnikové řízení můžeme rozdělit podle přístupu na funkční a procesní. Důležitým rozdílem je fakt, že funkční řízení je založeno na dělbě práce a procesní řízení je zaměřeno na tvorbu ucelených podnikových procesů skládajících se z řady na sebe navazujících činností. Funkční přístup vychází z hierarchicky uspořádané organizační struktury, zatímco procesní přístup se opírá o základní řetězce činností. Ostatní prvky, jako je organizační struktura, jsou sestaveny tak, aby tyto řetězce činností neboli procesy podporovaly.

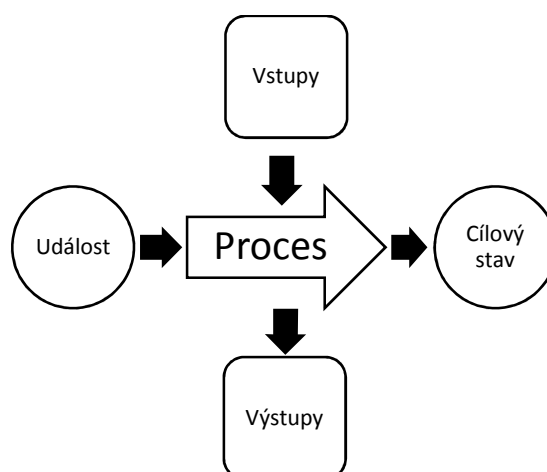
Základem procesního řízení je určení objektivně nutných činností potřebných k realizaci určitého výrobku nebo služby a jejich následné uspořádání do logického celku. Takto uspořádané činnosti lze pak nazývat procesem, jehož výstup je přínosný pro zákazníka. Při hledání nezbytně nutných firemních aktivit je možné odhalit činnosti, které jsou zbytečné či neefektivní, popřípadě je možné provádět změny v organizačním uspořádání, zprůhlednit odpovědnosti apod. (Veber a kol., 2009).

2.2 Definice pojmu podnikový proces

Důležitým pojmem je tedy samotný podnikový proces, jehož definici najdeme v mnoha literaturách. Existence více definic vyplývá z toho, že každý autor zdůrazňuje jiný aspekt, charakteristiku či význam tohoto pojmu. V širším pojetí jsou však tyto definice shodné. Gála a kol. (2009) definuje proces jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Uvádí, že tyto činnosti využívají zdroje (lidi, nástroje, materiál apod.) a že proces může mít více vstupů a také více výstupů. Veber a kol. (2009) charakterizuje proces jako souhrn činností, které mohou probíhat sekvenčně i paralelně, jejichž uskutečnění vede k výsledku, který má užitek pro zákazníka.

Každý proces začíná událostí, kterou může být vstup, čas, interní potřeba změny nebo výjimečný stav. Příkladem vstupu, který vyvolá proces je příchod objednávky. Událost v podobě času znamená, že se například každý pátek provádí určitá činnost – spouští se určitý proces. Interní potřebou změny se rozumí například požadavek na změnu pracovního postupu a výjimečným stavem může být zničení stroje, které vyvolá proces nákupu nového stroje (Gála a kol., 2009).

Schéma 1: Model procesu



Zdroj: Gála a kol. (2009)

Dalšími charakteristikami procesu kromě již zmíněné události jsou: cíl, vstupy, výstupy, vlastník, zákazníci, čas, náklady, činnosti a obsah.

- Cíl nebo účel procesu obsahuje odpověď na otázku, proč vlastně daný proces probíhá, jaké jsou pro něj důvody. Tato charakteristika v sobě nese i určení hodnoty, kterou proces přináší neboli jak se podílí na cílových výstupech podniku.
- Vstupem procesu jsou veškeré vstupy na jeho začátku, případně v jeho průběhu. Některý z těchto vstupů může být spojen se spouštěcí událostí.
- Výstupy procesu mají obdobnou povahu jako vstupy, ale samozřejmě na opačné straně procesu. Výstupem může být například potvrzení objednávky zákazníkovi, nabídka zákazníkovi, vystavená faktura či objednávka materiálu.
- Vlastník procesu je role nebo osoba kompletně zodpovědná za průběh a výsledky celého procesu. Je jím například pracovník, který je plně zodpovědný za realizaci procesu vyřízení objednávky.
- Zákazníci procesu jsou opět role, pracovníci nebo obchodní partneři firmy, kterým jsou určeny výsledky procesu, kterými mohou být informace, zboží nebo služby. Může jím být tedy konkrétní zákazník, který zaslal objednávku.
- Časem potřebným k realizaci procesu je myšlen celkový čas, který uplyne od spuštění procesu do předání výstupů. Například celkový čas od přijetí objednávky po odeslání zboží zákazníkovi nebo čistý čas procesu jako součet dílčích časových nároků jednotlivých činností v procesu.

- Náklady realizace procesu ve finančním vyjádření, tedy celkové náklady na realizaci všech činností v procesu. Příkladem nákladů procesu jsou náklady na materiál, mzdy, energii či pronájem.
- Vnitřní obsah a logika procesu představuje jednotlivé činnosti v procesu a jejich vzájemné vazby, které mají obvykle síťový charakter (Gála a kol., 2006).

2.3 Klasifikace podnikových procesů

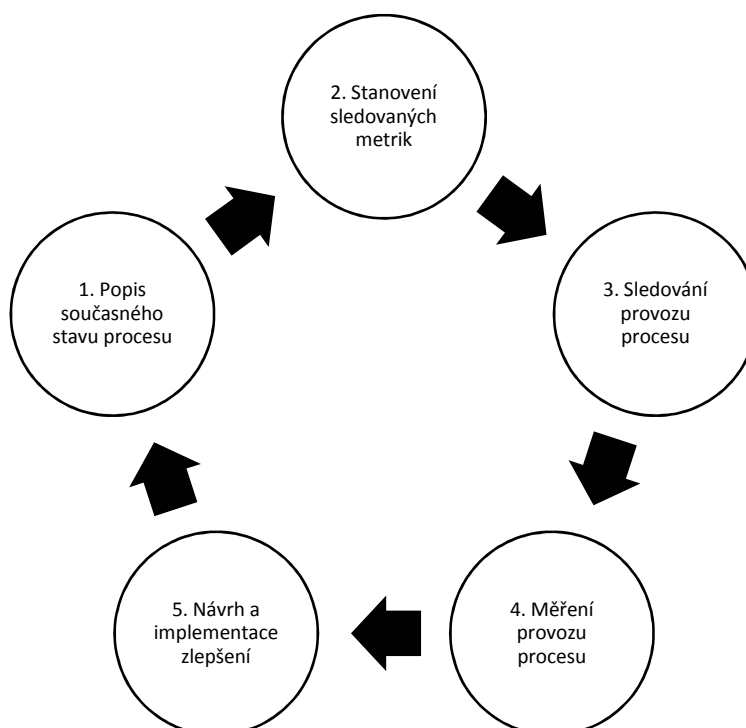
Podnikové procesy se dají rozdělit podle nejrůznějších hledisek. Základním členěním je klasifikace na procesy hlavní a podpůrné. Hlavní procesy zajišťují základní podnikové aktivity, vzniká jimi přímo hodnota pro firmu, rozhodují o výkonnosti a kvalitě celého podniku a mají přímý kontakt se zákazníkem – v ideálním případě už od vzniku potřeby u zákazníka a až po její uspokojení. Tyto procesy určují základní smysl podniku na trhu. Jejich počet je ve firmách poměrně nízký, je dán v podstatě počtem druhů výrobků či služeb, které jsou předmětem podnikání dané firmy. Vše ostatní, co se v podniku děje, slouží jako podpora těchto hlavních procesů. Na rozdíl od hlavních jsou podpůrné procesy univerzálnější a obvyklejší. Může jimi být například proces zásobování materiálem (Gála a kol., 2006; Řepa, 2008).

Procesy se dají mimo jiné dále rozdělit na dobře strukturované a špatně strukturované, interní a externí, automatizované a ruční.

2.4 Zlepšování podnikových workflow procesů a typy procesních změn

Podniky jsou nuceny své procesy stále zlepšovat, protože zákazníci žádají stále lepší produkty a služby a pokud je nedostanou, mohou se obrátit na konkurenční firmu. Vzhledem k této konkurenční síle začínají podniky své procesy průběžně zlepšovat. Tento přístup je založen na průběžném sledování daného procesu, ze kterého potřeba změny sama přirozeně vyplyne. Základem tohoto zlepšování je popis současného stavu procesu, stanovení základních ukazatelů k měření a následné sledování běhu procesu, během kterého jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které se pak jako celek implementují. Změny, které jsou v procesu takto provedeny, je pak nutné dokumentovat, což směřuje opět na začátek cyklu. Toto průběžné zlepšování procesů je tedy v principu nekonečné a slouží k dosahování přírůstkového zlepšení (Řepa, 2006).

Schéma 2: Průběžné zlepšování procesu

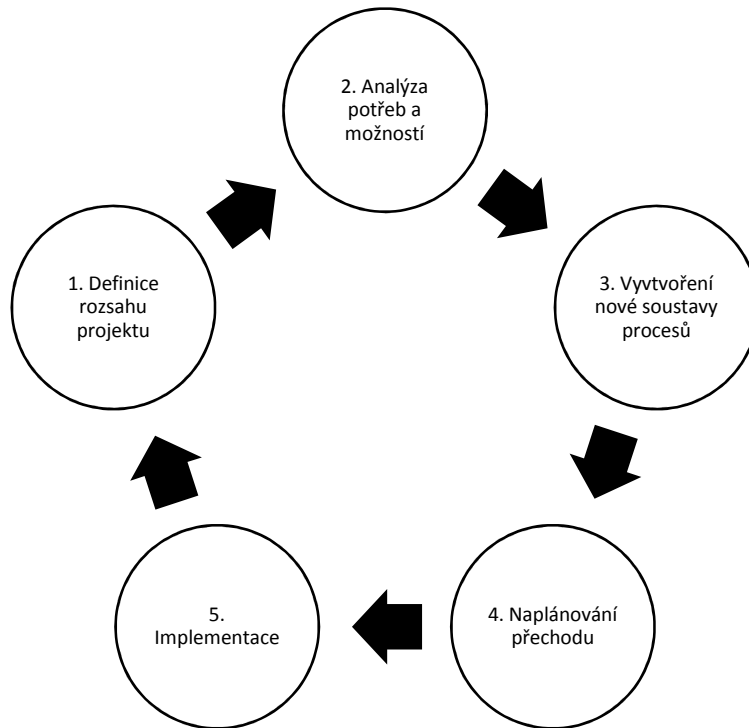


Zdroj: Řepa (2006)

Vzhledem k tomu, že v současné době působí na podniky několik důležitých faktorů, potřeba zlepšování podnikových procesů akceleruje. Nejvíce důležitým faktorem jsou v tomto ohledu technologie, protože pokud se na trhu objeví nějaká nová technologie, okamžitě to v konkurenčním prostředí působí na celkovou úroveň konkurence a to vyvolá potřebu radikálního zlepšení procesu. Firmám už tedy nestačí pouze přírůstkové zlepšování, ale jsou nuceny provádět změny rychle a dramaticky. Jedním z přístupů k takovýmto změnám je tzv. reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR). Tento přístup je naprosto odlišný od toho průběžného. Zde se předpokládá, že současný proces je zcela nevyhovující a je potřeba ho od základů změnit. Designér procesu se zde úplně odpoutá od stávajícího stavu procesu a zaměřit se pouze na ten nový. Model tohoto zásadního reengineeringu začíná tím, že se definuje rozsah nového projektu a jeho hlavní cíle. Následuje analýza potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, kooperantů a jiných cizích podniků a také analýza možností nové technologie. Díky takto důkladné analýze je možné vytvořit vizi nových procesů. Následně se musí vymyslet plán, jak tuto novou soustavu procesů zavést, tak aby byla překonána propast mezi stavem současným a budoucím jak v obsahu procesů tak

v organizační a technologické infrastruktuře. Pokud jsou všechny tyto kroky splněny, nezbývá než soustavu nových procesů implementovat (Řepa, 2006).

Schéma 3: Model zásadního reengineeringu



Zdroj: Řepa (2006)

3. Workflow

3.1 Definice pojmu „Workflow“ a „Systém Workflow“

Pojem workflow se dnes používá v mnoha významech, od vlastního procesu až po počítačové systémy, které zajišťují jeho automatizaci (Carda a Kunstová, 2001). Pro konkrétní vymezení těchto pojmů budeme vycházet z terminologického slovníku, který vydala mezinárodní organizace, která se touto oblastí zabývá – Workflow Management Coalition (WfMC). Tento slovník obsahuje definice mnoha pojmů, které s workflow blíže či vzdáleně souvisí. Najdeme zde tedy i definici podnikového procesu, automatizovaných činností, manuálních činností a mnoho dalších. Workflow (pracovní tok) je zde definován takto:

„Automatizace celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady proceduálních pravidel.“ (WfMC, 1999).

Systém workflow (systém řízení pracovních toků) je dle definice této organizace takový systém, který definuje, vytváří a řídí průběh procesů, prostřednictvím používání softwaru, který je schopen interpretovat definici procesu, komunikovat s účastníky workflow a pokud je to potřeba spustit další aplikace (WfMC, 1999).

Zjednodušeně lze workflow vysvětlit jako tok informací v podnikovém procesu a systémy workflow jako počítačové systémy, které zajišťují jejich automatizaci.

Mimo základní terminologie obsahuje slovník Terminology&Glossary také vztahy mezi základními terminologiemi.

3.2 Systém workflow

Systém řízení workflow automatizuje podnikový proces řízením posloupnosti pracovních činností a vyvoláváním odpovídajících lidských nebo technických zdrojů. Poskytuje různé funkce, jako je například zrušení procesu, změna účastníka procesu, kontrola stavu procesu apod. Obvykle pokrývají nejen fázi realizační (řízení průběhu procesu), ale i fázi přípravnou (definici procesu) a fázi sledovací a vyhodnocovací (sledování a vyhodnocení reálného průběhu procesu) (Carda a Kunstová, 2001).

Softwarové aplikace jsou tedy tvořeny třemi provázanými součástmi:

Programové nástroje pro přípravnou fázi, resp. definici procesu. Analytik musí společně s uživateli proces navrhnout, určit posloupnost potřebných činností a přiřadit jim odpovídající pracovníky, inforatické aplikace nebo nástroje (Gála a kol., 2006).

