

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Nitra 2008

Jana Hüberová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: Dr. h. c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

**Návrh plánu obehu dokladov vo vybranom
podnikateľskom subjekte
Diplomová práca**

Katedra informačných systémov
Vedúci katedry: doc. Ing. Milan Kučera, CSc.

Vedúci práce: doc. Ing. Jozef Pataky, PhD.

Jana Hüberová

Nitra 2008

SUMMARY

The topic of my thesis is “Draft flow chart for documents in the selected business entity”. Flow chart for documents is a part of internal regulation and is necessary for uninterrupted and timely voucher preparation. I dealt with the mentioned issue in the context of a limited liability company with its registered office in the Trenčín Region. The subject of business activities of the analysed enterprise is production of work shoes.

The aim of the submitted thesis is:

- assessment of existing flow chart for documents related to management and organizational structure of the enterprise
- specification of material flows characteristic of individual centres of the mentioned enterprise
- submission of own draft flow chart for documents to be used in entrepreneurial practice.

In accordance with existing organizational and management structure of the enterprise, I elaborated own draft flow chart for documents with the following structure:

- Draft flow chart for documents in cutting room
 - Production records
 - Job accounting and wages and salaries records
- Draft flow chart for documents in closing room
 - Production records
 - Job accounting and wages and salaries records
- Draft flow chart for documents in lasting room
 - Production records
 - Job accounting and wages and salaries records
- Draft flow chart for documents in DESMA room
 - Production records
 - Job accounting and wages and salaries records
- Draft flow chart for documents in VULCA room
 - Production records
 - Job accounting and wages and salaries records

- Draft flow chart for documents in FINIS room
 - Production records
 - Job accounting and wages and salaries records
- Draft flow chart for documents in Department of Finance and Controlling
- Draft flow chart for documents in Department of Human Resources Management
- Draft flow chart for documents in Department of Quality Management
- Draft flow chart for documents in Department of Maintenance
- Draft flow chart for documents in Department of Logistics
- Draft flow chart for documents in Department of Information Technologies
- Draft flow chart for documents in Department of Engineering, Development and Technologies
- Draft flow chart for documents in basic material store
- Draft flow chart for documents in auxiliary material store
- Draft flow chart for documents in intermediate product store
- Draft flow chart for documents in finished goods store
- Draft flow chart for documents in company store

Kľúčové slová: účtovný doklad, obeh dokladov, organizačná štruktúra, riadiaca štruktúra, hmotný tok, dielňa, oddelenie.

Key words: accounting document, vouchers circulation, organizational structure, management structure, material flow, room and department.

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním diplomovej práce.

Nitra, Apríl 2008

.....
podpis autora DP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pánovi doc. Ing. Jozefovi Patakymu, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Nitra, Apríl 2008

.....
podpis autora DP

POUŽITÉ OZNAČENIA

a pod. – a podobne

a. s. – akciová spoločnosť

DHM – dlhodobý hmotný majetok

DNM – dlhodobý nehmotný majetok

ID – interný doklad

PN – práceneschopnosť

resp. - respektíve

Sk – slovenská koruna

tis. – tisíc

t. j. – to jest

t. z. – to znamená

VH – výsledok hospodárenia

OBSAH

Úvod	8
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	10
2 Cieľ práce	22
3 Metodika práce	23
4 Výsledky práce	26
4.1 Charakteristika skúmaného podniku	26
4.2 Posúdenie vnútropodnikovej organizačnej a riadiacej štruktúry	31
4.3 Analýza existujúceho obehu dokladov	37
4.4 Základné prístupy k projektovaniu obehu dokladov	43
5 Záver a návrh na využitie poznatkov	50
5.1 Návrh plánu obehu dokladov v sekacej dielni	51
5.2 Návrh plánu obehu dokladov v šijacej dielni	52
5.3 Návrh plánu obehu dokladov v cvikacej dielni	55
5.4 Návrh plánu obehu dokladov v dielni DESMA	57
5.5 Návrh plánu obehu dokladov v dielni VULCA	60
5.6 Návrh plánu obehu dokladov v dielni FINIŠ	63
5.7 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Financie a kontroling	64
5.8 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Manažment ľudských zdrojov	68
5.9 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Manažment kvality	70
5.10 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Údržba	72
5.11 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Logistika	72
5.12 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Informačné technológie	73
5.13 Návrh plánu obehu dokladov v oddelení Inžiniering, vývoj, technológie	74
5.14 Návrh plánu obehu dokladov v sklade základného materiálu	76
5.15 Návrh plánu obehu dokladov v sklade pomocného materiálu	77
5.16 Návrh plánu obehu dokladov v sklade polotovarov	77
5.17 Návrh plánu obehu dokladov v sklade hotových výrobkov	78
5.18 Návrh plánu obehu dokladov v podnikovej predajni	79
6 Použitá literatúra	81
7 Prílohy	84

ÚVOD

Neodmysliteľnou súčasťou úspešnej existencie podniku akéhokoľvek druhu je manažment. Definície manažmentu sú rôzne. Všetky ho však považujú za dôležitý prvok, ktorý napomáha k dosahovaniu cieľov organizácie. Práci manažéra je preto potrebné venovať dostatočnú pozornosť. Základnou úlohou manažéra je plánovať, teda stanovovať reálne ciele podniku, určuje pritom nástroje, metódy a prostriedky ako tieto ciele najefektívnejšie dosiahnuť; organizovať, t. z. racionálne pridelovať úlohy jednotlivým strediskám, závodom či divíziám tak, aby boli dosahované vopred stanovené ciele; viesť resp. ovplyvňovať ľudí a motivovať ich k uskutočňovaniu výkonov, ktoré zabezpečia podniku prosperitu. Dôležitá funkcia manažmentu tiež spočíva v procese kontroly vyššie uvedených činností. Manažér v tejto fáze porovnáva plánované a skutočne dosahované výsledky a v prípade nežiadúcich odchýlok navrhuje riešenia na odstránenie závažného stavu. Fungovanie podniku v trhovej ekonomike sa nezaobíde bez skupiny schopných manažérov, ktorí orientujú aktivity podniku tak, aby podnik uspel v zložitom konkurenčnom prostredí pri dosahovaní primeranej miery zisku, s ohľadom na šírenie dobrého mena podniku.

Manažér pri výkone svojej funkcie vykonáva množstvo viac alebo menej dôležitých rozhodnutí. Na to aby učinil správne rozhodnutie a vybral najvhodnejší variant riešenia zo skupiny prípustných riešení musí manipulovať s množstvom informácií, ktoré robia jeho rozhodnutie relatívne jednoduchším. Tieto informácie získava tak z interného (z vnútra podniku) ako aj z externého prostredia mimo podniku, teda od dodávateľov, odberateľov či svojich zákazníkov. Musia to byť objektívne informácie, na základe ktorých si môže subjekt riadenia urobiť v potrebnom čase predstavu o stave riadeného objektu (v celku i v jeho častiach), o rozporoch vznikajúcich vo vnútri riadeného objektu alebo medzi riadeným objektom a jeho okolím. Informácie sú preto základnou podmienkou racionálneho riadenia. Takto získané informácie riadiaci pracovníci využívajú na strategické rozhodovanie (dosah týchto informácií je dlhodobý a využívajú ich predovšetkým TOP manažéri); taktické rozhodovanie (informácie sú konkrétnejšie a majú vyšší stupeň opakovateľnosti ako strategické informácie) alebo operatívne rozhodovanie (využívajú sa detailné informácie pri riešení každodenných problémov). Úlohou manažéra však nie je informácie len získavať a zhromažďovať, ale najmä ich využiť v správnej chvíli na nastolenie prijateľného riešenia. Informácie, potrebné na pokrytie dopytu po informáciách ľudí, ktorí zodpovedajú za plnenie podnikateľských a výkonných úloh organizácie, produkuje informačný systém.

Informačné systémy musia spĺňať niektoré základné požiadavky odrážajúce ich kvalitu. Medzi ne patrí hlavne potreba aby informácie zodpovedali podstate a potrebám jednotlivých stupňov riadenia. Ďalej frekvencia a rýchlosť získavania informácií musia umožňovať ich efektívne využívanie pri rozhodovaní, kanály odovzdávania informácií sa musia prispôbiť organizačnej štruktúre zohľadnením požiadavky najkratšej cesty medzi odosielateľom a príjemcom. Pri odovzdávaní informácií sa treba podľa možnosti čo najviac vyhýbať sprostredkujúcim článkom, ktoré informácie deformujú a narúšajú. Formy prezentácie informácií musia byť komunikatívne a prispôsobené možnostiam ich pochopenia zainteresovanými príjemcami. V neposlednom rade musí informačný systém plniť integračnú funkciu a navzájom prepájať všetky vnútro podnikové útvary a zabezpečovať spätnú väzbu, musí byť schopný dostatočne sa prispôbovať meniacim sa podmienkam vo vnútornom i vonkajšom prostredí firmy.

Za najdôležitejší zdroj získavania informácií považujeme účtovníctvo ako komplexný a úplný informačný systém. Účtovná jednotka je povinná viesť účtovníctvo ako sústavu účtovných záznamov, pod ktorými rozumieme hlavne účtovné doklady. Účtovný doklad vyhotovuje účtovná jednotka bezodkladne po vzniku účtovného prípadu, ku ktorému sa viaže. Najčastejšie využívanými dokladmi v podnikovej praxi sú napr. odberateľská a dodávateľská faktúra, príjmový a výdavkový pokladničný doklad, príjemka a výdajka či interné účtovné doklady. Je potrebné aby si každý podnik vypracoval plán obehu dokladov na základe internej smernice.

Obeh účtovných dokladov poukazuje na postup podávania dokladov od ich vyhotovenia až po archiváciu, vymedzuje práva a zodpovednosť jednotlivých osôb za overenie vecnej a formálnej správnosti a uvádza nadväznosť pracovných postupov vrátane lehôt podávania dokladov medzi pracovníkmi.

Obeh účtovných dokladov napomáha včasnosti spracovania účtovníctva a výkazníctva. Obehom sa zaručuje časový postup spracovania jednotlivých účtovných dokladov, t.j. od ich vzniku po likvidáciu a odôvodnenie k zaúčtovaniu.

1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Manažment patrí k základným vedným disciplínám, ktoré formujú odbornú úroveň budúcich manažérov a od toho sa odvíjajúcu prosperitu podniku.

Manažment, ako jedna z najdôležitejších ľudských činností vykonávaná manažermi, zdôrazňuje **MIŽIČKOVÁ, E.** (2004), je proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Je to proces, v ktorom dochádza k premene zdrojov na požadované výstupy.

Manažment chápe v nasledovných významoch:

- manažment ako proces – slúži na stanovovanie a dosahovanie cieľov organizácie
- manažment ako profesia – manažment, tak ako každá iná profesia si vyžaduje špecifický obsah, vlastnú štruktúru, ale aj určitú úroveň poznatkov, vedomostí, schopností a praktických zručností
- manažment ako vedná disciplína – súbor poznatkov, princípov, metód, techník a postupov v riadení
- manažment ako umenie – znamená vedieť ako hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, vedieť s nimi komunikovať, motivovať ich.

MALEJČÍK, A. (2000) definuje manažment ako subjektívnu, cieľavedomú a uvedomelú ľudskú činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Medzi charakteristiky manažmentu, tvrdí **GOZORA, V.** (2005), patria:

1. je to proces alebo séria súvislých a opakovaných činností
2. je to proces, ktorý sa zameriava a koncentruje na dosiahnutie organizačných cieľov
3. je to proces, v rámci ktorého sa tieto ciele dosahujú prostredníctvom cieľavedomej ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.

Úlohou manažmentu je využiť čo najefektívnejšie dostupné vecné, finančné a ľudské zdroje na dosiahnutie podnikových cieľov v požadovanom čase, priestore a kapacite. Využitie tvorivého potenciálu v tomto procese je samozrejmosťou.

Podľa **VIŠŇOVSKÉHO, J.** (2005) nie je v teórii jednotný názor na počet a štruktúru funkcií manažmentu. Najčastejšie sa spomínajú tieto funkcie manažmentu:

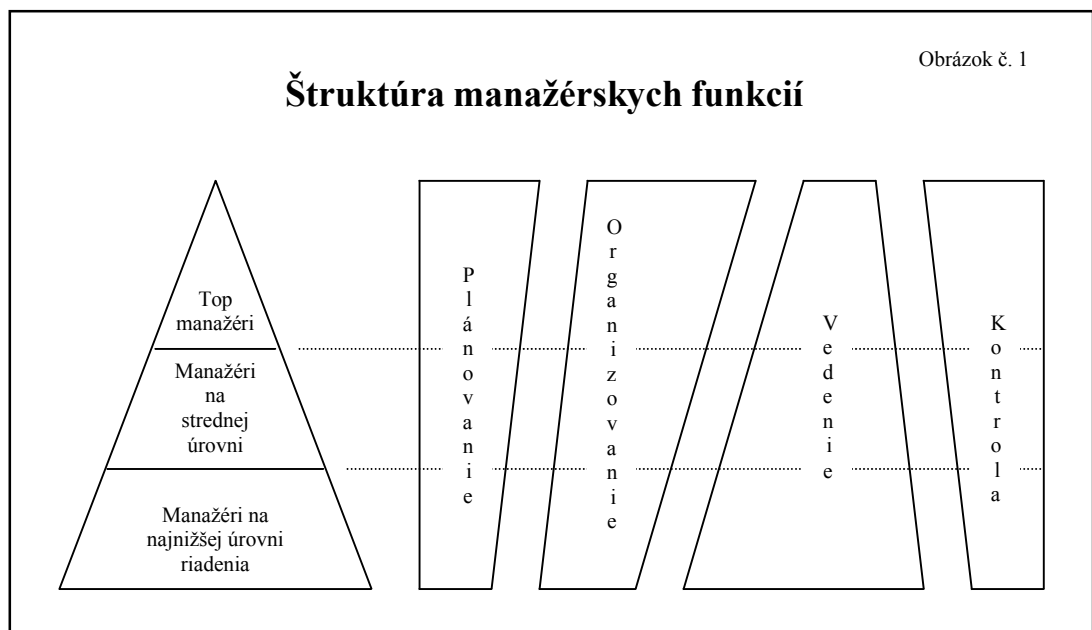
- plánovanie
- organizovanie

- vedenie
- kontrola.

