

Využití spisové služby v rámci elektronizace oběhu faktur ve vybraném zdravotnickém zařízení

Ing. Bc. Eliška Fialová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ing. Eliška Fialová**
Osobní číslo: **M190483**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Využití spisové služby v rámci elektronizace oběhu faktur ve vybraném zdravotnickém zařízení**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky o spisové službě, elektronickém oběhu dokumentů a skartačních lhůtách.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na oblast zdravotnictví.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spisové služby a oběhu faktur ve vybrané nemocnici.
- Vytvořte projekt zavedení elektronického oběhu faktur ve vybrané nemocnici.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

RUNT, Miroslav a Tomáš LECHNER. Spisová služba. 2., aktualizované vydání. Praha: Leges, 2017. Praktík (Leges). ISBN 978-80-7502-233-2.
MÜLLEROVÁ, Líbuše a Michal ŠINDELÁŘ. Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.
POLICAR, Rašek. Zdravotnická dokumentace v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788004723587.
SKOLNIK, Neil S. Electronic Medical Records: A Practical Guide for Primary Care. Springer Science & Business Media, 2010. ISBN 9781407616061.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Sárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19. 8. 2021

Jméno a příjmení: Eliška Fialová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou elektronického oběhu faktur ve zdravotnickém zařízení. Jejím cílem je dle získaných poznatků z teoretické části vytvořit projekt přechodu tohoto zdravotnického zařízení od papírového oběhu faktur na systém elektronického oběhu faktur. Teoretická část práce je zaměřena na zpracování informací spojených se spisovou službou, oběhem dokladů nebo legislativními požadavky, stejně jako na zpracování informací o projektu a jeho řízení. Praktická část nejprve analyzuje současnou situaci oběhu faktur ve zdravotnických zařízeních v České republice a následně i konkrétně ve zkoumané nemocnici. Následně je vytvořen projekt, který je v závěru praktické části podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: oběh faktur, spisová služba, elektronizace, zdravotnické zařízení

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of electronic circulation of invoices in a medical facility. According to the acquired knowledge from the theoretical part, the goal is to create a project of the transition of this medical facility from a paper circulation of invoices to a system of electronic circulation of invoices. The theoretical part of the thesis is focused on the processing of information related to the records management, circulation of documents or legislative requirements, as well as on the processing of information about the project and project management. The practical part first analyzes the current situation of the circulation of invoices in medical facilities in the Czech Republic and then specifically in the examined hospital. Subsequently, a project is created, which is subjected to time, cost and risk analysis at the end of the practical part.

Keywords: flow of invoices, records management, electronization, medical facility

Zde bych ráda poděkovala paní Ing. Šárce Papadaki, Ph.D. za její odborné vedení při zpracování této diplomové práce, cenné rady a vstřícný přístup.

Rovněž bych chtěla poděkovat společnosti Nemocnice Strakonice, a.s., že mi umožnila zpracovat a publikovat tento projekt.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 OBĚH DOKUMENTŮ	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	13
1.2 LEGISLATIVA.....	14
1.3 SPISOVÁ SLUŽBA	16
1.3.1 Příjem dokumentů	17
1.3.2 Oběh dokumentů	18
1.3.3 Vyřizování a odesílání dokumentů.....	18
1.3.4 Skartační řízení a archivace	19
1.4 OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ	19
1.5 ELEKTRONICKÝ OBĚH DOKUMENTŮ	20
1.6 ARCHIVACE.....	24
2 ZÁKAZNÍCI A PROCESY V ORGANIZACI	26
2.1 ZÁKAZNÍCI	26
2.2 PROCES	27
2.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	29
3 PROJEKT A JEHO ŘÍZENÍ	30
3.1 DEFINICE PROJEKTU	30
3.2 ŘÍZENÍ PROJEKTU	31
3.3 PŘEDMĚT A CÍL PROJEKTU	32
3.4 ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	32
3.5 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	33
3.6 ANALÝZA NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ PROJEKTU	33
3.7 ANALÝZA RIZIK.....	34
4 SHRUTÍ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 SOUČASNÝ STAV OBĚHU FAKTUR	37
5.1 ELEKTRONICKÝ OBĚH FAKTUR V NEMOCNICÍCH ČESKÉ REPUBLIKY	37
5.1.1 Metodika sběru informací	37
5.1.2 Výsledky dotazníkového šetření	38
5.2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	41
5.2.1 Ekonomické informace	43
5.2.2 Charakteristika služby	44

5.3	SOUČASNÝ STAV SPISOVÉ SLUŽBY A OBĚHU FAKTUR V ORGANIZACI.....	46
5.3.1	Současný stav spisové služby.....	46
5.3.2	Uživatelé	47
5.3.3	Oběh faktur.....	48
5.3.4	Zodpovědnosti.....	54
5.3.5	Vybavení	56
5.3.6	Shrnutí	56
5.4	VÝSLEDEK ANALÝZY	59
6	PROJEKT ELEKTRONICKÉHO OBĚHU FAKTUR.....	60
6.1	PŘEDMĚT A CÍL PROJEKTU	60
6.2	VÝCHODISKA PROJEKTU	60
6.3	PROCES ELEKTRONICKÉHO OBĚHU FAKTUR.....	62
6.4	DIAGRAMY	65
6.5	FÁZE PROJEKTU	66
6.6	POSTUP PŘECHODU NA ELEKTRONICKÝ OBĚH FAKTUR	67
6.6.1	Krok 1.....	67
6.6.2	Krok 2.....	67
6.6.3	Krok 3.....	71
6.6.4	Krok 4.....	72
6.6.5	Krok 5.....	73
6.6.6	Zodpovědnosti a vybavení	73
7	ŘÍZENÍ PROJEKTU	75
7.1	ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	75
7.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	75
7.3	ANALÝZA NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ PROJEKTU	76
7.3.1	Náklady projektu	77
7.3.2	Výnosy projektu	79
7.3.3	Porovnání nákladů a přínosů projektu.....	82
7.4	ANALÝZA RIZIK.....	82
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Tato práce se zabývá tématem elektronického oběhu faktur ve zdravotnickém zařízení a využití spisové služby v rámci tohoto procesu.

Elektronizace a digitalizace je v posledních letech velkým trendem, který byl ještě více podpořen situací kolem pandemie koronaviru. Nutná izolace lidí a udržování rozestupů ještě více zdůraznily potřebu zrychlení elektronizace a digitalizace některých procesů a činností, které není nutné praktikovat v klasické papírové formě. Druhým velkým tlakem pro přechod do digitálního prostředí je problematika životního prostředí. Ze všech stran každodenně slyšíme zprávy o změnách klimatu, zmenšování oblastí s divokou přírodou a pravděpodobně z toho vznikající přírodní katastrofy, které zasahují náš svět. Od společnosti a firem je tak stále více vyžadován odpovědný přístup v rámci jejich každodenního fungování a snižování dopadu jejich fungování na životní prostředí. A právě elektronizace a digitalizace některých činností v podnicích může být jedním z kroků, jak těchto cílů dosáhnout. Snižováním množství tisků a papírových dokumentů je pouze kapkou v oceánu nutných změn, nicméně i drobná změna se počítá. Neméně podstatným důvodem je i snaha o udržení konkurenční pozice na trhu, kdy směrem k elektronizaci a digitalizaci podnikají společnosti poměrně zásadní kroky, snaha o snížení firemních nákladů nebo úspory lidské práce a času. Elektronizace zdravotnictví ve svém širokém rozpětí se v České republice dostává do centra strategických záměrů Ministerstva zdravotnictví, Evropské unie a dalších významných institucí v oblasti zdravotnictví.

Všechny zmíněné faktory hrály roli i v případě rozhodnutí o přechodu zkoumané nemocnice na elektronický oběh faktur. Faktury nedomyslitelně patří ke každé firmě, která se pohybuje na trhu a nemocnice na tom není jinak. Od rozhodnutí o přechodu na elektronický oběh faktur prostřednictvím spisové služby k faktické změně každodenní práce však vede poměrně dlouhá cesta, která je analyzována v této diplomové práci. Pro přechod byl vypracován projekt, včetně jednotlivých kroků, které je potřeba vykonat. Projekt byl následně analyzován z hlediska času, nákladů i rizik.

V teoretické části práce je nejprve zkoumána problematika vztahující se k dokumentům, spisové službě, legislativě, oběhu dokladů či archivaci, což je problematika, se kterou velmi úzce souvisí projekt přechodu na elektronický oběh faktur. V druhé polovině teoretické části je pak přiblížena problematika týkající se projektů a procesů.

V praktické části diplomové práce je nejprve popsán a analyzován současný stav oběhu faktur nejen v konkrétní nemocnici, ale i v ostatních zdravotnických zařízeních v České republice. Na analýzu současného stavu navazuje projekt přechodu na elektronický oběh faktur v konkrétní nemocnici. Jsou uvedeny východiska pro tento projekt, následně je nastíněn samotný budoucí elektronický proces, jak by měl fungovat. V další části jsou pak rozepsány jednotlivé kroky přechodu ze starého na nový systém. Celý projekt je následně analyzován z hlediska času, nákladů a výnosů i rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je dle získaných poznatků a na základě analýzy současné situace ve zdravotnickém zařízení vytvořit projekt přechodu tohoto zdravotnického zařízení od papírového oběhu faktur na systém elektronického oběhu faktur. Tento nový systém by měl usnadňovat práci zaměstnancům zdravotnického zařízení a měl by zahrnovat celý životní cyklus faktury.

Teoretická část má za svůj cíl zpracování informací spojených s problematikou spisové služby, oběhu dokladů a jejich elektronizace a monitoring legislativních požadavků, které jsou s danou problematikou spojeny. Dalšími podstatnými poznatky k analyzování se vážou k projektu – jaké jsou s ním spojeny náležitosti, kdo jsou zákazníci a jaké mají požadavky a podobně. Informace budou získány na základě rešerše dostupných zdrojů, které se vážou ke zkoumané tématice.

Cílem další části práce je detailně zmapovat současný stav spisové služby a oběhu dokladů ve zdravotnickém zařízení, na jejímž základě bude následně vytvářen projekt jeho inovace. Cílem projektu elektronického oběhu je vytvořit fungující systém, který zvýší efektivitu práce zaměstnanců, ušetří jejich čas i náklady spojené s papírovou formou oběhu faktur. V závěrečném hodnocení bude projekt analyzován z hlediska času, nákladů a rizik, která jsou s ním spojena.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBĚH DOKUMENTŮ

V rámci každodenní práce v nemocnici přijdou její zaměstnanci do styku s různými typy dokumentů. Nejčastěji se jedná o zdravotnickou dokumentaci, což jsou dokumenty obsahující údaje a informace o pacientovi, jeho zdravotním stavu a o zdravotní péči, která je mu poskytována. Zdravotnická dokumentace může být vedena v listinné nebo elektronické podobě a obsahuje textové, grafické a audiovizuální součásti. (Policar, 2010) Se zdravotnickou dokumentací se pojí velké množství požadavků, které vyplývají z vyhlášky č. 98/2012 Sb. Personální část obslužných oddělení pracuje s personální dokumentací, která se týká mzdové agendy, smluvních vztahů, vzdělávání pracovníků, zabezpečování lékařské péče pro zaměstnance a mnoho dalších. Obchodní oddělení pracuje s objednávkami a dodacími listy, technické oddělení se zakázkovými listy, servisními listy nebo zápisech o technické kontrole, doprava s žádankami o převoz nebo další pracovníci s vážnými lístky, zápisy o událostech nebo právními řády. Samostatnou kapitolou je ekonomická a účetní dokumentace, která je zpracovávána v každé společnosti a nemocnice tak není výjimkou.

V první části této kapitoly budou specifikovány základní pojmy, které se pojí s oběhem dokumentů v podniku, jako je dokument, spis nebo jejich životní cyklus. S životním cyklem dokumentů souvisí i podkapitola spisová služba, která jednotlivé dokumenty jejich životním cyklem provází. Specifikována bude legislativa, která se zkoumanou problematikou zabývá.

1.1 Základní pojmy

V rámci oběhu dokumentů v podniku je potřeba si nejprve specifikovat základní termíny. Dle zákona č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě je dokumentem „každá písemná, obrazová, zvuková nebo jiná zaznamenaná informace, ať již v podobě analogové nebo digitální“. Dle Institutu pro správu dokumentů (2012) lze dokument označit jako „informace vytvořené, přijaté a spravované původcem jako důkazy a informace v rámci zákonných povinností nebo při provádění pracovních činností.“ Jednou z hlavních vlastností dokumentů je jeho neměnnost a trvalost jeho obsahu. Dokument je tedy záznam, který může existovat v podobě písemné, obrazové, zvukové nebo elektronické a jiné (Policar, 2010).

Jako soubor dokumentů a záznamů, které se vztahují k jedné věci, obchodnímu případu, zákazníkovi nebo jinak stanovené jednotce, označujeme spis. Ten by měl obsahovat soupis všech svých součástí i dětem, kdy byly do spisu vloženy. (Institut pro správu dokumentů, 2012) Spis může vznikat dvěma způsoby – spojováním novějších dokumentů se staršími, které se váží k jedné věci (tzv. priorace) nebo založením nového spisu prostřednictvím

sběrného archu a iniciačního dokumentu, podle kterého je následně spis identifikován. Povinnost vytvářet spis vyplývá z řady různých předpisů, jako jsou správní řád, daňový řád nebo služební předpisy, stejně jako z § 65 odst. Zákona č. 499/2004 Sb., ve kterém je psáno: „Při vyřizování dokumentů se všechny dokumenty týkající se téže věci spojí ve spis...“ Neboli když se dané věci (osoba, předmět, žádost atd.) týká dva a více dokumentů, jsou tyto dokumenty spojeny do spisu. (Národní archiv, 2019)

Správa dokumentů je oblast managementu, která zodpovídá za účinné a systematické řízení tvorby, přijímání, vedení, používání a vyřazování dokumentů. V rámci správy dokumentů je potřeba stanovit postupy a standardy a směrnice, stanovit odpovědnosti a pravomoci, poskytovat nutné služby spojené s dokumenty, navrhnout inovace systému a integrovat systém správy dokumentů s dalšími systémy v podniku. (Institut pro správu dokumentů, 2012)

Životní cyklus dokumentů v podniku lze shrnout v několika bodech (Kunt a Lechner, 2015):

- příjem dokumentů a zásilek;
- evidence dokumentů;
- oběh dokumentů;
- vyřizování dokumentů a tvorba spisů;
- vyhotovování dokumentů;
- podepisování a odesílání dokumentů;
- ukládání dokumentů a spisů;
- výběr archiválií;
- skartační řízení.

Jednotlivé kroky seznamu budou blíže přiblíženy v následujících podkapitolách.

1.2 Legislativa

Proces spisové služby je regulován poměrně velkým množstvím právních předpisů, přičemž tím nejdůležitějším je zákon č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. Tento zákon udává, které subjekty jsou povinné vést spisovou službu dle zákona a stanovuje jejich práva a povinnosti. Povinnost vést spisovou službu dle tohoto zákona mají: organizační složky státu, ozbrojené síly a bezpečnostní sbory, státní

příspěvkové organizace a státní podniky, územní samosprávné celky a jejich organizační složky, právnické osoby zřízené zákonem, zdravotní pojišťovny a veřejné výzkumné instituce, vysoké školy a další školy a školská zařízení (s výjimkou mateřských škol, výchovných a ubytovacích zařízení a zařízení školského stravování). Zákon prošel mnoha novelizacemi a např. novela z roku 2009 se zabývala přednostním využíváním spisové služby v elektronické podobě. (Kunt a Lechner, 2015)

Dalším velmi důležitým právním předpisem je vyhláška č. 259/2012 Sb. o podrobnostech výkonu spisové služby, která stanovuje podrobnosti výkonu spisové služby veřejnoprávními původci a udává, jak by měl probíhat celý životní cyklus dokumentů včetně jejich příjmu, evidence a postupu při vyřazování dokumentů a postup při skartačním řízení.

Dle výše zmíněných právních předpisů jsou tedy veřejnoprávní původci povinni (Národní archiv, 2019):

- vydat spisový řád, kterým upraví svůj výkon spisové služby;
- označovat a ukládat dokumenty podle spisového a skartačního plánu;
- vyřazovat dokumenty způsobem, který byl stanoven zákonem;
- vykonávat spisovou službu, a pokud ji vykonává elektronicky, tak musí být v souladu s národním standardem pro elektronické systémy spisové služby.

Jak vyplývá z výše uvedeného, potřeba je zmínit i Národní standard pro elektronické systémy spisové služby, který se zabývá zejména požadavky na elektronické systémy spisové služby. Standard byl poprvé vydán v roce 2009 a poslední novela byla vydána v roce 2017.

V rámci těchto základních legislativních dokumentů hrají svou roli i evropská nařízení spojená např. s GDPR, které se z pohledu spisové služby aplikuje zejména na kvalitní zabezpečení dokumentů tak, aby se k nim nedostal nikdo nepovolaný, nebo eIDAS, které je spojeno s elektronickými podpisy, nebo i další české právní předpisy např. správní řád nebo zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi (zadává povinnost zřízení datové schránky) apod.

Z pohledu dalších předpisů, které upravují spisovou službu, jsou předpisy vnitřní – spisový a skartační řád, které musí mít zpracovány každá organizace.

1.3 Spisová služba

Spisová služba je soubor činností, které zajišťují úplnou evidenci veškerých dokumentů, které jsou na cestě do nebo z podniku. (Gála, Pour a Šedivá, 2015) Dle Kunstové (2009) je spisová služba proces, při kterém „musí být všechny dokumenty přijaté v organizaci zaevidovány, distribuovány ke zpracování, vyřízeny, podepsány, odeslány, uloženy v archivu a při skartačním řízení vyřazeny.“

V souvislosti se spisovou službou je v každé organizaci potřeba její obsluha. V menších organizacích bývají činnosti spojené se spisovou službou v gesci sekretářky nebo recepční, ve větších organizacích pak bývá zřízena podatelna. Kromě podatelny musí mít organizace zřízenou i tzv. elektronickou podatelnu, nově datovou schránku, jejíž zřízení je dle zákona č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované verzi dokumentů povinné pro všechny právnické osoby od 1. 7. 2009. (Kunstová, 2009)

V rámci procesu spisové služby mohou být jednotlivé úkony vykonány:

- Manuálně – prostřednictvím ručního zápisu do podací knihy/deníku jsou zapsány všechny došlé a vypravované písemnosti.
- Kombinací manuální a elektronické činnosti – pouze některé činnosti jsou zajišťovány elektronicky (vedení podacího deníku, rejstříku apod.), ostatní aktivity jsou vykonávány manuálně.
- Automatizovaně – celý proces spisové služby je zajišťován elektronicky pomocí aplikace.

Celý proces spisové služby pokrývá životní cyklus písemností (a to jak listinných, tak i elektronických) a musí odpovídat požadavkům legislativy, které se s problematikou vážou. Základní předpis, který musí dle zákona mít každá z organizací, je spisový a skartační řád. Spisový řád je vnitřní předpis, který upravuje pravidla fungování a vykonávání spisové služby v organizaci. Skartační řád se pak zabývá tím, jak postupovat při vyřazování dokumentů v rámci skartačního řízení. Součástí těchto řádů by měl být i spisový a skartační plán, který obsahuje přehled dokumentů, kterými se proces spisové služby zabývá, a dále obsahuje schéma klasifikace dokumentů, která u každého dokumentu uvádí skartační znaky a skartační lhůty. Skartační lhůtou se rozumí časový úsek, po kterou musí být dokument uchován ve spisovně a až následně s ním může být dále nakládáno. (Kunstová, 2009) Jak se bude u jednotlivých dokumentů postupovat, pak ukazují právě skartační znaky. Znak

S udává, že po uplynutí skartační lhůty může být dokument skartován, u dokumentů se znakem A musí být dokument archivován. Pokud je u dokumentu uveden znak V, tak bude po uplynutí lhůty znovu rozhodováno, jak bude s dokumentem naloženo. (Policar, 2010)

V rámci spisové služby jsou vykonávány zejména tyto základní činnosti (Kunstová, 2009):

1.3.1 Příjem dokumentů

Příjem znamená vytvoření vztahu mezi dokumentem, jeho původcem a pracovním kontextem, na jehož základě daný dokument vznikl, umístění dokumentu a dalších přidružených dat do systému pro správu dokumentů a propojení s ostatními dokumenty. (Institut pro správu dokumentů, 2012) Přijímat dokumenty do společnosti lze prostřednictvím klasické podatelny nebo podatelny elektronické. Klasická podatelna přijímá listovní zásilky, které můžeme rozlišit na obyčejné, doporučené, utajované, adresované na jméno nebo označené (např. pro výběrové řízení nebo podání žádosti o něco a podobně). (Kunstová, 2009) Zásilky obyčejné se otevírají, ostatní ne. Jednotlivé dokumenty (nebo obálky u zásilek, které se neotevírají) se označí podacím razítkem, do podacího deníku se zapíše jednotlivé požadované informace a dokument se opatří jednoznačným identifikátorem. (Brom, 2013) Podací deník je kniha vytvořená ze svázaných a očíslovaných listů tiskopisů, označená názvem společnosti, pro něhož je vedena, časovým obdobím, v němž je využívána a počtem všech listů. (Vyhláška č. 259/2021 o podrobnostech výkonu spisové služby). Pokud je systém spisové služby poloautomatizován, je potřeba spis naskenovat a evidenci zaznamenat do aplikace spisové služby. Z podatelny jsou tak jednotlivé dokumenty distribuovány buď v listinné podobě, nebo v elektronické verzi.

Při přijetí dokumentu elektronicky do e-podatelny nebo datové schránky je každá zpráva zkontrolována antivirovým programem a rovněž čitelnost dané zprávy (zda se jedná o správný formát zprávy). Pokud zpráva projde zmíněnými kontrolami, je přijata a jejímu odesílateli je odesláno potvrzení o jejím přijetí. V rámci tohoto procesu se stejně jako u listinné podoby dokumentů zaznamenávají předepsané údaje a datová zpráva je opatřena jednoznačným identifikátorem a je dále distribuována ke zpracování.

Pokud společnost využívá aplikaci pro spisovou službu, může v rámci příjmu jednotlivých dokumentů využít i další funkcionality, jako je vytvoření a vytištění podacího deníku nebo přiřadit dokumentům spisové a skartační znaky. (Kunstová, 2009)

1.3.2 Oběh dokumentů

Pokud společnost nevyužívá elektronický oběh dokumentů, pak oběh probíhá fyzickým předáváním dokumentů na jednotlivé útvary proti podpisům zainteresovaných osob a každá manipulace, která se s dokumentem stane, se zaznamenává na průvodní list či spisovou obálku. V rámci oběhu dokumentů je opět rozdíl mezi velkými a malými organizacemi. Ve velkých organizacích zodpovídá za správné rozdělení dokumentů mezi útvary, pracovníky apod. pracovník podatelny, který se řídí předem stanoveným klíčem a musí mít dostatek znalostí tak, aby nedošlo k chybnému přidělení dokumentu, čímž by se zbytečně prodloužila lhůta jeho vyřizování. V malých organizacích, ve kterých nefunguje podatelna nebo není tak jasná hierarchie nebo klíč pro rozdělování dokumentů, prochází většina dokumentů přes vedoucího pracovníka, který následně rozhoduje a deleguje povinnost vyřídit dokument některému ze svých podřízených. (Kunt a Lechner, 2015) Pokud je využíván elektronický oběh dokumentů, probíhá distribuce prostřednictvím automatizovaného procesu, ve kterém je každá manipulace s dokumentem (čtení, předání, úpravy) zaznamenána aplikací spisové služby a tyto informace jsou pak uloženy v historii jednotlivých dokumentů.