Technologie a aplikace pro vlastní řízení procesu, zajišťující:

- vyvolávání jednotlivých činností podle jejich definované posloupnosti a pravidel, např. po schválení přijaté faktury se automaticky vyvolává činnost zaúčtování dokladu,
- automatické předávání dokumentů a dat mezi jednotlivými činnostmi, např. schválená přijatá faktura do účtárny,
- aktivování aplikací nebo technologií informačního systému a jejich funkcionality odpovídající konkrétní činnosti, např. při aktivované činnosti zaúčtování daňového dokladu se automaticky spustí funkcionalita účetního ERP modulu,
- informování účastníka procesu o jeho aktuálních úkolech, např. při elektronickém příchodu faktury do účtárny se příslušnému účetnímu zobrazí v přehledu úkolů nový úkol – zaúčtovat ji (Gála a kol., 2006).

Nástroje pro vyhodnocování skutečného průběhu procesu, např. spotřebovaného času, vzniklých chyb a problémů (Gála a kol., 2006).

3.2.1 Vlastnosti systému workflow

Dnes je na trhu celá řada produktů s přívlastkem „workflow“, přestože nesplňují všechny jeho základní charakteristiky. Skutečný workflow systém musí poskytovat:

- grafický návrh pracovního toku,
- definice role (schopnost přiřadit jednotlivým krokům role nebo pracovní funkce),
- definice pravidel (schopnost vložit do definice workflow logiku procesu bez potřeby programování),
- řešení výjimek (možnost řešit výjimečné situace – dlouhodobá nepřítomnost pracovníka),
- monitoring činností (monitorovat jednotlivé výskyty procesů),
- měřitelnost (schopnost generovat statistické zprávy, které jsou podkladem pro zjištění časového průběhu procesu a jeho nákladů),
- simulace (možnost počítačově testovat procesy před jejich spuštěním),

- aktivita (systém musí uživatele informovat o nových úkolech, upozorňovat je na termíny atd.),
- databázové rozhraní (některé workflow procesy využívají informace z databází, nebo naopak informace do databáze ukládají a často potřebují obojí, proto musí workflow systém poskytovat kvalitní databázové rozhraní),
- připojování dokumentů k pracovnímu toku (Carda a Kunstová, 2001; Gála a kol., 2006).

3.2.2 Funkce a možnosti systému workflow

Workflow systémy nabízí při plánování a realizaci podnikových procesů řadu funkcí a možností. Nejvýznamnější z nich jsou následující.

Aplikace workflow vedou ke změně podnikových procesů. Cílem nejsou změny samy o sobě, ale spíše zjednodušení podnikových procesů a snížení jejich časové a finanční náročnosti. Tyto změny se obvykle analyzují a navrhují v rámci projektů reengineeringu podnikových procesů a workflow je až jejich fyzická realizace.

Zavedení standardních procesů (postupů) zvyšuje efektivitu práce. Tyto pracovní postupy jsou uchovány v databázi informačního systému, takže při případném odchodu pracovníka z podniku se znalost těchto postupů z podniku neztratí.

Nově příchozí pracovníci se rychleji zorientují v podnikových mechanismech.

Vedení podniku získává objektivnější podklady pro hodnocení výkonu a kvality výsledků jednotlivých pracovníků. V každém okamžiku je zjistitelný stav průběhu nebo vyřizování konkrétního případu, veškeré činnosti a zpracovávané dokumenty jsou vázány na konkrétního pracovníka a zaznamenávány.

Aplikace systémů workflow účelně propojují procesy a jejich činnosti s daty, pracovníky a provozovanými aplikacemi a tím přispívají ke zvýšení úrovně integrace a kvality celého informačního systému podniku (Gála a kol., 2006).

3.2.3 Typy workflow systémů

Na trhu dnes můžeme najít zpravidla čtyři základní druhy těchto systémů a to administrativní, produkční, kolaborativní a ad hoc workflow.

Administrativní workflow (podpora administrativních úkonů) je určen k vyřizování běžné každodenní agendy. Podporuje rutinní činnosti administrativního charakteru, jako

je např. vystavení objednávky a vyřízení reklamace. V každém podniku je celá řada těchto podpůrných procesů, tj. takových, které přímo nesouvisejí s konkrétní činností pracovníka, ale musí být formálně zachyceny a zpracovány. Tyto procesy jsou dobře strukturovatelné, jednoduché, často se opakují a obvykle jsou vázány na standardizované formuláře a dokumenty. K hlavním charakteristikám, které by měl respektovat každý správně řešený administrativní workflow systém, patří následující:

- musí být dostupný pro každého v podniku, protože každý se může stát jeho účastníkem,
- jeho účastníci jsou pouze příležitostní, workflow není jejich hlavní náplní,
- podléhá občasným změnám,
- v jednotlivých organizacích se tento systém velmi liší (Carda a Kunstová, 2001; Gála a kol., 2009; Řepa, 2006).

Ad hoc workflow (podpora náhodných událostí) je založen na náhodnosti vzniku pracovního toku. Jedná se o procesy, jejichž průběh není předem popsán, nejsou standardizované, jsou většinou jedinečné. Zpravidla je pro takové situace popsán jen rámcový průběh procesu a jeho naplnění konkrétními činnostmi závisí na charakteru události, která ho vyvolá. Příkladem ad hoc procesu je řešení dotazu zákazníka, vyřízení nestandardní reklamace apod. Ad hoc workflow systémy vyžadují od uživatelů vysokou míru samostatnosti, proto musí být široce přístupné a musí umožňovat snadnou definici workflow procesů (Carda a Kunstová, 2001; Gála a kol., 2009; Řepa, 2006).

Produkční workflow (podpora v produkčních systémech) podporuje hlavní podnikové procesy, na kterých závisí spokojenost zákazníka. Tyto procesy musí být dobře strukturované a účast v nich zabírá uživateli systému většinu pracovní doby. Na rozdíl od ad hoc workflow systémů vyžaduje tento druh přesnou představu o obsahu procesu. Produkční workflow má následující vlastnosti:

- není důležitá pružnost změn definice procesu (jejich výskyt není vysoký),
- změna definice procesu je záležitostí specialistů a většinou jsou s ní spojeny rozsáhlejší změny v celé organizaci,
- vyžaduje integraci s ostatními podnikovými aplikacemi,
- produktivita systému se zvyšuje, pokud se snižuje doba mezi jednotlivými kroky procesu (Carda a Kunstová, 2001; Gála a kol., 2009; Řepa, 2006).

Kolaborativní workflow (podpora spolupráce v týmu) se soustřeďuje na podporu týmové spolupráce. Ústředním typickým prvkem je „dokument“, jehož prostřednictvím si účastníci vyměňují své poznatky. Tento dokument se stane výsledkem jejich spolupráce a tím je i nástrojem jejího řízení. Příkladem je tvorba dokumentace, zpracování nabídky apod. Vždy je jako výstup očekáván dokument, který během spolupráce několika uživatelů projde různými schvalovacími cykly. Práci této skupiny pracovníků je potřeba koordinovat tak, aby zpracovaný dokument odpovídal kvalitou stanoveným kritériím. Další vlastností je dynamičnost, protože některé kroky mohou být definovány až na základě průběhu předchozích činností. Typické je také to, že:

- účastníci by měli pracovat společně,
- procesy jsou méně rigidní, dynamická změna definice procesu,
- je důležité umožňovat kreativitu pracovníků,
- tvůrčí pracovníci často využívají nepředdefinované způsoby, takže systém musí být pružný (Carda a Kunstová, 2001; Gála a kol., 2009; Řepa, 2006).

3.2.4 Přínosy implementace workflow systému

Mezi základní přínosy zavedení technologie workflow patří:

- zjednodušení podnikových procesů,
- zlepšení organizace a kvality práce,
- zavedení standardních postupů zvyšuje efektivitu práce a snižuje náklady,
- evidence pracovních postupů v systému a ne v hlavách odcházejících pracovníků,
- snadnější zapracování nových pracovníků,
- systematické podklady pro změny procesů,
- v každém okamžiku je zjistitelný stav konkrétního případu,
- zrychlení vyřizování případů,
- všechny změny v kolujících dokumentech a datech jsou autorizovány,
- průběh každého případu je zachycen v historii, kterou nelze zpětně měnit,
- manažeři získávají věrohodnější podklady pro hodnocení pracovníků,
- integrace dokumentů a aplikací,
- podpora řízení kvality (Carda a Kunstová, 2001; Řepa, 2006).

3.3 Proces workflow – oběh a zpracování účetních dokladů

Při zpracování účetnictví je nutné řídit se podle určitých pravidel a principů, které jsou předmětem všeobecně uznávaných účetních zásad. Pro účely této práce je důležitá hlavně zásada objektivitu, která spočívá v průkaznosti, úplnosti a správnosti účetnictví a může podle ní být nezávisle a objektivně ověřena každá informace, která je v účetnictví zpracovaná. Aby byla informace objektivní, musí být něčím doložena, proto je v účetnictví používána celá řada účetních písemností. Od 1. ledna 2002 je v českém účetnictví zaveden nový pojem „účetní záznam“, což je nejobecnější pojem pro různé typy účetních písemností (Fišerová a kol., 2010; Horad a Trupl, 2000).

3.3.1 Účetní záznamy

Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví je účetní záznam uznán průkazným, pokud je jeho obsah prokázán porovnáním se skutečností, kterou tento záznam zachycuje nebo pokud je prokázán jiným průkazným účetním záznamem, což v praxi znamená, že účetní závěrka se sestavuje na základě účetních knih, účetní zápisy do hlavní knihy se provádějí na základě účetních dokladů a podobně. Pokud by tyto návaznosti nebyly dodrženy, vedlo by to k neprůkaznosti účetních záznamů. Vymezení pojmu průkazný účetní záznam je velmi důležité, protože jen takový záznam se stává účetním dokladem (Fišerová a kol., 2010).

Účetním záznamem jsou nejen účetní doklady, ale také účetní zápisy, účetní knihy, odpisový plán, inventurní soupisy, účtový rozvrh, účetní závěrka, výroční zpráva, mzdové listy, daňové doklady, vnitropodnikové směrnice a jiné (Fišerová a kol., 2010).

3.3.2 Účetní doklady

Prvotním pramenem účetní evidence jsou hlavně účetní doklady, což jsou originální písemnosti, které prvotně zaznamenávají ty operace, které mají být v účetnictví zachyceny. Účetní doklady jsou nejdůležitějším prvkem průkaznosti účetnictví, na jejichž vyhotovování je kladena řada požadavků (úplnost, pravdivost, přehlednost, včasnost a pečlivost při vyhotovení). Co se týče jejich vyhotovování, účetní jednotky jsou povinny je vyhotovovat bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují. Vyhotovují se prostředky zaručujícími trvalost záznamů v závislosti na stupni mechanizace a automatizace evidenčních prací (perem, psacím strojem, na počítači) (Fišerová a kol., 2010; Horad a Trupl, 2000; Procházka, 2003).

3.3.3 Druhy účetních dokladů

Vzhledem k tomu, že účetní doklady zachycují různé hospodářské operace, je praktické třídit je podle určitých hledisek. Jedním z nich je třídění podle obsahu na doklady vnitřní (interní) a vnější (externí). Vnitřní účetní doklady vznikají v účetní jednotce a zachycují vnitropodnikové hospodářské jevy (příjemka, výdejka, inventurní soupis, vnitřní účetní doklad). Vnější účetní doklady vznikají ze styku účetní jednotky s vnějším okolím (faktura od dodavatele, výpis z běžného účtu, příjmový pokladní doklad). Další členění je podle počtu dokumentovaných účetních případů na doklady jednotlivé a sběrné. Jednotlivé účetní doklady zachycují jednu nebo více stejnorodých hospodářských operací, které se uskutečnily zpravidla v rámci jednoho dne (výdejka materiálu). Sběrné účetní doklady vznikají shrnutím více jednotlivých účetních dokladů zachycujících stejnorodé hospodářské operace za delší čas (týden, měsíc) do jednoho dokladu, aby mohly být zaúčtovány jednou položkou (Kovanicová, 2009).

V některých literaturách je uvedeno i další členění. Například Procházka (2003) uvádí členění na příkazné – prikazují něco udělat, průkazné – prokazují vykonání něčeho a kombinované účetní doklady.

3.3.4 Náležitosti účetních dokladů

Účetní doklady mají stanoveny své náležitosti, které musí dle §11 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví bezpodmínečně obsahovat a bez nichž by byly neplatné. Těmito náležitostmi jsou:

- označení účetního dokladu,
- obsah účetního případu a jeho účastníci,
- peněžní částka nebo informace o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem vyhotovení účetního dokladu,
- podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho zaúčtování.

3.3.5 Podpisový záznam

Nutnou součástí průkazného účetního záznamu je tedy podle výše uvedeného zákona podpisový záznam oprávněné a odpovědné osoby. Podpisovým záznamem je podle již zmíněného zákona buď vlastnoruční podpis, elektronický podpis - uznaný podle zákona

č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu), ve znění pozdějších předpisů – nebo obdobný průkazný účetní záznam v technické podobě, kterým je zaručena jednoznačná původnost. Na všechny formy podpisového záznamu je nahlíženo stejně a je jedno, který je použit. Důvodem existence více druhů podpisových záznamů je skutečnost, že účetní záznamy mají také různé formy. Nejčastěji se používá listinný účetní záznam, který je však vzhledem k finančním a ekologickým úsporám stále častěji nahrazován formou technickou. Další možností je forma smíšená, což je kombinace listinného a technického účetního záznamu. Podstatné je, že podnik může účetní záznamy převádět z jedné formy do druhé.

3.3.6 Chyby a opravy v účetních dokladech

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v § 35 dále stanovuje, že opravy v účetních dokladech a jiných účetních písemnostech nesmějí vést k neúplnosti, neprůkaznosti a nesprávnosti účetnictví. Nesprávnosti v účetnictví mohou vznikat v jakékoli fázi zpracování. Chyba může vzniknout například nesprávným popisem účetního případu na účetním dokladu, což se následně přes účetní zápis promítne jako chyba i do účetnictví, nesprávným uvedením peněžního údaje, špatným účtovacím předpisem, špatně uvedeným množstvím, či nesprávně zvoleným účetním obdobím. S účetními doklady nepřichází do styku pouze pracovník účtárny, ale i pracovníci jiných útvarů či oddělení. Na vzniku chyby se tedy může podílet prakticky kdokoliv, kdo přichází v rámci oběhu dokladu s účetními písemnostmi do styku. Důvodem vzniku chyby může být neznalost, nedbalost či vědomé zkreslení účetního případu (Horad a Trupl, 2000).