Manažment je sústavný a nepretržitý proces. **GOZORA, V.** (2005) vymedzuje funkcie manažmentu vo výrobnno-organizačnom subjekte nasledovne:

- *plánovanie* – zahŕňa úlohy, ktoré musia byť vykonané na dosiahnutie organizačných cieľov. Plánovacie činnosti aktivujú dosiahnutie týchto cieľov
- *organizovanie* – môže byť dosiahnuté pridelením úloh stanovených počas individuálneho alebo skupinového plánovania v organizácii. Mechanizmus organizačných kreatív dáva plán do činnosti
- *ovplyvňovanie (vedenie)* – táto funkcia sa často uvádza ako motivovanie, vedenie, riadenie a koordinovanie ľudí v organizácii. Ovplyvňovanie môže byť definované ako proces usmerňujúci aktivity členov organizácie
- *kontrolovanie (kontrola)* – kontrolovanie je funkciou manažmentu, v rámci ktorej manažéri dostávajú spätné informácie o činnosti vo vnútri organizácie a porovnávajú dosiahnuté výsledky so stanoveným štandardom.

PAŠKA, I. (2004) poskytuje prehľad o štruktúre manažérskych funkcií na jednotlivých úrovniach riadenia (obrázok č. 1).



Základným predpokladom úspešnosti manažmentu sú kvalitné a užitočné informácie.

Pojem informácie sú v súčasnosti jedným z najpoužívanějších, ale súčasnej aj najvýznamnejších pojmov. S nástupom informačnej éry sa informácia stáva, základným predmetom práce, tvrdia **KRETTNER, A.** a kol. (2004). Manažér potrebuje pre svoju činnosť sústavný prísun informácií. Podmienkou riadenia je zabezpečenie primeraného množstva, štruktúry a kvality informácií.

V súčasnom svete sa stále častejšie ukazuje, že jedným z faktorov, ktoré rozhodujú o úspechu či neúspechu, sú informácie, čiže správne informácie v správny čas a na správnom mieste tvoria podstatu schopnosti konkurovať a uspieť. **WENZLOVÁ, M.** (2006) zdôrazňuje, že úspech ale nepozostáva len zo skutočnosti mať k dispozícii správne informácie ale tieto informácie aj správne spracovať a vhodne aplikovať.

Informácie vo svojej podstate sú výsledkom poznania, skúmania a myslenia, ktoré znovu vyvoláva a iniciuje tvorivé myslenie a následné konanie. Informácia so svojimi špecifickými vlastnosťami tvorí zdroj, ktorý je obnoviteľný a dokonca sa sám generuje. Informácie vystupujú ako kľúčový zdroj rozvoja spoločenského života a súbežne s výrobnými faktormi – prácou, pôdou a kapitálom podmieňujú rozvoj spoločnosti. Informácie tvoria základňu poznatkov manažérov a ich spolupracovníkov a sú jednou z kľúčových podmienok ich kvalifikovanej práce, uvádzajú **ALEXY, J. – SIVÁK, R.** (2000).

KRAJČÍK, V. (2006) upozorňuje, že v dobe, ktorá je charakterizovaná ako vek informatiky sú informácie dôležitým predpokladom vysokej prosperity podniku či inštitúcie. Jednou z podmienok ich dobrého fungovania sa stáva kvalitný informačný systém a jeho priebežná inovácia. Jedným z kľúčových tém v novej informačnej a znalostnej spoločnosti sa teda stáva problematika informačných systémov.

Informácie sú hnacou silou modernej doby. Pre riadiacich pracovníkov by mali podľa **HENNYEYOVEJ, K.** (2001) plniť nasledovné funkcie:

- diagnostická funkcia – poskytuje znalosti o súčasnom stave skúmaného javu
- explikatívna funkcia – vysvetľuje javy, ich súvislosti a príčiny a vytvára poznatky a skúsenosti
- predikačná funkcia – využíva výsledky diagnostickej a explikatívnej funkcie predpovedania ďalšieho vývoja
- rozhodovacia funkcia – na základe predchádzajúcich funkcií a syntézy poznatkov slúži na vypracovanie rôznych variantov riešenia a výber optimálneho riešenia.

Kvalita riadiaceho rozhodovania je podľa **FIEDLERA, J.** (2006) závislá na kvalite dostupných a prijatých informácií. Množstvo informácií samo o sebe tento vplyv nemá,

nedostatok informácií môže paralyzovať rozhodovanie rovnako ako ich prebytok, ponúkajúci neuchopiteľný variant rozhodovania

Efektívne rozhodovanie je neodmysliteľné bez potrebných informácií. Zber informácií a ich následné využívanie v rozhodovacích procesoch smeruje predovšetkým k príprave adekvátneho počtu alternatívnych riešení. **GOZORA, V.** (2001) je názoru, že z hľadiska zdrojov možno tieto informácie rozdeliť nasledovne:

- a) vonkajšie informácie z mimopodnikovej sféry
- b) interné – vnútro podnikové informácie.

Systémovo-cielené využívanie vonkajších a vnútorných informácií je prvým predpokladom úspešného monitorovania hospodárskej situácie podniku. Je základom pre vytvorenie informačného systému podnikového manažmentu a efektívneho rozhodovania.

Informačný systém môže vo všeobecnosti obsahovať päť až šesť krokov potrebných na zvýšenie účinnosti podnikového manažmentu. Obrázok č. 2 sumarizuje kroky a signalizuje tie, ktoré sú vykonávané.

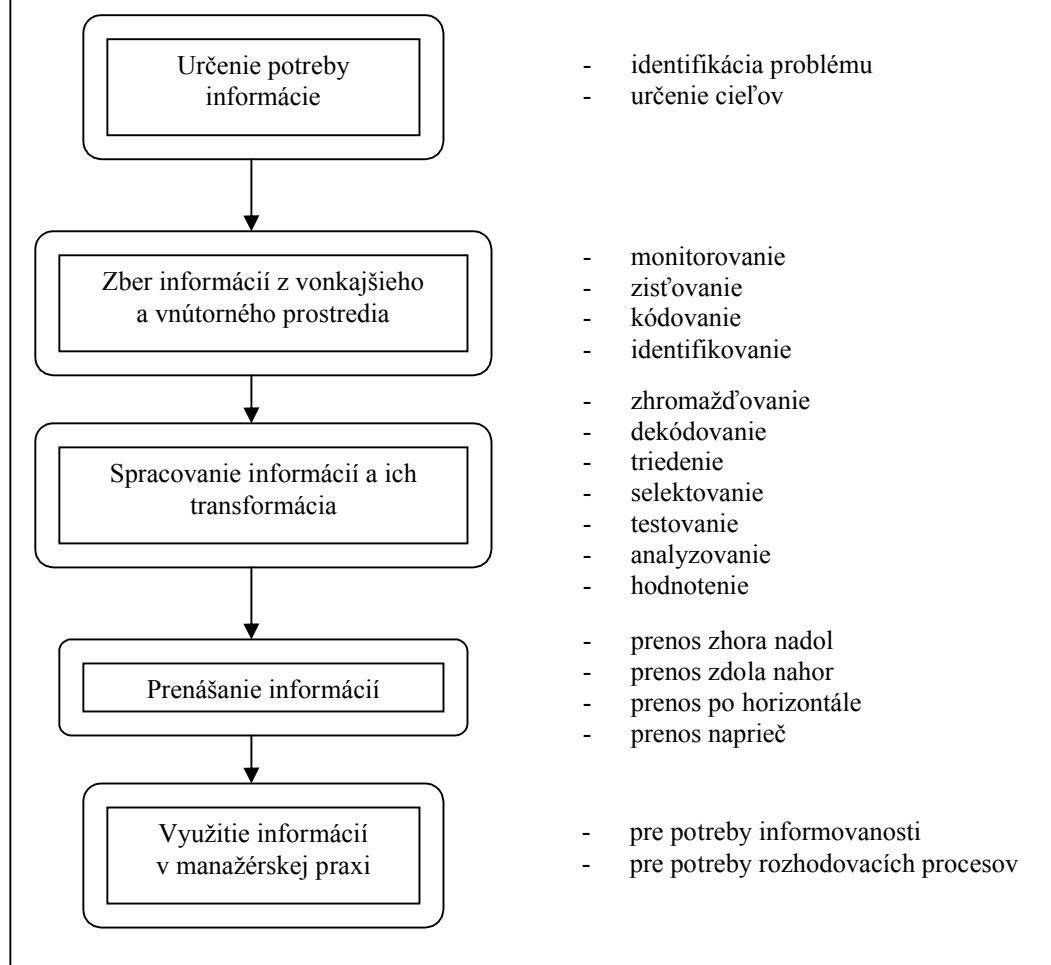
KOŠŤÁL, L. (2001) charakterizuje informačný systém, tak ako je prezentovaný v oblasti manažmentu, ako súbor ľudí, technických prostriedkov a metód zabezpečujúcich zber, prenos, uchovávanie a spracovanie údajov za účelom tvorby a prezentácie informácií pre potreby užívateľov pracujúcich v systéme riadenia informácií.

Informačný systém organizácie z hľadiska systému manažovania (podnikateľského riadenia organizácie) má za cieľ uchovávať nazberané vnútorné údaje, vonkajšie informácie, poznatky v údajovej, informačnej a poznatkovej základni s cieľom produkovania výstupných informácií pre podporu zvyšovania informovanosti manažérskeho systému a efektívne riadenie riadeného systému. Informačný systém organizácie podporovaný prostriedkami informačnej a komunikačnej techniky, tvrdia **KUČERA, M. – ŠTEFÁNEK, J. – CVEČKO, J.** (2002), má prostredníctvom aplikovaných informačných technológií podporovať riadiace procesy riadiaceho systému organizácie a výkony spojené s plnením úloh riadeného systému organizácie.

Informačný systém organizácie má význam tak dlhodobý (strategický), ako aj strednodobý a krátkodobý (operatívny).

Strategický význam informačného systému organizácie spočíva v podpore budúceho prežitia organizácie v neustále sa komplikujúcich konkurenčných podmienkach.

Štruktúra systému riadenia podniku



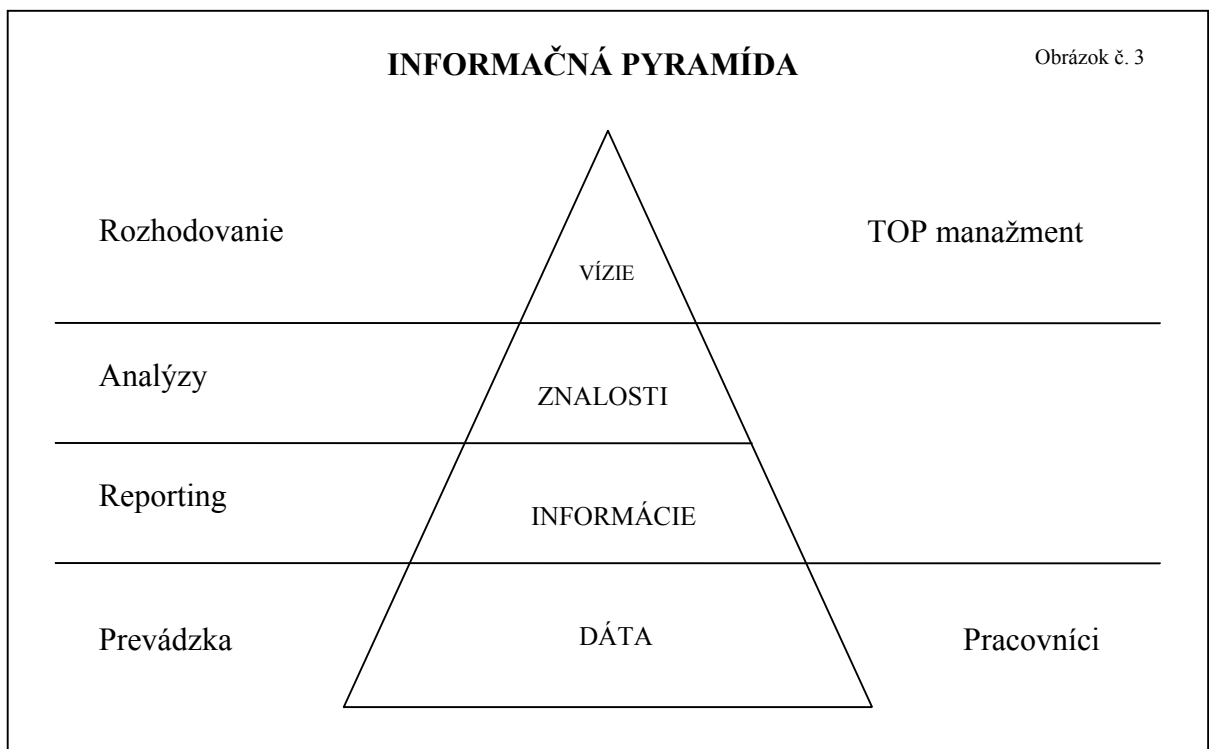
Podľa **BENEŠA PETROVICKÉHO, V.** (2005) možno prínos akéhokoľvek informačného systému vo firme zjednodušene rozdeliť do troch kategórií:

- zefektívnenie a zrýchlenie bežných agend a evidencií
- zrýchľovanie jednotlivých fáz výroby a znižovanie nákladov
- informačný systém ako nástroj strategického riadenia.