1.3.3 Vyřizování a odesílání dokumentů

Vyřídit dokument je možné písemně, e-mailem nebo i telefonicky. Každé vyřízení je potřeba zaznamenat do podacího deníku a připojit i informace, kdo a kdy dokument vyřídil, označit spisovým znakem a identifikací uložení dokumentu ve spisovně. Pokud je dokument vyřizován elektronicky, měl by být opatřen elektronickým podpisem. Po vyřízení je dokument a celý spis s ním spojený uzavřen a od počátku následujícího roku se rozbíhá skartační lhůta. (Kunstová, 2009, s. 59) Skartační lhůta je doba, po kterou jsou jednotlivé dokumenty uloženy v systému pro správu dokumentů a po jejímž uplynutí může být dokument zařazen do skartačního řízení. (Institut pro správu dokumentů, 2012) Součástí vyřízení dokumentů je i jejich odeslání. Každý dokument, který je z organizace odeslán, by měl být podepsán oprávněnou osobou. Samotné odeslání probíhá z tzv. výpravny, což je většinou útvar shodný s podatelnou. Listinné dokumenty jsou odesílány prostřednictvím poštovních služeb, elektronické dokumenty jsou odesílány datovou schránkou, případně mailem. Nicméně datová schránka je preferovaným komunikačním kanálem zejména s úřady. Orgány veřejné moci dokonce mají povinnost komunikovat prostřednictvím datových schránek se subjekty, které jí mají zřízenou. (Lechner, 2013)

1.3.4 Skartační řízení a archivace

Listinné spisy jsou skladovány ve spisovných, kde se o nich vede archivní kniha, ve které se, mimo jiné, evidují všechny zápůjčky. Elektronické spisy jsou uloženy na speciálním datovém úložišti a jsou zajištěny proti změnám, odstranění nebo neoprávněnému přístupu. Dokumenty je tak možné pouze číst a i tento krok je v aplikaci zaznamenán do historie spisu.

Po vypršení skartační lhůty jsou dokumenty zařazeny do skartačního řízení. Pokud jsou spisy v listinné podobě, odpovědný zaměstnanec dokumenty roztrídí dle skartačních značek, které byly spisům přiděleny. Zaměstnanec následně zpracuje skartační návrh, ve kterém bude uveden seznam spisů, které jsou určeny ke skartaci, spisů určených k archivaci a u spisů, které byly původně označeny značkou V, navrhne jejich přeznačování na A nebo S. Tento návrh je poté schválen odpovědným pracovníkem, spisy jsou skartovány nebo přesunuty do archivu a o obou těchto aktivitách jsou vytvořeny protokoly. Ke skartování dokumentů se přistupuje různé dle velikosti organizace – malé firmy často skartaci zajišťují vlastními silami, kdy dokumenty buď pálí, skartují na vlastních skartovačkách nebo odevzdají do sběren úředního papíru. Velké firmy si na tyto aktivity často najímají speciální dodavatele, kteří si dokumenty převezmou, zkontrolují dle přiložených protokolů a následně zlikvidují. Po likvidaci dokumentů dodavatel firmě posílá certifikát o provedené skartaci.

Pokud se skartační řízení děje v elektronické verzi, jsou dokumenty ke skartaci a archivaci vybrány automaticky dle přiřazených skartačních znaků a skartačních lhůt. Automaticky je rovněž vytvořen jejich seznam a protokol.

Listinná forma dokumentů a jejich fyzický oběh po organizaci je stále převládající forma oběhu dokumentů, přestože je s ní často spojeno velké množství komplikací. S listinnou formou dokumentů je potřeba vést poměrně rozsáhlou evidenci, která vyplývá ze zákona.

1.4 Oběh účetních dokladů

Hlavním úkolem oběhu účetních dokladů je zajistit včasnost a dochvilnost účtování a vytvořit tak podmínky k tomu, aby účetnictví bylo správné, úplné, průkazné a včasné. (Máče, 2018) Tento proces neprobíhá ve všech účetních jednotkách shodně, závisí zejména na velikosti společnosti a jejím organizačním uspořádání. Pokud je společnost malá, zapojuje se do oběhu malé množství osob nebo dokonce jen podnikatel sám, pokud je však společnost velká a dělí se na různé útvary, středisky atd., je stanovení pravidel pro oběh účetních dokladů nezbytný. (Rubáková, 2015)

V rámci oběhu účetních dokladů se prokazuje postup předávání dokladů od jejich vyhotovení až po archivaci, jsou vymezena oprávnění a odpovědnosti jednotlivých osob za ověření správnosti dokumentů, ať již věcné, tak i formální a jsou uvedeny jednotlivé pracovní postupy a jejich návaznosti, včetně časových lhůt pro předávání dokladů mezi jednotlivými pracovníky. (Cardová, Carda a Šindelář, 2021)

Mezi základní kroky oběhu účetních dokladů lze zařadit (Cardová, Carda a Šindelář, 2021):

- vystavení/obdržení, třídění, číslování;
- přezkoumání správnosti – věcná a formální správnost;
- zaúčtování;
- úschova v běžném roce;
- archivace;
- skartace.

Oběh účetních dokladů by měl být v každé organizace zpracován v rámci vnitřní směrnice, která je jednou ze základních směrnic pro účetnictví a zajišťuje včasnost a úplnost zpracování všech účetních dokladů. Důraz by měl být kladen na fakt, aby se všechny doklady dostaly k zaúčtování, a to včetně přidružených termínů, odpovědností a pravomocí. Je nutné reflektovat ve směrnici i fakt, pokud organizace využívá různé úrovně automatizace účetnictví, tudíž je pak nutné specifikovat nastavení schvalovacího procesu v elektronickém systému nebo automatický import výpisů z banky a podobně. (Cardová, Carda a Šindelář, 2021)

1.5 Elektronický oběh dokumentů

V rámci elektronického oběhu dokumentů se jedná o automatizovanou evidenci písemností od jejich vzniku až po archivaci a skartaci. Stejně jako u papírového oběhu dokladů, tak i u elektronického je hlavními úkony přijímání, evidence, ukládání, předávání a vyřizování dokumentů. Elektronický oběh pak umožňuje a usnadňuje manažerské řízení procesu a k jeho celkovému zkvalitnění. V rámci elektronického oběhu je potřeba, aby záznamy při přenosu zůstaly nezměněny a všechny manipulace se záznamy byly identifikovány a zaznamenány. (López, 2020)

Elektronický oběh dokladů také umožňuje kontrolovat data a doby zpracování u jednotlivých dokladů tak, aby byly dodrženy zákonné lhůty. Vedoucí pracovníci tak mohou kontrolovat, kde se dokumenty nacházejí, zda tam neleží příliš dlouho nebo zda by byla potřeba zásah.

Digitalizované dokumenty jsou tvořeny obrovským množstvím dat, které je potřeba evidovat a organizovat. Často se jedná i o jiné dokumenty, než jen dokumenty textové. Může se jednat i o tabulky, databáze, obrázky, maily a podobně. (Dearstyne, 2006) K evidování a organizování dokumentů se využívají technologie správy dokumentů, neboli document management systém (DMS). Tyto technologie (Gála, Pour a Šedivá, 2015, s. 82) často umožňují funkcionality jako:

- Verzování dokumentů – umožňuje sledování modifikací, změn a doplňování jednotlivých dokumentů, poněvadž ty po svém pořízení často nejsou neměnné. Je tak zachycena historie každého dokumentu, včetně jednotlivých učiněných změn; rovněž je označena aktuálně platná verze a umožněna je i možnost návratu k předchozím verzím.
- Konkurenční přístup – umožňuje přístup více uživatelům k jednomu dokumentu, zejména ve fázi modifikace dokumentů.
- Práce s metadaty (data popisující souvislosti, obsah a strukturu dokumentů a jejich správu v průběhu času) – systémy umožňují automatické vytěžení metadat z dokumentu (pokud jsou v něm uvedena), nebo možnost jejich ručního doplnění.
- Vyhledávání – v dokumentech dle metadat nebo plnotextovým způsobem.
- Bezpečnost – řízení přístupu uživatelů dle rolí, ale i zajištění důvěrnosti uložených dokumentů.

Mezi základní principy (Kunstová, 2009), které jsou spjaty se systémy na správu dokumentů, se řadí:

- Elektronické dokumenty jsou do systému ukládány prostřednictvím formulářů, které by se v klasickém systému daly přirovnat k deskám, obálce nebo průvodnímu listu, které provázejí daný dokument po celou dobu jeho existence. Formulář zahrnuje všechny nezbytné informace, které následně umožňují řídit přístup uživatelů k souboru a také evidovat aktivity, které jednotliví uživatelé s dokumentem vykonají.
- Soubor v systému existuje pouze jednou, ačkoliv může být dostupný v různých verzích nebo odlišných adresářích.

- Systém pro správu dokumentů je centrálním úložištěm souborů pro aplikace, které v podniku fungují.
- DMS je často integrován s kancelářskými aplikacemi, jako jsou textové editory nebo propojení s dalšími programy v organizaci (účetní systém apod.)

Mezi hlavní výhody elektronického oběhu dokumentů lze zařadit (Kunstová, 2009 a Mahani, 2020):

- centralizovaná evidence všech doručených a odeslaných dokumentů;
- nastavený systém plně odpovídá legislativním požadavkům;
- funguje jednotná správa dokumentů napříč jednotlivými odděleními apod.;
- rychlé a snadné vyhledávání dokumentů;
- přístup do systému bez prostorového omezení – umožnění vzdálené práce;
- snížení množství tištěných dokumentů a s tím spojených nákladů – na papír, toner, tiskárny a kopírky, šanony, obálky, propisovací potřeby, náklady na prostory apod.;
- snadné předání úkolů mezi pracovníky a rovněž velká přehlednost tohoto kroku;
- celkový přehled o procesu a práci, délce vyřizování, množství práce;
- možnost vypracování různých přehledů a statistiky na základě dostupných dat;
- možnost propojení s dalšími programy využívanými v organizaci, např. s účetním programem;
- usnadnění komunikace s cizími subjekty o dokumentech – elektronicky je dokument doručen v podstatě ihned, tedy je možné rychleji reagovat;
- dlouhodobé uložení dat bez ztráty jejich čitelnosti nebo jejich jinému poškození (vlhkem, plísní apod.);
- snížení množství ruční práce a tím zvýšení efektivity práce;
- k dokumentům mají přístup pouze oprávnění uživatelé;
- zajištění nemožnosti smazat jednotlivé dokumenty, vždy zůstane stopa po akci.

Z nevýhod je možné zmínit fakt, že ne všichni uživatelé jsou dostatečně zruční pro práci se softwarovými nástroji nebo se to pouze nechce naučit. Další nevýhodou mohou být pořizovací náklady, které je potřeba do elektronizace a na přechod na elektronický oběh

dokumentů vynaložit. V prvotní fázi je potřeba zakoupit software, nastavit ho a proškolit zaměstnance, koupit skener a další vybavení a podobně.

Rizikem při vedení alespoň částečně elektronického účetnictví je možná ztráta přístupu k datům. Pokud by organizace neměla přístup ke svým datům, nebyla by schopna efektivně fungovat. Možným důvodem této ztráty je výpadek elektrické energie, živelnou pohromou, aktualizací programu nebo jeho chybou. Jako způsob řešení těchto možných problémů je včas myslet na záložní zdroje, na které se při výpadku prvotního zdroje systém přepne a je možné v podstatě plynule pokračovat v práci. Dalším krokem, který je neoddelitelnou částí elektronických systémů, je zálohování dat. To by mělo probíhat pravidelně na serverech, které jsou k tomu uzpůsobeny, a je na nich dostatek prostoru. Druhým možným rizikem je neoprávněný přístup k datům, neboli když se k informacím a datům dostane osoba, která k tomu nemá oprávnění. Informace pak mohou být zneužity, vyneseny konkurenci nebo znehodnoceny. Ochranou proti nabourání systému může být dostatečná investice do zabezpečení nebo školení zaměstnanců o bezpečnosti. (Mejzlík, 2006)

Při rozhodování o přechodu na elektronický oběh dokladů se mohou vyskytnout i další problémy, které mohou odradit společnosti od upuštění od listinného oběhu dokladů, mezi které lze zařadit nedostatečnou podporu přechodu ze strany vedení (ta je podstatná u všech inovací procesů), fungování a zaběhlost stávajícího systému, neznalost dostupných řešení, pochybnosti o návratnosti investovaných finančních prostředků nebo jejich nedostatek. (Mejzlík, 2006)

Pro zajištění úspěšného přechodu od listinného oběhu dokladů a dokumentů ve společnosti k elektronickému je potřeba připravit kvalitní projekt, který bude zahrnovat analýzy – jak současných procesů, tak i nabízených řešení a s nimi souvisejících časových požadavků a nákladů. Důležité je zapojení vedení společnosti a jejich entuziasmus pro daný projekt, stejně jako vytvoření harmonogramu činností a osob, které jsou za projekt odpovědné.

Po pečlivé přípravě následuje samotný přechod na nové řešení, během kterého dochází k úzké spolupráce mezi odpovědnými osobami za projekt s dodatelem softwaru. V této fázi je potřeba představit projekt zaměstnancům, představit jeho přínosy a zaškolit je v užívání tak, aby pro ně byla změna procesu snazší a byla jimi pozitivně přijata.

Při přechodu na nové řešení procesu je potřeba dbát i na vztahy s obchodními partnery. Je proto dobré s nimi přechod komunikovat a alespoň trošku uzpůsobit jejich potřebám tak, aby k němu nedocházelo v době např. největší poptávky po produktech společnosti.

Při výběru vhodného softwaru (Svozilová, 2016) je nejprve nutné si ujasnit požadavky, které na daný systém máme a co od něho očekáváme, k čemu chceme jednotlivé funkcionality využívat nebo jaké jsou finanční možnosti organizace. Po stanovení požadavků na systém je nutné je kvantifikovat do parametrů a kritérií, podle kterých budou jednotlivé programy hodnoceny. Mezi tyto kritéria (Mejzlík, 2006) lze zařadit například parametry hodnocení dodavatele programu (doba působení na trhu, velikost firmy, záruka provozu, sídlo atd.), hodnocení softwaru (ovládání, uživatelská přívětivost, modularita a otevřenost, možnosti integrace, nápověda, možnosti přizpůsobení, legislativní požadavky) nebo obchodní parametry (cena, reference, aktualizace, spolupráce při implementaci atd.). Dalším krokem je prvotní (hrubý výběr), v rámci kterého se dle zadaných kritérií volí možní dodavatelé a jsou kontaktováni jejich zástupci. Po komunikaci se zástupci společností je potřeba vytipovat dva nebo tři dodavatele v rámci finálního výběru. S těmito společnostmi je pak potřeba vést užší jednání a dále pečlivě hodnotit možnosti. Využito může být i demoverzí nebo testovacích verzí k předvedení a vyzkoušení dodávaných systémů. Po tomto kroku dojde k samotnému rozhodnutí o výběru dodavatele, podepsání smlouvy a implementace systému. (Basl a Blažíček, 2012)

V rámci výběru dodavatele systému je rovněž potřeba zvolit, zda se bude jednat o klasické programové řešení, kdy systém pro elektronický oběh dokumentů bude aplikován na serverech společnosti, nebo bude využito cloudové řešení. Cloud computing je model umožňující všudypřítomný, pohodlný přístup na vyžádání do sdíleného fondu konfigurovatelných počítačových zdrojů (jako jsou aplikace, úložiště, servery a služby), které lze spustit s minimálním úsilím správy nebo s minimální interakcí s poskytovatelem služby. Jedná se tedy o model poskytování služby (propůjčování výpočetního výkonu) vzdáleně přes internet. Cloud computing rovněž z firem snímá břímě zřízení a udržování jejich vlastní počítačové infrastruktury, poněvadž služby a aplikace nejsou umístěny na jejich serverech a potřebují pouze internetové připojení. (Skolnik, 2010) Cloudové řešení tak může být v mnoha ohledech vhodnějším řešením, než klasické programové.

1.6 Archivace

V rámci elektronizace oběhu dokumentů je nutné dohlížet na jejich řádné ukládání tak, aby nedošlo ke ztrátě dat. V tomto případě je pak potřeba rozlišit archivaci, což je dlouhodobé uložení dat, které již nejsou aktuální a již byly vyřízeny, ale přesto nemohou být vymazány, a zálohování, což je v pravidelných intervalech vytváření kopií dat, která jsou ještě

zpracovávají nebo již byly vyřízeny, z důvodu jejich zachování. Při archivaci dochází k přesunu dat z jednoho úložiště do jiného, při zálohování dochází k jejich kopírování. Rozdílné jsou i cíle těchto dvou činností – u archivace je cílem zachování dat pro možné budoucí využití, ale u zálohování je cílem zajistit možnou obnovu dat při jejich nečekané ztrátě. Archivace je upravována mnoha legislativními předpisy, zálohování vychází ze snahy o zajištění bezpečnosti provozu informačních systémů a organizace si je řídí dle svých vlastních pokynů. V rámci archivace jsou data uložena po dobu několik let, nicméně při zálohování se jedná o kratší dobu (dny/týdny/měsíce) než jsou přepsána další verzí. (Kunstová, 2009)

Mezi hlavní přínosy, které přináší elektronický archiv dokumentů, lze zařadit tyto: (Kunstová, 2009)

- legislativní – elektronický způsob umožní snazší dodržování zákonných požadavků na archivaci a skartaci dokumentů;
- bezpečnostní – dokumenty jsou pod kontrolou, je zaznamenávána historie u každého spisu;
- podnikatelské – jednotlivé dokumenty jsou dostupné oprávněným uživatelům neohledně na místo, na kterém se zrovna pohybují;
- technologické – uvolní se prostor, které archiválie zabírají, zrychlí se i vyhledávání dokumentů v databázi.

Archivace účetních dokladů je velmi důležitým podkladem pro budoucí kontroly a řešení nesrovnalostí. Je upravena zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve kterém jsou stanoveny dvě lhůty – 10 let od konce účetního období, kterého se týkají pro účetní závěrku a výroční zprávy a 5 let pro účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventurní soupisy, účtový rozvrh, přehledy a účetní záznamy. Daňové doklady musí být dle zákona č. 235/2004 SB. o dani z přidané hodnoty archivovány 10 let.

Dle stejného zákona existuje i možnost uchovávat účetní doklady pouze v elektronické podobě. Nicméně při převodu z listinné do elektronické podoby musí být zajištěna čitelnost, věrohodnost a neporušitelnost dokladu.

2 ZÁKAZNÍCI A PROCESY V ORGANIZACI

V rámci přípravy projektu je potřeba znát, kdo je jeho zákazníkem, na koho budou cílit výstupy celého projektu. V první části této kapitoly je tak definováno, kdo je zákazník a jak zpracovat jeho požadavky. Následně jsou specifikovány procesy a plýtvání v rámci procesů, které je potřeba v rámci projektů zlepšovat. O svém postavení na trhu a zjištění, jak zlepšit své procesy a vztahy se zákazníky je často využíváno dotazníkové šetření, které bude analyzováno v další části této kapitoly.

2.1 Zákazníci

Zákazníci jsou osoby nebo skupina osob, kterým jsou určeny výrobky nebo služby, které jsou výsledkem určitého procesu, které mají uspokojit jimi pocíťované potřeby, přání nebo požadavky (Svozilová, 2011). Zákazníci společnosti zajišťují výnosy, bez nich by společnosti nemohly existovat. Společnosti tak mezi sebou soupeří o přilákání zákazníků prostřednictvím například propagováním svých produktů, snižováním cen nebo nabídkou unikátních produktů. (Webber a Wallace, 2011)

Hlas zákazníka (Voice of the customer) je souhrn očekávání, ať již vyslovených, nebo nepřímě implikovaných. Společnosti by měly tyto podněty od zákazníků sledovat zejména proto, aby mohly znovu spolupracovat se současnými zákazníky (než hledat stále nové), aby mohly předpovídat změny na trhu, aby si udržely podíl na trhu a aby si chránily svůj obraz a image. Kanálů, ze kterých se podněty ke společnosti mohou dostat, je velké množství. Jedná se například o emaily, sociální sítě, internetové stránky, help desky, záruční nároky nebo pojistné události. (Inmon, 2018)

Pro každý požadavek zákazníka je možné stanovit měřitelný parametr, který bude sloužit k vyhodnocení plnění požadavků. Neboli pokud již víme, jaké jsou potřeby zákazníka, tak je potřeba je určitým způsobem kvantifikovat tak, aby se z nich staly měřitelné parametry. (Svozilová, 2011)

SIPOC diagram je vhodným diagramem pro komunikaci, základní vymezení rozsahu procesů a jejich hlavních prvků. (Svozilová, 2011) Jeho využití je vhodné zejména na začátku vylepšování procesů, neboť přehledně a jednoduše zachycuje ty nejdůležitější prvky procesu, jeho hranice a charakteristické fáze a kroky. V rámci sestavování diagramu je nejprve potřeba si specifikovat výstup daného procesu (produkt, službu), druhým krokem je vymezení všech vstupů, které jsou pro proces nezbytné, ve třetím kroku se sestaví seznam

zákazníků, kteří obdrží jednotlivé výstupy, následně seznam dodavatelů jednotlivých vstupů a po doplnění této poslední části je potřeba celý diagram zrevidovat, zda je sestaven správně. Po sestavení celého diagramu by společnost měla být schopna odpovědět na otázky: Jaké vstupy pro proces potřebuji pro to, aby byl úspěšný? Kdo produkuje vstupy, které já potřebuji? Jaké kroky je potřeba v rámci procesu vytváření produktu vykonat? Co je výsledkem celého procesu? Kdo je vlastně koncovým zákazníkem celého procesu? (Webber a Wallace, 2011)

2.2 Proces

Proces je souhrn činností, které s využitím lidí nebo nástrojů přeměňují vstupy na výstupy pro jiné subjekty nebo další procesy. (Řepa, 2007) Je to organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které spotřebovávají vstupy (lidské, finanční, informační a materiálové) a vytvářejí výstup, který má hodnotu pro zákazníka procesu. (Šmída, 2007) V každém podniku tak existuje velké množství procesu, které je potřeba řídit. K tomu se využívá procesní řízení, což je souhrn systémů, postupů a metod sloužících k dosažení nejvyšší možné výkonnosti a stálého zlepšování procesů, které vycházejí z podnikové strategie a jejich cílem je naplnění stanovených strategických cílů. (Šmída, 2007)

Zlepšování procesů je velmi podstatnou činností, kterou je nucena vykonávat každá organizace, která se chce udržet na trhu. Zákazníci totiž vyžadují stále lepší produkty a služby, a pokud je nedostane, obrátí se na konkurenční podniky. (Šmída, 2007) Zlepšování procesů je tak jedním ze základních zájmů organizace a tak za zákazníky je možné považovat jakékoliv organizační uskupení nebo prvek v rámci procesu bez ohledu na hranice podniku. Důležité pak je rozlišovat, jestli zákazník stojí uvnitř nebo vně podniku. Zákazník uvnitř podniku, tzv. interní zákazník využívá výstup předchozího stupně k dalšímu zpracování, ale neposkytuje za to přímou úhradu. (Svozilová, 2011)

V rámci snahy o zlepšení pozice podniku na trhu by mělo docházet k postupnému zlepšování jednotlivých podnikových procesů, což je aktivita zaměřená na postupné zvyšování nejen kvality, ale i produktivity či doby trvání jednotlivých procesů podniku. Tohoto zlepšování pak může být dosaženo prostřednictvím například vynecháním určitých neproduktivních činností v procesu nebo eliminací nákladů. Pro efektivní zlepšení procesu je potřeba vycházet ze znalosti současného procesu, která by měla být zachycena vnitřní dokumentací podniku. (Svozilová, 2011)

Aktivita, které plývají podnikovými zdroji, se v administrativě vyskytuje poměrně velké množství, čímž však na druhou stranu vzniká velký prostor pro zlepšování a úspory.

2.3 Dotazníkové šetření

K získání informací o trhu, konkurentech nebo trendech se často využívá marketingový výzkum. Marketingový výzkum v rámci svých postupů vždy využívá předem stanovenou metodiku výběru jednotlivých respondentů. Jedním ze základních pravidel tedy je, že respondent je výzkumníkem vybrán a osloven a není možné, aby se to šetření přihlásil sám. Při realizaci tohoto výzkumu je pracováno s různými druhy dat – tvrdými (obvykle automaticky zaznamenávána určitými zařízeními) a měkkými (vznik dotazováním, pozorováním apod.), interními (z vnitřku podniku, jsou obsaženy ve firemních databázích) nebo externími (vznik zkoumáním jevů mimo firmy) nebo primárními (nová, prvotně posbíraná data) nebo sekundárními (již existující data).