Opravu dokladu lze provést dvěma způsoby – dokladovým a bezdokladovým. Dokladový způsob spočívá v tom, že se k původnímu (špatnému) dokladu vystaví nový (opravený). Tento způsob se používá, pokud je chyba zjištěna po odeslání účetních výkazů. Bezdokladová oprava se provádí vyznačením opravy přímo na opravovaném dokladu. Tento způsob lze použít, pouze pokud byla chyba zjištěna před odesláním účetních výkazů. Použití obou metod oprav je podmíněno dodržováním určitých zásad. U bezdokladové metody se musí chybný údaj na dokladu přeškrtnout tenkou čarou tak, aby zůstal čitelný. Nad původní údaj (nebo na jiné volné místo) na dokladu se uvede správný údaj. K zápisu opravy je nutné připojit datum a podpis pracovníka odpovědného za správnost opravovaného údaje. Je nutné zabezpečit trvanlivost účetních zápisů a účetních dokladů. Tento způsob opravy nelze použít v případě, kdy to

neumožňuje účetní software, když má chybný údaj vztah k okolí podniku a data už opustila účetní jednotku (vydané faktury, podklady pro daňová přiznání), po zpracování a ověření účetní závěrky nebo v případě, kdy to zakazuje nějaký vnitropodnikový předpis. Pokud použijeme dokladovou metodu opravy účetního dokladu, musíme na původním i na opravném dokladu uvést vzájemné odkazy. Pokud se jedná o složitější či nezvyklou opravu, musí se doplnit vysvětlujícím komentářem a uvést důvod opravy. Pro opravné doklady lze pro větší přehlednost zavést samostatnou dokladovou řadu (Horad a Trupl, 2000).

3.3.7 Vnitřní kontrolní systém účetnictví

Při procesu zpracování účetních informací (účetní doklady → deník → hlavní kniha → knihy analytických účtů → účetní výkazy) může dojít k chybám, které mohou mít formální či věcnou povahu. Účetnictví v sobě má zabudován kontrolní systém, který umožňuje v rámci zpracovávání účetních informací provádět autokontrolu. Tento systém napomáhá tomu, aby bylo účetnictví vedeno úplně, průkazně a věrohodně. Pokud je tento systém vhodně nastavený, lze při jeho funkčnosti odhalit většinu vzniklých chyb již v průběhu účetního období. Řadu chyb může odhalit popřípadě také auditor nebo daňový poradce (Horad a Trupl, 2000; Kovanicová, 2009).

Do vnitřního kontrolního systému patří tyto činnosti:

- přezkušování účetních dokladů,
- souběžné provádění účetních zápisů z hlediska časového a věcného,
- kontrolní soupisky,
- ověřování klíčových vazeb procesu zpracování účetních informací pomocí kontrolních čísel,
- sestavování předvahy,
- inventarizace aktiv a závazků (Kovanicová, 2009).

Přezkoušení účetních dokladů spočívá v ověření správnosti údajů, které jsou na nich uvedeny. Každý účetní doklad musí být před zaúčtováním přezkoušen z hlediska věcné i formální správnosti. Kontrola věcné správnosti zjišťuje soulad mezi účetním dokladem a skutečností. Kontroluje se správnost uvedeného množství a ceny, dodržení smluvních podmínek a početní správnost číselných údajů. Přezkoušení formální správnosti spočívá v kontrole náležitostí účetního dokladu.

Z **časového hlediska** se účetní případy zaznamenávají do deníku a z **věcného hlediska** do hlavní knihy.

Kontrolní soupisky ověřují shodu mezi analytickými účty a jim odpovídajícím syntetickým účtem.

Formální správnost vedení účetnictví se dá ověřit pomocí **kontrolních čísel**. Mezi základní kontrolní vazby patří následující:

- součet počátečních (konečných) stavů všech aktivních účtů se musí rovnat součtu počátečních (konečných) stavů všech pasivních účtů,
- obrat strany MD všech syntetických účtů se musí rovnat obratu strany D těchto účtů (platí to i pro analytické účty, pokud v praktické aplikaci tvoří uzavřenou účetní soustavu),
- suma peněžních částek jednotlivých účetních dokladů se musí rovnat celkové peněžní částce, která je uvedena na sběrném účetním dokladu,
- součet částek jednotlivých účetních dokladů za dané období se musí rovnat deníkovému obratu za toto období,
- deníkový obrat za dané období se musí rovnat obratu strany MD a obratu strany D všech syntetických účtů hlavní knihy za dané období,
- pokud tvoří analytická evidence uzavřenou účetní soustavu, musí se deníkový obrat rovnat obratu strany MD všech analytických účtů a také obratu strany D všech analytických účtů,
- počáteční stavy, konečné stavy a obraty stran MD a D všech analytických účtů vedených k jednomu syntetickému účtu se musí v úhrnu rovnat počátečnímu stavu, konečnému stavu, obratu stran MD a D příslušného syntetického účtu (Kovanicová, 2009).

Předvaha představuje spojovací článek mezi soustavou účtů a účetními výkazy. Ověřuje vazbu, která vyplývá z podvojnosti účetních zápisů, podle které musí být zapsaná stejná peněžní částka na straně MD i na straně D příslušných účtů. Základní funkcí předvahy je ověřit, zda všechny účetní doklady vstoupily do zpracování účetního období. Ověřuje se tedy platnost této rovnice:

deníkový obrat = obrat MD všech účtů = obrat D všech účtů.

Další funkcí je kontrola dodržení principu podvojnosti účetních zápisů, který spočívá v tom, že každý účetní zápis musí být zapsán na dva různé účty, na dvě různé strany těchto účtů ve stejné peněžní částce. Musí tedy platit následující vztah:

$$\Sigma \text{ obrátů strany MD všech účtů} = \Sigma \text{ obrátů strany D všech účtů}$$

Předvaha neumožňuje odhalit nesprávně zvolené souvztažné účty, pokud byl dodržen princip podvojnosti nebo zjistit chybu zaúčtování v nesprávné výši, pokud bylo účtováno souvztažně jednou na stranu MD a jednou na stranu D a také nedokáže odhalit nezaúčtování účetního případu (Kovanicová, 2009).

Zatímco předvaha a kontrolní čísla ověřují formální správnost účetnictví, věcnou správnost ověřuje **inventarizace**. Účetnictví je věcně správné, pokud odpovídá skutečnému stavu jednotlivých druhů majetku a skutečným závazkům podniku. Nejdříve se provede inventura, tj. zjistí se skutečný stav aktiv a závazků a vyhotoví se inventurní soupis. Poté se porovná skutečný stav se stavem účetním, zjistí se případné rozdíly (manko, přebytek) a jejich příčiny. Nakonec se musí inventarizační rozdíly vypořádat a to tak, že se pomocí účetních zápisů uvede stav na účtech do souladu se stavem skutečným. Měla by se také navrhnout opatření, která by vedla k tomu, aby k inventarizačním rozdílům docházelo co nejméně¹ (Kovanicová, 2009).

3.3.8 Oběh účetních dokladů a postup při jejich zpracování

Vnitropodniková směrnice o oběhu účetních dokladů

V každé účetní jednotce je tento proces jiný, záleží na její velikosti a na organizačním uspořádání. V malém podniku s jednoduchou organizační strukturou má tento proces úplně jiný průběh než v podniku, kde se organizační struktura skládá ze závodů, středisek, divizí apod. V takovém případě je nutné mít pevně stanovený plán oběhu účetních dokladů, osoby odpovědné za jednotlivé činnosti a úkony v různých fázích procesu – k tomu slouží vnitropodniková směrnice.

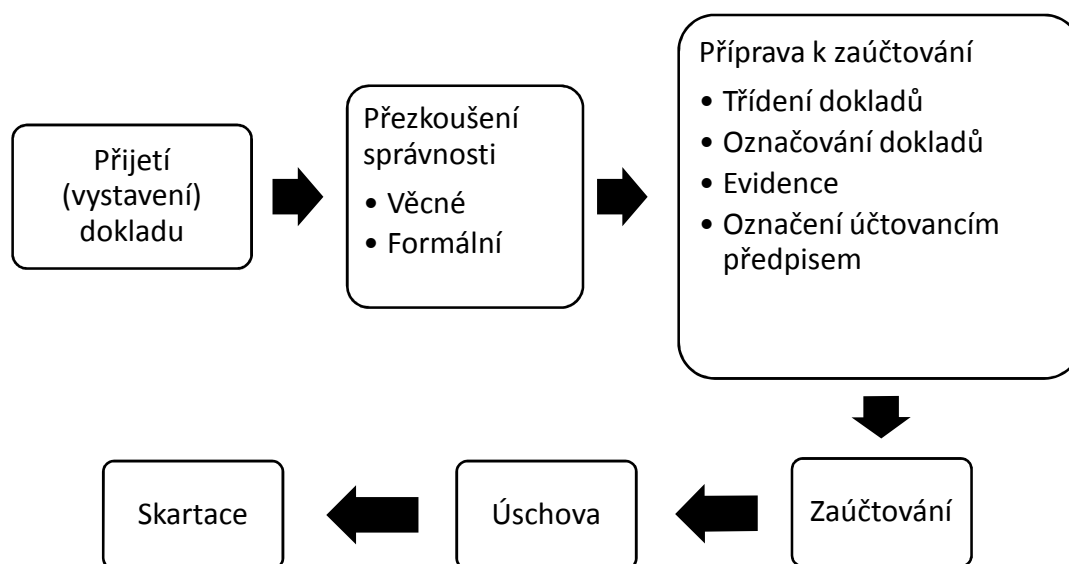
Každá účetní jednotka si tuto směrnici stanovuje sama tak, aby byl zajištěn plynulý pohyb dokladů od jejich vyhotovení nebo přijetí přes jejich ověření a zaúčtování až po archivaci a skartaci. Pro tento účel si může účetní jednotka stanovit časové rozmezí pro jednotlivé fáze zpracování dokladů. Při tvorbě směrnice vychází účetní jednotka z konkrétních druhů účetních dokladů, které budou součástí oběhu, z osob nebo funkcí,

¹ Inventarizace je detailně upravena v Zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví v §29 a §30.

kteře budou přicházet do styku s doklady a z pracovních činností pro konkrétní osoby nebo funkce. Tato směrnice by tedy měla obsahovat názvy a označení používaných účetních dokladů (včetně druhů dokladových řad), způsob zajištění úplnosti dokladových řad, stanovení osob (funkcí), které budou účetní doklady vystavovat nebo přijímat, stanovení osob, které budou vystavení účetních dokladů nařizovat a schvalovat, stanovení osob, které budou účetní doklady přezkušovat z hlediska formální a věcné správnosti a stručný popis jednotlivých operací v rámci oběhu účetního dokladu, vymezení osob, které tyto operace budou provádět a stanovení lhůt pro jejich provedení (Horad a Trupl, 2000).

Vzhledem k tomu, že povinnou náležitostí účetního dokladu jsou podpisy, měl by být součástí směrnice také podpisový vzor, který by měl obsahovat: osobu odpovědnou za vedení agendy o podpisových vzorech, jméno a funkci odpovědného pracovníka včetně vymezení odpovědnosti za konkrétní účetní případ a jeho podpis a datum, od kdy odpovědný pracovník může účetní operace či doklady schvalovat. Podpisový vzor by měl být často aktualizován, proto může být řešen jako příloha ke směrnici. Při změně osoby, odpovědnosti či náplně práce je poté snazší aktualizovat jen přílohu než celou směrnici (Horad a Trupl, 2000).

Schéma 4: Oběh účetních dokladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Oběh účetních dokladů začíná jeho přijetím či vystavením.

Poté je nutné ho zkontrolovat z hlediska věcné a formální stránky. Věcnou kontrolu provádí většinou účastník hospodářské operace, který například kontroluje, zda faktura za nákup materiálu odpovídá skutečně dodanému množství a druhu. Součástí je také kontrola správnosti výpočtů uvedených v účetním dokladu. Formální kontrolu má na starosti obvykle pracovník účtárny, který ověřuje přítomnost všech náležitostí účetního dokladu.

Následuje příprava k zaúčtování, která má několik fází. Nejdříve se doklady rozdělí podle druhu (faktury přijaté, bankovní výpisy, příjemky), popřípadě podle dalších hledisek (přijaté faktury na investiční, materiálové, režijní). V rámci těchto skupin se dále rozdělí podle data přijetí nebo vystavení. Takto roztríděným dokladům se přidělí určité číselné či abecedně číselné označení. Poté se doklady zapíší do pomocných účetních knih (např. do pokladní knihy) a nakonec se na doklad uvede účtovací předpis, který obsahuje účty, na něž bude doklad zaúčtován včetně jejich stran a peněžních částek. Pro tento předpis je buď na dokladu připraveno speciální místo, nebo ho uvedeme na samostatný lístek, který se k dokladu připojí.

Pokud je doklad takto připraven může se zaúčtovat podle účtovacího předpisu do účetních knih. Po zaúčtování se musí vždy na doklad uvést poznámka o zaúčtování obsahující datum a podpis osoby, která to provedla.

Vzhledem k tomu, že jsou účetní doklady důležitým průkazným materiálem, musí být pečlivě uschovány po dobu stanovenou uschovacími lhůtami uvedenými v § 31 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a nakládání s účetními záznamy je také upraveno v zákoně č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. Tento zákon je však změněn zákonem č. 167/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu), ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. Dalším neopomenutelným zákonem, kterým se musíme při archivaci řídit je zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, který ukládá povinnost archivovat daňové doklady k dani z přidané hodnoty po dobu 10 let. Lhůty pro uschování se liší podle toho, jaké písemnosti se týkají.

Uschovací lhůty a účetní záznamy, kterých se týkají²:

10 let – účetní závěrka a výroční zpráva

5 let – účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventurní soupisy, účtový rozvrh, přehledy, ostatní účetní záznamy, kterými účetní jednotka dokládá formu vedení účetnictví (Fišerová a kol., 2010).