Moderný spôsob šírenia informácií vo vnútri podniku predstavuje intranet. **HOLÁ, J.** (2005) charakterizuje intranet ako interný internet, internú sieť fungujúcu na internetových protokoloch, zaistenú proti neoprávneným prístupom a prístupná iba zamestnancom a iným oprávneným osobám. Umožňuje internú komunikáciu pomocou e-mailov alebo rôznych on-line komunikátorov, poskytuje priestor pre diskusné a riešiteľské skupiny a ďalšie formy spolupráce. Najväčšia hodnota intranetu však zostáva v jeho podobe informačného portálu, pretože najdôležitejšou vlastnosťou a prednosťou je možnosť poskytovania a zdieľania informácií v reálnom čase.

ŠEMELÁKOVÁ, E. (2001) pripisuje intranetu status strategického nástroja, ktorý šetrí čas a umožňuje dostať sa k správnym informáciám v správnu chvíľu. V dnešnom trhovom prostredí sa výrobný cyklus skracuje a informácie, ktoré nie sú prístupné zamestnancom v okamžiku, keď ich potrebujú k dôležitému rozhodnutiu, sa rýchlo znehodnocujú, zastarávajú. Možnosť ako využiť intranet v riadení podniku je nesmierne veľa (zdroje vedomostí, rôzne smernice, hlásenia, správy., a pod.)

Ak vychádzame zo známej informačnej pyramídy (vid' obrázok č. 3), konštatuje **OBROVSKÝ, L.** (2005), potom základnú vrstvu tvoria *dáta*, ktoré získavajú pracovníci v bežnej prevádzke. Ich kvalita, správnosť a dostupnosť ovplyvňuje výstupy vo všetkých nadriadených vrstvách. Ďalšou nadväzujúcou vrstvou sú *informácie*, teda dáta spojené s procesmi. Výstupy sú obvykle poskytované vo forme výkazov, zostáv a reportov určených vedúcim pracovníkom a strednému manažmentu. *Znalosti* predstavujú spojenie informácií z predchádzajúcich vrstiev a skúseností z už realizovaných procesov v spoločnosti. Aplikáciou znalostí a vôle rozhodnúť vznikajú *vízie*. Vlastný rozhodovací proces už prebieha na úrovni top manažmentu a definuje, ktorými cestami spoločnosť ďalej pôjde a čo bude realizovať.



Rozhodujúcou zložkou informačného systému z hľadiska technologického je príprava a zber údajov. Základným predpokladom výstupných informácií je zabezpečenie kvalitných vstupov

a používaných médií (dokladov, technických nosičov). Rozhodujúce postavenie majú účtovné doklady.

Informačný systém podniku umožňuje poskytnúť požadované informácie manažmentu na jednotlivých úrovniach riadenia, uvádzajú **KUČERA, M. – LÁTEČKOVÁ, A.** (2006).

Požiadavky manažérov na informačné zabezpečenie riadenia sa líšia podľa úrovne riadenia:

- I. manažéri na prvej úrovni, t.j. najnižší stupeň manažmentu, pracovníci ktorí sú v priamom kontakte s nemanadžerskými pracovníkmi. Pre zabezpečenie ich činnosti sú potrebné operatívne informácie z podnikového informačného systému o:
 - stave materiálu na sklade podľa jednotlivých druhov
 - mzdových nákladoch na jednotlivé výkony
 - výške vytvorenej produkcie podľa výkonov prípadne pracovníkov.
- II. manažéri na strednej úrovni, t.j. vedúci vnútroorganizačných jednotiek, ktorí využívajú ekonomické informácie vo forme výstupných zostáv umožňujúcich komplexnejší pohľad za konkrétny vnútroorganizačný útvar, ktorý riadi:
 - prehľad nákladov a výnosov za útvar
 - finančná výsledovka za vnútroorganizačný útvar
 - denník zásob, ktorý obsahuje prehľad o stave a pohybe zásob podľa druhov.
- III. na najvyššej hierarchickej úrovni sú vrcholoví manažéri, vybavení najvyšším stupňom právomoci a zodpovednosti. Uvedení manažéri najčastejšie využívajú zostavy:
 - súvaha
 - prehľad o stave dlhodobého majetku
 - prehľad o bankových úveroch a ďalších záväzkoch.

Manažerský informačný systém, vyzdvihuje **BRABEC. P.** (2007), by mal pokrývať všetky riadiace vrstvy podniku pri zachovaní vecnej kvality informácií. Každá väčšia spoločnosť sa pri svojom vývoji stretáva s nárastom organizačnej štruktúry, vrátane manažerských vrstiev a s rozširovaním stále zložitejších firemných produkčných a podporných procesov. V súvislosti s tým narastajú i nároky na kvalitu riadiaceho procesu a jeho informačnej podpory.

MOTEJZÍKOVÁ, E. (2007) kladie dôraz na informačnú bezpečnosť, ktorá sa stále viac presadzuje ako rozhodujúci činiteľ pri zvyšovaní výkonnosti organizácie.

Pre zaistenie bezpečnosti je nevyhnutné rešpektovať a neustále vylepšovať týchto päť oblastí:

1. začleniť informačnú bezpečnosť do podnikových aktivít
2. rozšírenie dopadu dodržiavania zákonných predpisov

3. riadenie rizika vo vzťahu k tretím osobám
4. zameranie na ochranu súkromných a osobných údajov
5. navrhnutie a vytvorenie informačnej bezpečnosti.

Účtovníctvo ako úplný a komplexný informačný systém je jedným z aktívnych nástrojov finančného riadenia podnikateľského subjektu. Údaje z neho zabezpečujú registračnú, informačnú a kontrolnú funkciu z priebehu a výsledkov činnosti podnikateľského subjektu, zdôrazňuje **BANDLEROVÁ, A. ml.** (2004). Aby tieto údaje mali reálnu vypovedaciu schopnosť, musí byť účtovníctvo ako úplný informačný systém zákonne upravené.

V zmysle **ZÁKONA č. 431/2002 Z. z. O ÚČTOVNÍCTVE** v znení neskorších predpisov je účtovná jednotka povinná viesť účtovníctvo ako sústavu účtovných záznamov. Účtovným záznamom sa rozumie údaj, ktorý je nositeľom informácie týkajúcej sa predmetu účtovníctva alebo spôsobu jeho vedenia. Každú informáciu týkajúcu sa predmetu účtovníctva alebo spôsobu jeho vedenia je účtovná jednotka povinná zaznamenávať len účtovnými záznamami. Účtovnými záznamami sú najmä účtovné doklady, účtovné zápisy, účtovné knihy, odpisový plán, inventúrne spisy, účtový rozvrh, účtovná závierka a výročná správa.

Účtovné doklady, vysvetľujú **PATAKY, J. – ŠKORECOVÁ, E.** (2005), sú prostriedkom na prvotné zaznamenávanie účtovných prípadov a na zabezpečenie preukázateľnosti účtovníctva. Základným predpokladom správneho účtovania je presné a dochvilne vystavenie účtovného dokladu. Nesprávne vystavený doklad nepriaznivo pôsobí na vecnú stránku účtovníctva, na vernosť a pravdivosť obrazu o skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovníctva.

Účtovné doklady vyhotovujú účtovné jednotky v štátnom jazyku a bez zbytočného odkladu po zistení skutočnosti, ktoré sa nimi dokladujú. Účtovné zápisy musia byť zrozumiteľné, prehľadné a trvanlivé, uvádzajú **HACHEROVÁ, Ž. – PATAKY, J.** (2001). Opravy v účtovných dokladoch, účtovných knihách a v ostatných účtovných písomnostiach nesmú viesť k neúplnosti, nepreukázateľnosti a nesprávnosti účtovníctva. Opravy sa musia uskutočniť tak, aby bolo možné vždy určiť osobu, ktorá vykonala opravu, dátum vykonania opravy a aby z vykonanej opravy bolo možné zistiť obsah pôvodného účtovného zápisu. Na opravu účtovného zápisu treba vždy vyhotoviť účtovný doklad.

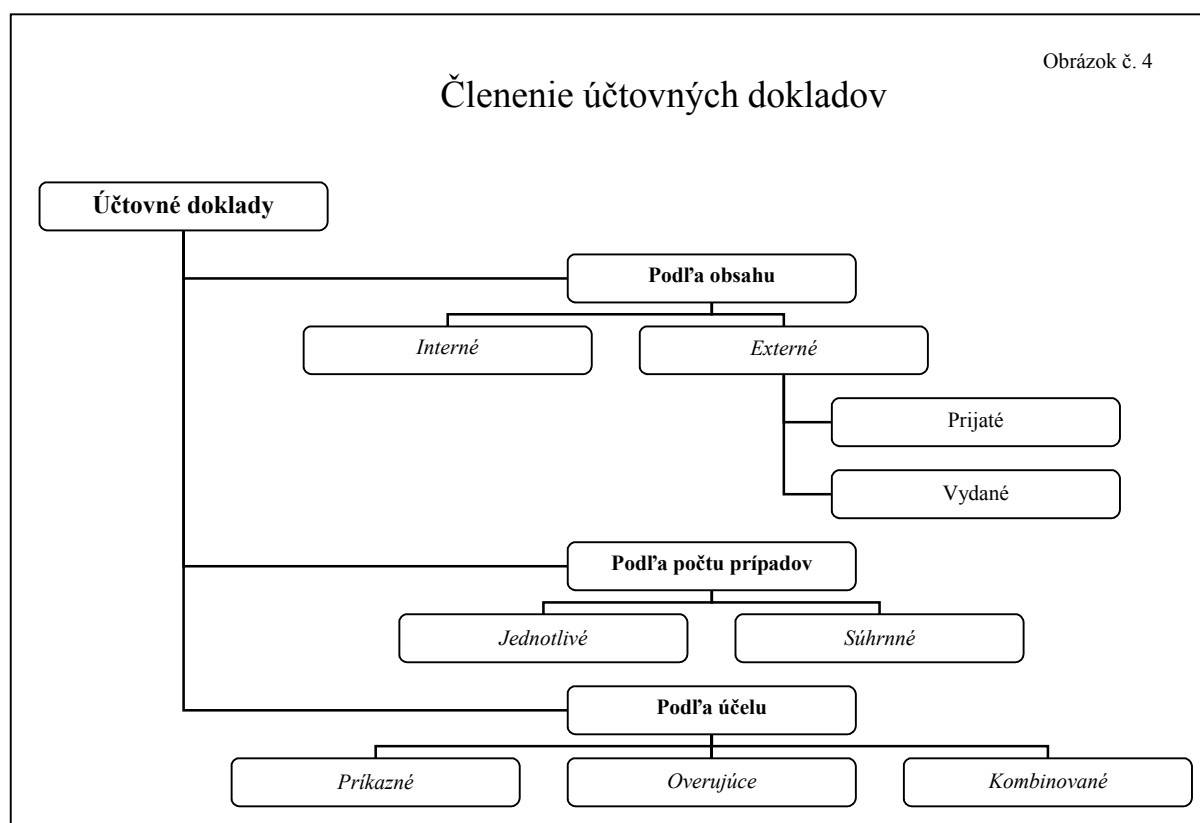
Podľa **ZÁKONA č. 431/2002 Z. z. O ÚČTOVNÍCTVE** je účtovný doklad preukázateľný účtovný záznam, ktorý musí obsahovať:

- a) slovné a číselné označenie účtovného dokladu
- b) obsah účtovného prípadu a označenie jeho účastníkov
- c) peňažnú sumu alebo údaj o cene za mernú jednotku a vyjadrenie množstva

- d) dátum vyhotovenie účtovného dokladu
- e) dátum uskutočnenia účtovného prípadu, ak nie je zhodný s dátumom vyhotovenia
- f) podpisový záznam osoby zodpovednej za účtovný prípad v účtovnej jednotke a podpisový záznam osoby zodpovednej za jeho zaúčtovanie
- g) označenie účtov, na ktorých sa účtovný prípad zaúčtuje v účtovných jednotkách účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva, ak to nevyplýva z programového vybavenia.

Účtovná jednotka je povinná vyhotoviť účtovný doklad bez zbytočného odkladu po zistení skutočnosti, ktorá sa ním preukazuje, a to tak, aby bolo možno určiť obsah každého jednotlivého účtovného prípadu spôsobom podľa § 8 ods. 5 tohto zákona.

PATAKY, J. – HACHEROVÁ, Ž. – KOČNER, M. (2006) zdôrazňujú, že druhy účtovných dokladov sú podmienené rôznorodosťou obsahu účtovných prípadov, ktoré preukazujú. Syntetické druhové členenie účtovných dokladov vyjadruje obrázok č. 4.



- Externé účtovné doklady – vznikajú v styku podniku s jeho okolím. Účtovná jednotka vystavuje účtovné doklady (napr. odberateľská faktúra) a prijíma účtovné doklady (napr. dodávateľská faktúra).