V rámci průzkumu trhu se využívají dva základní způsoby získávání informací – kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum se zabývá hledáním motivů, příčin, důvodů a postojů. Pracuje se s malou skupinou respondentů s využitím rozhovorů nebo diskuzí a cílem je odpovědět na otázku proč. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na otázku kolik – kolik jedinců, respondentů se chová určitým způsobem nebo má daný názor. Data jsou získávána dotazováním, měřením nebo záznamem. (Kozel a kol., 2011)

V rámci výzkumu je také potřeba stanovit, zda se výzkumník zaměří na úplné nebo výběrové šetření. Cílem úplného šetření je získat data od všech zástupců základního souboru, což je množina všech prvků, na které je možné následně vztahovat výsledky daného výzkumu. Pokud by tak výzkumník chtěl výsledky své práce vztáhnout na celou Českou republiku, musel by se v rámci svého úplného šetření zaměřit na všechny obyvatele naší republiky. Naopak v rámci výběrového šetření se pracuje jen s částí základního souboru, která by měla být vybrána na základě zmíněné metodiky tak, aby vybraná část byla zmenšeninou co nejbližší podobě základního souboru.

Jednou z nejčastěji využívaných pomůcek při výzkumu je dotazník, ve kterém by měli být obsaženy stručné a jasné otázky. Dotazník by neměl být příliš dlouhý tak, aby respondent neodradil od vyplnění. Využívají se jak uzavřené (předem připravené varianty odpovědí) nebo otevřené (respondent odpovídá vlastními slovy a myšlenkami) otázky. Data mohou být získávána při osobním kontaktu dotazováním respondentů, telefonicky nebo i elektronicky. (Tahal, 2017)

3 PROJEKT A JEHO ŘÍZENÍ

Poté, co si společnost specifikuje, jaké jsou její procesy a kdo jsou její zákazníci, může v rámci dalšího zlepšování svého postavení na trhu přistoupit k vytvoření projektu, který by měl jednotlivé procesy ještě inovovat. V první části kapitoly bude specifikováno, co je vlastně projekt, jak by měl být řízen a co vše by při jeho přípravě měla organizace absolvovat.

3.1 Definice projektu

Dle Doležala (2017) lze specifikovat základní charakteristiky projektu, které ho odlišují od každodenní náplně práce lidí – jedinečnost, vymezení v čase, penězích a zdrojích, týmová spolupráce lidí z různých částí organizace, komplexnost a rizikovost. Obecně lze říci, že projekt je „jedinečná skupina kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle či výsledku“. (Křivánek, 2019) Podobně projekt definují Korecký a Trkovský (2011) – jedná se o „jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ Důležitým znakem projektu je tak zejména jeho dočasnost či časové omezení, nejedná se o každodenní, pravidelnou pracovní činnost a je určena začátkem a datem ukončení projektu. Některé projekty však pokračují stále dál do nekonečna a zabírají podnikové zdroje, což není správný přístup. (Prabhu, 2020) Jedinečnost projektu je dána nejen jeho časovým omezením, ale i specifickým cílům a potřebám, existencí dočasného projektového týmu, rozsah využitých zdrojů nebo neopakovatelnost jednotlivých aktivit. Obecně lze na projekt nahlížet jako na sled úkolů, jejichž vykonáním jsou jednotlivé projektové zdroje transformovány na výstupy, které jsou zadavatelem vyžadovány. (Svozilová, 2016)

S projektem jsou spojeny i klíčové osoby (Prabhu, 2020), mezi které se řadí:

- Sponzor projektu - často se zabývají financováním projektu, poskytováním zdrojů a podpory a obvykle zodpovídají za úspěch projektu.
- Manažer projektu – osoba zabývající se každodenním chodem a administrací projektu a prací projektového týmu. Je přímo odpovědný za úspěch projektu.
- Projektový tým – tým lidí, kteří vytvářejí určité úkony pro dokončení projektu a zodpovídají se jeho manažerovi.

- Stakeholdeři – skupina osob nebo organizací, které mají určitý zájem na prováděném projektu. Můžeme sem zařadit investory, státní aparát, dodavatele nebo další.

3.2 Řízení projektu

V rámci řízení projektu je potřeba pracovat se třemi základními body – čas (omezení trvání projektu), zdroje (přidělené pro projekt a jejich čerpání) a náklady (finanční vyjádření spotřeby zdrojů). (Svozilová, 2016) Aby byl projekt efektivně řízen, je potřeba se zaměřit na všechny tyto proměnné. Řízení projektu, nebo také projektové řízení, je způsob přístupu k návrhu a realizaci změn tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle v požadovaném termínu se splněním zadaného rozpočtu a přidělenými disponibilními zdroji. Projektové řízení má řídit samotné projekty, vytvářet organizační struktury projektů a koordinovat jednotlivé projekty z hlediska času, zdrojů. Z hlediska jednotlivých principů by se projektové řízení mělo vyznačovat systémovým přístupem (hledání souvislostí mezi jevy), metodickým postupem (dle daných norem, doporučení), rozkládat projekt na menší kousky, využívat přiměřených prostředků, vytvořit a řídit multidisciplinární tým, využít počítačové podpory a aplikovat zásady trvalého zlepšování. (Doležal, 2016)

Projektové řízení je standardizováno dle mezinárodně platných norem ISO 21 500. Jedná se o soubor doporučení pro řízení projektů, nejedná se tedy o standardy certifikační. Publikována byla v roce 2012 a revidována v roce 2021 a může být využita v jakémkoli typu organizace pro jakýkoli typ projektu bez ohledu na jeho složitost, velikost nebo trvání. Norma poskytuje popis procesů, které jsou považovány za formu dobré praxe v projektovém řízení. (ISO, 2021) Životní cyklus projektu lze rozdělit do pěti základních kroků (Westland, 2006):

- a) zahájení – definování cílů a účelu projektu, výběr vedoucího projektu;
- b) plánování – vytváření plánu, jak bude dosaženo stanoveného cíle, jaké metody a postupy budou využity, vytvoření časového plánu a finančního rozpočtu;
- c) vykonání – realizování jednotlivých postupů dle plánu;
- d) sledování – kontrola postupu jednotlivých projektových aktivit, zda postupují dle časového plánu;
- e) ukončení – kontrola, zda výstup projektu odpovídá stanovenému cíli a požadavkům, dokončení všech činností včetně dokumentace.

Tyto fáze jsou společné pro všechny projekty a společně tvoří životní cyklus projektu.

3.3 Předmět a cíl projektu

Aby byl projekt úspěšný, nestačí dle Doležala (2012) aby splnil tři podmínky – dosáhl požadovaného výstupu, byl ukončen ve vymezeném čase a využil přidělené zdroje. K těmto základním ukazatelům je dle autora potřeba přistupovat s rezervou, poněvadž například projekt, který všechny tři splní, může vygenerovat nepoužitelné řešení problematiky. Proto jsou využívána tzv. kritéria úspěchu projektu. Ta by měla být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná a musí být vytvořena a stanovena, analyzována a komunikována pro každý projekt a zákazníka. Dle Doležala jsou tři hlavní skupiny kritérií – kritéria vlastníků projektu, tradiční kritéria konečného provozovatele (čas a náklady) a zisková kritéria financujícího subjektu. Mezi jednotlivá specifická kritéria pak můžeme zařadit funkčnost projektu, splnění požadavků zákazníka, včasnost ukončení projektu, dosažení plánované návratnosti finančních prostředků, malý vliv na životní prostředí, uspokojení požadavků zainteresovaných stran nebo i vyřešení konfliktů s okolím, kvalifikační připravenost obsluhy nebo motivace týmu.

Cíle projektu představují konečné hodnoty, pozice, znalosti a podobně, kterých by mělo být dosaženo po ukončení projektu. (Doležal, 2012) Správná definice cíle projektu je pro jeho úspěšnost velmi důležitá. Čím obecněji je cíl stanoven, tím více nejistě projekt skončí a může se pak stát, že výstup projektu neodpovídá požadavkům zainteresovaných stran. Přesné stanovení cíle je nicméně složitý proces a jednou z pomůcek je technika SMART. Cíl by dle této techniky měl být:

S – specifický – neboli co nejvíce konkrétní, přesná odpověď na otázku CO?

M – měřitelný – jak budeme změřeno, zda bylo dosaženo požadovaného cíle.

A – akceptovatelný – odsouhlasený, panuje shoda ohledně cíle.

R – realistický – jeho dosažení je v rámci projektu možné.

T – termínovaný – určení termínu dosažení cíle.

Cíl by měl být bez ohledu na velikost projektu jenom jeden a mělo by se nejlépe jednat o popis chtěného stavu po ukončení projektu. (Doležal, 2016)

3.4 Organizační zajištění projektu

V rámci organizování projektu je potřeba zajistit tým lidí, který se projektem bude zabývat – tzv. projektový tým. V rámci tohoto týmu je pak potřeba uspořádat jednotlivé činnosti,

výkony a působnosti, které jsou přiřazeny jednotlivým členům. Organizace projektu je odvislá od jeho velikosti – u malých projektů jistě není potřeba v rámci organizace přijímat takové množství rozhodnutí, nicméně u velkého projektu je potřeba v rámci organizace projektu rozhodnout o uspořádání, systému a vymezení vztahu mezi zúčastněnými, definování rozsahu působnosti a pravomocí mezi zadavatelem a realizátory, zabezpečit koordinaci týmu s okolím a vytvořit interní podmínky pro projekt. (Bočková, Oláh a Hanák, 2020)

3.5 Časový harmonogram

Harmonogram projektu představuje časový plán, který obsahuje posloupnost vykonávání jednotlivých aktivit a činností, cílová data těchto činností a klíčové milníky projektu. V rámci časového harmonogramu a analýzy času potřebného pro projekt je důležité si stanovit základní termíny projektu a nejpodstatnější milníky. Dále je nutné převést hierarchické struktury prací do sledu úseků práce a odhadnout předpokládané délky těchto jednotlivých úseků práce. (Svozilová, 2006)

Časové harmonogramy a diagramy mají svou významnou pozici v rámci řízení projektů a slouží zejména jako nástroj pro úplné a přehledné zachycení velkého množství informací a jednotlivých časových termínů. K přehlednému zachycení se využívá zejména Ganttův diagram nebo metody síťové analýzy.

Pro úspěšné dokončení projektu je správně sestavený harmonogram jedním ze základních předpokladů. Pro jeho sestavení je potřeba identifikovat všechny činnosti, které jsou nezbytné pro dokončení projektu; určit délku jednotlivých činností; uvědomit si posloupnost jednotlivých činností a jejich souvislostí (zda na sebe navazují nebo mohou probíhat současně); stanovit jednotlivé etapy projektu a stanovit hlavní milníky a je možné využít metodu kritické cesty, což je sled jednotlivých činností, které jsou na sobě vzájemně závislé a který má nejmenší časovou rezervu. (Sikorová, 2019)

3.6 Analýza nákladů a přínosů projektu

V rámci každého projektu je nutné porovnávat a posuzovat, jaké jsou s ním spojeny náklady a přínosy tak, aby projekt nebyl pouhou „černou dírou“ na peníze, čas a zdroje bez jakéhokoli přínosu. Přínos nám pomáhá určit, do jaké míry je daným projektem řešen problém či využita příležitost. Přínosy by se měly dostavit až s určitou časovou prodlevou po ukončení projektu a jsou důležité zejména pro zadavatele projektu. Mezi příklady přínosu projektu můžeme

zařadit například zvýšení příjmů, návratnost investice, snížení výdajů nebo zvýšená kvalita služeb. (Doležal, 2016)

3.7 Analýza rizik

S rizikem se setkáváme v rámci svého života každý den a to ať již ve svém osobním životě, nebo v rámci pracovního procesu. V rámci osobního života existují rizika spojená s možnými ztrátami na majetku, jako je požár domu, automobilová nehoda nebo krádež. Existují však i rizika, na které pokud člověk přistoupí, mu může přinést zhodnocení peněžních prostředků – například při nákupu akcií. Stejně tak i z pohledu podniku jsou rizika negativní, jako jsou havárie výrobních zařízení, pracovní úrazy a podobně, nebo rizika spojená s možným pozitivním výsledkem – investice. Rizika tak dle Koreckého a Trkovského (2011) můžeme rozdělit do dvou skupin – rizika s převážně negativními důsledky (hrozba) a s převážně pozitivními výsledky (příležitost). Obě dvě rizika jsou však těsně provázána nejistotou o budoucím vývoji.

V rámci analýzy rizik je prvním nutným krokem jejich identifikace. V rámci identifikace rizik je potřeba rizika nalézt, zaznamenat a popsat. Nezaznamenávají se všechna potenciální rizika, nýbrž jen ty významné, které mohou ohrozit dokončení projektu. K sestavení seznamu významných rizik se nejčastěji využívá metoda brainstormingu. Správně popsané riziko existuje ve formě hrozba – scénář – popis dopadu, v rámci scénáře může být specifikováno i větší množství příčin a následků. Dopady na projekt by měly být co nejkonkrétněji a nejpřesněji specifikovány.

Po sestavení a popisu jednotlivých rizik může projektový tým přejít k analýze rizik. V rámci této analýzy je potřeba odhadnout pravděpodobnost výskytu popsaného scénáře a odhadnout vážnost nepříznivého dopadu, který je s rizikem spjat. Z těchto dvou proměnných je pak možné sestavit matici pravděpodobnosti a dopadu, která rizika roztřídí dle jejich závažnosti. (Doležal, 2012)

4 SHRNUTÍ

Cílem teoretické části práce je zpracovat informace, které se váží k problematice spisové služby, oběhu dokladů nebo jejich elektronizaci. Poznatky získané v rámci teoretické části jsou následně využity pro další části práce.

První část se zaměřuje na základní pojmy, které je potřeba v rámci tématu specifikovat. Po jejich definování se první kapitola věnuje spisové službě, která zajišťuje úplnou evidenci veškerých dokumentů, které jsou na cestě do nebo z podniku. Další podkapitola se věnuje oběhu dokladů v organizaci a elektronizaci tohoto oběhu, která celý životní cyklus od vzniku až po archivaci a skartaci dokumentu převádí do elektronické podoby. Specifikována je i legislativa, která je s tématem spojena.

Druhá kapitola se zabývá poznatky spojenými se zákazníky, jejich požadavky nebo procesy. V rámci procesů jsou i specifikovány způsoby plýtvání v administrativních činnostech, které je potřeba odstranit a tím snižovat náklady společnosti. Podkladem pro zjištění požadavků zákazníků může být dotazníkové šetření, na které se zaměřuje další část druhé kapitoly.

Třetí kapitola shrnuje poznatky ohledně projektu, jak by měl být řízen nebo jaké jsou jeho jednotlivé fáze. Následně jsou uvedeny informace o analýzách, kterým jsou projekty podrobeny – analýza časová, nákladová a riziková.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SOUČASNÝ STAV OBĚHU FAKTUR

V první části praktické části bude nejprve analyzována situace ohledně oběhu faktur v nemocnicích v České republice. Následně bude představena společnost, ve které je celý projekt elektronického oběhu faktur vytvářen. Budou uvedeny základní informace o jejím fungování, ekonomické informace ohledně ekonomického zdraví a charakterizovány služby, které poskytuje.

5.1 Elektronický oběh faktur v nemocnicích České republiky

V první části této kapitole bude představena metodika sběru informací z dalších nemocničních zařízení v České republice ohledně elektronického oběhu faktur v jejich zařízeních a následně budou prezentovány výsledky tohoto průzkumu. Na tento průzkum naváže popis současného systému oběhu faktur v Nemocnici Strakonice, jak vše funguje, kdo se do něj zapojuje a podobně.

5.1.1 Metodika sběru informací

Elektronický oběh faktur je proces, který se postupně rozvíjí v rostoucím počtu organizací, a zdravotnická zařízení nejsou výjimkou. Jak hodně tento vývoj postoupil, jsem se snažila zjistit prostřednictvím analýzy současného stavu elektronického oběhu faktur ve zdravotnických zařízeních, a to prostřednictvím krátkého dotazníku (viz příloha 1). V rámci dotazníku bylo zástupcům těchto institucí položeno sedm otázek. V rámci první otázky jsem se zeptala, zda zdravotnická zařízení vidí v elektronizaci oběhu dokladů budoucnost a pokud ano, tak proč. V rámci této otázky jsem se snažila zjistit, jaký pohled převládá v české zdravotnické společnosti, zda postupuje kupředu nebo se drží zajetých kolejí.

Druhá otázka byla snadněji zodpověditelná, poněvadž se v ní ptám, jestli zdravotnické zařízení využívá oběh dokladů v papírové nebo elektronické podobě. Na tuto základní rozdílovou otázku pak navazují další dotazy. Pokud instituce zvolila možnost papírového oběhu, tak na tuto možnost navazovaly další tři dotazy – zda se nemocnice chystá na přechod na elektronický oběh, pokud ano, tak v jaké fázi se tento proces nachází a pokud ne, tak z jakého důvodu. Pokud společnost zvolila ve druhé otázce elektronický oběh faktur, v šesté otázce jsem se ptala, od jakého roku tento způsob využívají a v sedmé otázce je požádala o některé další doplňující informace – zda jsou se systémem spokojeni, jaké mají dodavatele, jestli spatřují v systému nějaké nedostatky nebo s jakými problémy se při plánování potýkali.

Tento krátký dotazník byl distribuován prostřednictvím e-mailu a to zástupcům Asociace nemocnic ČR (ANČR), což je zájmové sdružení lůžkových zdravotnických zařízení, léčeben a výzkumných ústavů ČR, které bylo v roce 1993 založeno k organizaci a podpoře vzájemné pomoci a spolupráci a k uplatňování dalších svých zájmů. Druhým kanálem, kterým byl dotazník rozeslán, byla Asociace českých a moravských nemocnic (AČMN), která vznikla v roce 1991 pod názvem Asociace nemocnic středního a malého typu ČR. Od roku 1995 existuje pod současným názvem jako zájmové sdružení 125 nemocnic a dalších zdravotnických zařízení. S cílem hájit a prosazovat zájmy svých členů zastupuje nemocnice krajů, měst i soukromé nemocnice. Představitelům těchto asociací byl dotazník zaslán s prosbou o distribuci mezi zástupce jednotlivých zdravotnických zařízení. Asociace pak dotazník rozeslaly mezi své členy a po vyplnění je zdravotnická zařízení měla poslat rovnou na moji e-mailovou adresu, která byla v průvodních informacích několikrát uvedena. Distribuce dotazníků probíhala na jaře roku 2021 a jako konečný termín pro návrat dotazníků byl informativně stanoven konec května.

5.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

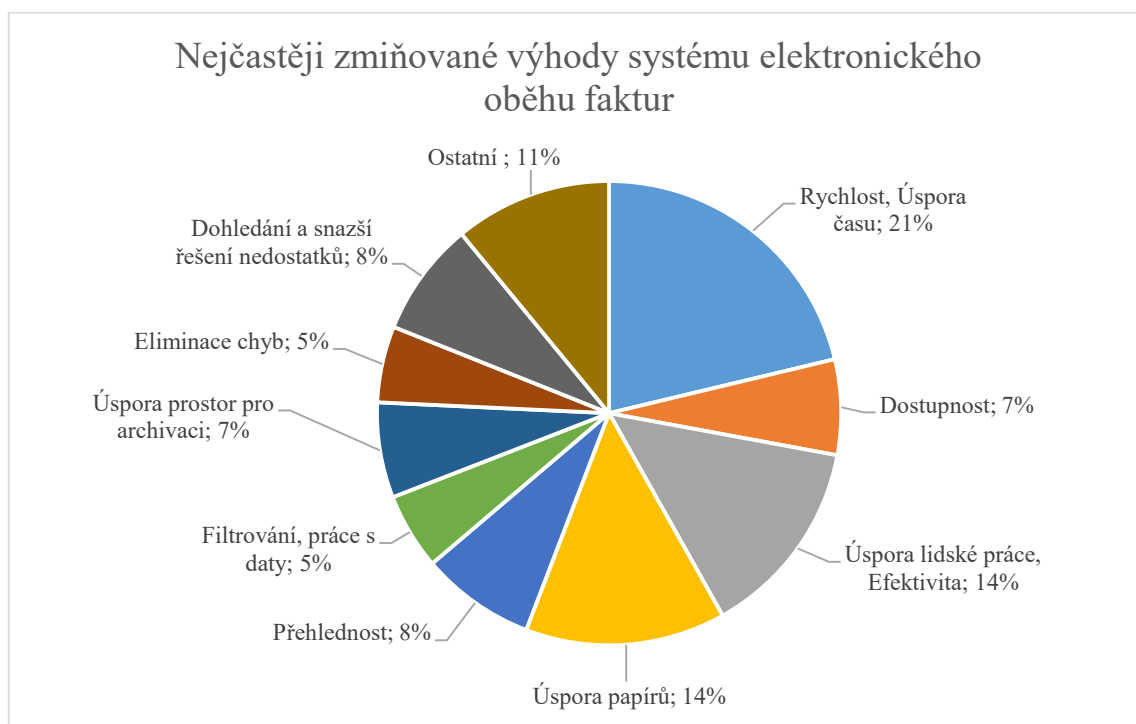
Dotazník byl rozeslán do celkově zhruba 140 zdravotnických zařízení, mezi kterými je možné nalézt velká zdravotnická zařízení, jako jsou fakultní nemocnice, krajské nemocnice, okresní nemocnice, tak i odborné léčebny nebo psychiatrická zařízení. Odpovědi byly získány od 35 zařízení. V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny odpovědi na otázku - Vidíte v elektronizaci dokladů a elektronickém oběhu dokladů budoucnost? Proč? – a jsou seřazeny od největšího procentuálního zastoupení odpovědi mezi respondenty.

Tabulka 2 Nejčastěji zmiňované výhody elektronického oběhu dokladů (vlastní zpracování)

	Výhody	Procento zařízení, které uvedly danou výhodu
1.	Rychlost, Úspora času	64 %
2.	Úspora lidské práce a její efektivita	40 %
2.	Úspora papírů	40 %
4.	Přehlednost systému	24 %
4.	Dohledání a snazší řešení nedostatků	24 %

6.	Dostupnost informací	20 %
6.	Úspora prostor pro archivaci	20 %
8.	Filtrování, práce s daty	16 %
8.	Eliminace chyb	16 %

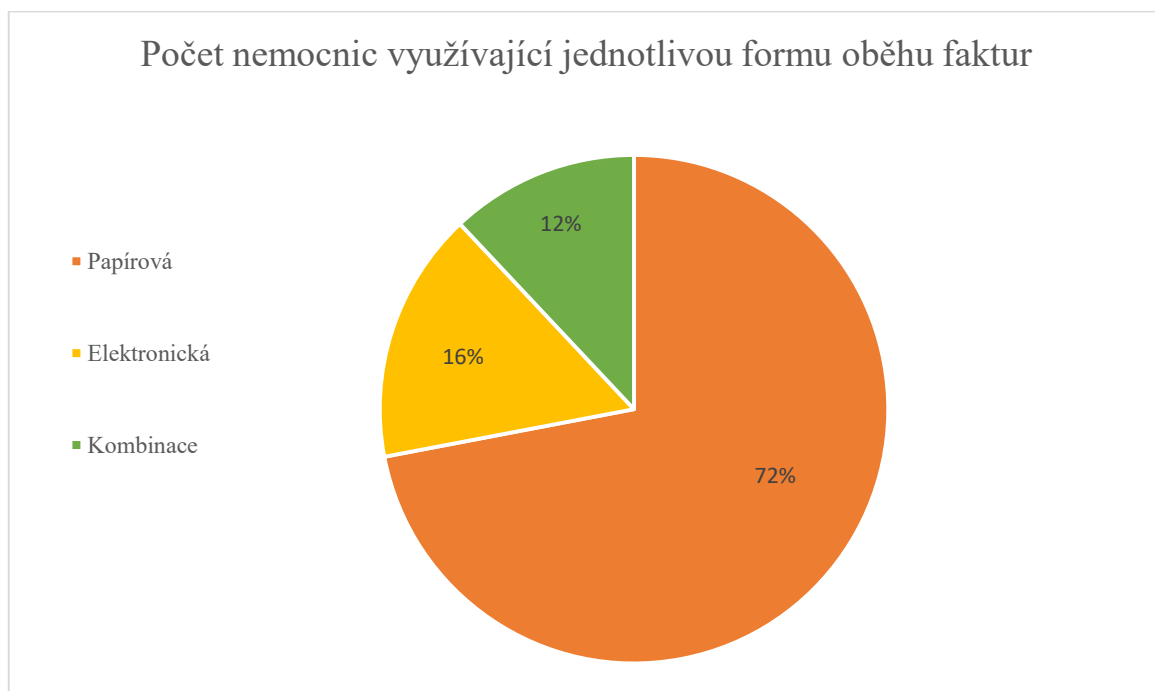
Nejčastěji zmiňovanou výhodou elektronického oběhu faktur byla rychlost a úspora času, kterou nový systém umožní. Tuto výhodu ve svých odpovědích zmínilo 64% zdravotnických zařízení. Na druhém místě nejčastěji zmiňovaných výhod byla úspora lidské práce a její efektivita a úspora papírů. Obě tyto výhody vedou k úspoře nákladů, což je poměrně značně důležitý faktor. Dvacet procent zařízení dále jako výhody zmínilo dostupnost informací a úsporu prostor potřebných pro archivaci papírových dokumentů. Pětina respondentů pak zmínila snazší práci s daty a jejich filtrování nebo eliminaci chyb. Jednotlivá zařízení pak vzpomenuli ještě například včasné úhrady faktur, zjednodušení systému, možné propojení s dalšími systémy, redukci duplicit, nastavení notifikací, systematizaci práce, nebo kontrolu oběhu faktur. Odpovědi jsou shrnuty na následujícím grafu č. 1.