Již několikrát zmiňovaný zákon o účetnictví mimo jiné stanovuje, že pokud jsou účetní záznamy použity i pro jiný účel, například pro účely trestního řízení, opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti, správního řízení, občanského soudního řízení, daňového řízení, výběru archiválií ve skartačním řízení nebo mimo něj, nebo pro účely sociálního zabezpečení, veřejného zdravotního pojištění či pro účely ochrany autorských práv, postupují po uplynutí uschovací doby pro účely účetnictví dále tak, aby byly zajištěny požadavky vyplývající z jejich použití pro příslušné účely.

Při zániku účetní jednotky, přechází povinnosti spojené s uschováním účetních záznamů na právního nástupce, likvidátora či insolvenčního správce. V ostatních případech je povinností účetní jednotky zajistit před svým zánikem všechny povinnosti spojené s uschováním účetních záznamů a prokazatelně o tomto způsobu zajištění informovat státní archiv (Fišerová a kol., 2010).

Poslední fází oběhu účetních dokladů je skartace. Dle zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, provedou podnikatelé skartační řízení v kalendářním roce následujícím po uplynutí skartační lhůty dokumentu, která je uvedena v zákoně o účetnictví. Pokud podnikatel potřebuje dokument pro další vlastní činnost, může být toto řízení po dohodě s příslušným archivem provedeno později. Skartační řízení se provádí na základě skartačního návrhu, který zašle podnikatel příslušnému archivu k posouzení a provedení výběru archiválií. Původce dokumentu sestaví k provedení skartačního řízení skartační komisi. Výsledkem skartačního řízení je protokol o provedeném skartačním řízení vystavený příslušným archivem, který obsahuje soupis dokumentů nebo souborů dokumentů, které byly vybrány za archiválie; zařazení archiválie do příslušné kategorie; určení, kde bude archiválie uložena; soupis dokumentů, které lze skartovat. Až po vystavení tohoto skartačního protokolu lze provést fyzickou likvidaci vybraných dokumentů. Bez souhlasu a potvrzení příslušného

² Tyto lhůty začínají běžet koncem účetního období, kterého se týkají.

archivu nemůže účetní jednotka své účetní záznamy zničit, přestože již uplynula jejich archivační lhůta (Fišerová a kol., 2010).

Dokumenty vzniklé činností podnikatelů zapsaných v obchodním rejstříku, které jsou povinni uschovávat:

1. Dokumenty o vzniku a zániku podnikatelského subjektu:
 - zakladatelské dokumenty,
 - organizační řády a řídicí akty, stanovy, statuty a jejich změny, jednací a organizační řády a schémata,
 - dokumenty o změnách podnikatelských subjektů, rozhodnutí, dekrety, smlouvy a výměry o změně právní formy, sloučení, rozdělení,
 - dokumenty o zrušení, likvidaci a zániku společnosti, rozhodnutí o likvidaci, zprávy o postupu a ukončení likvidace, návrhy na výmaz z obchodního rejstříku.
2. Dokumenty vrcholového řízení, notářské zápisy z jednání orgánů podnikatelského subjektu, výroční zprávy, zprávy o auditu.
3. Dokumenty o majetku, dokumenty dokládající vlastnictví nemovitého majetku, ochranné známky.
4. Finanční dokumenty, účetní záznamy, statistiky podnikatelského subjektu, knihy podvojného účetnictví, účetní závěrky, roční výkazy.
5. Dokumenty z propagační činnosti, katalogy zboží s ceníky, publikace vydané podnikatelským subjektem a kroniky podniku.
6. Výrobní programy, jejich změny a uplatnění výrobků na domácím a zahraničním trhu.
7. Zásadní dokumenty o zaměstnancích a kolektivní smlouvy.

4. Metodika

Cílem této práce je analýza oběhu účetních dokladů ve vybrané účetní jednotce, jeho zhodnocení a doporučení, která by vedla k zefektivnění tohoto procesu.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části šlo o shromáždění poznatků o dané problematice. Hlavním podkladem byly platné zákony a odborná literatura. Teorie byla uspořádána od obecného ke specifickému – začátek byl tedy obecně o podnikových procesech, jejich definici, klasifikaci a způsobech zlepšování. Na podnikové procesy bylo plynule navázáno problematikou workflow, která se zabývala nejdříve systémy pro automatizaci podnikových procesů a dále už samotným procesem oběhu účetních dokladů od vymezení účetních dokladů přes jejich náležitosti až po popis průběhu tohoto procesu.

Praktická část bude založena na analýze současného stavu workflow procesu ve vybraném podniku, kterým je firma Spojené kartáčovny, a.s. se sídlem v Pelhřimově. Podkladem pro tuto část budou konzultace s finančním ředitelem podniku a jejich vnitropodnikové směrnice. Na základě získaných podkladů bude analyzován současný stav procesu. Tento stav bude následně zhodnocen pomocí sledování jeho průběhu v podniku. Během místního šetření budou sledovány hlavně chyby a nedostatky, které tento proces v podniku obsahuje. Závěrem budou tyto chyby popsány, vysvětleny a budou navržena konkrétní řešení, která by pomohla tento proces zefektivnit. Přehlednost praktické části bude zajištěna pomocí schémat. Pro analýzu průběhu procesu budou prováděna místní šetření na dokladech a informačním systému. K dosažení vymezeného cíle budou použity metody – pozorování, analýza, dedukce, popis, vysvětlení a vyhodnocení.

5. Rozbor workflow procesu v konkrétním podniku

5.1 Charakteristika vybraného podniku a jeho organizační struktura

Historie společnosti Spojené kartáčovny, a. s. sahá až do roku 1882, kdy obchodník s koloniálním zbožím ve svém sklepě zahájil výrobu rýžových kartáčů. Až v roce 1900 byla díky četným zakázkám postavena nová a moderní továrna, která byla v následujících letech dále rozšiřována a modernizována.

Kvůli sílící konkurenci a potřebě zvýšení provozního kapitálu se tento podnik v roce 1909 stal akciovou společností. Následovaly události jako znárodnění, rozdělení podniku na dva kartáčnické podniky a opětné sloučení. V roce 1991 se Spojené kartáčovny po 41 letech staly opět akciovou společností a držitelem všech akcií se stal stát. Pouze o rok později se však během kupónové privatizace vlastníky všech akcií staly privatizační fondy a akcionáři.

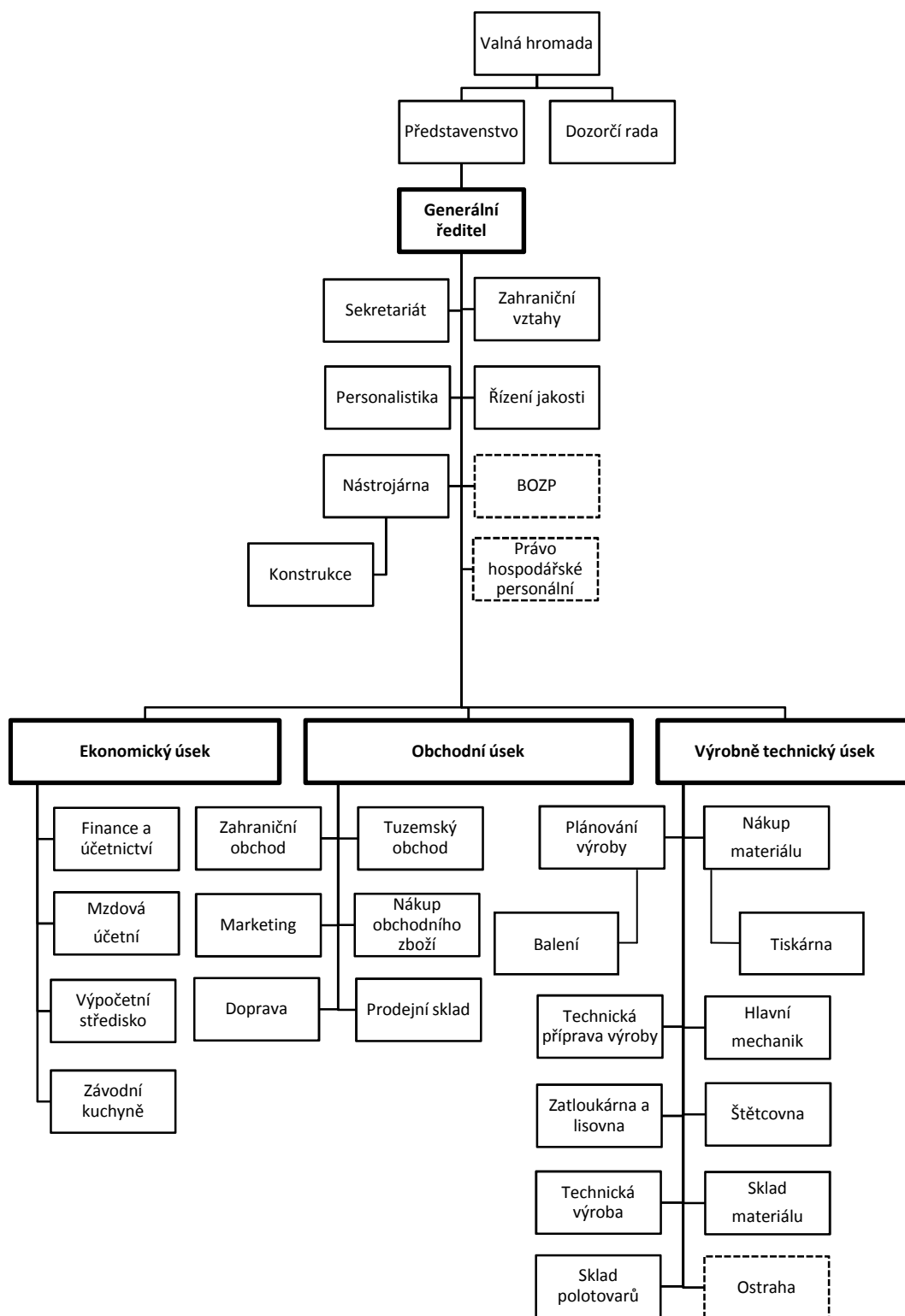
V období 90. let došlo v rámci rozvoje společnosti k modernizaci výroby, byly nakupeny nové technologie s vysokou produktivitou práce, vyrábějící série o velikosti jednoho milionu kusů daného sortimentu za měsíc. Vzhledem k tomuto velkému rozsahu výroby, bylo více než 50 % produkce exportováno.

V současnosti je tato akciová společnost plně privatizována, majoritní podíl v ní mají dva významní akcionáři, což přispívá ke stabilizaci vlastnických vztahů.

Co se týče velikosti a významu této společnosti, momentálně je největším výrobcem kartáčnického zboží ve střední a východní Evropě, své výrobky prodává ve více jak patnácti zemích, má přibližně 420 zaměstnanců, ročně dosahuje obrátu více jak 900 milionů korun a více než 60 % celkové produkce je exportováno.

Společnost dodává výrobky širokému spektru zákazníků, od nadnárodních řetězců (např. IKEA) přes velkoobchodní distributory až po maloobchodní jednotky v ČR i zahraničí. Vysokou kvalitu výroby dokládají certifikáty ISO 9001 a ocenění v soutěži Czech Top 100.

Schéma 5: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vnitropodniková směrnice společnosti Spojené kartáčovny, a. s.

5.2 Implementace informačního systému

Společnost se v roce 2009 rozhodla pro zásadní modernizaci a integraci informačního zázemí. Veškeré systémy pro účetnictví, řízení výroby, logistiku a marketing chtěli nahradit jedním komplexním řešením. Bylo tedy vyhlášeno výběrové řízení, ve kterém zvítězila nabídka společnosti IFS Czech se systémem IFS Aplikace.

Od nového informačního systému (dále jen IS) společnost požadovala standardní vykonávání všech firemních procesů a vzhledem k tomu, že prioritním procesem je pro ně výroba, tak hlavně zefektivnění tohoto procesu. Kvůli plánovanému výraznému obchodnímu růstu firmy, bylo dalším cílem také zajistit zefektivnění řízení hlavních firemních procesů, aniž by byl lineárně navýšen počet zaměstnanců. Pro podnik bylo velmi důležité, aby byla zajištěna návaznost na ostatní firemní procesy, zejména finanční řízení, účetnictví a řízení lidských zdrojů a také aby byla zefektivněna vnitropodniková komunikace. Implementace nového komplexního systému měla také přispět k omezení chyb z opomenutí, které jsou spojeny s vícenáklady a zvýšení efektivity práce lidí. Výsledkem toho je lepší kontrola nákladů, výnosů a jejich vývoje v čase, plnění věcných výstupů, snadnější získávání informací pro různé analýzy, možnost zjistit, kde se stala jaká chyba a tím také možnost poučení se z minulosti.

Přestože došlo během procesu implementace k několika problémům, například bylo nutné vypořádat se s tím, že pro společnost tohoto druhu je důležité plánování stavu výrobních dělníků v normohodinách, což IFS ve své standardní verzi nenabízí, 1. prosince 2010 byl spuštěn ostrý provoz nového IS, během něhož nebyla zaznamenána žádná závada, která by výrazněji omezila jeho fungování.

Tento IS umožňuje přístup ke všem funkcím z jakéhokoli místa s internetovým připojením a navíc umožňuje rychlou a jednoduchou orientaci v celém systému, protože řeší vyhledávání podobně jako například Google. Přínosné je i sjednocení informačních zdrojů společnosti, což umožňuje jednoduché vytváření analýz pomocí rychlých sestav.

Implementovány byly aplikace IFS Výroba, IFS Finance, IFS Distribuce, IFS Údržba, IFS Prodej a marketing, IFS Správa dokumentů, IFS Výkonnost podniku, IFS Pravidla účtování.

Hlavní přínosy implementace:

- zjednodušení postupů v oblasti likvidace faktur, účetnictví a financí,
- rychlejší práce s prodejními a nákupními objednávkami,

- sjednocení a zpřehlednění práce se zákaznickými ceníky,
- zlepšení přehledu o budoucích potřebách výroby polotovarů a finálních výrobků v oblasti plánování dostupnosti skladových položek,
- zrychlení komunikace mezi prodejem a výrobou a následné rychlejší vytváření výrobních zakázek,
- u zpožděné objednávky lze ze systému získat rychlou informaci o nutnosti výroby.