- Interné účtovné doklady – nimi účtovná jednotka preukazuje skutočnosti, ktoré nastali pri zabezpečovaní jej vnútornej hospodárskej činnosti (napr. účtovné doklady o produkcii výrobkov, o prírastkoch hmotnosti zvierat, vnútro podnikové faktúry o aktivácii nákladov na obstaranie hmotných investícií vlastnou činnosťou a iné).
- Jednotlivé účtovné doklady – preukazujú individuálnu skutočnosť k danému dňu (napr. výdavkový pokladničný doklad za nákup kolkov, prijatá faktúra za nákup zvierat a iné).
- Súhrnné (zberné) účtovné doklady – umožňujú sumarizáciu rovnorodých účtovných dokladov do súhrnného účtovného dokladu za zvolené účtovné obdobie. Pre úplnosť preukázateľnosti účtovného prípadu sa k súhrnnému účtovnému dokladu pripoja aj doklady, na základe ktorých bol súhrnný doklad vystavený.
- Príkazné účtovné doklady – nimi účtovná jednotka dáva príkaz na vykonanie určitej hospodárskej operácie (napr. príkaz na úhradu záväzku z bankového účtu).
- Kombinované účtovné doklady – na jednom účtovnom doklade je príkaz na uskutočnenie a zároveň aj podpisový záznam osoby zodpovednej za vykonanie hospodárskej operácie (napr. vedúci skladu dá príkaz na výdaj náhradných dielov na opravy a skladník prikáže podpisom ich výdaj zo skladu).

Každá účtovná jednotka by mala mať v rámci vnútro podnikového predpisu vypracovaný plán obehu účtovných dokladov.

Účtovné doklady majú zvyčajne písomnú formu. **LÍBAL, T.** (2007) však upozorňuje, že popri písomnej forme daňového dokladu možno vystaviť aj doklad v elektronickej forme. Predpokladom je súhlas osoby, pre ktorú sa uskutočňuje zdaniteľné plnenie, s touto formou a opatreniami elektronického daňového dokladu zaručeného elektronickým podpisom alebo elektronickou značkou.

Výhody digitalizácie dokumentov zhrňa **MATĚJKA, F.** (2007) do nasledujúcich bodov:

- okamžitá úspora miesta
- vzdialený prístup všetkých oprávnených osôb k účtovným záznamom a dokumentom účtovnej jednotky cestou šifrovaného prístupu k nim prostredníctvom internetu z akéhokoľvek miesta na svete
- možnosť vyhľadať behom niekoľkých sekúnd i niekoľko rokov starý záznam
- možnosť predkladať účtovné záznamy výhradne v digitalizovanej podobe ku kontrole finančnému úradu, ale i iným úradom štátnej správy a takto ich aj archivovať
- zaistenie povinnosti čitateľnosti účtovných záznamov.

Obeh účtovných dokladov je pomerne zložitý proces a preto zostavenie smernice, ktorá ho opisuje je veľmi náročné a prácne. Táto náročnosť a prácnosť spočíva podľa **KLIMU, J. – VOJTEKOVEJ, J. – ŠTEFANCOVEJ, D.** (2002) v tom, že správny opis toku dokladov si vyžaduje dôkladnú analýzu celého informačného systému účtovnej jednotky, vrátane analýzy jeho technického, organizačného a personálneho zabezpečenia. Smernicu je preto nevyhnutné zostavovať tak, aby nemapovala súčasný stav v kolobehu dokladov, ale aby informačné toky v účtovníctve zefektívnila, prípadne zrýchlila.

Organizácia obehu účtovných dokladov musí byť zakotvená vo vnútro podnikovej smernici obehu účtovných dokladov, ktorá zahŕňa mená aj podpisové vzory pracovníkov oprávnených vystavovať a kontrolovať účtovné doklady, časové termíny na jednotlivých stupňoch spracovania, uvádzajú **HACHEROVÁ, Ž. – PATAKY, J.** (2001).

SOUKUPOVÁ B. A KOL. (2001) charakterizujú obeh účtovných dokladov ako proces pohybu dokladov v podniku od ich príchodu do podniku alebo ich vyhotovenia v podniku až po ich archiváciu. Obeh účtovných dokladov musí byť organizovaný tak, aby zabezpečoval správny postup spracovania dokladov. Správny obeh dokladov urýchli ich spracovanie a uľahčí najmä ich preskúmanie. Dôležitou podmienkou presnosti a pohotovosti účtovníctva je v súlade s organizačným poriadkom podrobne písomne vypracovaný a riadne dodržiavaný plán obehu účtovných dokladov. Uvádzajú sa v ňom mená a funkcie pracovníkov oprávnených nariaďovať, schvaľovať a preskúmať hospodárske operácie, ako aj lehoty na vyhotovenie a spracovanie dokladov. V rámci obehu dokladov, ktorý obsahuje viacero činností, označených súhrnne ako likvidácia účtovných dokladov sa uvádzajú nasledujúce činnosti:

- triedenie a očíslovanie účtovných dokladov
- preskúmanie správnosti účtovných dokladov
- určenie a zapísanie účtovacieho predpisu
- zaúčtovanie dokladu podľa účtovacieho predpisu
- archivovanie dokladov a ich skartácia.

Systém obehu účtovných dokladov a proces ich overovania a schvaľovania, konštatujú **KLIMO, J. a kol.** (2002), predstavuje súčasť vnútorného kontrolného systému účtovnej jednotky, v ktorom je stanovená zodpovednosť jednotlivých pracovníkov účtovnej jednotky za vecnú a formálnu správnosť všetkých dokladov, ktoré vchádzajú do účtovníctva a slúžia na uskutočnenie hospodárskych a účtovných operácií podnikateľského subjektu.

Smernica o obehu účtovných dokladov v účtovnej jednotke by mala vyjadrovať informačné toky súvisiace s účtovníctvom, resp. súvisiace s nositeľmi údajov spracovávaných v účtovníctve, t.j. súvisiace s účtovými dokladmi. Mala by zároveň vyjadriť plynulosť a včasnosť vyhotovenia dokladov a dochvilnosť zaúčtovania operácií a javov, ktoré zobrazujú.

Písomnosť popisujúcu obeh a preskúmanie účtovných dokladov, plán obehu účtovných dokladov, charakterizujú **HRUŠKA, V. a kol. (2002)** ako tradične najzložitejší vnútroorganizačný predpis, ktorý sa v účtovných jednotkách vyhotovuje. Kvalitne zostavený plán obehu účtovných dokladov napomáha plynulosti práce v jednotlivých útvaroch účtovnej jednotky a tak zabezpečuje zaúčtovanie účtovných záznamov do správneho účtovného obdobia.

Účtovná jednotka je povinná uchovávať účtovnú dokumentáciu počas doby ustanovenej v **ZÁKONE O ÚČTOVNÍCTVE**. Účtovné záznamy sa uchovávajú takto:

- a) účtovná závierka a výročná správa počas desiatich rokov nasledujúcich po roku, ktorého sa týka,
- b) účtovné doklady, účtovné knihy, zoznamy účtovných kníh, zoznamy číselných znakov alebo iných symbolov a skratiek použitých v účtovníctve, odpisový plán, inventúrne súpisy, inventarizačné zápisy, účtový rozvrh počas piatich rokov nasledujúcich po roku, ktorého sa týkajú,
- c) účtovné záznamy, ktoré sú nositeľmi informácie týkajúcej sa spôsobu vedenia účtovníctva a ktorými účtovná jednotka dokladuje formu vedenia účtovníctva počas piatich rokov nasledujúcich po roku, v ktorom sa naposledy použili,
- d) ostatné účtovné záznamy počas doby určenej v registratúrnom pláne účtovnej jednotky tak, aby neboli porušené ostatné ustanovenia tohto zákona a osobitných predpisov.

2 CIEĽ PRÁCE

Informácie v manažmente sú dnes chápané ako kapitál, aktívum, ktoré manažér získava, spracováva, zhodnocuje, disponuje s nimi a využíva ich. Takto sa informácie stávajú dôležitým, niekedy až rozhodujúcim potenciálom firmy. Pomáhajú vytvárať materiálové a iné zdroje, ale na druhej strane ich získavanie tieto zdroje spotrebúva. Relevantné informácie na rôznych úrovniach majú iný obsah i hodnotu.

Základným predpokladom práce s informáciami je kvalitný informačný systém účtovnej jednotky. Ten spolu s vyškoleným personálom sú garanciou zvyšovania kvality podnikateľskej činnosti. Informačný systém účtovnej jednotky predstavuje sústavu záznamov hospodárskych javov prebiehajúcich v účtovnej jednotke, z ktorých sa vytvárajú informácie potrebné v celom procese riadenia podniku. Informačný systém konkrétnej firmy je nevyhnutné prispôbiť tak, aby vedúcim pracovníkom poskytol rýchle, jednoznačné a komplexné výsledky o zisku firmy, o efektívnosti predaja konkrétnych produktov alebo produktových skupín, o platobnej disciplíne zákazníkov a podobne. Informačný systém je úzko prepojený s obehom dokladov vo vnútri podniku, ako aj vo vzťahu k okoliu.

Systém obehu účtovných dokladov predstavuje súčasť vnútorného systému organizácie, v ktorom je stanovená zodpovednosť jednotlivých pracovníkov za správnosť všetkých dokladov, ktoré vchádzajú do účtovníctva a za manipuláciu s nimi. Obehom účtovných dokladov sa rozumie ich vznik, postupné odovzdávanie, preverovanie, doručovanie, zúčtovanie a uchovávanie. K zabezpečeniu kvalitného obehu dokladov je nevyhnutný moderný informačný systém, ktorý zvyšuje rýchlosť a pružnosť reakcie podnikov a vytvára im možnosť získať touto cestou dôležité konkurenčné výhody. Vypracovaný obeh dokladov je tak záväzný pre všetkých zamestnancov spoločnosti, ktorí sa spolupodieľajú na dosahovaní vytýčených cieľov organizácie.

Vychádzajúc z uvedeného, medzi základné ciele predkladanej diplomovej prác patrí:

- zhodnotenie existujúceho obehu dokladov vo väzbe na riadiacu a organizačnú štruktúru podniku
- špecifikácia hmotných tokov charakteristických pre jednotlivé strediská opisovaného podniku
- predloženie vlastného návrhu plánu obehu dokladov pre použitie v podnikateľskej praxi.

3 METODIKA PRÁCE

Problematiku diplomovej práce posudzujeme v účtovnej jednotke v Trenčianskom kraji. Pri charakteristike podniku vychádzame z písomných dokumentov, vypracovaných zamestnancami spoločnosti. Týmito sú predovšetkým vnútorný predpis pre vedenie účtovníctva, účtovná závierka a výročná správa za roky 2005, 2006 a 2007. Metódou komparácie hodnotíme vývoj vybraných ukazovateľov v čase. Pre grafické znázornenie tohto vývoja sme využili priestorový stĺpcový graf. Svoju pozornosť upriamujeme na posúdenie obchodnej marže, pridanej hodnoty, tržieb, nákladov, výsledku hospodárenia ako i majetkovej a kapitálovej štruktúry podniku. Pomocou indexových tabuliek upresňujeme vývoj uvedených ukazovateľov. Prostredníctvom analýzy likvidity hodnotíme platobnú schopnosť podniku. Pri charakteristike likvidity podniku sme využili ukazovatele, k výpočtu ktorých sme pristúpili na základe týchto vzorcov:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\textit{financne ucty}}{\textit{krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\textit{financne ucty} + \textit{krátkodobé pohľadavky}}{\textit{krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\textit{obežný majetok}}{\textit{krátkodobé záväzky}}$$

Pri hodnotení organizačnej a riadiacej štruktúry sme metódu skúmania písomných dokumentov doplnili metódou priameho rozhovoru s manažérmi podniku, ako aj s vedúcimi dielní.

Analýzu existujúceho obehu dokladov sme uskutočnili predovšetkým prostredníctvom priameho rozhovoru s pracovníkmi oddelenia Financie a kontroling vzhľadom na neexistenciu vypracovaného plánu obehu dokladov. Všeobecné poznatky o dokladoch sme čerpali z vnútorného predpisu pre vedenie účtovníctva.

Hmotné toky, tvoriace základ navrhovaného plánu obehu dokladov, sme identifikovali pre jednotlivé oddelenia, dielne, sklady a podnikovú predajňu, t.j. rešpektujúc organizačnú štruktúru podniku. Hmotné toky sme vymedzili na základe priameho rozhovoru so zamestnancami podniku a metódou vlastného pozorovania.

Konštrukcia samotného plánu obehu dokladov vychádza z vymedzených hmotných tokov. Každému hmotnému toku sme priradili doklady, ktoré v rámci neho vznikajú. Určili sme osobu zodpovednú za vyhotovenie, kontrolu a schvaľovanie príslušného dokladu a stanovili sme účel ďalšieho použitia dokladu. Pri zhotovovaní plánu obehu dokladov sme vychádzali z existujúcej riadiacej štruktúry podniku.