Obrázek 1 Graf nejčastěji zmiňovaných výhod el. oběhu dokladů (vlastní zpracování)

Ve většině odpovědí bylo zmiňováno mnoho výhod, které systém elektronického oběhu faktur má, nicméně druhá otázka zabývající se tím, jakým způsobem oběh faktur ve

zdravotnických zařízeních probíhá, se ukázalo, že elektronický systém využívá pouze 16 % zařízení, což je znázorněno v následujícím grafu č. 2.



Obrázek 2 Graf počtu nemocnic využívajících jednotlivé formy oběhu faktur (vlastní zpracování)

Kombinaci obou způsobů uvedlo 12 % respondentů, přičemž důvodem tohoto uspořádání bylo například speciální oběh faktur pro jeden odbor, jako je například nemocniční lékárna. Z 72% zdravotnických zařízení, které využívají tradiční papírový způsob oběhu faktur, se pak více než polovina – konkrétně 63 % - vyjádřilo, že se chystají na přechod na způsob elektronický. Na otázku, v jaké fázi přechodu na elektronický systém se zdravotnická zařízení nacházejí, bylo nejčastěji zmiňováno plánování a příprava procesu, výběr dodavatele nebo proškolení pracovníků. Druhá část, která se na přechod nechystá, mezi své důvody k tomuto rozhodnutí uváděla zejména finanční náročnost přípravy, rozjezdu a fungování nového elektronického systému, kterou zmínila celá polovina zdravotnických zařízení, které nechtějí na elektronický způsob přejít. Druhým nejčastějším důvodem bylo, že zařízení je příliš malou organizací pro zavádění takového systému, časová náročnost celého projektu nebo ten důvod, že jim jednoduše současný systém vyhovuje.

Mezi dodavateli systémů elektronického oběhu dokladů byly zdravotnickými zařízeními zmiňovány například Konica Minolta, eWay Systém s.r.o., VEMA, FAMA+ nebo Helios.

5.2 Představení organizace

Nemocnice Strakonice, a.s. se zabývá poskytováním zdravotnických služeb. Jedná se o akciovou společnost s dlouholetou tradicí, která byla založena na konci 19. století a ve své historii prošla různými změnami. Nemocnice Strakonice, a.s. je okresní nemocnicí střední velikosti, počet zaměstnanců kolísá kolem 600 a počet lůžek je v posledních letech stabilní a drží se na čísle 306. Nemocnice je nestátním zdravotnickým zařízením, které je zřizováno Jihočeským krajem. Ten zastřešuje všechny nemocnice v kraji holdingem Jihočeské nemocnice, a.s. a je také jediným a stoprocentním vlastníkem osmi nemocnic - Tábor, Písek, Jindřichův Hradec, Prachatice, České Budějovice, Český Krumlov a Dačice. V prvních sedmi nemocnicích je poskytována akutní lůžková péče, pouze v Dačicích je poskytována jen péče odborných ambulancí a péče následná. Úzká spolupráce mezi nemocnicemi je zajištěna zejména personálním propojením v představenstvu společnosti. Představenstvo Nemocnice Strakonice, a.s. má čtyři členy, přičemž dva jsou společní pro všechny ostatní nemocnice a dva jsou zástupci přímo strakonické nemocnice – předseda představenstva (ředitel nemocnice) a člen představenstva – ekonomický náměstek. Dalšími členy úzkého vedení nemocnice je náměstek pro řízení kvality péče, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči a vedoucí oddělení technického provozu.

V areálu nemocnice je nemocniční lékárna, dále se v něm vyskytují další instituce, které s nemocnicí úzce spolupracují, zejména Dětské centrum Jihočeského kraje o.p.s. (kojenecký ústav), Kotva při strakonické nemocnici z. s. (alzheimer centrum) nebo Domácí hospic sv. Markéty o.p.s.

V rámci ambulantní péče jsou k dispozici ambulantní provozy lůžkových oddělení, dále pouze ambulantní úseky: Centrum péče o zrak, Ambulance pro infekční onemocnění a cestovní medicínu, Psychiatrická ambulance, Hemodialýza, Onkologie, RDO, CT, MR, ONM, Centrální laboratoře, ORL, Hematologie, Klinický psycholog, Rehabilitace, Ambulance bolesti, LSPP, Klinický farmaceut, Lékárna, Lékové poradenství, Doprava, Sociální sestra, Nutriční tým, Epidemiologický tým a Nemocniční kaplan.

Úroveň poskytovaných služeb je pravidelně hodnocena nejen prostřednictvím akreditací, již čtvrtá reakreditace SAK se konala ve dnech 3. - 4. 12. 2019. Hodnocena je i v jednotlivých soutěžích, v roce 2017 se umístila na 5. místě v absolutním žebříčku Nemocnice ČR a na 2. místě ve Spokojenosti zaměstnanců v šetření společnosti HealthCare Institute, v roce 2009

a 2019 pak tuto soutěž v absolutním žebříčku mezi zhruba 150 nemocnicemi z celé republiky vyhrála.

Z ekonomického hlediska si Nemocnice Strakonice udržuje vyrovnané financování svých aktivit, přičemž v roce 2019 skončila výrazně v zelených číslech, konkrétně se ziskem přes 10 milionů Kč. (Nemocnice Strakonice, 2019)

Nemocnice se pohybuje na trhu B2C, kdy největší skupinou zákazníků jsou pacienti. Pacienti se rekrutují ze širokého okruhu lidí. Spádová oblast nemocnice odpovídá dnes zaniklému strakonickému okresu a přesahuje i do sousedních okresů a také do Západočeského kraje, ve kterém se jedná zejména o oblast kolem Sušice. Celkově spádová oblast nemocnice zahrnuje kolem 100 - 150 tisíc obyvatel. Spádová oblast se postupně zvyšuje zejména v důsledku zhoršené dostupnosti zdravotní péče v západočeském regionu Sušicka a dále třeba i v letním období v důsledku částečně rekreačního charakteru regionu (Pošumaví).

Strakonická nemocnice poskytuje zejména primární a sekundární péči ve všech základních oborech a v některých oborech i péči terciární. Příkladem této terciární péče je nově vybudované gastroenterologické centrum, které je ve svém oboru na špičkové úrovni v rámci České republiky i Evropy. V rámci lůžkové péče jsou k dispozici následující lůžková oddělení: multioborová intenzivní a resuscitační péče (ARO-JIP), dětské oddělení, gynekologicko-porodnické oddělení, chirurgické oddělení, interní oddělení, neurologické oddělení, plicní oddělení a oddělení následné péče se stanicí DIOP. Nemocnice má také 8 sociálních lůžek. Největší množství pacientů z hlediska hospitalizace projde chirurgickým a interním oddělením.

Nemocnice má rozsáhlou ambulantní část, na rozdíl od ostatních jihočeských nemocnic má tak mnohem vyšší podíl ambulantních výkonů k výkonům hospitalizačním – ve Strakonici je to 45/55 %, kdežto u ostatních jihočeských nemocnic asi 30/70 %. Poměr mezi ambulantní a hospitalizační částí rovněž vypovídá o tom, že strakonická nemocnice v určité míře nahrazuje praktické lékaře. Pacienti do ambulancí chodí namísto návštěvy praktického lékaře.

Z hlediska konkurence je možné zmínit ostatní jihočeské nemocnice, mezi kterými má pak speciální místo nemocnice v Českých Budějovicích, která svou velikostí ostatní značně převyšuje. Z hlediska vzdálenosti je nejbližší Nemocnice Písek, která je té strakonické značně podobná i ve velikosti. Další konkurenci je možné spatřovat v praktických lékařích pro

dospělé, v praktických lékařích pro děti a dorost, v ambulantních gynekologiích, soukromými fyzioterapeuty apod.

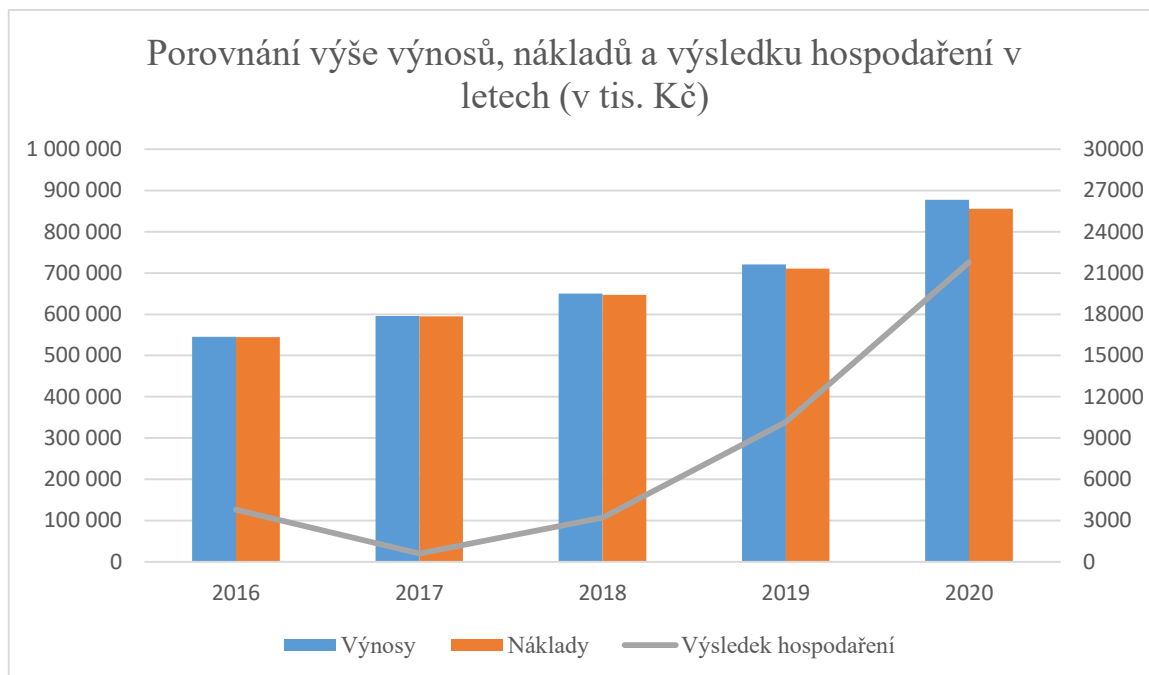
5.2.1 Ekonomické informace

Nemocnice Strakonice v posledních letech hospodaří s kladným hospodářským výsledkem, jehož hodnota v posledních letech roste. V následující tabulce č. 3 jsou uvedeny jednotlivé ekonomické ukazatele za roky 2016 až 2020.

Tabulka 3 Ekonomické ukazatele (zdroj: Výroční zprávy Nemocnice Strakonice, a.s., vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy	545 519	595 523	650 006	720 683	877 663
Náklady	544 727	594 953	646 785	710 522	855 879
Výsledek hospodaření	3 792	599	3 221	10 161	21 784
Dlouhodobý majetek	507 081	493 639	511 503	520 831	537 894
Pohledávky z obchodních vztahů	47 383	55 500	50 180	62 696	86 951
Závazky z obchodních vztahů	18 419	21 224	21 870	23 068	30 000

Z tabulky je možné vyčíst, že ve sledovaných letech dochází k nárůstu jak na straně nákladů, tak na straně výnosů. V roce 2020 byl tento nárůst poměrně extrémní a byl způsoben zejména pandemií COVID 19. Na straně nákladů se tato pandemie projevila zejména ve zvýšených nákupech za ochranné pomůcky, na jejichž nákup putovalo mnohem více prostředků než v předchozích letech. Na straně výnosů se pak jednalo o důsledek úhrad za péči o COVID pozitivní pacienty. Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření je ještě shrnut v následujícím grafu č. 1.



Obrázek 3 Graf porovnání ekonomických ukazatelů (zdroj: Výroční zprávy Nemocnice Strakonice, a.s., vlastní zpracování)

Z grafu je nárůst nákladů, výnosů i zisku ještě více patrný než z tabulky. Kladné ekonomické hospodaření nemocnice v posledních letech je způsobeno zejména hospodářským růstem a úhradami od pojišťoven.

5.2.2 Charakteristika služby

Nemocnice poskytuje zdravotnickou péči pacientům, kteří se do nemocnice dostanou s různými problémy. Péče o pacienty se liší z hlediska jejich problému a oddělení, na které přijdou. Liší se rovněž dle věku pacientů. V nemocnici je poskytována péče dle rozdílností jednotlivých oborů. Nemocnice zahrnuje lůžková oddělení (interní, plicní, chirurgické, neurologické, gynekologicko-porodnické, dětské, následné péče, anesteziologicko-resuscitační) a oddělení ambulantní (rehabilitace, oční, infekční a další) a další podpůrné jako jsou laboratoře, radiodiagnostické oddělení, oddělení nukleární medicíny, gastroenterologie a podobně. Největším počtem lůžek (75) disponuje interní oddělení, následuje oddělení chirurgické s 65 lůžky a gynekologické oddělení s 36 lůžky. Počtu lůžek pak odpovídá i množství hospitalizovaných pacientů na jednotlivých odděleních – nejvíc jich v roce 2019 bylo na interním oddělení (4 029) a dále na chirurgii (3 156). Na třetím místě se v počtu hospitalizovaných pacientů umístilo oddělení dětské (2 224).

Nejčastější hospitalizační diagnózou byla v roce 2019 Z380 – jediné dítě, narozené v nemocnici, následuje městnavé selhání srdce (263) a kámen žlučníku s jinou cholecystitidou.

Z operačních diagnóz byla nejčastější senilní katarakta (1048), varixy dolních končetin (212) a žlučové kameny (191).

Z pohledu ambulancí prošlo nejvíce pacientů ambulancí chirurgickou (15 691), interní (11 591) a oční (9 266). Trochu vedle stojí množství pacientů vyšetřených na radiodiagnostickém oddělení (29 317) a v laboratořích (50 031).

Nemocnice každoročně investuje do přístrojového vybavení, které je pravidelně obnovováno. V poslední době byly například nakoupeny nové ultrazvukové přístroje, speciální lůžka nebo magnetická rezonance. V roce 2019 také začalo fungovat Gastroenterologické centrum, otevřeno bylo i Centrum pro infuzní léčbu a cévní přístupy nebo Centrum pro diagnostiku a léčbu bolestí hlavy nabízející nejmodernější biologickou terapii migrény.

Nemocnice na konci roku 2019 také obhájila svou akreditaci bezpečí u Spojené akreditační komise, o.p.s. Centrální laboratoře vlastní akreditaci od Českého úřadu pro akreditaci o.p.s. na základě splnění akreditačních požadavků podle ČSN EN ISO 15189:2013 pro laboratorní vyšetření v oborech hematologie, klinická biochemie, lékařské mikrobiologie a odběr primárních vzorků. Nemocnice rovněž vlastní certifikát CZECH Stability Award – stupeň AAA excelentní. (Nemocnice Strakonice, 2019)

Hlavními zákazníky organizace jsou pacienti, kteří vyžadují určitou péči. Typickým pacientem nemocnice je člověk, který absolvuje sérii vyšetření nebo je hospitalizován na některém lůžkovém oddělení nebo navštěvuje pravidelně některou z ambulancí. Pacienti bývají většinou vyššího věku – výjimku lze spatřovat zejména ve třech případech: dětské pacienty, pacientky na oddělení šestinedělí a pacienti na chirurgickém oddělení, kteří přicházejí s určitým úrazem.

Dalšími zákazníky nemocnice jsou její nájemci. Nemocnice sídlí v poměrně rozlehlém areálu, ve kterém se nachází velké množství budov. V posledních 20 letech docházelo k racionalizaci provozu nemocnice a mnoho oddělení se stěhovalo do větších a moderních budov, ve kterých jsou pak jednotlivá oddělení koncentrována ve větší blízkosti k sobě navzájem. Tímto postupným opouštěním původních budov došlo k jejich uvolnění. Nemocnice tak začala prostory pronajímat. V budově bývalého dětského oddělení se v současné době nachází Dětské centrum Jihočeského kraje, v budově bývalého kožního oddělení funguje alzheimer centrum Kotva, v nájmu je v areálu i Všeobecná zdravotní pojišťovna, hospic, několik soukromých lékařů a zubařů, Střední zdravotnická škola a další.

Dalším zákazníkem nemocnice jsou nájemci ubytovaní na ubytovně. V areálu nemocnice se nachází i ubytovna, na které nemocnice ubytovává své pracovníky, kteří se tak stávají zákazníky.

V rámci této práce je řešen proces oběhu faktur nemocnicí, tudíž zákazník v tomto případě bude jiný než zákazník z pohledu celé nemocnice. Oběh faktur nemocnicí je důležitý zejména pro interní uživatele – pro jednotlivé referenty, účetní, finančního ředitele a podobně, ale je důležitý i pro externí uživatele, poněvadž pokud oběh v organizaci nefunguje správně, faktury se někde „zasekávají“, do účtárny se dostávají pozdě a dodavatel tak pak za své služby nebo zboží dostává zapláceno pozdě.

5.3 Současný stav spisové služby a oběhu faktur v organizaci

Oběh faktur patří mezi procesy, které jsou podpůrné, nicméně pro fungování organizace nepostradatelné. Pokud účetní doklady (a celkově jakékoli doklady) společností správně nekolují, dochází k časovým prodlevám, nedorozuměním, nedomluvám mezi spolupracovníky nebo mezi společnostmi a dodavateli a podobně. V této části tak bude popsán současný stav, v jakém se spisová služba v nemocnici nachází a jakým probíhá oběh faktur. Celý systém bude pro větší přehlednost naznačen na vývojovém diagramu. Uvedeny budou i informace o potřebném vybavení a zodpovědnostech, které mají jednotliví pracovníci.

5.3.1 Současný stav spisové služby

Spisová služba je v současné době v nemocnici využívána pouze pro práci a styk s poštou. Prostřednictvím spisové služby jsou vyřizovány doporučené dopisy a balíky. Jednotlivé úkony se samozřejmě liší v případě, jestli se jedná o příjem nebo výdej pošty.

Klasická, obyčejná pošta je hromadně přebrána na poště a přivezena do nemocnice na podatelnu. Tam je roztríděna mezi jednotlivá oddělení a jednotlivé příjemce. Po tomto roztrídění jsou jednotlivá psaní uložena do přihrádek – každé oddělení, ambulance a útvar má svou přihrádku, od které má klíč vždy jen určená osoba. Za jednotlivá oddělení poštu z přihrádek vyzvedávají buď sekretářky, nebo hlavní sestra. Z tohoto důvodu se k poště nedostane žádná osoba, která by k tomu neměla oprávnění.

Při příjmu doporučené pošty se již využívá spisová služba. Do té se v rámci takzvané „epodatelný“ do podacího deníku zadá nový záznam. V tomto novém záznamu se vyplňuje adresa odesílatele a adresát – pokud je uveden přesný adresát, tak je vyplněno MUDr. XY a oddělení, na které pošta patří. V podacím deníku se o záznamu vedou následující údaje:

pořadové číslo, pod kterým je položka evidována, datum doručení, identifikace odesílatele, název organizační jednotky nebo pracovníka, kterému byla zásilka přidělena k vyřízení, spisový znak, skartační znak a skartační lhůta a záznam o vyřazení ve skartačním řízení. Po zapsání všech dopisů jsou k zaevidované poště vytisknuty průvodní archy, které jsou přiloženy k dopisům a společně s nimi jsou uloženy do přihrádek jednotlivých příjemců. Odpovědné osoby pak poštu i s archy vyzvednou a podepsaný arch, kterým potvrzují převzetí doporučené pošty, pak vrátí na podatelnu, kde jsou uloženy do šanonů pro archivaci.

Při odesílání pošty je opět potřeba rozlišovat mezi obyčejnou a doporučenou poštou. Nejprve je vyzvednuta pošta k odeslání ze schránky, která je určena na shromažďování těchto dokumentů a která je před dveřmi podatelny. Obyčejná pošta je zkontrolována – zda je správně uveden příjemce a označena obálka. Následně je dopis ofrankován na frankovacím stroji a dopis je připraven k expedici na poštu. Tam díky tomu, že již byl dopis ofrankován, je jednání mnohem rychlejší.

Doporučená pošta je opět zkontrolována a ofrankována, nicméně jejich cena je vyšší než u pošty klasické. Doporučené dopisy a balíčky jsou zaevidovány do spisové služby. Ve stejné záložce „epodatelný“ je v rámci podkategorie „výpravna“ vytvořen nový arch, na které jsou nasnímané čárové kódy, kterými jsou jednotlivé doporučené dopisy a balíčky označeny. Tyto čárové kódy jsou vytvářeny ve spisové službě jednotlivými uživateli – nejčastěji opět sekretářkami jednotlivých oddělení nebo vrchními sestrami. Ty zadají do spisové služby nový záznam, odesílatele a příjemce a po dokončení jednotlivých kroků si vytisknout čárový kód, který byl dané zásilce přidělen. A právě tento kód je načten v podatelně do nového archu. Občas se však stává, že doporučený dopis nemá vytisknutý kód (nedostatek ze strany oddělení a dalších pracovníků). Z tohoto důvodu je zásilka na podací arch vypisována ručně. Po vytisknutí archu se přistupuje k jeho orazítkování a podepsání, načež může být zásilka i s archem odvezena na poštu. Po odeslání zásilek poštou je potvrzený arch vrácen zpět dámám na podatelnu, které ho uloží do speciálního šanonu jako důkaz odeslání dané zásilky, pokud by došlo k nějakým nejasnostem při doručování a podobně.

5.3.2 Uživatelé

Jak vyplývá z výše uvedeného, spisová služba je v současnosti využívána omezeným počtem uživatelů. Nejčastěji s ní pracují dámy na podatelně, které ji využívají na zapisování přijaté a odesílané doporučené pošty tak, aby bylo zdokumentováno, kdy byla která zásilka odeslána a přijata. Mezi další uživatele se pak řadí sekretářky jednotlivých oddělení, které

do spisové služby vpisují konkrétní jednotlivé zásilka a generují čárové kódy, které danou zásilku přesně identifikují.

5.3.3 Oběh faktur

V současné chvíli probíhá oběh faktur v nemocnici papírovou formou.

Celý současný proces oběhu faktur lze rozdělit do několika kroků: příjem faktury, kontrola faktury, zaúčtování, zaplacení, archivace. V tabulce číslo 4 jsou v přehledu uvedeny jednotlivé operace, z kterých se proces skládá a rovněž úkony, které provádějí jednotlivé zodpovědné osoby.

Tabulka 4 Přehled operací a zodpovědnosti za jednotlivé fáze procesu oběhu faktur (zdroj: Směrnice o oběhu účetních dokladů, Nemocnice Strakonice, a.s., 2016)

Název operace	Datum zpracování	Provádí	Věcná kontrola	Formální kontrola	Schválení
Zapsání došlé faktury, označení datumovkou	V den příchodu	Podatelna, sekretariát			
Předání faktury referentovi	Nejpozději den po zapsání	Sekretariát, podatelna			
Schválení faktury	Do tří dnů od data přijetí		Referent	Účetní	Referent
Zaúčtování faktury	Do 3 dnů od předání do účtárny	Účetní	Účetní	Ekonomický náměstek	
Vystavení příkazu k úhradě fa	Na příkaz ekonomického náměstka	Ekonomický náměstek, Účetní	Účetní		
Archivace	Po zaúčtování faktury	Účetní, archivář	Účetní, archivář	Archivář	

Jednotlivé operace budou blíže přiblíženy v následujícím textu.