Přestože tento systém umožňuje propojení účetnictví s oběhem účetních dokladů, tato firma to nevyužívá. Zaměstnanci jednotlivé doklady do IS neskenují a neposílají si je přes něj, ale fyzicky si je mezi sebou předávají. Vedle toho, že by to zatěžovalo tento komplexní celopodnikový systém, většina účastníků oběhu účetních dokladů se nachází v jedné administrativní budově a vzhledem k tomu, že skenování a ostatní práce se zanesením dokladů do IS zabere také nějaký čas, rozhodli se zaměstnanci tuto funkci nepoužívat. Elektronický podpis používají pouze ve styku s vnějším světem, ten kdo tuto funkci tedy potřebuje, má možnost ji využít. Tato společnost je zastáncem starších metod i co se týče papírové podoby dokladů, všechny doklady včetně vnitřních účetních dokladů si tisknou a v papírové podobě zakládají.

Jediné, co systém IFS v této společnosti nezaštiťuje, jsou mzdy. Vzhledem k tomu, že v personalistice jsou zachyceny citlivé informace, nechce tento podnik, aby byly zaznamenány v celopodnikově přístupném systému. Používají tedy mzdový systém VEMA, který zajišťuje komplexní zpracování mezd. Tento program zajišťuje vše, co se týká mezd - zadání vstupních údajů o zaměstnancích, výpočet mezd, zpracování výstupů pro zdravotní pojišťovny, pro orgány sociálního zabezpečení, pro peněžní ústavy a také pro účetnictví. K přenosu informací o mzdách mezi tímto programem a programem na účetnictví dochází elektronicky, vzájemnou komunikací obou systémů. Ze systému IFS do programu VEMA putují údaje o vykázaných mzdách výrobních dělníků a z VEMA do IFS údaje o nákladech na mzdy a podklady k placení mezd.

5.3 Vnitropodniková směrnice o oběhu účetních dokladů

Vnitropodniková směrnice společnosti určuje závazná pravidla pro nařizování a schvalování hospodářských a účetních operací, přezkušování věcné i formální správnosti účetních dokladů a přípustnosti určených operací. Její nedílnou součástí je sedmnáct příloh.

Oběh účetních dokladů

Postup oběhu účetních dokladů je dán plánem oběhu účetních dokladů a upravujícími postupy uvedenými v přílohách. Účetní doklady vyhotovené v některém z útvarů společnosti obíhají podle zmíněného plánu oběhu účetních dokladů. Zatímco doklady jako jsou například faktury a ostatní došlé doklady jsou nejdříve zaměstnancem přebírajícím poštu označeny razítkem a datumem, dále jsou předány finančnímu a účetnímu odboru (dále jen FO). FO zkontroluje náležitosti dokladů a předá je ke schválení a ověření vedoucím úseků a vedoucím středisek, kteří zajistí ověření a schválení dokladů. Termíny pro předání FO, jsou také uvedeny v plánu oběhu dokladů a představují data následujícího měsíce, do kterých musí být FO předány poslední doklady, týkající přecházejícího měsíce. Schválené a ověřené doklady se tomuto odboru předávají bez zbytečného prodlení – zejména u externích dokladů by to podle směrnice mělo být do tří pracovních dnů od předání k ověření. Toto předání schválených dokladů zajišťují zaměstnanci, kteří jsou tímto schválením pověřeni. K dokladům potřebným pro roční účetní uzávěrku stanoví termíny pro předání ekonomický ředitel do 15. 12. běžného roku.

Ve výše zmíněném plánu oběhu účetních dokladů, který tvoří nedílnou součást směrnice, jsou jmenovitě uvedeny hlavní hospodářské operace, které se v akciové společnosti nejčastěji vyskytují nebo jsou z finančního a nákladového hlediska zvláště významné. Pokud se vyskytne případ, který v plánu oběhu není uveden, je dle směrnice třeba postupovat analogicky jako u druhově podobných hospodářských a účetních operací.

Nařizování a schvalování hospodářských a účetních operací

V jedné z příloh plánu oběhu účetních dokladů je seznam zaměstnanců, kteří jsou dle platného podpisového řádu oprávněni nařizovat nebo schvalovat hospodářské a účetní operace. Tito zaměstnanci odpovídají za správnost operací, které nařídili a svým podpisem na účetních dokladech schválili. Dále tito pracovníci zajistí, aby schválený doklad byl neprodleně předán finančnímu odboru k zaúčtování.

Ověření věcné správnosti účetních dokladů a přípustnosti operací

Věcnou správnost účetních dokladů ověřují a svým podpisem potvrzují zaměstnanci příslušného účetního střediska, na jehož kontě se po zaúčtování objeví náklad nebo výnos z tohoto ověřovaného dokladu. Tito zaměstnanci jsou samozřejmě uvedeni v

plánu oběhu účetních dokladů. Pokud je doklad shledán věcně nesprávným je nutno ho vrátit k opravě nebo doplnění, což zajistí zaměstnanci odpovědní za věcnou správnost.

Přezkoušení formální správnosti účetních dokladů

Před zaúčtováním účetních, případně v pokladně proplacených dokladů, je nutno provést ještě kontrolu jejich formální správnosti, kterou se dle směrnice rozumí:

- zda doklady mají všechny náležitosti předepsané v §11 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zda je dodavatel plátcem DPH,
- zda věcná správnost dokladů byla ověřena pověřených zaměstnancem,
- zda jsou doklady opatřeny podpisem zaměstnance, který je oprávněn příslušnou operaci nařídit nebo schválit.

Formální správnost účetních dokladů kontrolují a svými podpisy ověřují zaměstnanci písemně pověřeni, uvedení v příloze směrnice o oběhu účetních dokladů. Zaměstnanci FO připravují příslušné doklady k zaúčtování podle číselníku středisek a účtové osnovy. U dokladů, které nemají předepsané náležitosti nebo nejsou opatřeny předepsanými podpisy, zaměstnanec ověřující formální správnost zajistí doplnění nebo opravu.

Podpisování v zastoupení

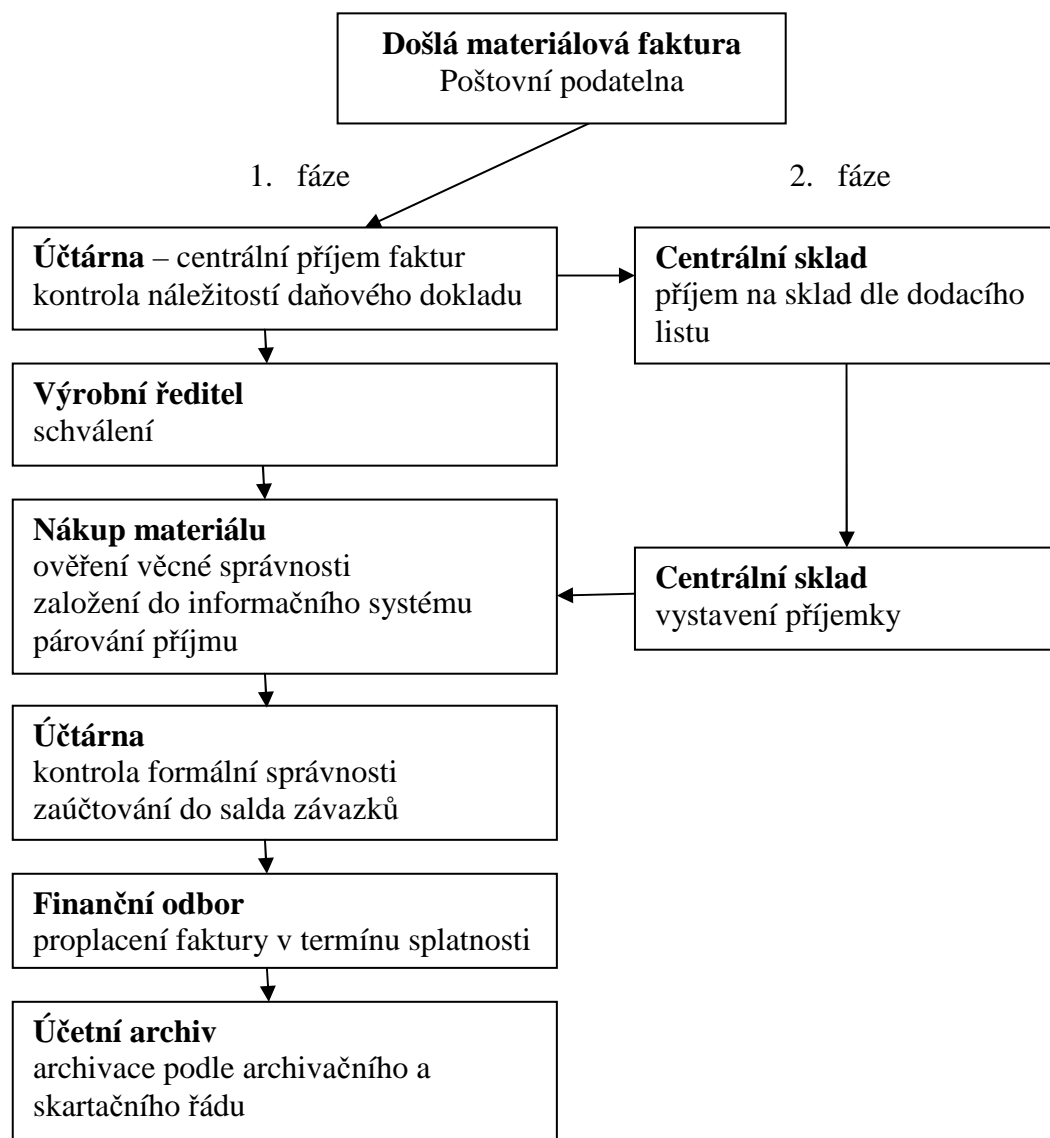
Dle směrnice o oběhu účetních dokladů, podepisují doklady zásadně zaměstnanci uvedení v příloze plánu oběhu účetních dokladů. V případě jejich nepřítomnosti trvající déle než jeden pracovní den, podepisují doklady zaměstnanci pověřeni jejich zastupováním, kteří jsou uvedeni na podpisovém vzoru, který je jednou z příloh k této směrnici.

K zajištění řádného provádění kontroly formální správnosti dokladů, prováděnou zaměstnanci FO, jsou používány vystavené podpisové vzory na příslušných formulářích. Zpracování podpisových vzorů zajišťuje vždy k 1. lednu každého roku právě FO. Pokud dojde k jakékoli změně v těchto podpisových oprávněních, zaměstnanci, v jejichž podřízenosti k této změně došlo, jsou povinni hlásit to neprodleně na FO. Zde na základě této informace zajistí opravu v podpisových vzorech. Platnost podpisových vzorů je stanovena vždy na období jednoho kalendářního roku, přičemž obnova se provádí vždy k 1. lednu.

5.4 Jednotlivé fáze a postup oběhu vybraných účetních dokladů

Zásoby a ceniny

Schéma 6: Postup oběhu došlých materiálových faktur

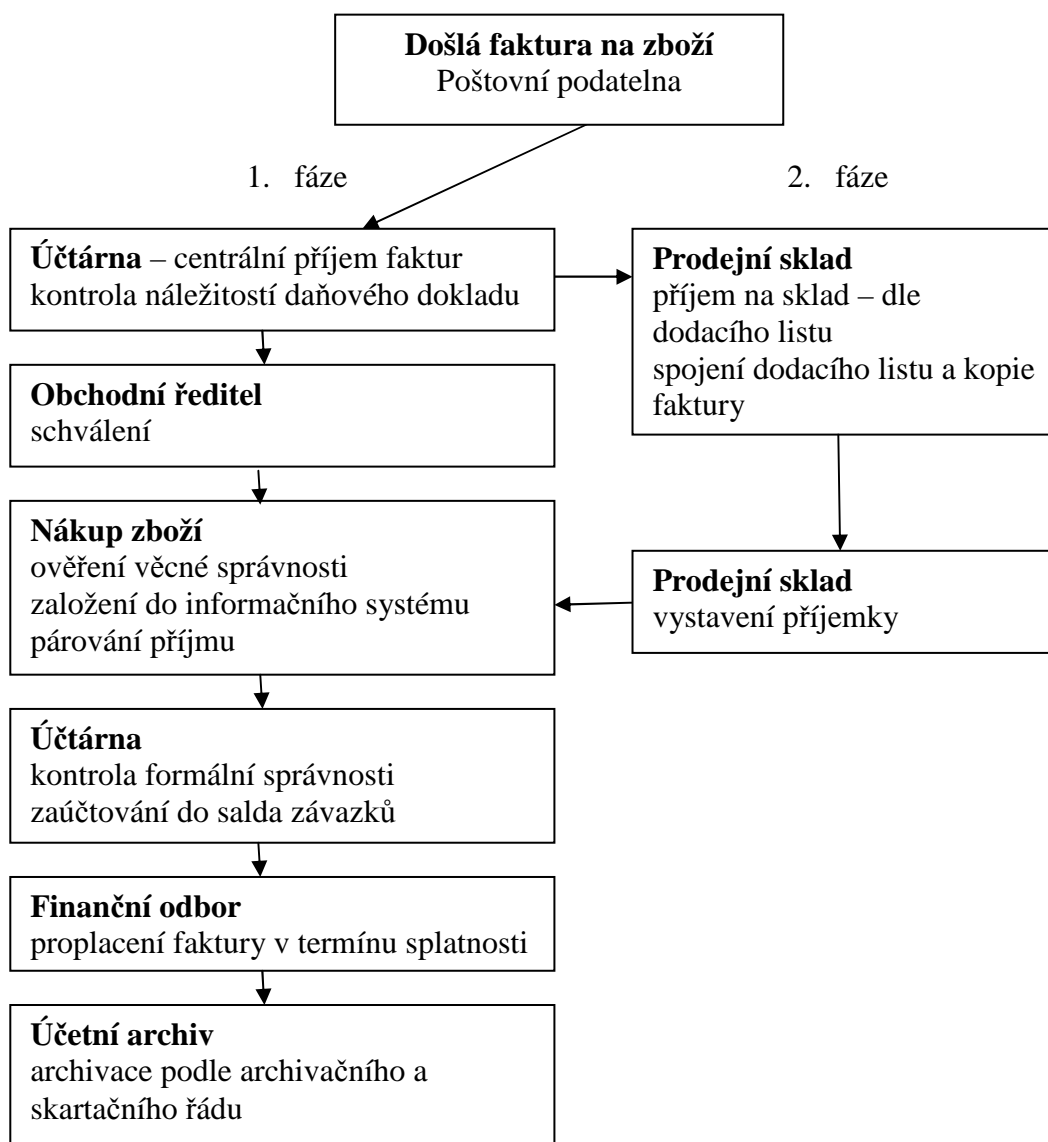


Zdroj: Vnitropodnikové směrnice podniku, vlastní zpracování

Plán oběhu účetních dokladů stanovuje, že u materiálové faktury doklad přijímá finanční a účetní odbor, kde je provedena kontrola náležitostí daňového dokladu, pokud by je neobsahoval, doklad by se dále již neřešil. Operaci schvaluje výrobní ředitel. Věcná správnost je přezkoušena v oddělení nákupu materiálu, kde je také provedeno párování příjmu a založení dokladu do informačního systému. Formální správnost přezkoušuje finanční a účetní odbor, který zajistí také proplacení faktury a archivaci.