V záujme dosiahnutia cieľa predkladanej diplomovej práce je jej štruktúra nasledovná:

- charakteristika skúmaného podniku, t. z. lokalizácia podniku, jeho výrobné zameranie a vytýčenie vybraných ukazovateľov v rokoch 2005-2007
- posúdenie organizačnej a riadiacej štruktúry podniku z hľadiska jej schopnosti tvoriť podklad pre vypracovanie efektívneho plánu obehu dokladov. Stručne tu charakterizujeme náplň práce jednotlivých stredísk a dielní, vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami ako východisko pri konštrukcii hmotných tokov v podniku
- posúdenie existujúceho obehu dokladov v podniku so zameraním sa na plnenie jeho dvoch základných funkcií, kontrolnej a poznávacej. Pozornosť sme tiež venovali vytýčeniu slabých a silných stránok obehu dokladov z pohľadu jeho previazanosti s riadiacou a organizačnou štruktúrou spoločnosti
- špecifikácia hmotných tokov existujúcich v podniku ako východiska pre zostavenie vlastného plánu obehu dokladov. Hmotné toky vymedzujeme:
 - v sekacej dielni
 - v šijacej dielni
 - v cvikacej dielni
 - v dielni DESMA
 - v dielni VULCA
 - v dielni FINIŠ
 - v oddelení Financie a kontroľing
 - v oddelení Manažment ľudských zdrojov
 - v oddelení Manažment kvality
 - v oddelení Údržba
 - v oddelení Logistika
 - v oddelení Informačné technológie
 - v oddelení Inžiniering, vývoj, technológie
 - v sklade základného materiálu
 - v sklade pomocného materiálu

- v sklade polotovarov
 - v sklade hotových výrobkov
 - v podnikovej predajni
- vlastný návrh plánu obehu dokladov vychádzajúci z vymedzených hmotných tokov premietnutý do prehľadnej tabuľky.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Charakteristika skúmaného podniku

Spoločnosť sídliaca v Trenčianskom kraji bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 10. októbra 1997, podľa § 105 Obchodného zákonníka 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov ako dcérska spoločnosť materskej spoločnosti sídliacej vo Francúzsku. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je výroba a predaj pracovnej obuvi.

Spoločnosť je zapísaná do obchodného registra Okresného súdu Nitra. Predmet podnikania podľa výpisu z obchodného registra je nasledovný:

- výroba obuvi
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti
- sprostredkovanie obchodu v rozsahu voľnej živnosti
- výroba kovových rukavíc
- prenájom nehnuteľností, ak sa s prenájomom poskytujú aj iné než základné služby
- upratovacie práce
- prenájom hnuiteľných vecí v rozsahu voľnej živnosti.

Štatutárny orgán spoločnosti je konateľ. Výška splateného základného imania pri vzniku spoločnosti bola 200 tis. Sk (peňažný vklad). Jediný spoločník vykonávajúci pôsobnosť valného zhromaždenia dňa 30. 08. 2001 rozhodol o zvýšení základného imania na hodnotu 4 220 tis. Sk. Imanie bolo v tejto výške aj splatené.

Analyzovaný podnik sa zameriava predovšetkým na výrobu pracovnej obuvi. Produkciu prispôsobuje požiadavkám odberateľov, t.z. usmerňuje ju podľa jednotlivých zákazok. Sortiment výroby možno rozdeliť do štyroch skupín:

- sandále
- čižmy
- pracovná polovičná obuv
- pracovná celá obuv.

Ročná produkcia spoločnosti predstavuje priemerne 630 tis. párov obuvi. Výrobu zabezpečujú štyri zmeny. Sortiment vyrábanej obuvi určuje zákazník, ktorý predkladá spoločnosti požiadavky na výrobok, t. z. farbu, použité materiály, vzor obuvi a pod. Náklady na výrobu konkrétneho vzoru obuvi sa odvíjajú predovšetkým od použitých materiálov. Náklady a cena obuvi sú preto individuálne pre každý vzor.

Väčšinu svojej produkcie spoločnosť vyváža (96 %), len malá časť je realizovaná na Slovensku (4 %). K významným slovenským odberateľom patria spoločnosti Doublen, Meditech, Delux SM. Vývoz je uskutočňovaný prostredníctvom centrálného skladu a najväčším odberateľom je materská spoločnosť vo Francúzsku, ktorá rozhoduje o ďalšom umiestnení výrobkov. Spoločnosť obchoduje aj s tretími krajinami, napr. s Pobrežím Slonoviny a s Dubajom.

Spoločnosť zamestnáva 290 pracovníkov, z toho 240 výrobných a 50 administratívnych pracovníkov.

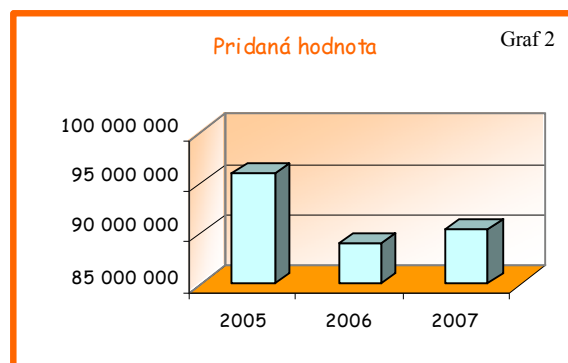
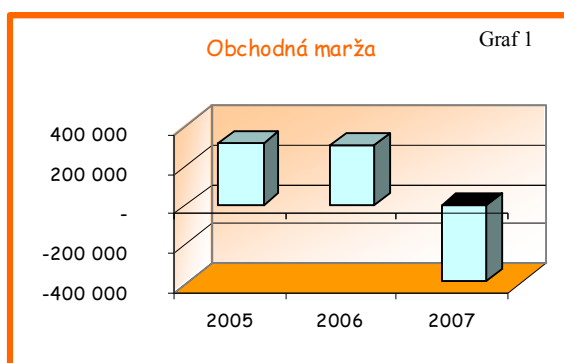
Úroveň podnikateľskej činnosti možno charakterizovať pomocou dvoch významných ukazovateľov, t.j. obchodnej marže a pridanej hodnoty. Ich vývoj za predchádzajúce tri roky znázorňuje Graf 1 a Graf 2.

Vývoj obchodnej marže a pridanej hodnoty (v Sk.)

Tabuľka 1

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007	Index 06/05	Index 07/06
Obchodná marža	317 598	307 775	- 384 000	0,969	- 1,248
Pridaná hodnota	95 995 909	89 032 802	90 436 000	0,927	1,016

Zdroj: Vlastné výpočty



Vývoj obchodnej marže v rokoch 2005 a 2006 bol priaznivý. Jej hodnoty zaznamenali uspokojivé kladné čísla. Obchodná marža v roku 2007 však zaznamenala nežiadúcu zápornú hodnotu. Poklesla približne o 125% oproti predchádzajúcemu roku. Túto negatívnu situáciu

spôsobilo výrazné zvýšenie nákladov vynaložených na obstaranie predaného tovaru, pričom tržby za predané výrobky nevzrástli tak dynamicky.

Vývoj pridanej hodnoty má kolísavý trend. Najvyššie hodnoty dosahuje v roku 2005. V ostatných dvoch rokoch zaznamenávame badateľný pokles. V roku 2006 bola nižšia o takmer 8% voči roku 2005. Situáciu zapríčinila vyššia výrobná spotreba. V roku 2007 sa k nej pridružila tiež záporná obchodná marža.

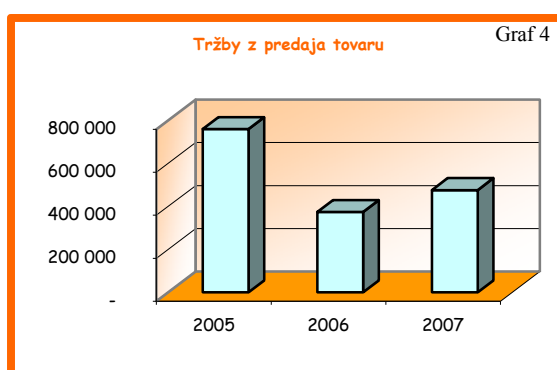
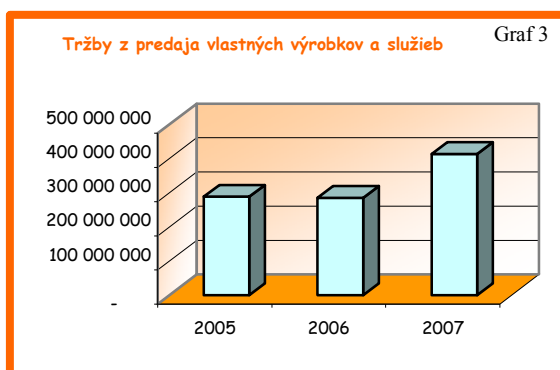
Pre charakteristiku podniku je tiež dôležité uviesť i iné položky výkazu ziskov a strát. Graf 3 a Graf 4 znázorňuje vývoj tržieb, Graf 5 a Graf 6 vybrané náklady vynakladané v podniku a napokon Graf 7 vykresľuje dynamiku výsledku hospodárenia.

Vývoj tržieb (v Sk)

Tabuľka 2

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007	Index 06/05	Index 07/06
Tržby z predaja tovaru	759 918	373 295	476 000	0,491	1,275
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	288 340 312	285 329 960	412 991 000	0,990	1,447

Zdroj: Vlastné výpočty



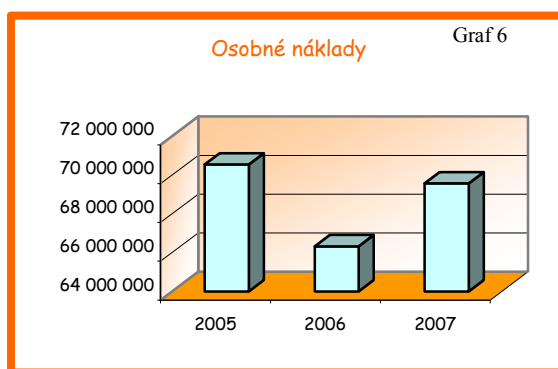
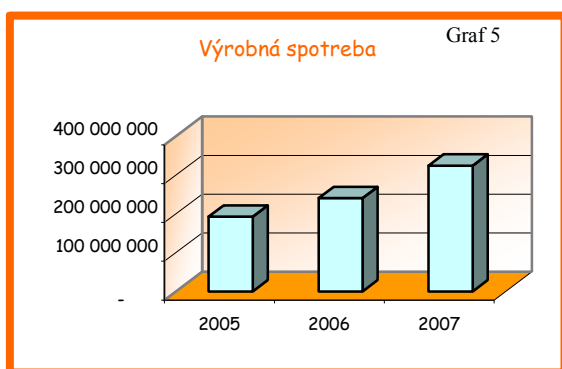
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb tvoria nosnú časť celkových tržieb podniku. Preto hodnotíme pozitívne ich 45%-ný nárast v roku 2007 v porovnaní s rokom 2006 a vyrovnaný vývoj v predchádzajúcich dvoch rokoch. Tržby z predaja tovaru sa v roku 2006 znížili na polovicu úrovne v roku 2005. Tento pokles z pohľadu globálnych tržieb považujeme za nepatrný, výrazne neovplyvňujúci komplexný výsledok hospodárenia.

Vývoj nákladov (v Sk)

Tabuľka 3

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007	Index 06/05	Index 07/06
Výrobná spotreba	193 022 270	240 737 762	324 750 000	1,247	1,349
Osobné náklady	70 549 685	66 334 651	69 579 000	0,940	1,049

Zdroj: Vlastné výpočty



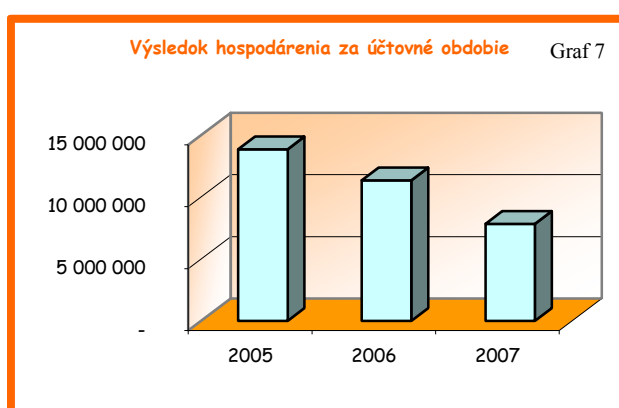
Náklady na výrobu každoročne stúpajú. V roku 2006 stúpili o 25% v porovnaní s rokom 2005. Rok 2007 priniesol zvýšenie 35% oproti predchádzajúcemu obdobiu. Účasť na ich raste má zvyšovanie objemu produkcie, ako aj zvyšujúce sa ceny výrobných vstupov. Vývoj osobných nákladov je relatívne vyrovnaný. Nezaznamenávame interné a externé vplyvy spôsobujúce ich význačné výkyvy.

Vývoj výsledku hospodárenia (v Sk)

Tabuľka 4

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007	Index 06/05	Index 07/06
VH za účtovné obdobie	13 880 084	11 346 520	7 849 000	0,817	0,692
z toho:					
VH z bežnej činnosti	13 880 084	11 346 520	7 849 000	0,817	0,692
VH z mimoriadnej činnosti	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastné výpočty



Na výsledku hospodárenia sa v sledovanom období podieľala len bežná činnosť. Účtovná jednotka nezaznamenáva mimoriadne udalosti, a tak výsledok hospodárenia z tejto oblasti je nulový. V roku 2006 predstavoval výsledok hospodárenia približne 82% výsledku hospodárenia predchádzajúceho roka. V roku 2007 sa jeho pokles prehĺbil na 70% úrovne

výsledku hospodárenia roku 2006. Znižujúci sa výsledok hospodárenia z roka na rok pri rastúcich tržbách je spôsobený postupným zvyšovaním výrobnéj spotreby.