Příjem faktur

Prvním krokem v rámci procesu oběhu faktur v nemocnici je příjem faktur. Přijetí faktury je základním prvkem, kterým celý proces oběhu faktur začíná. Faktura do nemocnice přichází několika možnými způsoby: mailem, papírově se zbožím, datovou schránkou, papírově při dokončení určité služby či dalším způsobem. I v rámci zmíněných možností existuje mnoho dalších způsobů, jak jsou faktury doručovány, poněvadž například elektronicky jsou faktury odesílány na různé mailové adresy pracovníků nemocnice, nejedná se tak pouze o jednu adresu. Rovněž v papírové podobě jsou faktury doručovány různorodě. Některé firmy faktury vkládají do balíků se zbožím, některé je předávají při předávání zboží, některé je předávají na vrátnici, podatelnu, sekretariát a podobně. A v neposlední řadě jsou i firmy, které faktury posílají datovou schránkou. Při celkovém pohledu na současnou situaci přijímání faktur je jasné, že systém není jednotný a mohou vznikat (a vznikají) problémy. Faktury mohou být poměrně snadno ztraceny a je následně těžké dohledat, kde k takovému nedostatku došlo. Příjem faktur neproudí přes jedno centrální místo, které by podobné „úniky v kvalitě“ kontrolovalo a mělo ho na starost.

Po přijetí faktury do nemocnice následuje její distribuce referentovi. Tento krok je odvislý od faktu, jakým způsobem je faktura do nemocnice doručena. Pokud přišla papírově se zbožím, při dokončení objednané služby nebo mailem přímo referentovi, je v podstatě již v tu chvíli na svém „místě určení“, neboli se nachází u daného referenta, který za fakturu zodpovídá a není tak třeba ji nějakým způsobem přemísťovat. Pokud však faktura přišla na centrální mail pro faktury, na mail sekretariátu nemocnice, datovou schránkou nebo poštou, je potřeba ji přesměrovat na správnou osobu.

Centrální mail pro fakturaci byl zřízen zhruba před rokem až dvěma jako první krok k elektronické fakturaci v naší nemocnici. Postupně jsme obepisovali jednotlivé dodavatele s požadavkem, aby své faktury směřovali právě na tento mail tak, abychom byli ve chvíli spuštění elektronického oběhu faktur připraveni. Někteří dodavatelé začali tento mail využívat okamžitě, někteří jej nevyužívají do teď. Proto do teď neexistuje jeden způsob, jakým jsou faktury do nemocnice doručovány.

Centrální mail pro fakturaci obsluhují pracovnice podatelny, které tedy tyto faktury vytisknou a přidělí je do přihrádek podle toho, za co je faktura vystavena, čeho se služba nebo zboží týkalo a kdo za danou oblast zodpovídá. Pokud přišla faktura na mail sekretariátu, vytiskla ji sekretářka, která následně provedla stejné úkony. Dalším způsobem doručení je faktura přijatá poštou. Tato pošta je většinou adresována obecně na nemocnici a tuto poštu

otvírá opět sekretářka, která tedy po identifikování faktury přistoupí k její distribuci. Stejný způsob funguje při faktuře přijaté datovou schránkou, poněvadž i tu obsluhuje sekretářka.

Kontrola faktur

Po přijetí faktury následuje její kontrola, která probíhá ve dvou formách – kontrola věcná a formální. Formální kontrola faktury má za úkol zkontrolovat, zda jsou na faktuře uvedeny správně všechny potřebné údaje o dodavateli i odběrateli, zda nedošlo k jejich opomenutí nebo ke špatnému zapsání. Důležité jsou zejména správné názvy společností, adresa, identifikační číslo organizace a daňové identifikační číslo. Potřeba je uvést i číslo účtu, na který má být faktura proplacena a variabilní symbol, kterým má být platba identifikována. Pokud jsou všechny tyto údaje na faktuře uvedeny a není v nich žádná chyba, je možné fakturu schválit z formální hlediska.

Druhou kontrolou je kontrola věcná. Tato kontrola se zabývá obsahem faktury jako takové. Zda jsou na faktuře uvedeny správné položky, množství, ceny, DPH a podobně. Rovněž zda je faktura v souladu s dodacími listy, servisní protokoly, smlouvou či dalšími doklady, které jsou s danou fakturou propojeny.

Tyto dvě kontroly mohou probíhat jak odděleně, tak i současně. Věcnou kontrolu provádí referent, který za danou oblast odpovídá. V rámci nemocnice má právo objednávat několik referentů, kde má každý svou určitou oblast. Jednotlivé oblasti jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 5 Oblasti jednotlivých referentů (vlastní zpracování)

Oblast	Specifikace
IT	Týká se všeho vybavení pro IT – počítače, monitory, myši, klávesnice, routery atd. Rovněž sem patří i IT služby, které nemocnice nakupuje.
Zdravotnický materiál	Centrální objednávání zdravotnického materiálu pro celou nemocnici – ať už se jedná o rukavice, obvazový materiál, dezinfekce, jehly, laboratorní materiál, laboratorní diagnostika, operační krytí, implantáty atd.
Léky	Zajištění léků, léčebných přípravků, roztoků, medicínálních plynů a ostatních pro celou nemocnici, i pro veřejnost prostřednictvím lékárny.
Zdravotnické potřeby	Zdravotnické potřeby jak pro nemocniční potřeby, tak i pro veřejnost prostřednictvím prodejny zdravotnických potřeb. Jedná se například o pomůcky pro inkontinenci, ortopedické pomůcky,

	kompresní punčochy, pomůcky pro diabetiky, invalidní vozíky atd.
Zdravotnické přístroje	Servis zdravotnických přístrojů, BTK, materiál.
Technická oblast	Stavby, montáže, velké investice.
Údržba	Údržba areálu, budov, služby pro údržbu, materiál atd.
Laboratorní přístroje	Servis a metrologie laboratorních přístrojů.
Odpady	Likvidace odpadu komunálního, nebezpečného, biologického i ostatního odpadu.
Ochranné pomůcky	Jedná se zejména o pracovní oblečení a obuv.
Nábytek	Objednávání nábytku pro potřeby nemocnice.
Razítka, vizitky	Tvorba razítek, visaček, jmenovek, vizitek apod.
Úklid	Čisticí prostředky, materiál.
Prádelna	Prací prostředky, materiál.
Školení, vzdělávání	Zahrnuje stáže a vzdělávání lékařů, stáže a vzdělávání nelékařů, další školení, akreditace, výdaje na zajištění knihovny a podobně.
Doprava	Servis aut, pohonné hmoty, dálniční známky, poplatky atd.
Ostatní	Bezpečnost práce, krevní sklad, PR nemocnice atd.

Z tabulky vyplývá, že je potřeba poměrně velké množství referentů, kteří za jednotlivé oblasti zodpovídají a kteří mají právo na objednávání zboží a služeb. V rámci věcné kontroly faktury dochází k nedokonalostem i v tom smyslu, že by měla probíhat před zaúčtováním faktury, nicméně někdy k ní dochází až po jejím zaúčtování, což z podstaty věci je špatně. Potvrzení věcného souladu faktury se skutečností se provádí podpisem, a to buď na přijatou fakturu, nebo na košilku, která je k faktuře vytištěna v účtárně. V rámci tohoto podpisu by mělo dojít i k popsání, jakého střediska nebo útvaru se objednávka týká, což je podstatný fakt, na základě kterého pak účetní ví, na které nákladové středisko daný náklad zaúčtovat.

Po formální a věcné kontrole, která je prováděna referentem a účetní, je součástí systému ještě kontrola ekonomickým náměstkem. Tento krok má zajistit, aby do nemocnice nebylo objednáno a dodáváno zboží a služby, které nejsou relevantní, jsou za nevhodné ceny a podobně. Neboli každá faktura, která vstupuje do účetnictví, by měla projít rukama ekonomického náměstka. Souhlas náměstka s fakturou se provádí podpisem na košilku faktury, neboli až po jejím zaúčtování. Tento fakt je v podstatě určitým „protimluvem“ proti efektu kontroly, poněvadž probíhá až po zaúčtování a může se stát, že vzhledem k datu splatnosti faktury proběhne až po jejím zaplacení.

Zaúčtování a zaplacení faktur

Po kontrole faktury následuje zaúčtování faktury. Tento krok je zajišťován účetními, které by do rukou měly dostat podepsanou fakturu referentem s popisem, na které středisko budou náklady patřit. Účtování probíhá prostřednictvím speciálního programu, který má uzpůsobené jednotlivé moduly pro potřeby nemocnice. Faktury jsou účtovány do jednotlivých číselných řad podle toho, za co je faktura vystavena. Číselných řad je celkem patnáct a patří mezi ně například režie, energie, IT materiál, sklad zdravotnického materiálu, školení a podobně.

Po zaúčtování je faktuře vytisknuta košilka, která je připojena k faktuře a na které je uvedeno interní číslo faktury, které koresponduje s číselnou řadou, dále specifikace dodavatele, datum vystavení, zdanitelného plnění, splatnosti, dále cena faktury a variabilní symbol. Uveden je i účtovací předpis, na kterém je uveden účet (má dáti i dal), párovací znak, útvar, zakázka a popis položky. Na košilce je rovněž uvedeno, kdo fakturu zaúčtoval, kdo operaci schválil a odpovídá za věcnou správnost faktury. Podpisy u těchto kolonek jednotlivé osoby potvrzují správnost faktury a její soulad s realitou.

Archivace faktur

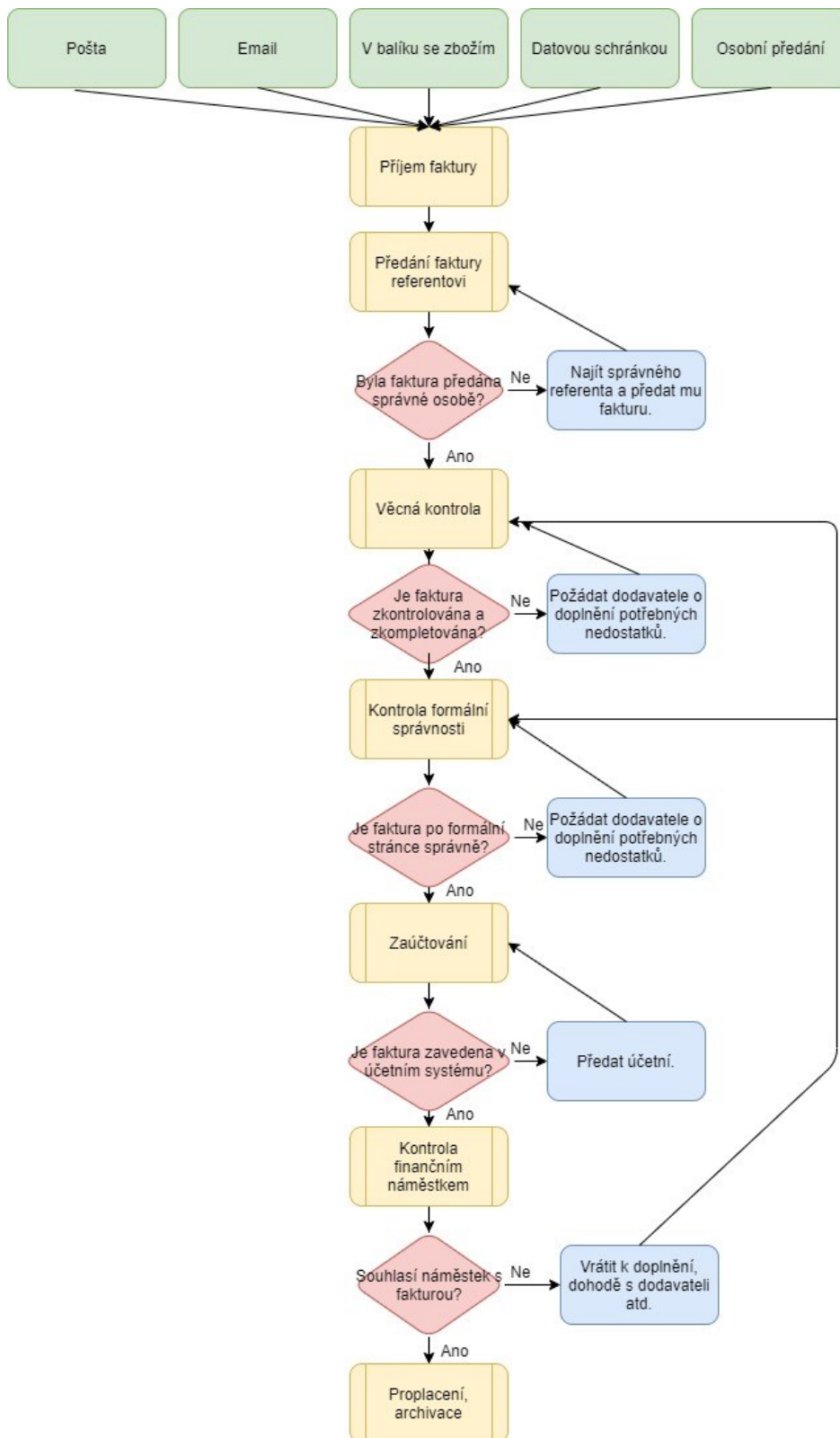
Po zaúčtování faktury a jejím proplacení přichází na řadu její archivace. Nemocnice zabezpečuje archivaci účetních dokladů v souladu s § 31 a § 32 Zákona 563/91 Sb. a dále dle Zákona 97/1974 Sb. o archivnictví. Faktura je vložena do šanonu, který odpovídá číselné řadě, do které byla faktura zařazena. V rámci šanonu jsou faktury řazeny dle pořadového interního čísla od nejmenšího po největší tak, aby bylo dosaženo co největší možné přehlednosti. Na každý šanon je nadepsána číselná řada, rok, rozpětí interních pořadových čísel a pořadové číslo šanonu. Těmito údaji je každý ze šanonů jasně identifikován.

První archivace šanonů s fakturami probíhá v účtárně, kde jsou uchovávány faktury z probíhajícího roku a z roku předchozího. V některých situacích je tam umístěn i rok ještě jeden před předchozím. Tento fakt umožňuje dohledávat informace z posledních let, poněvadž je k nim snadný přístup v účtárně. Účetní si tak musí v programu vyfiltrovat hledanou fakturu, ať již dle firmy, částky, data nebo dalších proměnných a následně si dle číselné řady a pořadového čísla fakturu dohledat.

Samozřejmě prostory účtárny nejsou nafukovací, tudíž je potřeba faktury skladovat v opravdovém archivu. Šanony s fakturami jsou do archivu převáženy většinou jednou

ročně. V archivu jsou opět řazeny dle číselné řady a pořadových čísel šanonů. V archivu jsou následně uchovávány tak, aby mohly být dokumenty po 10 letech být předány ke skartaci.

Proces oběhu faktury tak, jak funguje v současnosti, je shrnut na následujícím obrázku.



Obrázek 4 Diagram současného systému oběhu faktur (vlastní zpracování)

5.3.4 Zodpovědnosti

Současný systém fungování spisové služby a oběhu faktur je poněkud roztržštěný. Poněvadž systém nemá pevně daný průběh, není možné ani přesně určit, kdo má za co zodpovědnost, kdo odpovídá za jaké úkony a jaké by následně měla být řešení situací, kdy k jejich plnění nedochází.

V rámci spisové služby a zpracovávání pošty padá hlavní zodpovědnost na dvě místa – podatelna a sekretářka. Podatelna zajišťuje styk s Českou poštou, na kterou jezdí dvakrát denně, a to zejména pro to, aby byla ráno vyzvednuta pošta, která se ještě dopoledne rozdělí mezi své adresáty a může být rychle zpracována. Odpoledne na poštu jedou podruhé zejména z důvodu odeslání zásilek ještě v ten den, kdy byly v nemocnici vypracovány. Tento systém tak zajišťuje rychlejší jednání a kratší odezvu na podněty od nemocničních stakeholderů.

Pracovnice podatelny tedy zajišťují a zodpovídají za první krok při práci s doručenou (a poslední krok s odesílanou) poštou. Jejich zodpovědností je převzít všechnu poštu, která je určena pro Nemocnici na pobočce České pošty a převézt ji do areálu. Dalším krokem a jejich zodpovědností je rozdělit poštu dle adresátů tak, aby každá ze zásilek našla svého příjemce a zásilka nebloudila tam, kde nemá. Jejich zodpovědností rovněž je, aby zásilka byla vložena do správné přihrádky. Další zodpovědností pracovníků podatelny je přezkoumat, zda dokument opravdu patří Nemocnici Strakonice, neboli zda na poště nedošlo k nesprávnému roztržení a přiřazení zásilek nemocnici i přesto, že patří někomu jinému. Omylem došlé zásilky jsou bez odkladu vráceny doručovateli nebo příslušné poště, případně prokazatelně přeposlány adresátovi. Dále musí zkontrolovat, zda není zásilka poškozená, zda u balíku je obal celistvý a bez známek vniknutí do balíku. Pokud tomu tak není, je potřeba provést ještě na poště reklamaci zásilky. Speciální situace se váže i k faktu, že na adrese nemocnice sídlí velké množství dalších subjektů – výše zmíněné Dětské centrum Jihočeského kraje o.p.s., Kotva při strakonické nemocnici z. s. nebo Domácí hospic sv. Markéty o.p.s. Dále zde sídlí praktičtí lékaři, zubaři, pobočka Všeobecné zdravotní pojišťovny, poskytovatelé služeb (masérka, kosmetička atd.) a podobně. Všechny tyto subjekty si svoji poštu přebírají sami, nicméně může se stát, že jejich zásilka skončí na nemocniční podatelně. V tomto případě je zodpovědností pracovníků podatelny zásilku neotevírat a předat ji původnímu adresátovi.

Rovněž je potřeba zmínit, jakou poštu mohou a nemohou otevřít. Dokumenty obsahující skutečnosti tvořící předmět státního, hospodářského a služebního tajemství (zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, a jeho prováděcích předpisů, zejména vyhláška č. 529/2005 Sb., o administrativní bezpečnosti a o

registrech utajovaných informací) a korespondence adresovaná přímo jednotlivým pracovníkům, se předávají vždy neotevřené. Neboli pokud je na obálce vysloveně jménem napsán adresát na prvním místě, je očividné, že ji otevřít nesmějí. Pokud je na zásilce napsán název oddělení, ani v tomto případě by pracovníce neměly zásilky otevřít a měly by je předat na příslušné oddělení. Neotevřená se rovněž předává pošta adresovaná pracovníkům vedení nemocnice, etické komisi a zásilku spojenou s přihláškou k veřejné zakázce, která je opatřená heslem či názvem soutěže. Pokud je adresátem Nemocnice jako celek a zásilka nepodléhá výše zmíněné specifikaci, měla by být zásilka otevřena tak, aby bylo možné identifikovat, kdo bude její obsah dále zpracovávat.

Pokud podatelna otevře zásilku a zjistí, že se jedná o soukromou záležitost některého ze zaměstnanců, měla by obálku znovu zalepit a předat ji adresátovi. O obsahu této zásilky má podatelna povinnost zachovat mlčenlivost.

Zásilky, které byly určeny pro nemocnici a byly otevřeny, se na jednotlivá místa určení předávají bez obálky. Naopak obálky se k došlým dokumentům připojují a ponechávají, jde-li o doporučenou zásilku, zásilku ze zahraničí, stížnost, faktury nebo podobné účetní dokumenty, rozhoduje-li u dokumentu datum podání k poštovní přepravě nebo datum doručení do nemocnice (soudní a jiné právní záležitosti), není-li dokument datován, či rozchází-li se jeho časové označení s datovým razítkem pošty na obálce, není-li dokument podepsán, i když jméno i adresa pisatele jsou uvedeny, není-li v dokumentu uveden odesílatel nebo je-li to rozhodné pro zjištění adresy odesílatele a v dalších případech, kdy zpracovatel usoudí, že je třeba obálku u dokumentu ponechat.

Z hlediska odesílání pošty je podatelna povinna zkontrolovat, že jsou jim zásilky předány v zalepených obálcích s řádně napsanou adresou příjemce a že jsou opatřeny razítkem odesílatele. Pokud nejsou tyto podmínky splněny, měly by zásilky předat zpět k doplnění nedostatků tak, aby mohly být odeslány.

Druhou osobou, která má na zpracování došlých dokumentů, je sekretářka. Ta se podílí zejména na práci s doručenou poštou a v její kompetenci je obstarávání datové schránky.

Dalšími účastníky systému jsou jednotlivá oddělení nemocnice, referenti a další pracovníci. Zodpovědností těchto účastníků je vyřídit k nim došlé dokumenty, ať se již jedná o poštu nebo o faktury. Lhůty k jejich vyřízení jsou stanoveny buď obecně závaznými předpisy u faktur, smluv, odvolání, pořizování kopií zdravotnické dokumentace a podobně, vnitřními předpisy Nemocnice Strakonice, pokyny nadřízeného pracovníky nebo požadavky

odesílatele. Při práci s fakturami je zodpovědností jednotlivých referentů a odpovědných osob zkontrolovat faktury, zda jejich obsah koresponduje s realitou, s dodacími listy, servisními listy, smlouvy nebo dalších podkladů. Pokud tomu tak není, jsou pracovníci povinni zahájit jednání s dodavateli na nápravě situace. Po následném jednání a obdržení opravené faktury teprve mohou přistoupit k předání faktury na další stupeň, neboli k zaúčtování do finanční účtárny.

Zodpovědností finanční účtárny v rámci oběhu faktur je provést jejich zaúčtování, připravit podklady k zaplacení, opatřit fakturu papírovou košílkou a založit ji do příslušného šanonu tak, aby byla v případě potřeby snadno a rychle dohledatelná. Založení faktury s košílkou do šanonu je prvním krokem v rámci archivace těchto dokumentů. Faktury z běžného roku a roku minulého jsou uloženy přímo ve finanční účtárně právě z důvodu snadného dohledání potřebných informací. Všechny další předchozí roky jsou přesunuty a uloženy na určeném místě, neboli v archivu účetních dokumentů. Zodpovědnost za tento přesun si mezi sebe dělí vedoucí finanční účtárny a archivář, kteří se vzájemnou domluvou dopracují k datu, ve kterém jsou jednotlivé spisy přesunuty.

Následná archivace dokumentů je v plné kompetenci archivářů, kteří se řídí spisovým a skartačním řádem nemocnice, v rámci kterého pak přistupují ke skartaci dokumentů v zákonných lhůtách.

5.3.5 Vybavení

V rámci současného systému spisové služby a oběhu faktur není vynaložen takový důraz na IT vybavení, nicméně i tak je potřeba. Pro vedení elektronické spisové služby je potřeba jak hardwarové, tak softwarové vybavení. Počítače jsou nutné zejména v podatelně, kde k nim jako dodatek je připojena čtečka čárových kódů a tiskárna pro tisk podacích archů. V sekretariátu je v rámci počítače nutné, aby byl zřízen přístup do datové schránky. V účtárně se k požadavku na počítačové vybavení přidává požadavek na zavedený účetní program, v němž dochází k zaúčtování faktur.

Co se týká softwarového vybavení, pro správu dokumentů a vedení spisové služby se na trhu nabízí velké množství poskytovatelů.

5.3.6 Shrnutí

Papírový oběh ekonomických dokladů je procesem, který funguje mnoho let a nedochází v něm k žádným velkým změnám v průběhu let. Nicméně po předchozích kapitolách je

vhodné shrnout, jaké nedostatky jsou s tímto procesem spojeny a které tak vedou k potřebě přechodu na moderní elektronický systém.

Prvním z hlavních nedostatků je určitá neprůhlednost, nejasnost a nesystémovost celého oběhu dokladů. Jak je částečně vidět na diagramu současného procesu (obrázek č. 2), faktury mohou do nemocnice vstupovat různými cestami, není tak možné kontrolovat, jak tyto vstupní portály fungují, zda nedochází k určitým problémům již na příjmu faktur. Stejně tak pak není možné doložit, zda faktura byla opravdu do nemocnice doručena, nebo byla někde ztracena. S tím souvisí i další průběh procesu, který není dostatečně transparentní a pokud některý z referentů fakturu někde založí a zapomene, není to účtárna schopna zjistit a doba splatnosti pak nemusí být dodržena. Papírový způsob oběhu faktur tak neumožňuje nalézt „viníka“, který fakturu včas nezpracoval, někde ji „zašantročil“ apod. a kvůli čemuž přišla například nemocnici upomínka.