Vedle této fáze je ještě potřeba, aby se doklad dostal také do centrálního skladu, kde dojde k přijetí materiálu dle dodacího listu a k vystavení příjemky.

Schéma 7: Postup oběhu došlých faktur na zboží

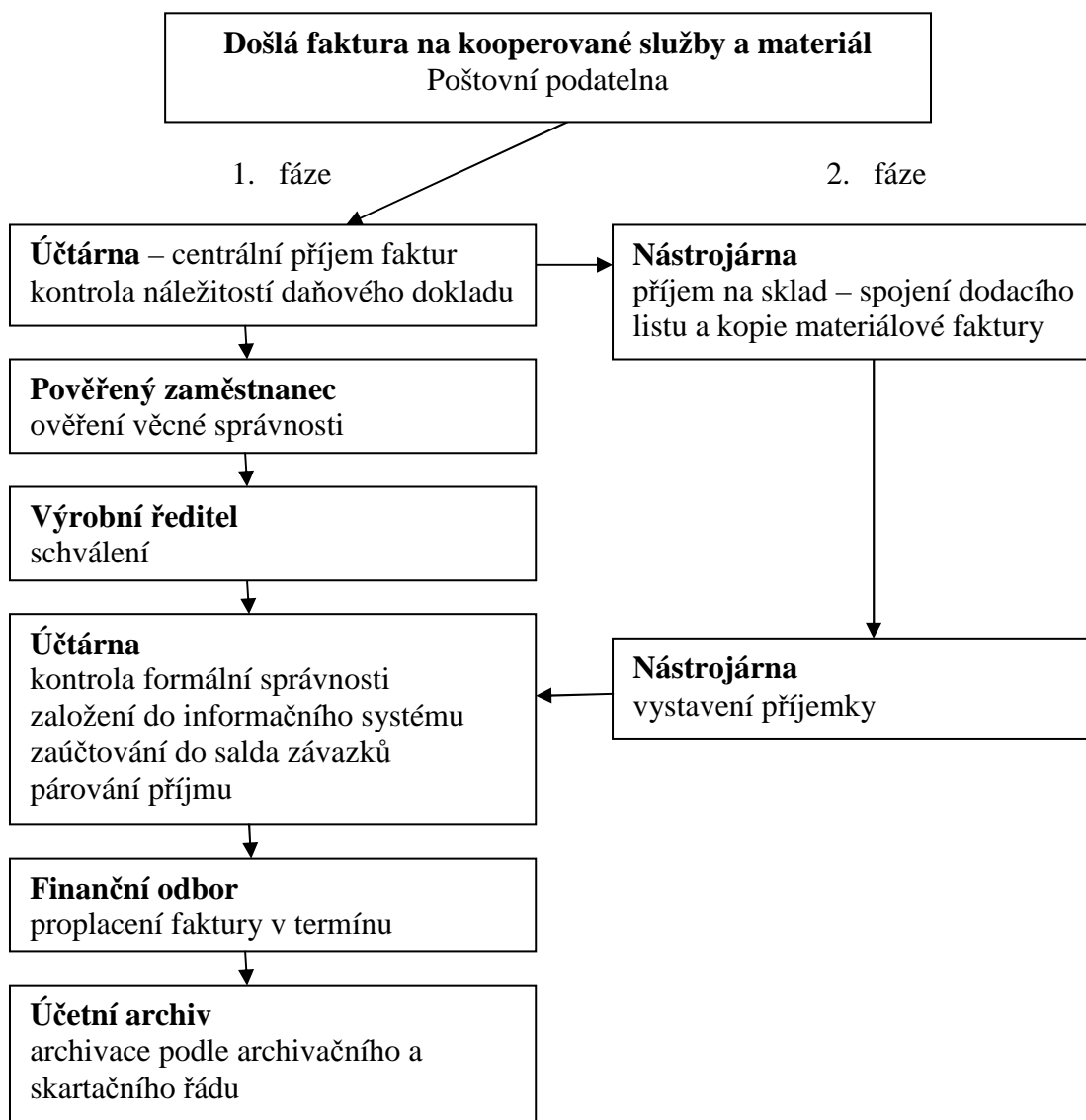


Zdroj: Vnitropodnikové směrnice podniku, vlastní zpracování

Oběh faktury na zboží se od faktury na materiál v některých částech samozřejmě liší. Zde doklad přejímá opět finanční a účetní odbor, ale vzhledem k tomu, že jde o zboží, operaci schvaluje obchodní ředitel a věcnou správnost přezkúšuje oddělení nákupu obchodního zboží. Zároveň je zde provedeno párování příjmu a založení do informačního systému podniku. Formální správnost přezkúšuje, tak jako to bylo v případě faktury na materiál, opět finanční a účetní odbor, který doklad také archivuje.

Tak jako fakturu na materiál i tento doklad potřebují ve skladu, aby na základně dodacího listu zboží přijali na sklad a následně tento dodací list spárovali s kopií faktury a vystavili příjemku.

Schéma 8: Postup oběhu došlých faktur na kooperované služby a materiál



Zdroj: Vnitropodnikové směrnice podniku, vlastní zpracování

Zásadním rozdílem oproti předchozím fakturám je zde fáze založení do informačního systému. U předchozích faktur ji dělali skladníci pověřeni nákupem materiálu či nákupem zboží, protože fakturu rovnou párují se skladovým dokladem, tak nemá smysl, aby to dělali v účtárně, jelikož by se to k nákupčím poté stejně muselo vrátit, aby doklady spárovali. V nástrojárně však nemají administrativního pracovníka ani administrativní vybavení k tomu, aby to dělali sami, tudíž dochází k založení do informačního systému a spárování dokladů až v účtárně.

Další doklady týkající se zásob a cenin

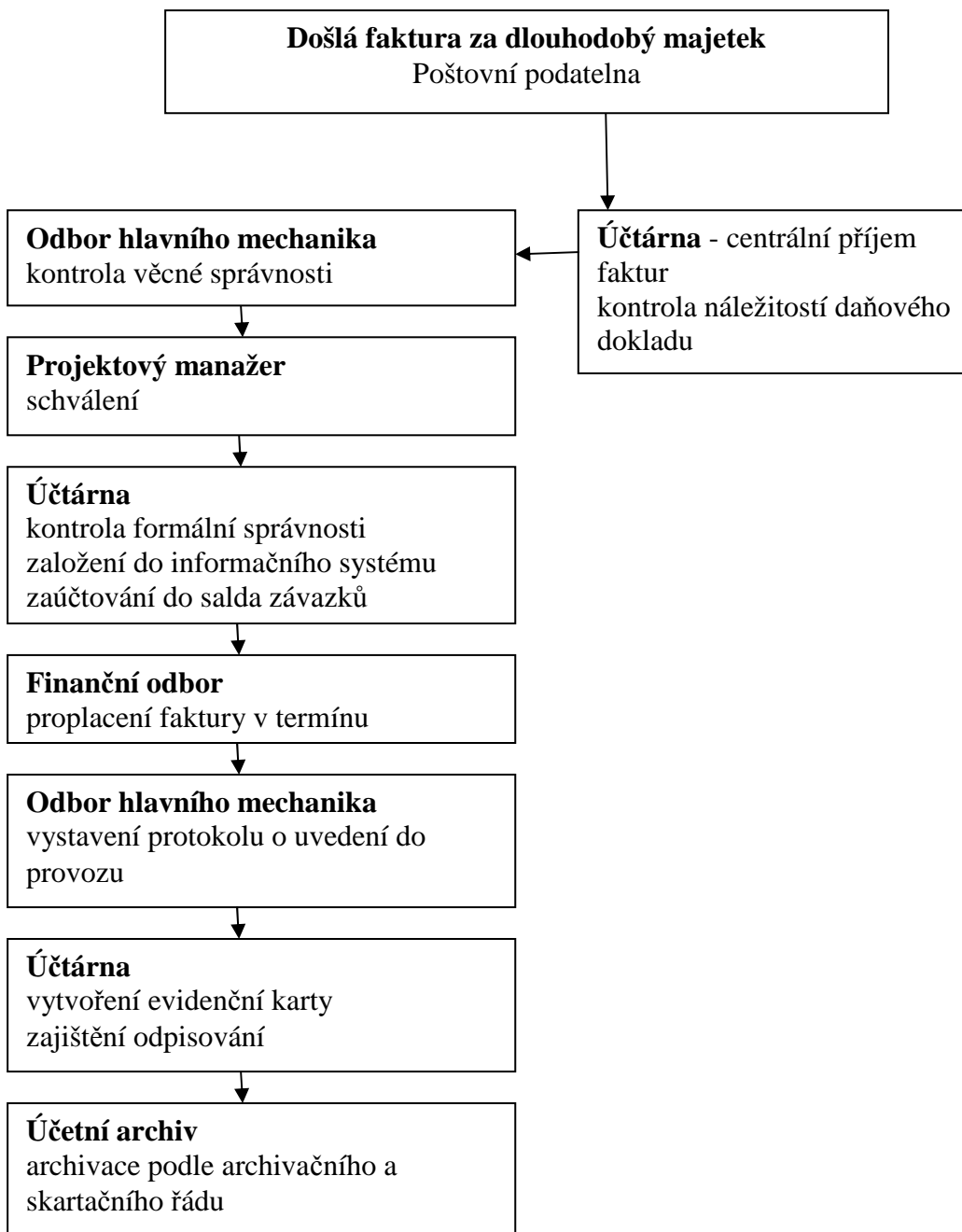
Výdejků na spotřebu materiálu přejímá pověřený zaměstnanec, vedoucí střediska operaci schválí, dále mistr či pověřený zaměstnanec provede kontrolu věcné správnosti. Formální správnost a archivaci zde neprovádí finanční a účetní odbor, jak je tomu u většiny hospodářských operací, ale vedoucí střediska.

U přejímky dělá vše vedoucí skladu. Doklad přejímá, operaci schvaluje či nařizuje, provádí kontrolu formální i věcné správnosti a má na starosti i archivaci.

Nákup cenin a spotřeba cenin mají jednotný postup. Doklad přejímá finanční a účetní odbor, operaci nařizuje či schvaluje ekonomický ředitel, finanční a účetní odbor provede kontrolu formální i věcné správnosti a postará se o archivaci dokladu.

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Schéma 9: Postup oběhu došlých faktur na nákup dlouhodobého majetku



Zdroj: Vnitropodnikové směrnice podniku, vlastní zpracování

U oběhu faktur na dlouhodobý majetek je rozhodující zda se jedná o dlouhodobý hmotný majetek či o dlouhodobý nehmotný majetek a také zda je jeho hodnota vyšší než 40 000 Kč (u hmotného) nebo vyšší než 60 000 Kč (u nehmotného).

U dlouhodobého hmotného majetku s cenou nad 40 000 Kč doklad přejímá finanční a účetní odbor, operaci schvaluje projektový manažer a věcnou správnost přezkouší

odbor hlavního mechanika. Kontrolu formální správnosti provede finanční a účetní odbor, který se postará i o archivaci.

Pokud je cena dlouhodobého hmotného majetku nižší než 40 000 Kč průběh oběhu dokladu se liší ve dvou fázích. Operaci neschvaluje projektový manažer, ale vedoucí úseku a věcnou správnost místo odboru hlavního mechanika provádí vedoucí střediska.

Faktura na nákup dlouhodobého nehmotného majetku je stejně jako faktura na nákup dlouhodobého hmotného majetku přijata finančním a účetním odborem, avšak hned v další fázi se liší. Operaci zde schvaluje ekonomický ředitel a věcnou správnost pochopitelně místo odboru hlavního mechanika přezkazuje výpočetní středisko. Co se týče kontroly formální správnosti, archivace a termínu předání dokladu, je to stejné jako u nákupu dlouhodobého hmotného majetku s cenou vyšší než 40 000 Kč.

Nákup dlouhodobého nehmotného majetku s cenou do 60 000 Kč má stejný průběh jako nákup dlouhodobého nehmotného majetku s cenou nad 60 000 Kč.

Další doklady týkající se dlouhodobého majetku (nad 40 000 Kč, nad 60 000 Kč)

Ve výše uvedeném schématu je zmíněn protokol o uvedení majetku do provozu. Ten vyhotovuje odbor hlavního mechanika, operaci schvaluje projektový manažer, odbor hlavního mechanika provede kontrolu věcné správnosti a o kontrolu formální správnosti a archivaci se postará finanční a účetní odbor.

Inventurní kartu k dlouhodobému hmotnému majetku vyhotovuje odbor hlavního mechanika a také ji archivuje.

Doklad o prodeji a převodu dlouhodobého hmotného majetku vyhotovuje také odbor hlavního mechanika, operaci schvaluje či nařizuje generální ředitel, věcnou správnost přezkazuje odbor hlavního mechanika a formální správnost přezkazuje finanční a účetní odbor, který doklad též archivuje.

Protokol o likvidaci vyhotovuje odbor hlavního mechanika. V případě hmotného majetku operaci schvaluje generální ředitel a v případě nehmotného majetku ji schvaluje ekonomický ředitel. Věcnou správnost u hmotného majetku kontroluje odbor hlavního mechanika a u nehmotného majetku výpočetní středisko. Kontrolu formální správnosti a archivaci opět provádí finanční a účetní odbor.

Důležitou účetní operací jsou také odpisy. Zde je průběh stejný pro hmotný i nehmotný majetek. Vše od vyhotovení dokladu po archivaci zajišťuje finanční a účetní

odbor. Stejně je tomu i u evidence inventárních karet dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, vše zajišťuje finanční a účetní odbor.