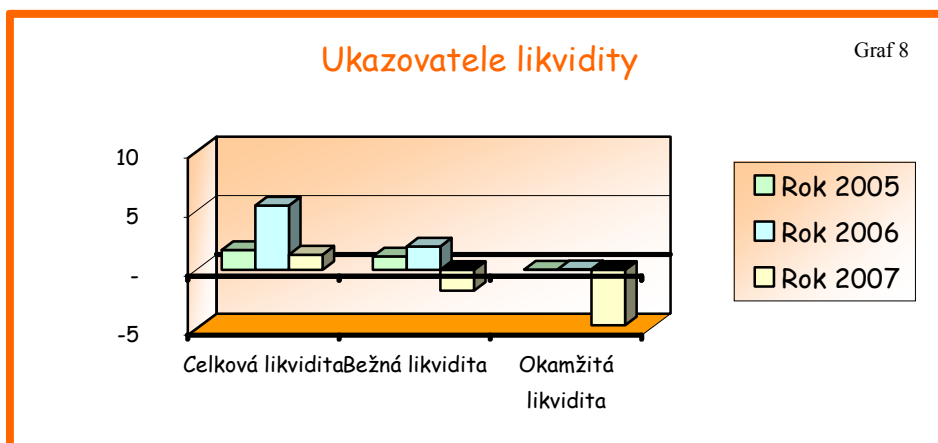
Výsledky z podnikateľskej činnosti možno charakterizovať aj niektorými ukazovateľmi finančnej analýzy. Vzhľadom na dôležitosť otázky likvidity a solventnosti podniku uvádzame v Grafe 8 vývoj likvidity za posledné tri roky:

Ukazovatele likvidity

Tabuľka 5

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007
Celková likvidita	1,6681	5,4375	1,2781
Bežná likvidita	1,1289	1,9817	- 1,7686
Okamžitá likvidita	0,0258	0,0432	- 4,7009

Zdroj: Vlastné výpočty



Okamžitá likvidita v podniku je nevyhovujúca. Podnik nie je schopný svojimi najlikvidnejšími prostriedkami kryť svoje bežné potreby. Záporné hodnoty bežnej a okamžitej likvidity v roku 2007 spôsobili záporné finančné účty. Podnik využil možnosť čerpať finančné prostriedky bežných účtov do debetu. Vysoká hodnota celkovej likvidity v roku 2006 poukazuje na neefektívne využitie prostriedkov podniku, ktoré znižuje jeho celkovú výnosnosť.

Tabuľka 6 poukazuje na majetkovú a kapitálovú štruktúru podniku ako významnú charakteristiku podniku. Možno pozorovať výrazné zvýšenie pohľadávok a zníženie dlhodobých záväzkov podniku v roku 2007. Podnik v sledovanom období nečerpал žiaden úver a nevyužil ani možnosť inej finančnej výpomoci.

Majetková a kapitálová štruktúra podniku (v Sk)

Tabuľka 6

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007
<i>AKTÍVA</i>			
Dlhodobý nehmotný majetok	1 284 048	5 067 052	4 247 000
Dlhodobý hmotný majetok	32 676 207	33 267 336	27 019 000
Dlhodobý finančný majetok	-	-	-
Zásoby	25 393 155	109 780 308	93 494 000
Dlhodobé pohľadávky	65 788	1 866 180	2 318 000
Krátkodobé pohľadávky	52 095 840	62 627 323	92 215 000
Finančné účty	1 216 294	1 395 512	- 147 834
<i>PASÍVA</i>			
Základné imanie	4 220 000	4 220 000	4 220 000
Kapitálové fondy	981 325	981 325	981 325
Dlhodobé záväzky	40 405 890	143 777 601	595 000
Krátkodobé záväzky	47 223 067	32 306 949	31 448 000
Bankové úvery a výpomoci	-	-	-

Zdroj: Vlastné výpočty

Spoločnosť vykonáva pravidelný interný i externý finančný audit. Externý audit realizuje spoločnosť INTERAUDT BENETIP, s.r.o. dvakrát ročne. Špeciálny interný finančný audit vykonáva materská spoločnosť prostredníctvom oddelenia interného auditu. Tento audit sa robí raz ročne po ročnej účtovnej závierke. Okrem toho musí mať spoločnosť špeciálne certifikáty podľa noriem iných krajín, napr. pre Austráliu. Výrobky pre takéto trhy sa preto musia osobitne certifikovať každý rok.

Účtovná jednotka využíva pre potreby zaznamenávania výrobných a finančných informácií informačný systém Datalog SPIN. Údržba systému je zabezpečovaná firmou Datalog, a.s. Systém programu, jeho funkcie, zabezpečenie údajov, ochrana dát a rozsah úloh je predmetom finančného auditu.

4.2 Posúdenie vnútropodnikovej organizačnej a riadiacej štruktúry

Organizačnou štruktúrou v užšom slova zmysle rozumieme usporiadaný súbor organizačných jednotiek v rámci podniku podľa znaku a funkcie, ktoré sú vzájomne spojené hmotno-energetickými, ekonomickými a informačnými väzbami. Základnými prvkami organizačnej štruktúry je útvar, teda neohraničená organizačná jednotka s uzavretou štruktúrou, ktorú ovláda jeden manažér a ktorá v rámci vnútropodnikovej delby práce má pridelené špecifické znaky a uplatňuje relatívne stálu činnosť v daných podmienkach.

Pri tvorbe organizačnej štruktúry podniku je dôležité, aby jej výška a šírka boli v proporcionálnom pomere. Relatívne vysoká organizačná štruktúra vytvára podmienky k presadzovaniu direktívnych prvkov riadenia, vrcholový manažment nemá dostatočný kontakt s výrobou a môže dochádzať k filtrovaniu informácií. V prípade nízkej organizačnej štruktúry dochádza k preťažovaniu vrcholového vedenia a vytvárajú sa predpoklady pre vysokú mieru decentralizácie základných organizačných jednotiek.

Pod riadiacou štruktúrou sa vo všeobecnosti rozumie vymedzenie kompetenčných väzieb medzi riadiacimi pracovníkmi (manažérmi) alebo kolektívnymi orgánmi podnikového riadenia v horizontálnom a vertikálnom smere. Vo vertikálnom smere sa zvyčajne stanovujú vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, horizontálna úroveň vyjadruje kooperačné vzťahy medzi vedúcimi pracovníkmi na tom istom organizačnom stupni.

V podnikovej praxi tradične rozlišujeme tri formy štruktúr riadenia podniku, a to:

- *líniovú organizáciu* – vytvára jasné a jednoznačné pomery podriadenosti a nadriadenosti. Jeden pracovník je podriadený iba jedinému líniovému miestu.
- *líniovo-štábnu organizáciu* – uplatňuje sa princíp centrálného zadávania príkazov. K líniovým funkčným miestam sa pridávajú štábne miesta pre podporu rozhodovania a kontroly. Tieto miesta nie sú oprávnené udeľovať žiadne príkazy.
- *funkcionálnu organizáciu* – je založená na vytvorení rovnakých funkčných miest na všetkých stupňoch organizačnej štruktúry výroby a riadenia, ktoré sú navzájom nadriadené a podriadené.

Pri projektovaní podniku sa často spája organizačná štruktúra s riadiacou štruktúrou. Takto vytvárané organizačné štruktúry výroby a riadenia podnikov potom dávajú ucelený pohľad na rozmiestnenie výrobných činiteľov a podnikových funkčných pozícií do vnútro podnikových organizačných jednotiek a vytvorené kompetenčné vzťahy.

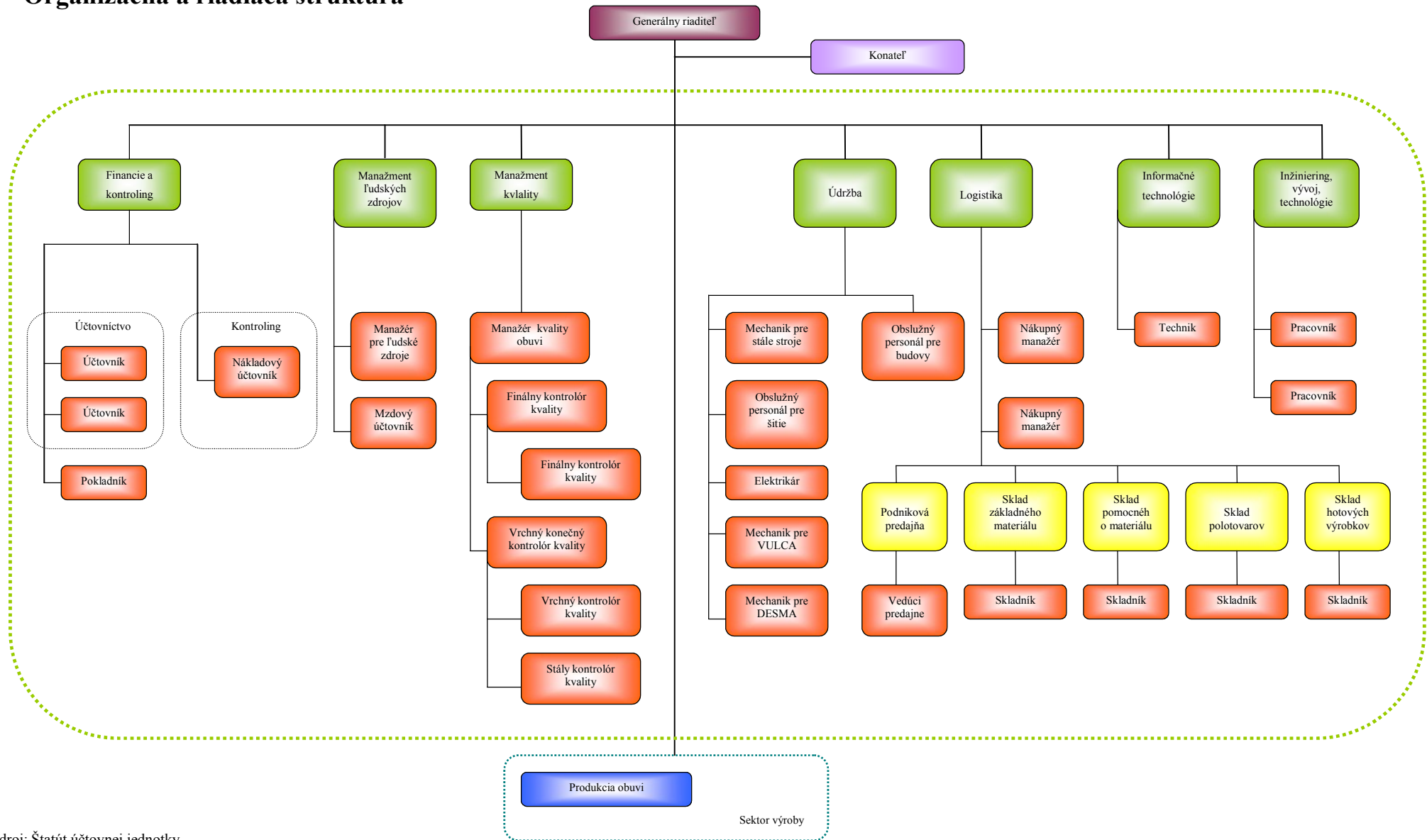
Analyzovaný podnik, ako vyplýva zo Schémy 1, sa primárne organizačne člení na sektor zaoberajúci sa riadením výrobnej činnosti, t.j. manažment podniku a samotný sektor výroby. Jednotlivé dielne vo výrobnom sektore sú vytvorené v súlade s postupom výroby, to znamená, že každá dielňa sa podieľa určitou časťou na finálnom produkte a je poverená vykonávať vybrané druhy operácií.

Aktivity podniku sú zabezpečované v týchto oddeleniach:

1. *Financie a kontroling* – zaoberá sa účtovaním hospodársky operácií, ktoré vznikli v podniku v priebehu účtovného obdobia. Osobitné postavenie tu zastáva nákladový účtovník, ktorý sa zaoberá riadením nákladov, hľadaním možností ich znižovania a ich

Organizačná a riadiaca štruktúra

Schéma 1



Zdroj: Štatút účtovnej jednotky

sledovaním podľa nákladových stredísk, ktoré účtovná jednotka vymedzila vo vnútropodnikovej smernici.

2. *Manažment ľudských zdrojov* – zohráva dôležitú úlohu pri hľadaní a prijímaní nových pracovných síl, organizuje školenia pre manažérov na všetkých úrovniach riadenia ako i školenia iného druhu, napr. jazykové, špeciálne školenia pre pracovníkov oddelenia kvality, účtovníctva, mechanikov, atď. Účtovaním miezd a s nimi spojených odvodov a zrážok sa zaoberá samostatný mzdový účtovník.
3. *Manažment kvality* – je neoddeliteľnou súčasťou podnikového manažmentu. Úlohou oddelenia je dosiahnutie požadovanej výkonnosti a udržanie konkurencieschopnosti podniku v konkurenčnom prostredí. Dbá na dodržiavanie potrebných noriem. Cieľom je teda celková snaha o dosiahnutie maximálnej kvality vo všetkých činnostiach, ktoré sa podieľajú na produkcii finálnych výrobkov. Výsledkom výrobného procesu sú tak výrobky špičkovej kvality.
4. *Údržba* – stará sa o bezproblémový priebeh výroby. V prípade vzniku poruchy alebo havarijného stavu sú odborne školení pracovníci pripravení operatívne odstraňovať vzniknuté problémy a tým minimalizovať straty spôsobené pozastavením výroby.
5. *Logistika* – úlohou tohto oddelenia je materiálovo zabezpečiť výrobu. Stará sa o to, aby bol správny materiál, na správnom mieste v správnom čase a kvalite. Dbá o optimálnu výšku zásob, ktorá zabezpečí plynulý chod výroby a zároveň zbytočne neviaže disponibilné peňažné prostriedky. Logistika je tiež poverená zabezpečením odbytu finálnych výrobkov.
6. *Informačné technológie* – zabezpečuje prevádzku, technickú a systémovú obsluhu počítačovej siete vytvorenej vo vnútri podniku. Vykonáva antivírusovú ochranu, inštaláciu a údržbu výpočtovej techniky.
7. *Inžiniering, vývoj, technológie* – zastrešuje tvorbu návrhov obuvi. Vytvára nové vzory, vylepšuje už existujúce modely. Návrhár určuje presný postup výroby každého vzoru. Pred zahájením výroby vo veľkom množstve musí návrhár v spolupráci s jednotlivými dielňami vo výrobe vyrobiť prototyp a eliminovať tým možné problémy v súvislosti s produkciou.