Jako hlavní nedostatky systému je tak možné vypíchnout tyto čtyři položky:

- Časové prodlevy – časové ztráty mohou nastat na jakémkoli stupni procesu oběhu faktur v nemocnici. Faktura je například přijata papírově v poště – dojde k jejímu otevření, předání sekretářce. Ta fakturu položí na stůl k předání odpovědné osobě, nicméně na ni naloží další poštu a k faktickému předání faktury referentovi se dostane až po nějakém čase. Referent obdrží fakturu a opět ji může určitým způsobem zašantročit a zapomene ji včas zpracovat a předat do účtárny. Faktura se tak do účtárny může dostat až těsně před datem splatnosti, nebo v krajním případě i po něm.
- Papírování – pokud přijde faktura mailem nebo datovou schránkou, je potřeba ji vytisknout, stejně jako dodací listy, zakázkové listy, výkazy a podobně. Takto vytištěné dokumenty pak procházejí celým procesem a po zaúčtování je k nim vytištěna papírová košilka. Při počtu všech faktur, které procházejí nemocnicí, již není počet papírů zanedbatelný.
- Neprůkaznost systému – faktury různých referentů procházejí různými cestami a jsou zpracovávány v různých časech a způsobech a v této papírové podobě je poměrně složité celý systém standardizovat.
- Kontrola ekonomickým náměstkem až po zaúčtování – v rámci současného procesu dochází ke kontrole a „schválení“ faktury ekonomickým náměstkem až po jejím zaúčtování, což určitě není vhodný postup. Náměstkovi se pod ruku dostanou faktury

5.4 Výsledek analýzy

Na základě předchozích kapitol i závěrečného shrnutí je možné konstatovat, že současný systém papírového oběhu faktur je systémem funkčním, ale zastaralým, který potřebuje zmodernizovat. V rámci dotazníkového šetření v ostatních zdravotnických zařízeních v České republice bylo zjištěno, že elektronický oběh faktur se již v některých nemocnicích využívá, nicméně procento těchto nemocnic je poměrně nízké – 16%. Nicméně více než polovina nemocnic, které využívají papírový oběh, se na přechod na oběh elektronický chystá a připravuje. Nemocnice Strakonice tak bude mezi první řekněme třetinou v celé republice, která bude elektronický oběh faktur využívat.

Pro vypracování projektu přechodu na elektronický oběh faktur tak existuje několik důvodů, mezi které se řadí:

- zastaralost současného systému a snaha o jeho zmodernizování;
- snaha o zrychlení oběhu faktury;
- snížení množství papírů, kancelářského materiálu;
- snížení množství prostor pro archivaci;
- potřeba zvýšení průkaznosti oběhu, snazšího dohledávání informací;
- odstranění chyb v současném oběhu faktur (kontrola ekonomickým náměstkem);
- snaha o snížení nákladů díky novému systému.

6 PROJEKT ELEKTRONICKÉHO OBĚHU FAKTUR

Tématem, kterým se tato práce zabývá, je elektronický oběh dokladů ve společnosti. Specificky se projekt týká elektronického oběhu faktur, což je stále častěji se vyskytující podoba procesu v podnicích.

6.1 Předmět a cíl projektu

Základní požadavky na úspěšný projekt je získání požadovaného výstupu v požadovaném čase a s přidělenými zdroji. Požadovaný výstup a cíl projektu by však pro snazší hodnocení projektu měl být sestaven dle metody SMART. Pokusím se tedy stanovit přesný cíl projektu Elektronického oběhu faktur v Nemocnici Strakonice, a.s.

Cílem projektu je zajištění elektronického oběhu faktur v nemocnici od jejich elektronického přebírání, zaevidování, předávání mezi zainteresovanými osobami, schvalování referenty, schvalování finančním náměstkem a archivací tak, aby u každého kroku a úkonu byla dohledatelná stopa, podle které je možné určit, kdo a co provedl s konkrétním záznamem. Se systémem budou pracovat pracovníci z různých úrovní a oddělení nemocnice a jeho používání bude co nejsnazší. Projekt bude uveden do provozu od nového roku tak, aby faktury s datem zdanitelného plnění v novém roce již byly zpracovávány elektronicky.

Zkráceně lze cíl projektu shrnout – zavedení elektronického oběhu faktur v Nemocnici Strakonice a.s. od nového roku.

6.2 Východiska projektu

Východiskem projektu je stávající situace oběhu faktur v nemocnici, která byla popsána v předchozích kapitolách. Ve zkratce je možné jednotlivé poznatky shrnout tak, že současný proces běží již po mnoho let stejným způsobem bez ohledu na rozvoj technologií a celkovému posunu v pracovních činnostech jednotlivých zaměstnanců.

Cílem projektu je zajistit fungující systém elektronického oběhu faktur v nemocnici, který bude usnadňovat práci zaměstnancům na jednotlivých pozicích a zahrne celý životní cyklus faktury. V případě naplnění tohoto cíle by mělo dojít k úspoře času pracovníků, nákladů na drobné kancelářské potřeby i k dalším přínosům.

Hlavním zákazníkem specifikovaného procesu je účetní oddělení a finanční ředitel, ke kterým se faktura má prostřednictvím kroků oběhu má doputovat. Vnímanou potřebou cílového zákazníka, tedy účetního oddělení a finančního ředitele, bylo urychlení a usnadnění

procesu tak, aby nedocházelo k časovým prodlevám a „ztrátám“ faktur. Tato potřeba byla zjištěna na základě osobních rozhovorů, zpětné vazby a pozorování současného stavu. V následující tabulce č. 7 jsou shrnuty požadavky jednotlivých skupin zákazníků, kterých se proces oběhu faktur v nemocnici dotýká.

Tabulka 7 Voice of the customer (zdroj: Svozilová, 2011; vlastní zpracování)

Proces	Zákazník	Co způsobuje nespokojenost	Požadavky
Příjem faktur a jejich evidence	Podatelna	Špatně odeslané faktury, nezapsání objednávky na fakturu	Odesílání faktur na požadovanou adresu, zapsání objednávky na fakturu
Věcná kontrola faktur	Referent	Nesprávně přidělené faktury, obsahové chyby faktur	Správné rozdělování faktur, snížení chyb v obsahu faktur
Formální kontrola faktur a jejich zaúčtování	Účetní	Pozdní doručení do účtárny, nesprávné údaje na faktuře	Včasné doručení do účtárny a zkontrolování faktury hned na prvním místě

Z předchozí tabulky vyplývá, že v rámci oběhu faktur byly identifikováni tři hlavní kroky, které jsou součástí celého procesu a každý krok má svého zákazníka, kterými je podatelna, referenti a účetní. Po sestavení tabulky shrnující hlas zákazníka, ve které jsou specifikovány požadavky jednotlivých zákazníků, je potřeba pro tyto požadavky stanovit měřitelný parametr, prostřednictvím kterého pak bude možné vyhodnotit jejich plnění. Jednotlivé požadavky je tak potřeba určitým způsobem kvantifikovat do měřitelných parametrů. Tyto parametry pro jednotlivé požadavky jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Parametry CTQ (zdroj: Svozilová, 2011; vlastní zpracování)

Požadavek	Typ požadavku	Způsob měření
Odesílání faktur na požadovanou adresu, zapsání objednávky na fakturu	Q	95 % faktur správně doručeno
Správné rozdělování faktur, snížení chyb v obsahu faktur	Q	95 % faktur přiděleno správnému referentovi
Včasné doručení do účtárny a zkontrolování faktury hned na prvním místě	Q + T	Zaúčtování faktury do 5 dnů od jejího přijetí v podatelně

Na základě požadavků zákazníků byly stanoveny způsoby, jak by bylo možné sledovat stav naplnění těchto potřeb. Parametry by měly být kvantifikovatelné a snadno dosažitelné tak, aby nebylo složité jednotlivé hodnoty sledovat. Prvním parametrem, který je v tabulce

uveden, je procento správného doručení faktur. Za správně doručenou fakturu se považuje faktura, která je elektronicky doručena na předem stanovenou mailovou adresu. Mezi nesprávně doručené se pak řadí faktury, které sice přijdou elektronicky, ale na nesprávnou adresu (např. referentovi nebo přímo účetní) nebo do datové schránky. Nesprávně doručenu je i faktura v listinné podobě, která byla v balíku se zbožím nebo ručně předaná zaměstnanci nemocnice. Pro sledování tohoto parametru by bylo potřeba ve spisové službě vytvořit speciální příznak, který by se automaticky přiřazoval fakturám, které přišly přímo od dodavatele do určené mailové adresy. Následně na základě porovnání mezi množstvím faktur s příznaky a bez příznaků by bylo možné určit, jaké procento faktur bylo doručeno správně.

Další parametr - správné přidělení faktur - je poměrně snadné sledovat. V rámci spisové služby je faktura, pokud je přidělena nesprávnému referentovi, vrácena zpátky na podatelnu. Tam je potřeba ji znovu a lépe při-dělit správnému referentovi. Tudíž by se sledovala tzv. akce mínus, která je právě tou akcí, která vrací fakturu od referenta do podatelny. Sledováním množství těchto aktivit tak v poměru k celkovému objemu faktur, které spisovou službou projdou, budeme schopni určit, jaké procento faktur bylo přiděleno správnému uživateli.

Stejně tak parametr času. Datum přijetí faktury se u šablony automaticky generuje a datum zaúčtování je spojeno s přidělením interního čísla dané faktury. Pokud by byl rozdíl mezi těmito dvěma daty vyšší než stanovených 5, došlo by k nedodržení cíle a bylo by možné dle auditní stopy dohledat, z jakého důvodu se tak stalo a kde faktura ležela.

6.3 Proces elektronického oběhu faktur

Celý proces elektronického oběhu tak, jak bude nastaven v nemocnici, je nejprve shrnut v následující tabulce č. 9. Tabulka je tvořena diagramem SIPOC, který zachycuje ty nejdůležitější prvky celého procesu, jeho fáze a kroky.

Tabulka 9 SIPOC diagram elektronického oběhu faktur (zdroj: Svozilová, 2011; vlastní zpracování)

S	I	P	O	C
Dodavatelé	Email	Příjem	Přijatá faktura	Podatelna
Podatelna	Přijatá faktura	Evidence	Zaevidovaná faktura, přiřazení referentovi	Referent

Referent, pracovnice podatelny, dodavatelé	Zaevidovaná faktura	Věcná kontrola	Formálně a obsahově zkontrolovaná a odsouhlasená faktura, spárovaná s dodacími listy	Účetní, finanční náměstek
Referent, účetní	Zkontrolovaná a podepsaná faktura	Zaúčtování faktury a archivace	Zaúčtovaná faktura, podklad pro archivaci	Auditoři, finanční náměstek, archivář

V tabulce jsou v přehledu uvedeny jednotlivé kroky celého procesu, které budou blíže popsány v následujících odstavcích.

Příjem

Jako první činnost v rámci procesu elektronického oběhu faktur nemocnicí je příjem. Příjem faktur probíhá na emailovou adresu, která k tomu byla speciálně předem vytvořená. V loňském roce byla většina dodavatelů obepsána a požádána, aby faktury do nemocnice přestaly dodávat v papírové podobě a aby jako jediný elektronický kanál pro předání faktury začaly využívat právě nově vytvořenou mailovou adresu. Od dodavatelů byl rovněž vyžadován vyplněný formulář, který se následně při nedorozuměních mohl stát „důkazním“ prostředkem.

Faktury tak v současné době chodí na zmíněnou adresu, kterou spravují dvě dámy v podatelně. Ty mají mailovou adresu propojenou s nově spuštěnou aplikací spisové služby. Tato aplikace byla poptávána speciálně pro elektronický oběh faktur nemocnicí a ostrý provoz byl spuštěn od začátku roku 2021. Propojením mailové adresy a spisové služby je zajištěn přenos mailových příloh do spisové služby. Překlopením tak končí činnost příjmu faktur. Výstupem je přijatá faktura v systému spisové služby, která dostane své unikátní evidenční číslo a v jakémkoli čase je pak na základě evidenčního čísla dohledatelná. Zákazník – pracovnice na podatelně – tak dostane požadovaný výstup.

Evidence

Druhou činností v rámci procesu je evidence faktury. Po přijetí faktury systémem spisové služby může pracovnice podatelny provést její evidenci. U každé faktury musí vyplnit košilku, na které jsou některé povinné atributy. Mezi povinné atributy byly zařazeny – číslo faktury, číslo objednávky, celková částka, datum splatnosti, název dodavatele a IČO. Tyto atributy byly zvoleny z různých důvodů – číslo faktury je jeden z nejdůležitějších atributů,

často bývá stejný jako variabilní symbol pro platbu; podle čísla objednávky jsou faktury automaticky distribuovány jednotlivým referentům; celková částka pro následné snadnější vyhledávání faktury v elektronickém archivu; datum splatnosti bylo zvoleno jako určité upozornění, do kdy musí být faktura dodělána; název a IČO dodavatele je pak logickým atributem, který by měl být u každé faktury vyplňován. Důležité je ještě zmínit u čísla objednávky ten fakt, že pravidelně objednávku vystavuje jen menší procento referentů, tudíž dodavatelé většinou ani nemohou na fakturu uvést číslo objednávky, poněvadž to číslo neexistuje. V tomto případě pracovníce podatelny do atributy vpisují fiktivní číslo tak, aby faktura dorazila k oprávněnému referentovi. Zde tak může docházet k určitým chybám, pokud se pracovníce spletou a fakturu pošlou nesprávnému referentovi.

Věcná kontrola

Kontrolu faktury provádějí jednotliví referenti, kteří zodpovídají za svůj úsek dodávek zboží a služeb do nemocnice. Faktura se v tomto stupni kontroluje jak formálně (zda jsou správně všechny náležitosti – názvy organizací, IČO, DIČ atd.), tak i věcně – zda je fakturováno správné zboží, množství cena atd. Rovněž dochází ke spárování faktury s dodacími listy nebo protokoly o kontrole a podobně. Na základě kontroly faktury, jejího porovnání s dodacími listy, objednávkou, protokolem nebo jiným zápisem pak referent fakturu schválí, a to rovnou elektronicky ve spisové službě. V tom je pak možné dohledat, který z referentů schválil jakou fakturu, kdy tak učinil a jestli měl k faktuře nějaké poznámky. Poznámky jsou často vyžadovány, poněvadž jen referent ví, na které středisko by měla být která faktura zaúčtována.

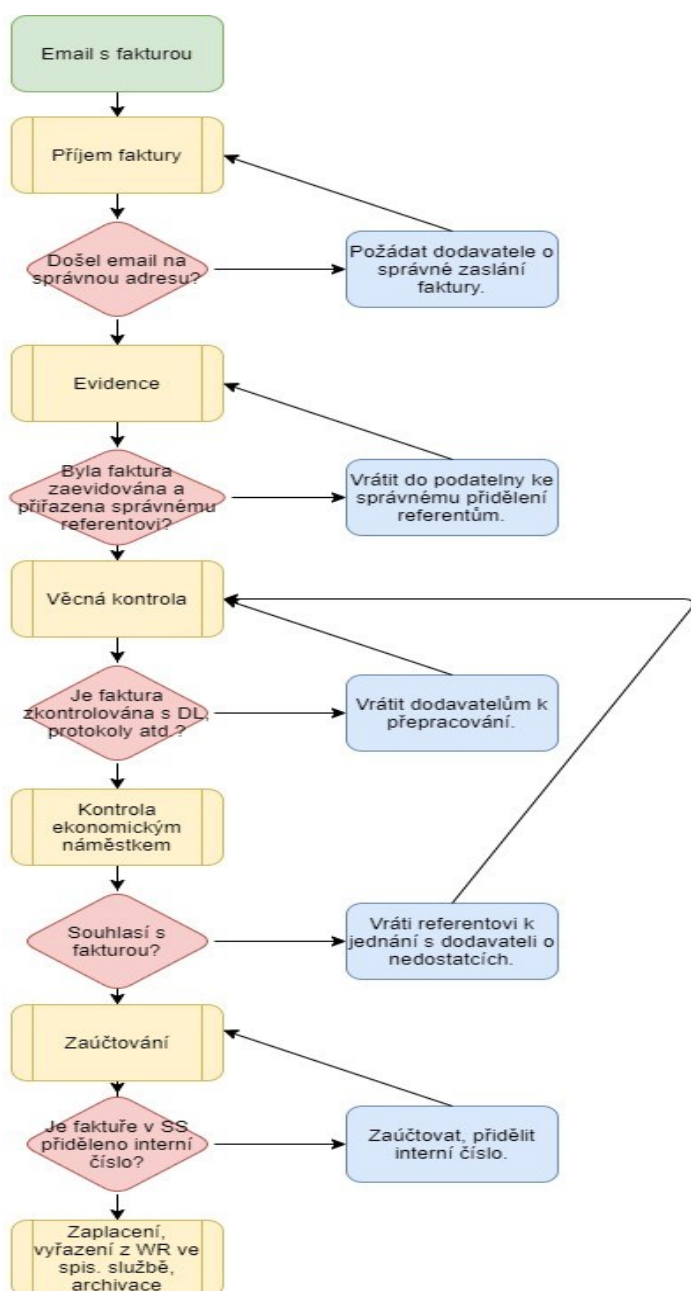
Zaúčtování faktury a archivace

Schválená faktura pokračuje v elektronickém oběhu dál a dospěje do účtárny. Sem se tak dostanou pouze schválené a potvrzené faktury, které mohou být po zaúčtování předány k proplacení. V tuto chvíli není zajištěné propojení mezi aplikací spisové služby a účetním systémem, tudíž účetní musí ručně vypsát všechny atributy do účetního systému znovu. Následně ve spisové službě musí doplnit jeden povinný atribut, kterým je interní číslo faktury, pod kterým byla daná faktura zaúčtována. Tím dochází k určitému propojení systémů a snadnějšímu vyhledávání faktur v rámci archivu. Jednou z hlavních výhod elektronického oběhu faktur je totiž elektronický archiv, který plně nahrazuje šanony plně papírových dokumentů. V rámci následného vyhledávání v elektronickém archivu je pak atribut interního čísla faktury poměrně důležitým. Skartační lhůta pro každou fakturu je

nastavena na deset let – tedy každá faktura bude elektronicky evidována deset let a datum pro skartování se vyplňuje automaticky na základě data evidence faktury.

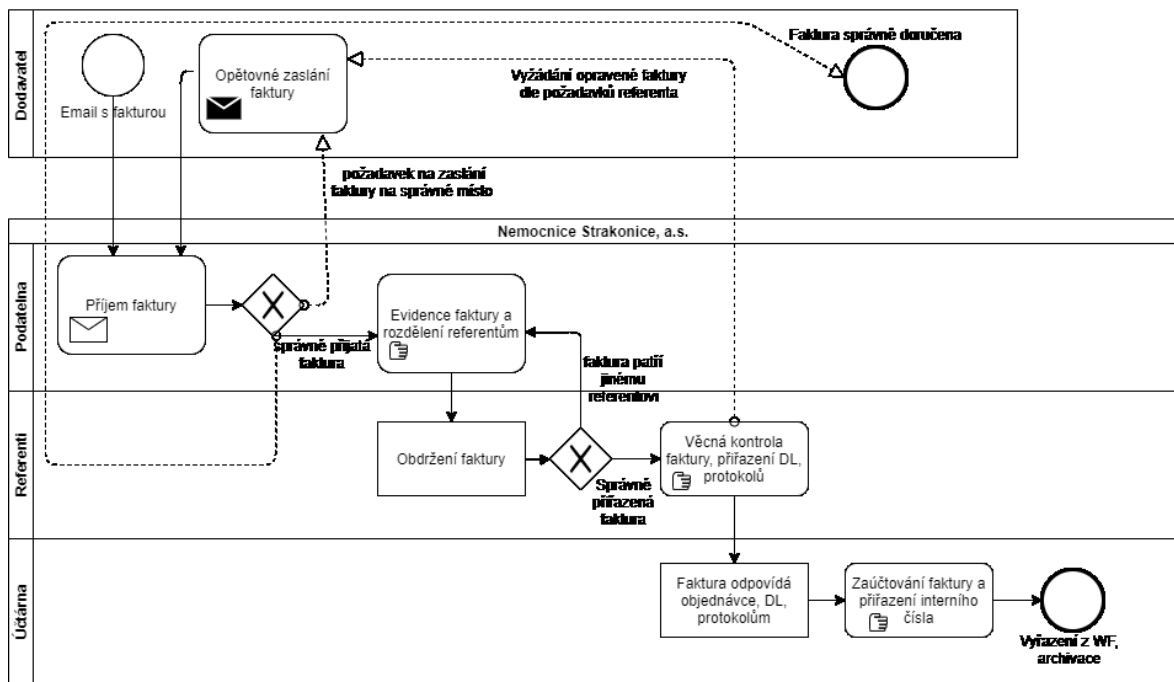
6.4 Diagramy

Postup jednotlivých kroků procesu byl uveden v rámci diagramu SIPOC (tabulka č. 9). Nicméně pro větší názornost je možné využít i dalších diagramů. Jako první je uveden vývojový diagram (obrázek č. 5), což je jeden z nejrozšířenějších nástrojů, které usnadňují pochopení procesů a jejich vnitřních vztahů. V diagramu je znázorněno, jaké hlavní kroky v rámci systému je potřeba vykonat a jaké je řešení, pokud se tak nestane.



Obrázek 5 Oběh faktury v novém systému (vlastní zpracování)

Další možností, kterou lze studovaný proces znázornit, je prostřednictvím BPMN, což je standard pro tvorbu modelů procesů. Je možné o něm říct, že je to určitý jazyk, ve kterém jednotlivé symboly, obrazce a další položky mají každá svůj význam. Diagram je uveden na obrázku č. 6.



Obrázek 6 BPMN diagram (vlastní zpracování)

6.5 Fáze projektu

Každý projekt má společnou soustavu fází, kterými prochází. V rámci plánového systému elektronického oběhu faktur jsou fáze následující:

- zahájení – v rámci zahajovací fáze jsou určeny požadavky (bod 6.2 a 6.6.2), definován cíl projektu - zavedení elektronického oběhu faktur v Nemocnici Strakonice a.s. od nového roku, a výběr vedoucího projektu – hlavní vyjednaváč, osoba znalá účetních zvyklostí, legislativy spojené s účetnictvím, znalá fungování v nemocnici a rovněž schopná práce s novým softwarem;
- plánování – v rámci další fáze je vytvořen plán, jak bude dosaženo stanoveného cíle (viz 6.5), k tomu budou využity metody znázornění nového systému, rozhovorů s dodavateli i zaměstnanci, postupného ladění nového systému ke spokojenosti všech, vytvoření časového plánu a finančního rozpočtu;
- vykonání – realizace jednotlivých kroků dle 6.5;

- d) sledování – průběžná kontrola jednotlivých činností, zda všichni zainteresovaní vykonávají činnosti, které jim byly určeny;
- e) ukončení – před ukončením projektu bude zkontrolováno, zda výstup odpovídá požadavkům a zda byl splněn cíl projektu.

6.6 Postup přechodu na elektronický oběh faktur

Prvním poznatkem, který celý projekt předchází, je samotné uvědomění si potřeby přechodu na nový proces. Tento fakt a jeho předpoklady jsou shrnuty v tabulce Voice of customer, ve které je znázorněn okamžik, ve kterém společnost přijde k rozhodnutí, že chce proces změnit.

Po rozhodnutí, že je potřeba proces změnit, začínají přípravy. Jednotlivé kroky jsou uvedeny v následujících odstavcích.

6.6.1 Krok 1

Prvním krokem v rámci naší nemocnice, je sbírání informací. Pro každý nový proces, který se v organizaci chystá, je potřeba získat co největší množství dostupných informací a vzhledem k tomu, že naše nemocnice je součástí holdingu zaštitěného krajem, jsou prvotním zdrojem právě partnerské nemocnice. Mezi těmito má výsadní postavení Nemocnice České Budějovice, která je, pochopitelně, velikostně na jiné úrovni než ostatní zařízení a ve spoustě oblastí by měla jít a jde ostatním příkladem. Rovněž v případě elektronického oběhu faktur byla tato nemocnice první, která jej v našem kraji využívá.

Po několika prvotních bezkontaktních hovorech (telefonických a mailových) je tak potřeba v rámci osobní schůzky získat informace o fungování procesu v tamější nemocnici – jak celkově proces běží, jaké jsou jeho jednotlivé části, kdo za co zodpovídá, jak je nastaven systém, kdo je jeho dodavatelem, jak probíhá proces.

6.6.2 Krok 2

Druhým krokem našeho projektu bude sestavení požadavků, které naše nemocnice má na daný proces. Prvotní požadavky na fungování procesu jsou uvedeny v kapitole 5.2.