Další doklad, který se u tohoto majetku používá, je smlouva o bezúplatném převodu, kterou přejímá odbor hlavního mechanika, operaci schvaluje generální ředitel a věcnou správnost přezkouší opět odbor hlavního mechanika. Formální správnost a archivaci provede tak jako je tomu i u ostatních dokladů finanční a účetní odbor.

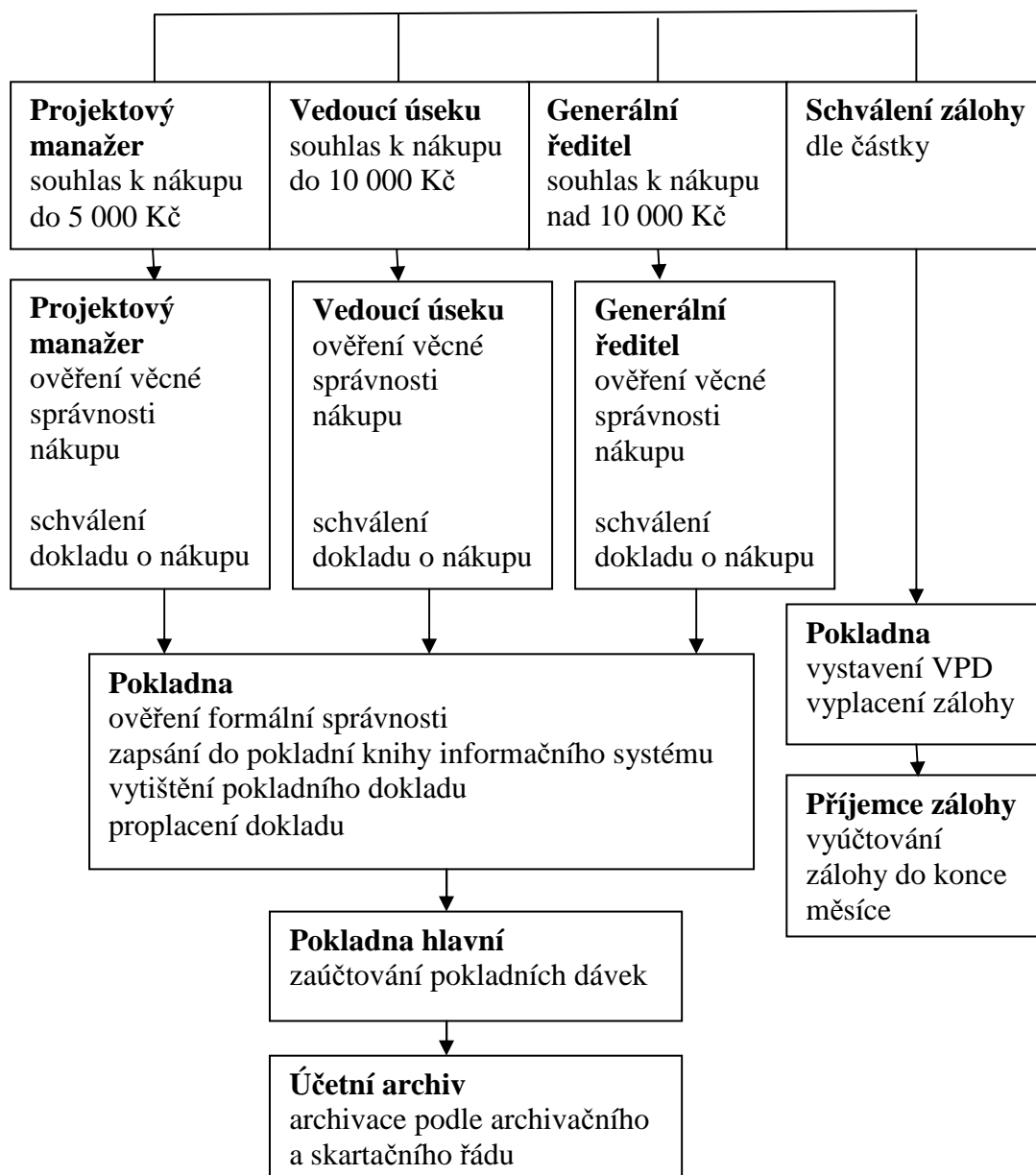
Další doklady týkající se dlouhodobého majetku (do 40 000 Kč, do 60 000 Kč)

Protokol o likvidaci u drobného dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku přejímá dílčí inventarizační komise nebo ústřední inventarizační komise, která i schválí danou operaci. Věcnou správnost přezkouší likvidační komise a zbytek je opět na finančním a účetním odboru.

Stejně útvary schvalují a přezkušují i v případě prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Bankovní a pokladní operace

Schéma 10: Postup oběhu výdajového pokladního dokladu (VPD) - nákup v hotovosti, nákup na dobírku



Zdroj: Vnitropodnikové směrnice podniku, vlastní zpracování

U výdajového pokladního dokladu záleží na ceně nákupu. Pokud chce určitý zaměstnanec koupit například nějaké kancelářské potřeby do 5 000 Kč, dojde za projektovým manažerem, který mu nákup předběžně schválí. Poté zaměstnanec nákup uskuteční a s dokladem se vrátí opět za projektovým manažerem, který ověří věcnou správnost nákupu, zda zaměstnanec koupil opravdu to, co koupit měl a doklad o nákupu mu schválí. Poté se předá doklad do pokladny, kde je ověřena formální správnost,

doklad se zapíše do pokladní knihy informačního systému a vytiskne se ve dvou kopiích, jednu si nechá účtárna a druhou dostane spolu s penězi daný zaměstnanec. Poté dojde k zaúčtování pokladních dávek a následně k archivaci a skartaci. Pokud je částka nákupu do 10 000 Kč, pak dává souhlas k nákupu vedoucí úseku. U nákupů nad 10 000 Kč je nutný souhlas generálního ředitele.

Obecně výdajové pokladní doklady přejímá finanční a účetní odbor, operaci schvaluje či nařizuje příslušný zaměstnanec, který provede zároveň kontrolu věcné správnosti. Finanční a účetní odbor se postará o kontrolu formální správnosti a archivaci.

Příjmové pokladní doklady přejímá pokladní, operaci nařizuje či schvaluje finanční a účetní odbor, věcnou správnost přezkouší opět pokladní a zbytek je stejný jako u výdajového pokladního dokladu.

U výpisů z bankovních účtů má vše nestarosti finanční a účetní odbor.

Inventarizace hospodářských prostředků

Kontrola formální správnosti a archivace je i zde záležitostí finančního a účetního odboru.

Doklad o inventarizaci v pokladně vyhotovuje dílčí inventarizační komise, schválí ho generální ředitel a věcnou správnost zkontroluje ústřední inventarizační komise. Stejně je to u dokladu o inventarizaci cenin.

Ostatní doklady se dají rozdělit na dvě skupiny, které se liší útvarem přejímajícím doklad. Do první skupiny spadá inventarizace materiálu na skladě, hotových výrobků, potravin, polotovarů vlastní výroby, nedokončené výroby, zboží a dlouhodobého majetku. Zde je přejímajícím útvarem dílčí inventarizační komise, operaci schvaluje generální ředitel a věcnou správnost přezkouší ústřední inventarizační komise.

Do druhé skupiny patří doklady k inventarizaci oprávek k dlouhodobému majetku, nedokončeného dlouhodobého majetku, záloh na dlouhodobý majetek, nákladů příštích období, úvěrových a vkladových účtů, pohledávek a závazků, rezerv a časových rozlišení a podrozvahových účtů. Zde je oběh dokladu stejný až na útvar, který doklad přejímá a tím je finanční a účetní odbor.

Personalistika

V oblasti personalistiky jsou pouze dva druhy dokladů a liší se pouze osobou, která doklad přejímá. U pracovních smluv včetně smluv o ukončení či změně pracovního poměru je touto osobou zaměstnanec personálního oddělení, zatímco u dohody o hmotné odpovědnosti je to ekonomický ředitel. V ostatním už se shodují – operaci schvaluje či nařizuje generální ředitel, věcnou a formální správnost přezkouvá ekonomický ředitel a archivuje personální oddělení.

Mzdy

V této kategorii doklad nikdo nepřejímá, protože se jedná o doklady, které vznikají uvnitř podniku. Do jedné skupiny lze zařadit platové výměry technickohospodářských zaměstnanců, režijních zaměstnanců a doklady zachycující roční prémie a odměny vedoucích zaměstnanců, protože mají stejný oběh. Vyhotovuje je mzdová účetní, operaci schválí generální ředitel, ekonomický ředitel provede kontrolu věcné správnosti a vrátí je opět mzdové účetní ke kontrole formální správnosti a archivaci.

Další skupinou, která se dá sloučit kvůli stejnému oběhu, jsou doklady zachycující následující účetní operace – dávky nemocenského pojištění, podklady pro převodní příkazy, výplaty mezd, daň z příjmu fyzických osob, ostatní srážky z mezd, rekapitulace mezd, pojistného a nemocenských dávek a rozúčtování mezd. Tuto skupinu má od začátku až do konce oběhu na starosti mzdová účetní.

Zbytek dokladů z oblasti mezd má různorodý oběh. Například doklad k prémie dělníků vyhotovuje vedoucí zaměstnanec, schválí to ekonomický ředitel, vedoucí střediska přezkouší věcnou správnost a až poté se doklad dostává ke mzdové účetní, která si zkontroluje formální správnost a doklad archivuje. Co se týče evidence docházky a přehledu absencí a dovolených, ty vyhotovuje pověřený zaměstnanec, schválí je vedoucí zaměstnanec, který provede i kontrolu věcné správnosti a doklad vrátí zpět pověřenému zaměstnanci ke kontrole formální správnosti a mzdová účetní doklad pouze archivuje. Doklady k ročním výplatám prémie vyhotovuje mzdová účetní, předává je ke schválení generálnímu řediteli, přezkoušení věcné správnosti má na starosti ekonomický ředitel a zbytek obstará mzdová účetní. Podobně je tomu u ostatních osobních nákladů, kde se liší pouze osoba vyhotovující doklad, kterou je zde pověřený zaměstnanec.

Věcné náklady (přijaté režijní fakturační prvotní doklady o výdajích)

Vzhledem k tomu, že v této oblasti je spousta různorodých dokladů, kde se každý týká úplně něčeho jiného, je samozřejmě i jejich průběh velmi různorodý a nedají se proto rozdělit do pár skupin se stejným oběhem. Společné mají ve většině pouze to, u koho doklad začíná a končí a to u finančního a účetního odboru. Není tedy možné uvést zde všechny, ale pro názornost, alespoň pár následujících.

Doklad k nákupu časopisů, novin, knih či odborných publikací přejímá finanční a účetní odbor, schválí ho vedoucí úseku a ten ho předá vedoucímu odboru k přezkoušení věcné správnosti. Formální správnost přezkoušuje finanční a účetní odbor a zároveň ho také archivuje.

U příspěvků na stravování se finanční a účetní odbor nestará pouze o kontrolu věcné správnosti, kterou má na starosti pověřený zaměstnanec, kterým je vedoucí závodní jídelny.

Opravy do 100 000 Kč a nad 100 000 Kč se liší pouze v tom, že ty levnější schvaluje projektový manažer a ty dražší už musí schválit generální ředitel.

Náklady na propagaci jsou opět v režii finančního a účetního odboru, pouze schválení a kontrolu věcné správnosti provádí oddělení marketingu a propagace.

Spotřebu energie musí schválit projektový manažer a věcnou správnost přezkouší pověřený energetik.

Finanční náklady a výdaje

Formální správnost a archivaci má u všech těchto dokladů na práci finanční a účetní odbor, proto není nutné to uvádět u každého zvlášť.

Veškeré doklady k pojistnému včetně pojistného aut vyhotovuje finanční a účetní odbor, schvaluje je ekonomický ředitel a přezkoušení věcné správnosti je úkolem finančního a účetního odboru. Stejně je tomu u úroků.

Co se týče různých poplatků, zde doklady vyhotovují pověření zaměstnanci, kteří provádí i kontrolu věcné správnosti, ke schválení ho však musí předat vedoucímu úseku. Například u poplatků za životní prostředí je pověřeným zaměstnancem osoba, která se stará v podniku o životní prostředí, u poplatků za likvidaci odpadu je to zase osoba zabývající se odpadem.

Tržby a výnosy

Kontrolu formální správnosti a archivaci má i zde na starosti pouze finanční a účetní odbor a všechny doklady jsou i vyhotovovány stejným pracovníkem a to fakturantkou.

Fakturu za výrobní činnost a za dopravu schvaluje obchodní ředitel a věcnou správnost kontroluje vedoucí prodejního skladu.

U faktury za prodej dlouhodobého hmotného majetku je schvalujícím orgánem odbor hlavního mechanika, který zároveň kontroluje věcnou správnost.

Faktura za stravování je schvalována ekonomickým ředitelem. Věcná stránka spadá pod vedoucí závodní kuchyně.

Při prodeji materiálových zásob schvaluje fakturu výrobní ředitel a věcnou správnost zkontroluje vedoucí centrálního skladu.

Nájemné schvaluje generální ředitel a věcnou správnost kontroluje finanční a účetní odbor.