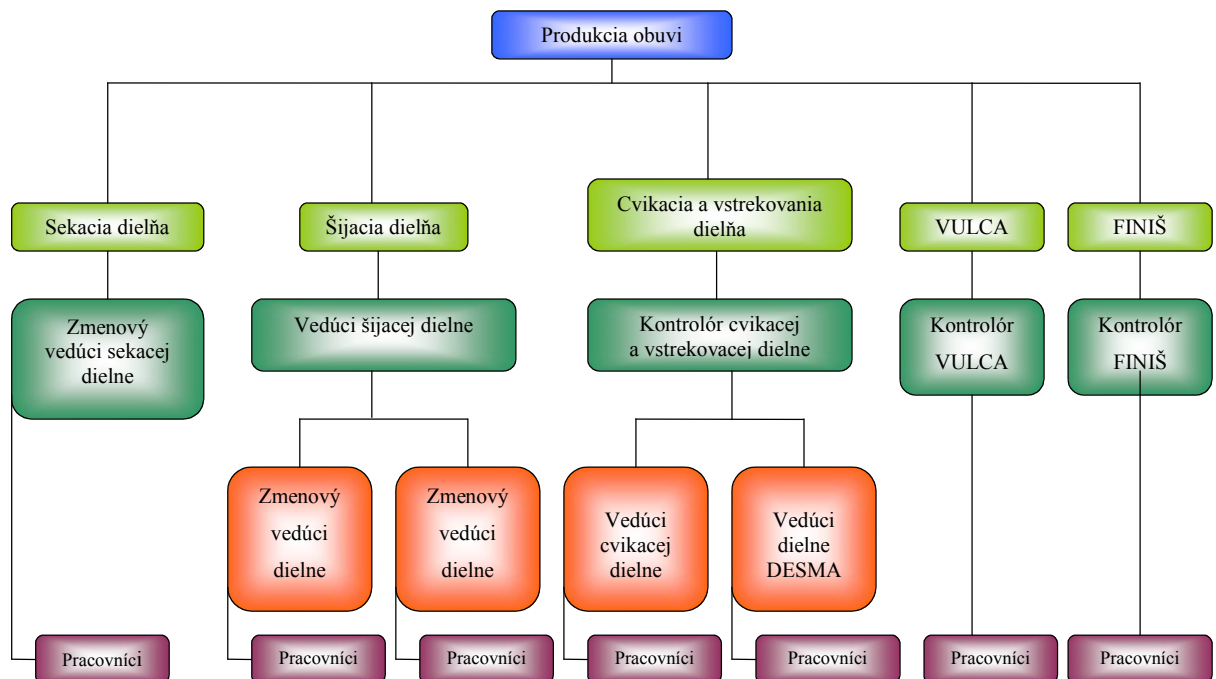
Sektor výroby sa člení na tieto dielne (Schéma 2):

1. *Sekacia dielňa* – prostredníctvom špeciálne vyrobených sekacích nožov sa tu vysekávajú jednotlivé komponenty vrchnej časti obuvi, tzv. zvršku. Tvar jednotlivých dielov a druh použitých materiálov (koža, textil, plast...) pri výrobe určuje návrhár obuvi.

2. *Šijacia dielňa* – úlohou pracovníkov tejto dielne je zošiť jednotlivé diely vyprodukované sekáciou dielňou. Postup pri zošívaní je podrobne vypracovaný pri vývoji nového modelu. Výsledkom práce tejto dielne je tzv. zvršok obuvi.
3. *Cvikacia dielňa* – náplňou práce tejto dielne je našiť spodnú časť, tzv. štrobel ku zvršku obuvi a pomocou špeciálnych strojov („špicoviek“) zalisovať prečnievajúci zvršok špice.
4. *Vstrekovacia dielňa (DESMA)* – predmetom jej záujmu sú podošvy. Disponuje zariadením, tzv. vstrekolismi, ktoré umožnia uchopiť uzavretý zvršok do formy v tvare podošvy a následne vstreknúť tekutú polyuretánovú zmes. Po vyzretí materiálu je podošva hotová.
5. *VULCA* – zaoberá sa, rovnako ako DESMA, zhotovením podošvy. Podošva sa však vyrobí zo surovej gumeny a vulkanizačným procesom sa vo forme zalisuje ku zvršku. Prípadné nedokonalosti vzniknuté pri výrobe (napr. prelisky) sa dostupnými prostriedkami odstraňujú (zabrúsia, orežú...).
6. *FINIŠ* – je určená na kompletizáciu obuvi. Obuv dostáva finálnu podobu. Vkladajú sa stielky do vnútra topánky, pribalujú sa šnúrky a balia sa do krabíc.

Organizačná a riadiaca štruktúra v sektore výroby

Schéma 2



Zdroj: Štatút účtovnej jednotky

Vnútorne členenie účtovnej jednotky so súčasným vymedzením právomoci a zodpovednosti za jednotlivé oblasti je nevyhnutné pre efektívne riadenie a organizáciu v spoločnosti.

Na čele spoločnosti stojí generálny riaditeľ. Riadi a zodpovedá za činnosti podniku ako celku. Generálny riaditeľ je oprávnený prijímať rozhodnutia na účinné zabezpečenie podnikateľskej činnosti v súlade s právnymi predpismi a právomocou, ktorá mu bola zverená. Významnú úlohu zastáva predovšetkým pri riadení kvality. Kontroluje a schvaľuje dokumenty týkajúce sa zaistenia požadovanej kvality. Bezprostredne pod ním má nezastupiteľné miesto konateľ, ktorý je oprávnený samostatne konať menom spoločnosti a ktorého do funkcie zvolilo valné zhromaždenie. Konateľ vykonáva úlohy spojené so zabezpečením riadneho vedenia predpísanej evidencie a účtovníctva a predkladaním valnému zhromaždeniu na schválenie riadnu, mimoriadnu alebo konsolidovanú účtovnú závierku.

Pracovníci manažmentu priamo podliehajú generálnemu riaditeľovi. Výnimkou sú finálny kontrolór kvality a vrchný konečný kontrolór kvality, ktorí sa za svoju činnosť zodpovedajú manažérovi kvality obuvi. Títo kontrolujú činnosť ostatných kontrolórov. Zo zložitého riadenia oddelenia kvality možno pozorovať, že spoločnosť kladie veľký dôraz na špičkovú kvalitu svojich výrobkov. Na činnosť skladníkov jednotlivých skladov do určitej miery dohliada nákupný manažér, ktorý schvaľuje doklady týkajúce sa príjmu nakúpeného materiálu v požadovanej kvalite na sklad a doklady súvisiace s výdajom hotových výrobkov zo skladu pri predaji. Vedúci podnikovej predajne zodpovedá za jej chod. Nákupnému manažérovi je povinný poskytovať prehľad o dennom i mesačnom priebehu predaja. Štýl riadenia, ktorý používa vedenie spoločnosti zahŕňa aj delegovanie pracovných úloh na podriadených pracovníkov, čím sa zabezpečuje profesionálny rast, zvyšuje sa motivácia a lojalita pracovníkov k spoločnosti.

Za zaúčtovanie hospodárskych operácií vzniknutých počas účtovného obdobia sú zodpovední účtovníci. Oblasť miezd zastrešuje mzdový účtovník, ktorý je povinný mzdy, potrebné odvody a zrážky vypočítať a zaúčtovať. Mzdové doklady schvaľuje konateľ spoločnosti. Účtovník zodpovedá za ich správne a včasné zaúčtovanie. Oblasť nákladov sa venuje nákladový účtovník, ktorý sleduje náklady podľa nákladových stredísk, tvorí kalkulácie nákladov na výrobky a účtuje náklady spojené s produkciou. Ním vystavené doklady schvaľuje konateľ spoločnosti.

Na čele každej dielne stojí vedúci, ktorý riadi jemu podriadených výrobných pracovníkov. Cvikacia a vstrekovacia dielňa má spoločného vedúceho, ktorý deleguje svoju právomoc a zodpovednosť na vedúceho cvikacej dielne a vedúceho vstrekovacej dielne, ktorí koordinujú

činnosť pracovníkov výroby. Podobnú situáciu možno sledovať aj na šijacej dielni. Vzhľadom na veľkosť dielne, z hľadiska počtu pracovníkov, sú vytvorené dve skupiny pracovníkov, ktoré vedú samostatní zmenoví vedúci. Títo sa zodpovedajú vedúcemu šijacej dielne. Vedúci jednotlivých dielní samostatne rozhodujú vo všetkých oblastiach v medziach svojej kompetencie, pričom sa riadia aj pokynmi riaditeľa a príslušnými právnymi predpismi. Za svoje rozhodnutia plne zodpovedajú riaditeľovi. Vedúci je oprávnený ukladať úlohy a povinný vykonávať kontrolu plnenia týchto úloh.

Pracovníci spoločnosti sú vzájomne zastupiteľní v prípade neprítomnosti. Všetci pracovníci sa snažia o zdokonalenie pracovných procesov a postupov. Vedenie spoločnosti organizuje školenia pre manažérov na všetkých úrovniach, ktoré majú pomôcť k zlepšeniu komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami, ale i v rámci oddelenia.

Existujúca organizácia podniku je koncipovaná s cieľom vytvoriť vysoko efektívnu a produktívnu riadiacu štruktúru, ktorá eliminuje nadbytočné a neefektívne riadiace a komunikačné väzby. Organizačná a riadiaca štruktúra tvoria prílohu vnútropodnikového predpisu.

4.3 Analýza existujúceho obehu dokladov

Pri vedení účtovníctva je nepostrádateľným pomocníkom plynulý, správny, kontrolovateľný a rýchly obeh účtovných dokladov (záznamov) od okamihu ich vystavenia až po ich archiváciu. Pre zabezpečenie všetkých činností spojených so spracovaním údajov je užitočné v každom podnikateľskom subjekte spracovať plán obehu dokladov. Je súčasťou vnútorného predpisu pre vedenie účtovníctva.

Účelom obehu účtovných dokladov je dosiahnutie maximálne efektívneho a hospodárneho vynakladania finančných prostriedkov v súlade s platnými právnymi predpismi, zabezpečenie plynulosti a včasnosti vyhotovovania dokladov a zavedenie prehľadného systému obehu účtovných dokladov, v ktorom je stanovená zodpovednosť jednotlivých zamestnancov.

Plán obehu dokladov musí vychádzať z organizačnej a riadiacej štruktúry podniku a musí zodpovedať konkrétnym podmienkam podniku. Len tak môže plniť svoje dve základné funkcie: a) poznávaciu

b) kontrolnú

Obeh dokladov môže byť formulovaný tromi spôsobmi:

1. formou textu
2. formou tabuľky
3. kombinovanou formou

Pri definovaní obehu dokladov tabuľkovou formou existujú dva prístupy:

1. *podľa druhu dokladu* – uvedie sa názov dokladu, kto ho vystavuje, komu ho predkladá, kto ho kontroluje vo všeobecnej podobe bez ohľadu na stredisko a zodpovedné osoby,
2. *podľa hmotno-energetických tokov* – zaznamenáva sa tok údajov jednotlivých stredísk od spracovania po archiváciu.

Obeh dokladov možno zhrnúť do týchto fáz:

1. *vznik účtovného dokladu*
2. *kontrola formálnej správnosti* - kontrola náležitostí účtovných dokladov podľa zákona o účtovníctve
3. *kontrola vecnej správnosti* - preverenie správnosti údajov uvedených v dokladoch, napr. množstvo, cenu, rozsah prác, dodržanie zmluvných podmienok, doplnené obchodnými dokumentmi
4. *príprava k zaúčtovaniu* - pracovník zodpovedný za účtovanie predkontuje na účtovnom doklade prípadne na prílohu k účtovnému dokladu účtovací predpis
5. *zaúčtovanie dokladu* - doklad sa podpíše zodpovedným pracovníkom a uvedie sa dátum, kedy bolo zaúčtované
6. *archivácia* - ide jednak o stanovenie lehoty, ktoré je ovplyvnené ustanovením § 31 zákona o účtovníctve a stanovenie zodpovedných osôb
7. *skartácia* - stanoví sa spôsob likvidácie dokladov a zodpovedné osoby.

Skúmaný podnik, aj vzhľadom na zdôrazňovanú dôležitosť, plán obehu dokladov vypracovaný nemá. Vo vnútro podnikovom predpise sa o dokladoch ako takých pojednáva na troch stranách. Venuje sa pritom všeobecným informáciám. Vymedzuje náležitosti, ktoré musí účtovný doklad obsahovať, aby bol preukázateľným účtovným záznamom, pričom sa opiera o zákon. Charakterizuje overovanie účtovných dokladov z hľadiska:

- *vecnej správnosti* - kontrolu vecnej správnosti a schvaľovania účtovných dokladov vykonávajú pracovníci podľa jednotlivých vymedzených okruhov zodpovednosti

Absentuje tu však označenie konkrétnych osôb zodpovedných za jednotlivé typy dokladov

- *formálnej správnosti* – kontrolu formálnej správnosti vykonávajú účtovníci finančného oddelenia
- *prípustnosti operácií* – overovanie tohto typu má v kompetencii konateľ spoločnosti.

Ďalej vnútropodnikový predpis uvádza, že účtovné doklady musia spĺňať všetky náležitosti stanovené zákonom o účtovníctve a náležitosti vymedzené zákonom o dani z príjmov.