Dalšími požadavky, které na elektronický oběh faktur nemocnice má, je zejména uživatelsky přívětivé prostředí, ve kterém se dá snadno pracovat a intuitivně v něm pohybovat. Se systémem budou pracovat různě počítačově zruční lidé a je nutné, aby tito všichni byli schopni se práci se systémem poměrně rychle naučit.

System rovněž musí umět zařídit zastupitelnost jednotlivých osob. Pokud si účetní vezme dovolenou nebo je na pracovní neschopnosti, je potřeba, aby bylo možné faktury z jejího workflow přesměrovat na další účetní. Podobně pak na podatelně nebo jakémkoli dalším místě, na kterém se nachází více pracovníků.

Dalším požadavkem na dodavatele je to, aby byly dodrženy všechny zákonné povinnosti, které se s oběhem dokladů a jejich archivací vážou. S tím je spojen požadavek bezpečnosti – aby si nemocnice mohla být jista, že faktury a další data ze systému při určité poruše nezmizí, aby byla data pravidelně zálohována. Rovněž od systému očekáváme, že nám usnadní práci. Proto dalším požadavkem je určitá automatizace – aby každé faktuře byl automaticky přiřazován skartační znak a lhůta skartačního řízení, aby nebylo nutné toto pro každou fakturu řešit zvlášť. Další automatizaci nemocnice požaduje při rozdělování faktur referentům – jednotliví referenti mají své číselné řady pro objednávky. Od našich dodavatelů vyžadujeme, aby číslo objednávky uváděli na faktuře. Na základě čísla objednávky by se pak faktura po jejím zadání do systému měla automaticky odeslat příslušnému referentovi.

Na tomto místě je potřeba ještě zmínit možnosti jednotlivých „cest“ faktur nemocnicí. Jako nemocnice jsme si definovali tři možné cesty:

- a) Dlouhá cesta – tento způsob předávání faktur mezi jednotlivými pracovníky je způsobem základním. Jeho schéma lze naznačit těmito kroky – podatelna → referent → ekonomický náměstek → účtárna. Neboli podatelna fakturu do systému zapíše, vypíše košilku a na základě čísla objednávky se faktura předá příslušnému referentovi. Ten fakturu zkontroluje, přidá k ní dodací listy, protokoly a další potřebné dokumenty, do poznámky napíše, na jaký útvar je potřeba náklady zaúčtovat a pošle fakturu náměstkovi. Ten fakturu opět zkontroluje, zda odpovídá finanční částka, zda nic nechybí, zda je správně objednáno a vystaveno, zda odpovídá smlouvě nebo další možnosti. Pokud u faktury neshledá žádné nesrovnalosti, předá fakturu do účtárny, kde dojde k její formální kontrole (správná adresa, IČO, DIČ, číslo účtu apod.) a fakturu zaúčtuje. Do systému pak k dané faktuře zapíše interní číslo faktury, které jí vygeneruje účetní systém a tím je oběh faktury ukončen a faktura vypadne z workflow. Vyhozením z workflow se aktivuje skartační znak a na začátku následujícího roku začne běžet skartační lhůta.
- b) Střední cesta – druhý způsob se týká faktur z lékárny, prodejny zdravotních potřeb a za zdravotní materiál. V této cestě ke schéma – podatelna → referent → účtárna. V tomto kroku je vynechán ekonomický náměstek, poněvadž u léků a

zdravotnického materiálu dochází k výrazné kontrole již při objednávání. Vždy je objednávka schvalována několika pracovníky, tudíž by nemělo docházet k nedopatřením. Druhým důvodem je fakt, že faktur za léky a zdravotnický materiál je obrovské množství, tudíž by pak náměstek nedělal nic jiného, než jen kontroloval faktury. Faktury ve střední cestě jsou tedy stejně jako první skupina zapsány do systému na podatelně a jsou odeslány na referenty – do lékárny, skladu zdravotnické materiálu nebo do prodejny zdravotnických potřeb. Tam jsou klasicky zkontrolovány a zkompletovány a následně odeslány do účtárny. V účtárně je oproti první cestě drobný rozdíl. Každá účetní si zodpovídá za určitou část agendy nemocničního účetnictví, takže faktury z lékárny, za zdravotnický materiál a z prodejny zdravotních potřeb budou směřovány do soukromého uzlu jedné účetní tak, aby byly odděleny od ostatních faktur. Ta následně vykoná stejné kroky – zapíše k faktuře interní číslo a ukončení její workflow.

- c) Krátká cesta – poslední možnou cestu máme připravenou pro faktury, které se budou stále schvalovat v papírové podobě, nebo se jedná o určité speciality. Schéma pro elektronický oběh tedy je - podatelna → ekonomický náměstek → účtárna. V papírové podobě se budou schvalovat faktury, které se týkají přímo zdravotníků. Ti nebudou nuceni si vytvářet účet v dalším systému a nebudeme jim komplikovat jejich práci, tudíž budou schvalovat faktury svým podpisem a razítkem jako dosud. Takto schválenou fakturu vrátí v papírové podobě do podatelny, kde faktura bude zaevidována a s naskenovanou verzí potvrzené faktury odeslána rovnou ekonomickému náměstkovi. Kromě faktur určených zdravotníkům se také může jednat o určité speciality, které je potřeba rychle vyřídit, proto se pošlou rovnou náměstkovi. Ten fakturu klasicky zkontroluje a předá do účtárny, kde dojde k jejímu zaúčtování a ukončení workflow.

Z hlediska účtárny tak budou zřízeny dva oddělení uzly – pro dlouhou a krátkou cestu to bude jeden uzel s názvem Účtárna, do kterého budou mít přístup tři účetní, které se zabývají fakturami za režie, majetek, IT a podobně. Druhým účetním uzlem bude Účtárna 2, do kterého bude mít přístup pouze jedna účetní a budou se jí tam hromadit faktury za léky, zdravotnický materiál a zdravotnické potřeby.

Jak bylo výše zmíněno, jednotlivé faktury se referentům rozesílají na základě čísla objednávek. Jednotlivá čísla objednávek jsou uvedena v následující tabulce:

Tabulka 10 Objednávkové řady referentů (vlastní zpracování)

Druh zboží	Počet uživatelů v uzlu	Kód objednávky	Po podatelně	Zaučtování
IT	1	21/IT/xx	referent	Účtárna 1
Laboratoře	2	21/CL/xx	referent	Účtárna 1
Kancelářské potřeby	1	21/NEZ/xx	referent	Účtárna 1
Odpady	1	21/OH/xx	referent	Účtárna 1
Nábytek	1	21/NM/xx	referent	Účtárna 1
Prádelna	1	21/PR/xx	referent	Účtárna 1
Zdravotnické přístroje	3	21/ZT/xx	referent	Účtárna 1
Razítka, vizitky	1	21/RV/xx	referent	Účtárna 1
Technické oddělení	1	21/TO/xx	referent	Účtárna 1
Údržba	1	21/Ú/xx	referent	Účtárna 1
Úklid	1	21/UK/xx	referent	Účtárna 1
BOZP	1	BOZP	referent	Účtárna 1
Ředitel	1	RED	referent	Účtárna 1
Náměstek kvality	1	PEL	referent	Účtárna 1
Hlavní sestra	1	KLA	referent	Účtárna 1
Zdravotnický materiál	2	STxxx	referent	Účtárna 2
Lékárna	3	LEK	referent	Účtárna 2
Zdravotnické potřeby	2	ZDRP	referent	Účtárna 2
Školení, vzdělávání	1	SKOL	referent	Účtárna 1
Doprava	2	DOPR	referent	Účtárna 1
Sestry, lékaři, další faktury mimo	1	SES	ekonomický náměstek	Účtárna 1

Kódy jsou trochu rozdílné pro jednotlivé referenty. Pro první skupinu od IT po úklid jsou objednávky generovány v číselné řadě. Číslice 21 odpovídá roku 2021, tudíž příští rok budou začínat číslicí 22. Stejně tak se čísla objednávky generují u zdravotnického materiálu. U ostatních je kód vytvořen uměle – neboli ten na faktuře nebude uveden, ale i tak slouží ke správnému rozeslání faktur. Jejich volba pro konkrétní fakturu závisí na zkušenostech pracovníků podatelny.

S výše zmíněným souvisí další požadavek na systém – možnost kroku zpět. Pokud je faktura poslána špatnému referentovi, nebo je na ní nějaký nedostatek a je potřeba ji vrátit o krok zpět, využije se možnost zpětného kroku. Ten mají možnost učinit všichni uživatelé, aby mohli v případě nedostatků požádat o nápravu.

Pokud náprava není možná a je fakturu potřeba stornovat, je potřeba určit, kdo má toto právo. Stornovat faktury samozřejmě nemůže každý a i po stornování je potřeba, aby informace o faktuře v systému stále zůstaly, aby byl vidět důvod, proč byla faktura stornována. Tudíž fakturu mohou stornovat pouze v podatelně po předchozím pokynu a se zapsáním adekvátního důvodu, proč k tomuto kroku přistupují.

6.6.3 Krok 3

Po specifikaci požadavků na systém je dalším krokem výběr dodavatele. Těch je na českém trhu velké množství, což se potvrdilo i v dotazníkovém průzkumu mezi nemocnicemi, kdy v podstatě žádný dodavatel nebyl zmíněn dvakrát. Mezi dodavateli je možné zmínit například ty, kteří mají podepsané Memorandum o spolupráci s Ministerstvem vnitra ČR. Cílem tohoto memoranda je zajištění propojení jednotlivých spisových služeb s informačním systémem datových schránek. Mezi tyto poskytovatele se řadí například 5P, s.r.o., ACTIS, s.r.o., AEC, AiP Safe s.r.o., Alis spol. s r.o., AMCOBEX Information Technologies s.r.o., ANECT a.s., Aplis.cz, a.s., a posteriori.cz s.r.o., ASSECO Solutions, a.s., ATAX SOFTWARE s.r.o., AURA, s.r.o., AutoCont CZ a.s., AVE soft s.r.o., Bach systems s.r.o., BBM spol. s r.o., BRAIN computers s.r.o., BSP Group a.s., Cleverbee, s.r.o., CNS a.s., COMP NET SYSTEMS, s.r.o., DATALAN a.s., DIGI TRADE, s.r.o., Dignita, Dokumenta, a.s., ecommerce.cz, a.s., EMRIS, spol. s r.o., ESPACE MORAVA, s.r.o., FONS s.r.o., GEOVAP s.r.o., IBM Česká republika spol. s r.o., Ing. Pavel Nídl, INTAX, spol. s r.o., J.K.R. spol. s r.o., KadeL Data servis spol. s r.o., MAGION systém, a.s., NetPro systems, s.r.o., NETsecurity s.r.o., NextiraOne Czech s.r.o., OSS Aliance, PDS s.r.o., RTV data, s.r.o., S&T CZ s.r.o., SIEMENS IT Solutions, s.r.o., SIGNIA, s.r.o., StyraX, SYCOMIX, a.s.,

Syscom Software, spol. s r.o., SYSNET, Telefónica O2 Business Solutions, spol. s r.o., T-MAPY spol. s r.o., TOPSPIN Solutions, s.r.o., TOVEK, spol. s r.o., TranSoft, Trask solutions, UTILITIES SYSTEMS a.s., VITA software s.r.o., VUMS LEGEND, YOUR SYSTEM, spol. s r.o. a další. Tento seznam určitě není vyčerpávající, tudíž by se na trhu jistě našli ještě další poskytovatelé podobné služby, nicméně i tak se jedná o opravdu velké množství firem, které elektronickou spisovou službu poskytují a ze kterých zájemci mohou vybírat.

V rámci naší nemocnice byl výběr poněkud usnadněný, poněvadž před plánovaným zřízením elektronického oběhu faktur již v nemocnici fungovala elektronická spisová služba pro doporučená psaní a balíky. Dodavatel tohoto systému byl v minulosti vybrán na úrovni holdingu Jihočeských nemocnic na základě výběrového řízení. Tudíž nemocnice již spolupracovala s dodavatelem, který funkcionalitu elektronického oběhu faktur nabízí a je propojená s modulem pro vyřizování pošty. Takže úspora nákladů na hledání nového dodavatele, schopnost některých zaměstnanců již v systému se orientovat a pozitivní zkušenosti s přístupem zástupců společnosti byli dostatečným podkladem pro rozhodnutí o tom, že systém pro elektronický oběh faktur bude objednáán u společnosti Aplis.cz.

6.6.4 Krok 4

Po výběru dodavatele systému začíná další fáze – jednání s dodavatelem. Je potřeba si s ním vyjasnit hned od začátku, co od systému požadujeme, jak chceme, aby faktury kolovaly, a kdo bude hlavním „styčným důstojníkem“ pro tento projekt. Tento vedoucí projektu pak bude od svých spolupracovníků sbírat jejich postřehy, požadavky, nespokojenosti a další poznámky, které bude on jedním komunikačním kanálem předávat dodavateli tak, aby mu každý nevolala sám za sebe.

Po určení vedoucího projektu se tedy rozjede samotné jednání, dodavateli budou předány jednotlivé podklady, které již byly připraveny – diagramy pohybu dokladů, tabulky referentů a jejich kódů i schémata jednotlivých cest faktur. Na základě těchto podkladů by měl dodavatel vytvořit testovací verzi programu, ve kterém by se zkušebně vyzkoušely všechny funkcionality, jestli odpovídají požadavkům, zda vůbec odpovídají realitě každodenní práce se systémem a zda nebylo něco opomenuto. Testovací verze by měla v plném rozsahu odpovídat budoucí ostré verzi tak, aby opravdu v ní bylo možné zkusit vše.

Testovací období by mělo trvat alespoň měsíc tak, aby všichni uživatelé byli schopni se na systém podívat, vyjádřit svůj názor a poznatky, snažit se hledat vylepšení. Za tuto časovou periodu je takový úkol možné zvládnout.

6.6.5 Krok 5

Po odladění co největšího množství nedostatků a nedokonalostí by měl nastat okamžik spuštění systému. Pro takovou agendu, jako je oběh faktur, je nejvhodnějším datem spuštění první den účetního období – nejčastěji 1. leden. Důvodů pro tuto volbu je několik a má samozřejmě i svá negativa. Mezi důvodů patří určitě začátek tzv. s čistým stolem, neboli faktury s datem uskutečnění daňového plnění do 31. prosince by byly dodělávány papírovou formou po staru, ale faktury s DUZP od 1. ledna by již byly vyřizovány elektronicky. Tento přelom umožnění hladké účtování, ukončení účetního období a vytvoření účetní závěrky. Rovněž pro kontroly auditorů bude tento způsob vhodnější. Nevýhodou přechodu na nový systém od 1. ledna pak může být fakt, že přes Vánoce má spousta zaměstnanců dovolené a koordinace závěrečných potřebných aktivit tím může být značně zkomplikována.

6.6.6 Zodpovědnosti a vybavení

Nový systém oběhu faktur ve společnosti znamená i nové zodpovědnosti, které se s ním vážou. Za celý projekt má zodpovědnost vedoucí projektu, který odpovídá za všechny kroky projektu. Zodpovídá rovněž za fungování jednotlivých činností a za celkovou spolupráci mezi zapojenými osobami. Vedoucí projektu jedná s dodavateli informačního systému, s pracovníky na podatelně, referenty a účetními. V druhé fázi projektu komunikuje s pracovníky, naslouchá doplňujícím požadavkům na průběžné změny v systému, zadává nové referenty a pracovníky, které zároveň do systému zaučuje. Rovněž průběžně komunikuje s dodavatelem o drobných změnách a nastaveních, případně o chybách nebo nefunkčnostech systému.

V rámci vybavení je v elektronickém oběhu faktur větší důraz na počítačové vybavení, které je pro tento proces nezbytné. Nutné náklady, které jsou s doplněním počítačového vybavení spojené, jsou specifikovány v analýze nákladů a přínosů.

6.7 Časový plán projektu

V rámci projektu elektronického oběhu faktur je nejdůležitějším milníkem první den následujícího dne – den spuštění systému. Od tohoto dne se odvíjejí všechny ostatní milníky

v rámci časového plánu projektu. Jednotlivé činnosti, jejich časová dotace a datumové určení těchto činností jsou uvedeny v časovém harmonogramu projektu.

6.8 Finanční plán projektu

U každého projektu je nutné, aby měl specifikovaný finanční plán. Tento projekt, který se týká inovování vnitřního procesu, nemá vliv na zvýšení výnosů, ale měl by mít vliv na snížení nákladů.

Zajištění finančních zdrojů na spuštění a dokončení projektu budou vycházet z vnitřních zdrojů společnosti. Společnost má díky růstu ekonomiky a platbám pojišťoven v posledních letech dostatečné finanční zdroje, které vycházejí z kladných hospodářských výsledků posledních let (viz tabulka č. 3).

7 ŘÍZENÍ PROJEKTU

V teoretické části práce bylo specifikováno, jaké charakteristiky by měl mít projekt. Projekt elektronického oběhu faktur je:

- jedinečný - takový proces ještě v nemocnici nebudoval a nezlepšoval;
- komplexní – zasahuje do více oblastí než je jen finanční účtárna;
- vymezený - v čase – fungování procesu od počátku roku, v penězích – jsou mu přiděleny peněžní prostředky, ve zdrojích – počítačové vybavení;
- s ním spojeno riziko – nedohoda s dodavatelem, špatné nastavení procesu, časový skluz apod.
- a spolupracuje na něm skupina lidí – vedoucí ekonomického oddělení, pracovnice podatelny, IT pracovníci, ostatní zainteresované osoby.

Z tohoto pohledu je možné konstatovat, že se jedná o projekt a ne o každodenní rutinní práci zaměstnanců nemocnice.

7.1 Organizační zajištění projektu

V rámci organizačního zajištění projektu byl vybrán vedoucí celého projektu – já – který má na starost koordinaci jednotlivých činností, zainteresovaných osob, předávání informací a podobně. V rámci přípravy a realizace projektu je nicméně důležitá spolupráce týmu, ve kterém se kromě mě nachází ještě vedoucí IT oddělení, pracovnice podatelny, ekonomický náměstek a pracovnice účtárny. Spolupráce tohoto týmu je pro dokončení projektu nezbytná.

7.2 Časový harmonogram

Pro úspěšné dokončení projektu je nezbytný časový plán program. Pro jeho sestavení byly využity jednotlivé kroky projektu, v rámci kterých byly definovány jednotlivé dílčí činnosti. Pro tyto činnosti byla specifikována časová dotace v pracovních dnech – kolik pracovních dnů by mělo trvat splnění každé dílčí činnosti. Dále je specifikováno, kdy by daná činnost měla začít a kdy by měl být její konec tak, aby spuštění nového systému bylo možné od 1. 1. následujícího roku. Časový plán je uveden v tabulce číslo 11.

Tabulka 11 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Začátek	Konec
Krok 1	Volba vedoucího projektu	1	30. 8. 2021	30. 8. 2021
	Sběr informací – průzkum	12	31. 8. 2021	15. 9. 2021
	Sběr informací – osobní schůzky	7	16. 9. 2021	24. 9. 2021
Krok 2	Sestavení požadavků	12	27. 9. 2021	13. 10. 2021
	Definování a kompletace referentů a jejich objednávek	2	14. 10. 2021	15. 10. 2021
	Definování cest faktur	3	18. 10. 2021	20. 10. 2021
Krok 3	Výběr dodavatele	2	21. 10. 2021	22. 10. 2021
Krok 4	Jednání s dodavatelem	5	25. 10. 2021	31. 10. 2021
	Nastavování systému	21	1. 11. 2021	30. 11. 2021
	Testovací provoz	22	1. 12. 2021	31. 12. 2021
Krok 5	Spuštění systému	1	1. 1. 2022	1. 1. 2022
	Průběžné kontroly, jednání s dodavatelem, odstraňování nedostatků	x	2. 1. 2022	x

V časovém harmonogramu nejsou žádné časové rezervy, nicméně délka jednotlivých činností je určena s poměrně štedrou časovou dotací tak, kdyby v rámci ní došlo k nějakému zádrhelu, nezdrželo to celý projekt.

7.3 Analýza nákladů a přínosů projektu

Pro to, aby byl projekt úspěšný, je nutné, aby rovněž nebyl ztrátový. V následující podkapitole budou specifikovány náklady, které jsou s projektem spojeny a následně i přínosy. Ty budou následně oceněny ve formě úspory nákladů.

7.3.1 Náklady projektu

S projektem přechodu na elektronický oběh faktur v nemocnici se pojí následující náklady:

- Mzda vedoucího projektu – bude dohlížet na celý projekt a má za něj zodpovědnost, projekt není jeho hlavní pracovní činností, tudíž pokud by nepracoval na projektu, vykonával by svou běžnou pracovní náplň. Finanční ohodnocení je pak možné stanovit jako čas, který vedoucí na projektu strávil vynásobený jeho hodinovou sazbou. Hodinová sazba byla zvolena dle pracovní pozice vedoucího projektu a dle situace na trhu práce.
- Software – platba za licenci softwaru, jeho instalaci a nastavení. V tomto případě se jedná o měsíční paušální platbu – společnost si nenaúčtuje nastavování systému, práci programátorů a obchodních zástupců, instalaci, upravování dle požadavků a podobně, vše bude shrnuto právě měsíční paušální platbou od počátku jejího fungování. Cena za měsíční splátku softwaru vyplývá z nabídky společnosti poskytující systém pro elektronickou spisovou službu a elektronický oběh faktur.
- Školení – platba za zaškolení jednotlivých pracovníků, školení pracovníků podatelny, referentů, účtárny i finančního náměstka. Cena za školení vyplývá ze stejné nabídky, jako předchozí bod.
- Vybavení – pro každého uživatele je potřeba, aby měl dostupné potřebné vybavení – počítač, monitor, klávesnici a myš. Potřeba je rovněž scanner na faktury, které přijdou v papírové podobě a které je potřeba převést do elektronické podoby. U pracovníků na podatelně a účetních je potřeba zvýšit jejich pracovní komfort a dokoupit další monitory tak, aby každý z těchto pracovníků měl monitory dva. Cena jednotlivých produktů byla převzata z nabídek společností prodávajících počítačové vybavení.
- Energie – v podatelně bude zřízeno nové počítačové pracoviště, které zvýší spotřebu elektrické energie. Spotřeba elektrické energie novým pracovištěm byla stanovena technickým pracovníkem zdravotnického zařízení a cena za elektrickou energii byla převzata z faktury za odebranou elektrickou energii v roce 2021.

Vyčíslení jednotlivých nákladů je shrnuto v následující tabulce číslo 12.

Tabulka 12 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Náklad	Popis	Výpočet	Částka (Kč)
Mzda vedoucího projektu	Příprava, vedení projektu, část mzdy – 2 hod denně, 4 měsíce před spuštěním a měsíc po spuštění	5 měsíců * 21 pracovních dnů * 2 hod denně * 250 Kč/hod	52 500
Mzda vedoucího projektu	Údržba systému – 2,5 hodiny týdně po dobu 10 let	0,5 hod/denně * 21 pracovních dnů * 250Kč/hod * 12 měsíců * 10 let *	315 000
Software	Měsíční platba, předpoklad dlouhodobého využívání programu (nejméně 10 let)	5 929 Kč/měsíc * 12 měsíců * 5 let + 6 300 (pravděpodobné navýšení platby) * 12 měsíců * 10 let	733 740
Školení	Jednorázové zaškolení pracovníků	1 * 7 000	7 000
Vybavení	Monitory, scanner	7 * 3 000 (monitor), 1 * 10 000 (scanner), 1 * 12 000 (počítač), 1 * 2 000 (klávesnice), 1 * 1 000 (myš)	46 000
Energie	Elektrická energie na nové počítačové pracoviště podatelny	(70W/h * 8hod)/1000 * 3,491 Kč/ kWh* 21 pracovních dní * 12 měsíců * 10 let	4 926
Rezerva	Neočekávané náklady – porucha vybavení, extra platba dodavateli apod.	10 000 Kč/rok * 10 let	100 000
Celkem			1 259 166

V tabulce jsou shrnuty nejpodstatnější náklady, které se s projektem pojí. Největší částkou je pronájem softwaru, který bude měsíčně proplácen dodavatelské společnosti. Měsíční částka vyplývá z nabídky dodavatelské společnosti a její výše byla na dobu druhých pěti let zvýšena, poněvadž se dá očekávat zdražení cen od dodavatele.