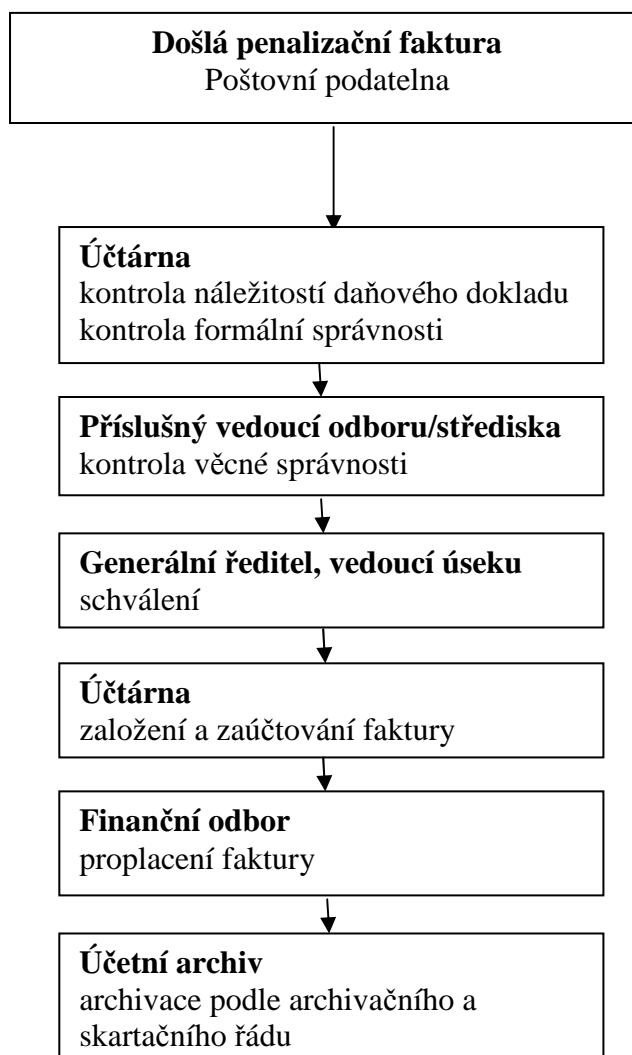
Odvody, příděly a fondy

Doklady k daním, čerpání ze sociálního fondu a ostatním neplánovaným odvodům přejímá finanční a účetní odbor, schválit je musí generální ředitel, věcnou správnost přezkouší ekonomický ředitel a formální správnost a archivaci provede, jako je tomu u většiny dokladů, opět finanční a účetní odbor.

Jedinými doklady, které musí schválit valná hromada společnosti, jsou příděly do vlastních fondů a ostatní neplánované příděly.

Neplánované náklady a výdaje

Schéma 11: Postup oběhu došlých penalizačních faktur a faktur za smluvní pokuty



Zdroj: Vnitropodnikové směrnice podniku, vlastní zpracování

Fakturu na pokuty a penále přejímá finanční a účetní odbor, který provádí kontrolu náležitostí daňového dokladu a kontrolu formální správnosti. Věcnou správnost zkontroluje vedoucí úseku, operaci schválí generální ředitel a zaúčtování a vyplacení faktury a archivaci má na starosti finanční a účetní odbor.

U dokladů týkajících se dalších neplánovaných nákladů a výdajů jako je například inventarizační manko, škody na zásobách, nepotřebné zásoby – likvidace, škody na dlouhodobém hmotném a nehmotném majetku a ostatní manka a škody, se liší pouze útvar vyhotovující doklad, jinak všechny tyto operace nařizuje či schvaluje generální ředitel, věcnou správnost přezkúšuje ústřední inventarizační komise, formální správnost a archivaci provádí finanční a účetní odbor.

6. Analýza nedostatků a zhodnocení

Během práce v podniku a konzultací s finančním ředitelem jsem zjistila nedostatky ve směrnici o oběhu účetních dokladů, která obsahuje schémata oběhu vybraných dokladů. Dle vedení společnosti byly tyto chyby způsobeny tím, že se tato směrnice vyhotovovala v rychlosti na žádost auditora, který požadoval, aby určité specifické doklady měly oběh zpracovaný schématicky. Po zjištění, že v některých schématech chybí důležité kroky jako například schválení dokladu výrobním ředitelem, kontrola náležitostí daňového dokladu či zaúčtování do informačního systému, jsem byla finančním ředitelem požádána, abych své poznatky a výsledky práce do této směrnice zapracovala a následně mu je dala k dispozici. Do praktické části jsou tedy zařazena právě ta schémata, která vyžadovala úpravy. Podnik tuto přílohu vzhledem k jejímu špatnému zpracování dosud vůbec nemohl používat, po této úpravě ji však může v případě potřeby bez obav využít.

Toto byl nedostatek ve formálním zpracování oběhu účetních dokladů, našly se však nedostatky i v praktickém oběhu.

Organizační směrnice o oběhu účetních dokladů obsahuje mimo jiné termíny pro předání dokladů finančnímu a účetnímu odboru. Tyto termíny vyjadřují dobu, kterou má osoba pověřená kontrolou věcné správnosti na to, aby tuto kontrolu provedla a vrátila doklad zpět finančnímu a účetnímu odboru. Například u faktur na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je to jeden pracovní den, u faktury na materiál a zboží tři pracovní dny a u výdejky materiálu je to až poslední den měsíce. Důvodem stanovení těchto termínů je zajištění rychlosti a plynulosti procesu a proto jako nedostatek shledávám fakt, že podnik nezavedl žádné oficiální ani neoficiální postihy pro případ nedodržení těchto termínů. Pokud tedy odbor hlavního mechanika, pověřený kontrolou věcné správnosti faktur na dlouhodobý hmotný majetek, neprovede kontrolu do jednoho pracovního dne, nehrozí mu za to žádný postih. Podnik by měl zvážit zavedení nějakých postihů už jen kvůli tomu, že nedodržování těchto termínů velmi zdržuje práci účetní, která pak musí sama zjišťovat, kde se doklad zdržel a požadovat rychlé napravení situace.

Jak bylo uvedeno v praktické části, podnik využívá nový celopodnikový informační systém poskytující mimo jiné funkce pro částečnou automatizaci oběhu účetních dokladů. Zaměstnanci mají tedy možnost doklady do tohoto systému skenovat a posílat si je skrz něj, mají také možnost používání elektronického podpisu. Vedení podniku

však rozhodlo, že se tento celopodnikový systém nebude takovými činnostmi zatěžovat. Zaměstnanci si tedy nosí doklady v papírové podobě z kanceláře do kanceláře, což jednak jim zabírá spoustu času a také tím generují zbytečné náklady. Kdyby používali elektronické dokumenty, ušetřili by peníze za papír, barvy do tiskáren a za další kancelářské potřeby, za které ročně utratí cca 120 000 Kč. Pokud by tedy omezili tento tisk veškerých faktur, příjemek, výdejek, vnitropodnikových účetních dokladů, pokladních dokladů a mnohých dalších dokladů, ušetřili by jistě velkou část z těchto nemalých výdajů. I kdyby to mělo být pouze 10 %, činilo by to 12 000 Kč, což rozhodně není zanedbatelná částka.

7. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat oběh účetních dokladů ve vybrané účetní jednotce a navrhnout zefektivnění tohoto procesu. Vybranou účetní jednotkou pro tuto analýzu byla akciová společnost Spojené kartáčovny zaměřená na kartáčnický a plastikářský průmysl.

První část teoretické práce je zaměřena na podnikové procesy. Podnikové procesy se dají rozdělit podle nejrůznějších hledisek. Základní členění dělí procesy na hlavní a podpůrné. Hlavní procesy zajišťují základní podnikové aktivity a určují základní smysl podniku na trhu. Jejich počet ve firmách je poměrně nízký, je dán v podstatě počtem druhů výrobků či služeb, které jsou předmětem podnikání dané firmy. Ostatní procesy, které v podniku probíhají, patří tedy do procesů podpůrných. Jak už z názvu této kategorie vyplývá, tyto procesy slouží jako podpora hlavních procesů. Na rozdíl od hlavních jsou podpůrné procesy univerzálnější a obvyklejší.

Další část této bakalářské práce byla zaměřena na systémy workflow, což jsou systémy, které automatizují podnikový proces řízením posloupnosti pracovních činností a vyvoláváním odpovídajících lidských nebo technických zdrojů. Tyto systémy poskytují různé funkce, jako je například zrušení procesu, změna účastníka procesu, kontrola stavu procesu apod.

Závěr teoretické části je věnován konkrétnímu podnikovému procesu – oběhu účetních dokladů. Tento proces je v každém podniku jiný, závisí hlavně na velikosti podniku a na jeho organizační struktuře. V malých podnicích je tento proces velmi jednoduchý, zatímco ve velkém podniku se jedná o proces, který se neobejde bez důkladně propracovaných plánů v podobě vnitropodnikových směrnic.

Praktická část se věnovala konkrétnímu procesu v konkrétním podniku. Nejdříve byl tedy analyzován současný stav tohoto procesu. Podnik v roce 2009 zakoupil a implementoval nový celopodnikový informační systém IFS Aplikace, který mimo jiné umožňuje částečnou automatizaci oběhu účetních dokladů. Zaměstnanci mají tedy možnost skenovat dokumenty do programu a používat elektronický podpis. Mohli by si tedy doklady v rámci jejich oběhu posílat skrz tento program, což by jednak ušetřilo náklady spojené s tiskem těchto dokladů a také by to samotný oběh účetních dokladů zrychlilo. Bohužel však podnik tuto možnost nevyužívá a zaměstnanci si dále doklady nosí z kanceláře do kanceláře v papírové podobě. Finanční ředitel společnosti zdůvodnil

toto rozhodnutí tím, že nechtějí daný celopodnikový informační systém něčím takovým zatěžovat. Obava z přetížení systému však není úplně opodstatněná, tento systém byl navržen tak, aby zvládl provozovat všechny své funkce, není tedy důvod jej plně nevyužívat. Nehledě na to, že za něj museli zaplatit a jistě to nebyla malá částka. Vedení podniku by toto rozhodnutí mělo tedy ještě zvážit. Přispěli by tím také k lepší kontrole, lepšímu dohledávání dokladů a celkově k ulehčení práce administrativních pracovníků, kteří by nemuseli obcházet své kolegy pokaždé, když potřebují do nějakého dokladu nahlédnout. Stačilo by jim najít si daný doklad v elektronické podobě v tomto programu.

Dále následovalo zaměření se na samotný oběh účetních dokladů a jeho zpracování ve vnitropodnikových směrnících. Během zkoumání průběhu tohoto procesu ve Spojených kartáčovnách, a. s. sloužily jako hlavní podklad pro práci právě vnitropodnikové směrnice a také konzultace s finančním ředitelem. Hned na začátku těchto konzultací byly ve vnitropodnikové směrnici o oběhu účetních dokladů nalezeny značné chyby a opomenutí. Například v postupu oběhu materiálové faktury chyběla fáze schválení dokladu, kterou má dle přílohy ke směrnici na starosti výrobní ředitel. Ten samý nedostatek obsahovalo zpracování postupu oběhu faktury na zboží, kde bylo navíc chybně uvedeno, kdo zakládá doklad do informačního systému. U faktury na kooperované služby a materiál chyběla informace o tom, kdo a v jaké fázi zakládá doklad do informačního systému. U došlé faktury na dlouhodobý majetek mimo jiné chyběla kontrola náležitostí daňového dokladu a zaúčtování do salda závazků. Tyto a mnohé další chyby, které byly během práce zjištěny, byly tedy na žádost finančního ředitele společnosti analyzovány a odstraněny. Celá směrnice byla opravena tak, aby odpovídala skutečnému oběhu účetních dokladů a je tedy nyní pro podnik lépe použitelná.

8. Summary and keywords

Summary

The main aim of this thesis is to analyze the circulation and processing of accounting documents in the chosen company, evaluate this process and provide recommendations which would make this process more efficient.

The work consists of two parts – a theoretical and practical. The main groundwork for the theoretical part were current laws and professional literature. The theoretical part covers general business processes, their definitions, classification and the ways of their improvement. The business processes are further followed by the matter of workflow – from the determination of accounting documents, the description of their circulation up to the automatization of the whole process.

The practical part is based on the analysis of the current state of the workflow process in the chosen company, which is Spojené kartáčovny, a. s. based in Pelhřimov. The groundwork for this part were consultations with the Chief Financial Officer of the company and their internal directives. In order to achieve the desired goal these following methods were used – observation, analysis, deduction, description, explanation and evaluation.

As a result of this work several deficiencies were found. The internal directives in the company were processed incorrectly, the company does not use the informational system sufficiently and the deadlines set for the circulation of accounting documents should be enforced by invoking penalties.

Keywords

business process

workflow

accounting document

9. Seznam použité literatury

- [1] Carda, A., & Kunstová, R. (2001). *Workflow: Řízení firemních procesů*. Praha, Czechia: Grada.
- [2] Česká republika (1991). *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů*.
- [3] Česká republika (2004). *Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů*.
- [4] Česká republika (2000). *Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu)*.
- [5] Česká republika (2004). *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů*.
- [6] Fišerová, E., Chalupa, R., Kadlec, J., Pilátová, J., Procházková, D., Sedlák, R., ...Vlach, P. (2010). *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. 4th ed. Olomouc, Czechia: ANAG, spol. s. r. o.
- [7] Gála, L., Pour, J., & Toman, P. (2006). *Podniková informatika*. Praha, Czechia: Grada Publishing, spol. s. r. o.
- [8] Gála, L., Pour, J., & Šedivá, Z. (2009). *Podniková informatika*. 2nd ed. Praha, Czechia: Grada Publishing, spol. s. r. o.
- [9] Horad, D., & Trupl, J. (2000). *Účetní a daňové doklady: vzory písemností*. 2nd. ed. Praha, Czechia: Grada Publishing, spol. s. r. o.
- [10] Kovanicová, D. (2009). *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 19th ed. Praha, Czechia: Polygon.
- [11] Procházka, J. (2003). *Základy účetnictví v kostce*. 3th ed. Havlíčkův Brod, Czechia: Fragment.
- [12] Řepa, V. (2006). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha, Czechia: Grada Publishing, spol. s. r. o.
- [13] Řepa, V. (2008). *Řízení procesů versus procesní řízení*. Business Process Management portál - téma měsíce 4/2008.
- [14] Veber, J. et al. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2nd ed. Praha, Czechia: Management Press.

[15] Workflow Management Coalition (1999). *The Workflow Management Coalition Specification: Terminology and Glossary*. Hampshire, United Kingdom.

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové směrnice společnosti Spojené kartáčovny, a. s.

Seznam schémat

Schéma 1: Model procesu.....	6
Schéma 2: Průběžné zlepšování procesu	8
Schéma 3: Model zásadního reengineeringu.....	9
Schéma 4: Oběh účetních dokladů.....	21
Schéma 5: Organizační struktura podniku.....	27
Schéma 6: Postup oběhu materiálových faktur.....	32
Schéma 7: Postup oběhu faktur na zboží.....	33
Schéma 8: Postup oběhu faktur na kooperované služby a materiál.....	34
Schéma 9: Postup oběhu faktur na nákup dlouhodobého majetku	36
Schéma 10: Postup oběhu výdajového pokladního dokladu (VPD) - nákup v hotovosti, nákup na dobírku	39
Schéma 11: Postup oběhu penalizačních faktur a faktur za smluvní pokuty.....	44