7.3.2 Výnosy projektu

Výnosy projektu nebudou ve formě tržeb nebo zvýšených prodejů, ale ve formě úspory nákladů. K úspoře nákladů dojde v různých oblastech a pro porovnání s náklady budou tyto úspory rovněž kalkulovány na 10 let provozování systému. Mezi hlavní přínosy se řadí:

- Úspora času – faktura se netoulá nikde po nemocnici, je viditelné, kde se zdržuje, o každém jejím pohybu je zanesena digitální stopa. Včasným doručením do účtárny může být faktura včas proplacena, čímž se může společnost buď vyhnout sankcím za pozdní platbu, nebo využít slevu za předčasné proplacení, které nabízejí například některé lékárenské firmy. Měsíční částka úspor vychází z analýzy nabízených a poskytovaných slev za včasnou platbu faktur a z analýzy pokut, které jsou nemocnici vyměřeny za pozdní platbu faktury.
- Kvalifikovaná práce – pracovnice podatelny zapisují faktury do softwaru spisové služby, ze které následně informace čerpají účetní a nemusejí je znovu zapisovat. Podatelna faktury rovněž rozděljuje mezi referenty a zajišťuje všechny pohyby faktur po nemocnici, čímž spoří čas pracovníků účtárny. Uspořený čas účetních byl stanoven po konzultaci s účetními a pozorováním jejich denní pracovní náplně. Rozdíl ve mzdách byl konzultován s personálním oddělením.
- Úspora papírů – přijaté faktury se nemusí tisknout, jsou evidovány pouze elektronicky. Každá faktura k sobě také mívá přílohy (někdy i desítky listů, například od telefonních operátorů apod.). Počet faktur byl stanoven jako průměr počtu faktur za měsíc v roce 2021, počet příloh jako průměr přiložených dokumentů k fakturám za stejné období. Cena papíru vychází z ceny za balík od dodavatelů papíru.
- Úspora kancelářských potřeb – na každou papírovou fakturu je potřeba určité množství kancelářských potřeb, jako jsou šanony, svorky, sponky, propisky, rozdělovače, děrovačky, sešíváčky apod. Náklad na jednu fakturu byl stanoven kvalifikovaným odhadem, který vyplývá z množství kancelářských potřeb, které jsou potřeba na jednu fakturu a z jejich ceny.

- Prostory pro archivaci – prostory, ve kterých je v současnosti archiv finanční účtárny by bylo možné využít alternativně nebo ho pronajmout externímu subjektu. Velikost prostoru byla změřena s pomocí archiváře nemocnice a cena za alternativní pronájem skladu vychází z průzkumu nabídek pronájmu podobných prostor v lokalitě.
- Práce archiváře – elektronické faktury není potřeba přesouvat z účtárny do archivu, starat se o spisy v archivu, vyhledávat v něm a podobně, tudíž archiváři ubude práce. Úspora času archiváře vyplývá z jeho dalších pracovních úkolů a hodinová mzda byla konzultována s personálním oddělením.
- Další přínosy – přechod na elektronický oběh faktur má pro nemocnici mnoho dalších drobnějších přínosů, které je těžké jednotlivě vyčíslit. Řadí se sem například přehlednost systému, dohledávání informací, oprava chyb nebo dostupnost informací. Tyto drobnější přínosy jsou tak oceněny hromadně jednou částkou. Tato částka je zvolena prostřednictvím kvalifikovaného odhadu ekonomického náměstka nemocnice.

Jednotlivé přínosy projektu jsou vyčísleny v následující tabulce č. 13.

Tabulka 13 Přínosy projektu (vlastní zpracování)

Úspora	Popis	Výpočet	Částka (Kč)
Času	Faktura se netoulá, dodržena splatnost – žádné pokuty za zpoždění (nebo ztráta skonta)	3 000 Kč/měsíc (nevyměřené pokuty nebo využitá skonta u faktur) * 12 měsíců * 10 let	360 000
Kvalifikované práce	Úspora času účetní, přesun větší porce práce na méně kvalifikovanou podatelnu, 1 hodina na 1 účetní, rozdíl hodinových odměn mezi účetní a pracovníci podatelny 60 Kč/hod	4 (počet účetních) * 1 hod (úspora) * 60 (rozdíl mezd) * 21 (pracovní dny) * 12 měsíců * 10 let	604 800
Papírů	Průměrný počet přijatých faktur (1400) s přílohami (3	1 400 (faktury) * 4 (faktura+3přílohy) *	71 680

	přílohy na fakturu) za měsíc, cena jednoho papíru (0,16 Kč = 80Kč balík/500listů), tiskneme 2/3 přijatých faktur (zbytek přijde poštou)	0,16 (cena papíru) * 2/3 (tisknuté faktury) * 12 měsíců * 10 let	
Kancelářských potřeb	Sponky, svorky, propisky, děrovačky, šanony, rozdělovače atd. – 90Kč/1 šanon faktur (=150 faktur)	0,6 (náklad na 1 fakturu) * 1 400 (počet faktur za měsíc) * 12 měsíců * 10 let	100 800
Prostor pro archivaci	Možný alternativní pronájem současných nebytových prostor archivu – pouze prostory archivu finanční účtárny	15 m (délka) * 10 (šířka místnosti) * 50 Kč/m ² * 12 měsíců * 10 let	810 000
Práce archiváře	Úspora času archiváře v rámci jeho pracovní náplně, hodinová odměna, množství pracovních dnů v měsíci	1 hod/den * 21 pracovních dnů * 160 Kč/h * 12 měsíců * 10 let	403 200
Další přínosy	Přehlednost systému, dohledávání informací, oprava chyb, dostupnost informací	1 000 Kč/měsíce (hodnota přínosů) * 12 měsíců * 10 let	120 000
Celkem			2 470 480

Největším přínosem projektu z hlediska úspory nákladů se týká alternativního využití prostor pro archiv, který by mohl být pronajat externí společnosti a druhá největší úspora se týká úspory kvalifikované práce. Úsporou kvalifikovanější práce na úkor pracovníků méně kvalifikovaných nemocnice v daném časovém úseku ušetří 604 800 Kč.

7.3.3 Porovnání nákladů a přínosů projektu

V předchozích kapitolách byly vyčísleny náklady i přínosy projektu. V následující tabulce číslo 14 jsou ty to hodnoty shrnuty a porovnány.

Tabulka 14 Porovnání nákladů a přínosů projektu (vlastní zpracování)

Položka	Částka (Kč)
Přínosy	2 470 280
Náklady	1 259 166
Rozdíl	1 211 314

Celkový rozdíl mezi náklady a přínosy projektu, které jsou očekávány v horizontu 10 let, je 1 211 314 Kč. Ročně by tak úspora nákladů činila 121 131 Kč.

7.4 Analýza rizik

S projektem elektronického oběhu faktur je spojeno několik rizik. V následující tabulce č. 15 jsou uvedena jednotlivá rizika, která se pojí s přechodem nemocnice z papírového na elektronický oběh faktur.

Tabulka 15 Tabulka rizik projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Významnost dopadu
R1 Ztráta dat	2	5
R2 Nedostatek finančních prostředků pro projekt	1	3
R3 Neochota zaměstnanců	2	3
R4 Špatné nastavení systému	4	2
R5 Neoprávněný přístup k datům	2	4
R6 Výpadek proudu	3	5

U jednotlivých rizik jsou uvedeny pravděpodobnosti jejich vzniku, neboli jaká je šance, že se riziko stane skutečností – 1 je nejmenší pravděpodobnost a 5 je největší. Dále je uvedena významnost dopadu - 1 nejméně negativní a 5 nejvíce negativní. Kombinací těchto dvou hodnot je následně možné sestavit matici rizik.

Tabulka 16 Matice rizik (vlastní zpracování)

	Významnost dopadu				
Pravděpodobnost vzniku	1	2	3	4	5
1			R2		
2			R3	R5	R1
3					R6
4			R4		
5					

Z matice rizik vyplývá, že nejméně závažným rizikem pro společnost je nedostatek finančních prostředků na projekt, zejména proto, že pravděpodobnost vzniku této situace je velmi malá.

Další čtyři rizika se pohybují v prostřední hladině významnosti a potřeby reakce. Neochota zaměstnanců, která by se vyznačovala nespoluprací při nastavování systému, neochotou učení se novému systému práce apod. má poměrně malou pravděpodobnost, poněvadž v úctárně je mladý kolektiv pracovníků, které nemají problém se změnami a do podatelny budou přijaty pracovníce nové, které se budou rovnou učit novému systému oběhu faktur. Stejná pravděpodobnost vzniku je i u neoprávněného přístupu k datům. Toto riziko by znamenalo, že by se někdo cizí dostal k fakturačním údajům nemocnice. Riziko vzniku této situace je poměrně nízké, nicméně dopad by byl již poměrně významný.

Mezi nejvýraznější rizika je tak potřeba zařadit špatné nastavení systému a ztrátu dat. Chyba v nastavování systému může nastat s pravděpodobností 4 z 5, poněvadž nastavit celý nový systém je poměrně náročná záležitost, je potřeba vycíhat velké množství drobností a ne vždy se to podaří hned na první pokus. Nicméně významnost těchto chyb by neměla být příliš vysoká, poněvadž všechna nastavení budou nejprve zkušena na testovacím prostředí a nedostatky by bylo možné poměrně rychle odstranit. Největším rizikem se tak zdá ztráta dat. Ta má poměrně nízkou hodnotu pravděpodobnosti, což vyplývá ze záruky dodavatelské firmy, že data nebudou ztracena a z jejich pravidelného zálohování na oddělených serverech. Nicméně dopad ztráty těchto informací by byl pro společnost obrovský, proto je ohodnocen nejvyšším číslem.

Jak těmto největším rizikům předcházet již bylo zmíněno – využívat testovací prostředí pro odladění největších chyb v nastavování systému a zálohovat data na rozdílných serverech tak, aby nemohlo dojít ke ztrátě dat vyhořením jednoho serveru.

Největším rizikem ze všech je riziko výpadku proudu, neboli blackout. Výpadek proudu by zamezil v práci několika zaměstnancům – pracovnícům v podatelně, referentům i účetním. Zejména u účetních by se jednalo o výrazný zásah do možnosti pracovat, poněvadž účetní tráví téměř veškerý svůj pracovní čas u počítače. Pravděpodobnost výpadku proudu je na stupni tři, poněvadž s různými přírodními jevy (jak je silný vítr, bouře apod.) může tento stav nastat a významnost tohoto problému je na stupni pět právě z toho důvodu, že by bylo zamezeno v práci několika osob. Jak se před tímto rizikovým stavem ochránit – jedním z řešení je připojit budovu ředitelství na záložní zdroj elektrické energie, který v nemocnici funguje a který v případě výpadku zajišťuje přísun elektřiny zejména zdravotnickým oddělením a pracovištím. Pokud by i budova ředitelství byla připojena na diesela agregát, byla by zajištěna kontinuita práce zaměstnanců tohoto útvaru.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá problematikou oběhu dokladů ve společnosti, konkrétně pak elektronickým oběhem faktur v nemocničním zařízení. Jedná se o poměrně specifickou problematiku, která se však na druhou stranu týká každé společnosti, která nějakým způsobem funguje na trhu. Cílem této práce je dle získaných poznatků v teoretické části a na základě analýzy současné situace ve zkoumaném zařízení vytvořit projekt přechodu tohoto zdravotnického zařízení z papírového oběhu faktur na elektronický oběh faktur.

Diplomová práce je tvořena z teoretické a praktické části, přičemž praktická část sestává z části analytické a projektové.

Cílem teoretické části bylo zpracovat informace týkající se problematiky spisové služby, oběhu dokladů a jejich elektronizace nebo zmonitorovat legislativní požadavky, které jsou s celou problematikou spojeny. Nejprve jsou tak specifikována základní pojmy, na což navazuje zpracování informací ohledně spisové služby, která zajišťuje úplnou evidenci veškerých dokumentů, které jsou na cestě do nebo z podniku. Následuje kapitola věnující se oběhu dokladů v rámci společnosti a elektronizaci této aktivity. V druhé kapitole jsou shrnuty poznatky o zákazníkovi a jeho požadavcích, což je často jeden z prvotních faktorů, na základě kterého se společnost rozhodne o potřebě vylepšení svých podnikových procesů. Třetí kapitola se zabývá teoretickými informacemi o problematice projektu včetně analýz, kterým by projekt měl být podroben.

Jak bylo zmíněno, praktická část sestává z části analytické a projektové. Cílem analytické části bylo zmapovat současný stav spisové služby a oběhu dokladů ve zkoumaném zařízení. V analytické části byla nejprve prozkoumána situace oběhu faktur v rámci zdravotnických zařízení v České republice prostřednictvím dotazníkového šetření. Nejprve byla specifikována metodika tohoto šetření a následně představeny jeho výsledky. Následně byla představena zkoumaná nemocnice, v rámci které je celý projekt vytvářen. Po představení společnosti byla analyzována současná situace oběhu faktur v tomto zařízení, jak faktury společností obíhají, kdo se na tomto procesu podílí a kde se skrývají problémy tohoto procesu.

Na analýzu současné situace oběhu faktur v nemocničním zařízení navazuje projektová část práce, jejímž cílem je vytvořit projekt elektronického oběhu faktur tak, aby tento systém zvyšoval efektivitu práce zaměstnanců, šetřil jejich čas i náklady spojené s papírovou formou oběhu faktur. Po představení cíle projektu byla specifikována východiska projektu, popsán

nový proces elektronického oběhu faktur včetně diagramů, které shrnují jednotlivé dílčí činnosti elektronického oběhu. Dále jsou uvedeny jednotlivé fáze a kroky, které je potřeba vykonat k úspěšnému dokončení projektu.

V závěru projektové části je projekt podroben analýzám – časové, nákladové a rizikové. Na základě těchto analýz je možné konstatovat, že projekt je rentabilní, neboli uspoří nemocnici finanční prostředky, což je jedním z jeho cílů. V rámci rizik není projekt ohrožen žádným extrémně silným faktorem, který by ho mohl narušit – pouze jedno riziko se nachází v prioritní oblasti pro řešení rizik, přičemž toto riziko – výpadek proudu – lze řešit připojením na nový náhradní elektrický zdroj. Všechny ostatní rizika se nacházejí buď v prostřední, nebo v nejnižší oblasti z hlediska prioritizace řešení rizik. V rámci časové analýzy byly stanoveny jednotlivé části projektu a doby jejich trvání včetně dat jejich začátku a konce. I v rámci časové analýzy nebyly shledány žádné problémy, které by mohly dokončení projektu hrubě narušit.

Elektronizace je důležitý trend, který se týká velkého okruhu činností a bude mít značný vliv i na průběh dalších procesů ve zdravotnictví a přinese řadu prospěšných změn i souvisejících adaptačních problémů. Proto se dá konstatovat, že elektronizace zdravotnické dokumentace, propojování systémů a další aktivity v rámci elektronizace a digitalizace budou projekty, které se zkoumané nemocnice budou v bližší budoucnosti týkat a které bude potřeba vyřešit. I v rámci elektronizace ekonomické dokumentace bude vhodné pokračovat v nastoleném trendu a neskonečit pouze u elektronického oběhu faktur, ale přejít k elektronizaci i dalších dokladů, jako jsou pokladní doklady, interní účetní doklady nebo smlouvy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BOČKOVÁ, Kateřina, OLÁH, Albert a HANÁK, Michal. *Projektový management* [online]. Brno: Sting, spol. s r.o. - nakladatelství, 2020 [cit. 2021-5-26]. ISBN 978-80-87482-81-0.

BROM, Bohumír. *Spisová a archivní služba ve veřejném a soukromém sektoru: praktická příručka pro správu dokumentů*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-913-7.

CARDOVÁ, Zdenka, Jindřich CARDA a Michal ŠINDELÁŘ. *Oběh účetních dokladů*. [online], 2021. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/obeh-ucetnich-dokladu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eu2czycG0yCzQwHiy8aoMnlWAwxnnsesFw/>

DEARSTYNE, Bruce W. *Effective approaches for managing electronic records and archives*. Lanham, Md.: Scarecrow Press, 2006. ISBN 0810842009.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788024756936.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

INMON, Bill. *Hearing the Voice of the Customer*. New Jersey: Technics Publications, 2018. ISBN 9781634623339.

INSTITUT PRO SPRÁVU DOKUMENTŮ. *Slovník pojmů*. Information and records society Czech republic Group: 2012. [online] Dostupné z: http://www.ipds.cz/wp-content/uploads/2017/03/2012-09-01_irms_slovník-v1.pdf

ISO. *ISO: 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context nad concepts*. International Organization for Standardization. 2021. [online] Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/75704.html>

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

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUNSTOVÁ, Renata. *Efektivní správa dokumentů: co nabízí Enterprise Content Management*. Praha: Grada, 2009. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-3257-2.

KUNT, Miroslav a Tomáš LECHNER. *Spisová služba. 2., aktualizované vydání*. Praha: Leges, 2017. Praktik (Leges). ISBN 978-80-7502-233-2.

LECHNER, Tomáš. *Elektronické dokumenty v právní praxi*. Praha: Leges, 2013. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87576-41-0.

LÓPEZ, Orlando. *Ensuring the Integrity of Electronic Health Records: The Best Practices for E-records Compliance*. Boca Raton: CRC Press, 2020. ISBN 9781000223033.

MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788027120031.

MAHANI, Kapil. *A Practical Approach To New Returns Under Gst And E-Invoicing*. Punjab, India: Wolters kluwer india Pvt Ltd, 2020. ISBN 9789389859270.

MEJZLÍK, Ladislav. *Účetní informační systémy: využití informačních a komunikačních technologií v účetnictví*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1136-3.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.

NÁRODNÍ ARCHIV. *Spisová služba v otázkách a odpovědích*. [online], 2019. Dostupné z: <https://www.nacr.cz/verejnost/2-predarchivni-pece/verejnopravni-puvodci/spisova-sluzba-otazky-odpovedi>

NEMOCNICE STRAKONICE, a.s. *Výroční zpráva za rok 2019*. [online], 2020. Dostupné z: <http://www.nemocnice-st.cz/document/vz/VZ-2019.pdf>

- NEMOCNICE STRAKONICE, a.s. *Výroční zpráva za rok 2018*. [online], 2019. Dostupné z: <http://www.nemocnice-st.cz/document/vz/VZ-2018.pdf>
- NEMOCNICE STRAKONICE, a.s. *Výroční zpráva za rok 2017*. [online], 2018. Dostupné z: <http://www.nemocnice-st.cz/document/vz/VZ-2017.pdf>
- NEMOCNICE STRAKONICE, a.s. *Výroční zpráva za rok 2016*. [online], 2017. Dostupné z: <http://www.nemocnice-st.cz/document/vz/VZ-2016.pdf>
- NEMOCNICE STRAKONICE, a.s. *Směrnice o oběhu účetních dokladů*. 2016.
- POLICAR, Radek. *Zdravotnická dokumentace v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024723587.
- PRABHU, TL. *Project Management: Fundamental Principles of Project Management*. Nestfame Creations Pvt, 2020.
- RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada Publishing, 2015. *Účetnictví a daně (Grada)*. ISBN 978-80-247-9693-2.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. *Management v informační společnosti*. ISBN 9788024722528.
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. *Management v informační společnosti*. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SIKOROVÁ, Magdaléna. *Naučte se plánovat harmonogram projektu*. Projektově.cz. 2019. [online]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/blog/naucte-se-planovat-harmonogram-projektu>
- SKOLNIK, Neil S. *Electronic Medical Records: A Practical Guide for Primary Care*. Springer Science & Business Media, 2010. ISBN 9781607616061.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3938-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024715018.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. *Management v informační společnosti*. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-271-0206-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. *Manažer*. ISBN 978-80-247-1782-1.

WEBBER, Larry a Michael WALLACE. *Quality Control for Dummies*. New Jersey: John Wiley, 2011. ISBN 9781118051030.

WESTLAND, Jason. *The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749445553.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf nejčastěji zmiňovaných výhod el. oběhu dokladů (vlastní zpracování)	39
Obrázek 2 Graf počtu nemocnic využívajících jednotlivé formy oběhu faktur (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 3 Graf porovnání ekonomických ukazatelů (zdroj: Výroční zprávy Nemocnice Strakonice, a.s., vlastní zpracování)	44
Obrázek 4 Diagram současného systému oběhu faktur (vlastní zpracování)	53
Obrázek 5 Oběh faktury v novém systému (vlastní zpracování).....	65
Obrázek 6 BPMN diagram (vlastní zpracování).....	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklady plýtvání v procesech (zdroj: Svozilová, 2011, vlastní zpracování)	28
Tabulka 2 Nejčastěji zmiňované výhody elektronického oběhu dokladů (vlastní zpracování)	38
Tabulka 3 Ekonomické ukazatele (zdroj: Výroční zprávy Nemocnice Strakonice, a.s., vlastní zpracování).....	43
Tabulka 4 Přehled operací a zodpovědnosti za jednotlivé fáze procesu oběhu faktur (zdroj: Směrnice o oběhu účetních dokladů, Nemocnice Strakonice, a.s., 2016)	48
Tabulka 5 Oblasti jednotlivých referentů (vlastní zpracování)	50
Tabulka 6 Praktické příklady plýtvání (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 7 Voice of the customer (zdroj: Svozilová, 2011; vlastní zpracování).....	61
Tabulka 8 Parametry CTQ (zdroj: Svozilová, 2011; vlastní zpracování).....	61
Tabulka 9 SIPOC diagram elektronického oběhu faktur (zdroj: Svozilová, 2011; vlastní zpracování).....	62
Tabulka 10 Objednávkové řady referentů (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 11 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 12 Náklady projektu (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 13 Přínosy projektu (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 14 Porovnání nákladů a přínosů projektu (vlastní zpracování)	82
Tabulka 15 Tabulka rizik projektu (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 16 Matice rizik (vlastní zpracování).....	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník elektronický oběh faktur

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK ELEKTRONICKÝ OBĚH FAKTUR



NEMOCNICE STRAKONICE, a.s.

Radomyšská 336, 386 29 Strakonice
sekretariat@nemst.cz www.nemst.cz
(+420) 383 314 111 fax: 383 314 122
IČO: 26095181, DIČ: CZ 699005400 ID schránky: 86tfc8r
Banka: ČSOB Strakonice, č. ú. 199127585 / 0300
IBAN CZ 55 0300 0000 0001 9912 7585 SWIFT-CEKO CZ PP
Obchodní rejstřík KS České Budějovice oddíl B, vložka 1465

Elektronický oběh dokladů/ faktur

Vážené dámy a pánové,

Jmenuji se Eliška Fialová a pracuji na ekonomickém oddělení v Nemocnici Strakonice a.s. V rámci svého dalšího vzdělání se zabývám tématem elektronického oběhu dokladů ve zdravotnických zařízeních, specificky faktur. Chtěla bych Vás tak požádat o chvíli Vašeho času a o vyplnění následujících otázek, abych mohla informace v rámci své výzkumné práce využít.

Dotazník s doplněnými informacemi, prosím, zašlete na můj mail efialova@nemst.cz nejlépe do konce května.

Děkuji Vám za spolupráci a přeji hezký den

Ing. Bc. Eliška Fialová

Vedoucí oddělení ekonomické informační soustavy
Nemocnice Strakonice, a.s.
Radomyšská 336
386 29 Strakonice
tel: 383 314 429
e-mail: efialova@nemst.cz



Akreditováno Spojenou akreditační komisí
Nejlepší nemocnice ČR dle HCl – top umístění
Czech Stability Award – AAA excelentní
ISO akreditace 15189 Centrálních laboratoří

Nemocnice Strakonice, a.s.
... nemocnice, které na Vás záleží!



Název nemocnice:

1. Vidíte v elektronizaci dokladů a elektronickém oběhu dokladů budoucnost? Proč?

2. Jakým způsobem ve Vaší nemocnici probíhá oběh přijatých faktur?
 - a) Papírově
 - b) Elektronicky

3. Pokud papírově, chystá ve Vaše nemocnice na přechod na elektronický způsob?
 - a) Ano
 - b) Ne

4. Pokud ano, v jaké fázi se tento proces nachází? (například plánování procesu, hledání dodavatele, samotná příprava procesu, školení personálu atd.)

5. Pokud se nechystáte na tento přechod, jaký je k tomu důvod?

6. Pokud využíváte elektronický oběh faktur, od kdy tento proces využíváte?

7. Jste s ním spokojeni? Jaké máte dodavatele softwaru? Jsou nějaké nedostatky, které byste v současnosti chtěli změnit nebo při plánování procesu chtěli udělat jinak?

Případně doplňte další informace, pokud máte nějaké další poznatky, připomínky.

Velmi Vám děkuji za Vaši spolupráci.