Obeh účtovných dokladov, podľa tohto dokumentu, má obsahovať minimálne tieto údaje:

- názov účtovného dokladu
- kto účtovný doklad vystavuje
- kto vystavenie účtovného dokladu nariaduje a schvaľuje
- kto účtovný doklad overuje po stránke vecnej správnosti
- kto účtovný doklad overuje po stránke prípustnosti
- kto účtovný doklad overuje po stránke formálnej správnosti
- stručný popis jednotlivých operácií obehu vystaveného účtovného dokladu.

Takto štruktúrovaný obeh dokladov však vo vnútorných dokumentoch spoločnosti nenachádzame, čo považujeme za vážny nedostatok internej organizácie podniku.

Záver časti vnútorného predpisu pre vedenie účtovníctva venovanej dokladom a ich obehu popisuje úschovu účtovných písomností. Účtovné písomnosti ukladá účtovná jednotka oddelene od ostatných písomností do spisovne a uchováva ich po dobu stanovenú zákonom. Pred uložením písomností do spisovne musia ich pracovníci, ktorí ich používajú pri svojej práci, usporiadať a zabezpečiť proti strate, zničeniu alebo poškodeniu. Účtovné písomnosti a záznamy na technických nosičoch dát alebo mikrografické záznamy sa uschovávajú v súlade so zákonom.

Uvedené informácie o dokladoch a ich obehu sú pre podnik a jeho manažérov nepostačujúce. Ich neúplnosť môže spôsobiť komplikácie pri riadení spoločnosti vzhľadom na to, že nie je zrejmé, kto je zodpovedný za vyhotovenie, overenie či schválenie účtovných dokladov. Preto je viac ako nevyhnutné uvedený nedostatok, pre bezproblémové fungovanie podniku, odstrániť.

Doklady, ktoré v podniku existujú je možné zhrnúť podľa nasledovných oblastí:

- **Styk s dodávateľmi a odberateľmi**
 - dodávateľské faktúry
 - odberateľské faktúry

- objednávky
- kúpne zmluvy
- reklamačné protokoly

Odberateľskú faktúru vystaví nákupný manažér na základe uzatvorenej kúpnej zmluvy alebo prijatej objednávky. Odberateľská faktúra sa zaeviduje do Knihy došlých a odoslaných faktúr a postúpi sa účtovníkovi na zaúčtovanie. Kontrolu vecnej a číselnej správnosti dodávateľskej faktúry uskutoční nákupný manažér. Po zaevidovaní v Knihe došlých a odoslaných faktúr sa odovzdá účtovníkovi na zaúčtovanie. V prípade, že kvalita, množstvo alebo druh dodaného materiálu nezodpovedá dohodnutým podmienkam, nákupný manažér vystavuje reklamačný protokol, ktorý zasiela dodávateľovi. Rovnako nákupný manažér prijíma reklamácie od odberateľov na nekvalitnú obuv. Uvedené doklady sa archivujú po dobu stanovenú zákonom.

▪ **Styk s bankou**

- príkaz na úhradu
- výpis z bankového účtu

Styk s bankou zabezpečuje účtovník oddelenia Financie a kontroling. Príkaz na úhradu vystavuje v prípade uskutočnenia bezhotovostnej platby, či už vo vzťahu k okoliu alebo pri výplate miezd zamestnancom. Po obdržaní výpisu z účtu účtovník vykoná formálnu kontrolu bankových výpisov, preskúma oprávnenosť všetkých platieb a preverí, či neobsahujú platby cudzích organizácií. Pri každej platbe na výpise označí druh platby.

▪ **Evidencia pokladničnej hotovosti**

- príjmový pokladničný doklad
- výdavkový pokladničný doklad

Na pokladničnú operáciu vyhotoví pokladník samostatný príjmový alebo výdavkový pokladničný doklad. Zodpovedá za vecnú a číselnú správnosť vystavených dokladov. Pokladničné operácie (prírastok resp. úbytok peňazí) zachytáva v pokladničnej knihe. Funkciu pokladníka vykonáva písomne poverená osoba, s ktorou je uzatvorená dohoda o hmotnej zodpovednosti. Vystavené príjmové a výdavkové pokladničné

doklady sa predkladajú účtovníkovi, ktorý na základe nich zúčtuje prírastok alebo úbytok pokladničnej hotovosti.

▪ **Evidencia majetku**

- zápis o zaradení majetku do používania
- zápis o vyradení majetku z používania
- inventárna karta
- odpisový plán

Evidencia majetku je v kompetencii oddelenia Financie a kontroling. O nákupe a vyradení majetku rozhoduje konateľ spoločnosti. Zápis o zaradení majetku do používania a zápis o vyradení majetku z používania vyhotovuje účtovník. Za ich kontrolu a schválenie je zodpovedný konateľ. Ich správnosť potvrdzuje svojím podpisom. Povinnosťou účtovníka je tiež viesť inventárne karty k majetku ako i odpisový plán k odpisovanému majetku. Účtovník plne zodpovedá za vypočítané odpisy a za správne uvedenie údajov na inventárnych kartách.

▪ **Evidencia miezd**

- výplatná a zúčtovacia listina
- evidenčný list dôchodkového poistenia
- mesačný výkaz o výške preddavku pre zdravotnú poisťovňu
- ročné zúčtovanie zdravotného poistenia
- mesačné výkazy poisťného a príspevkov pre Sociálnu poisťovňu
- rozpis príspevkov na doplnkové dôchodkové sporenie
- prehľady o zrazených a odvedených preddavkoch na daň
- ročné zúčtovanie dane z príjmu

Podklady na výplatu miezd vo forme dochádzky do práce a úkolového listu vyhotovujú vedúci dielní. Predkladajú ich mzdovému účtovníkovi na spracovanie. Mzdový účtovník je povinný vypočítať mzdy, uskutočniť rôzne odvody finančných prostriedkov a vyhotovuje príkaz na úhradu k prevodu miezd na účty zamestnancov. Po kontrole a schválení miezd konateľom spoločnosti vypočítané mzdy, zrážky a daň zaúčtuje.

▪ **Skladová evidencia**

- príjemka
- výdajka
- prevodka
- inventúrny súpis

Príjemku a výdajku vystavuje skladník príslušného skladu. V sklade základného a pomocného materiálu príjemku kontroluje a schvaľuje nákupný manažér, výdajku kontroluje a schvaľuje vedúci dielne, do ktorej je materiál vydávaný. Príjemku a výdajku v sklade polotovarov kontroluje a schvaľuje vedúci dielne, ktorý odvádza resp. prijíma zo skladu polotovary. Príjemku v sklade hotových výrobkov kontroluje a schvaľuje vedúci dielne FINIŠ. Výdajku zo skladu hotovej obuvi overuje nákupný manažér. Všetci pracovníci musia svojim podpisom potvrdiť správnosť údajov na doklade. Na konci každého mesiaca skladník každého skladu uskutoční fyzickú inventúru. Pri prevode polotovarov priamo medzi dielňami je vyhotovovaná prevodka. Prevodka vystavuje vedúci odovzdávajúcej dielne a vedúci prijímacej dielne ju svojim podpisom prijme. Za vzniknuté rozdiely medzi skutočným a účtovným stavom nesie skladník, podľa dohody o hmotnej zodpovednosti, plnú zodpovednosť.

▪ **Evidencia v oblasti kvality**

- príručka kvality
- normy STN EN ISO 9001:2000

Príručku kvality vyhotovuje manažér kvality v súlade s právnymi normami a s medzinárodnými normami kvality. Tvorí prehľad pravidiel a pokynov, ktorý majú povinnosť dodržiavať všetci pracovníci. Dokumenty týkajúce sa kvality kontroluje a schvaľuje generálny riaditeľ.

▪ **Ostatné interné doklady**

- ID o odovzdaní finančnej hotovosti
- výrobná sprievodka

Interný doklad o odovzdaní finančnej hotovosti vystavuje vedúci podnikovej predajne k odvodu mesačnej tržby do oddelenia Financie a kontroling. Doklad kontroluje a schvaľuje nákupný manažér. Ten ho ďalej predkladá účtovníkovi k zúčtovaniu tržby. Výrobná sprievodka slúži k zaznamenávaniu pohybov polotovarov v rôznom stupni

rozpracovanosti v rámci jednej dielne. Vyhotovuje ju výrobný pracovník, ktorý je zodpovedný za vykonanie príslušnej operácie, pri odovzdávaní na spracovanie ďalšiemu pracovníkovi. Kontroluje a schvaľuje ju vedúci príslušnej dielne. Význam tohto dokladu spočíva predovšetkým v sledovaní výkonnosti jednotlivých pracovníkov a v hľadaní rezerv vo výrobnom procese.

4.4 Základné prístupy k projektovaniu obehu dokladov

Obeh dokladov je špecifickou záležitosťou každého podniku. Jeho obsah závisí od organizácie podniku, pričom je potrebné zohľadňovať osobitosť podnikateľskej činnosti.

K formulácii obehu dokladov možno využiť viac prístupov. Klasický prístup tvorí obeh dokladov vo všeobecnej rovine podľa jednotlivých názvov dokladov.

Uplatňovanie ekonomického riadenia, osobitne kontroling nákladov v podniku, si však vyžaduje obeh dokladov užšie prepojiť na uskutočňovaný výrobný proces. Je preto potrebné projektovať obeh dokladov, fungujúci v podmienkach kontrolingu, na základe vymedzených hmotných tokov. Pod hmotným tokom pritom rozumieme pohyb materiálových a energetických hodnôt, ktoré si v technickom procese navzájom odovzdávajú jednotlivé fyzické osoby v rozličných vzájomných väzbách vo vnútri podniku ako i vo väzbách mimo podnik. Špecifikácii hmotných tokov tak nevyhnutne predchádza dôkladné poznanie výrobného procesu, organizačnej štruktúry a podniku ako celku. Takto zostavený obeh dokladov je schopný plniť svoju poznávaciu a kontrolnú funkciu.

Na základe vlastného pozorovania výrobného procesu, v spolupráci s riadiacimi pracovníkmi vymedzujeme hmotné toky nasledovne:

Vo výrobných dielňach sú hmotné toky vyšpecifikované v rovine

- a) produkcie
 - b) evidencie práce a miezd
- nasledovne:

1. V sekacej dielni

- a) produkcia
 - prevzatie základného materiálu zo skladu
 - vychystanie materiálu pre manipulantov
 - manipulovanie s textilnými dielcami

- manipulovanie s usňovými dielcami
- odvod vymanipulovaných dielcov na šijaciu dielňu
- odvod vymanipulovaných dielcov do skladu polotovarov

b) evidencia práce a miezd

- dochádzka do práce
- evidencia vykonanej práce
- evidencia práceneschopnosti
- čerpanie dovolenky

2. V šijacej dielni

a) produkcia polovýrobku

- prevzatie výkroja z oddelenia manipulácie
- prevzatie výkroja zo skladu polotovarov
- prevzatie pomocného materiálu zo skladu
- vychytenie výkroja
- kosenie dielcov
- operácie na jednoihlovom šijacom stroji
- operácie na dvojihlovom šijacom stroji
- lepenie dielcov
- trianglovanie alebo krúžkovanie
- vyt'ahovanie opätokov
- kontrola a skladanie
- odvod hotových zvrškov do cvikacej dielne
- odvod hotových zvrškov na sklad polotovarov

b) evidencia práce a miezd

- dochádzka do práce
- evidencia vykonanej práce
- evidencia práceneschopnosti
- čerpanie dovolenky

3. V cvikacej dielni

a) produkcia

- prevzatie obuvníckych zvrškov zo skladu polotovarov
- prevzatie obuvníckych zvrškov zo šijacej dielne

- prevzatie pomocných materiálov zo skladu
- kontrola kvality dodaných materiálov a polotovarov
- našívanie stielky na zvršok
- nazúvanie zvršku na kopyto
- vloženie ochranej kaple do špice
- nacviknutie zvršku na našívaciu stielku
- vizuálna kontrola nacvikaného zvršku
- odvod nacvikaných zvrškov do skladu polotovarov, dielne DESMA a VULCA

b) evidencia práce a miezd

- dochádzka do práce
- evidencia vykonanej práce
- evidencia práceneschopnosti
- čerpanie dovolenky

4. V dielni DESMA

a) produkcia

- prevzatie nacvikaných obuvníckych zvrškov zo skladu polotovarov
- prevzatie nacvikaných obuvníckych zvrškov z cvikacej dielne
- prevzatie pomocných materiálov
- kontrola kvality dodaných materiálov a polotovarov
- separácia foriem
- nasúvanie zvrškov na kopyto
- nástrek podošvy
- lepenie ocelevej stielky na kopyto
- drásanie záložky podľa šablóny
- otáčanie kopýt a odmastenie podošvy
- nástrek medzipodošvy
- vizuálna kontrola nástreku podošvy a medzipodošvy
- orezanie podošvy
- presun obuvi na oddelenie FINIŠ k ďalšej úprave

b) evidencia práce a miezd

- dochádzka do práce
- evidencia vykonanej práce
- evidencia práceneschopnosti
- čerpanie dovolenky

5. V dielni VULCA

a) produkcia

- prevzatie nacvikaných obuvníckych zvrškov zo skladu polotovarov
- prevzatie nacvikaných obuvníckych zvrškov z cvikacej dielne
- prevzatie ostatných obuvníckych materiálov zo skladu materiálov
- kontrola kvality dodaných materiálov a polotovarov
- nazúvanie zvrškov na kopyto
- drásanie záložky podľa šablóny
- natieranie lepidla
- nakladanie gumenej nálože podošvy a podpätku
- naloženie obsádzky
- lisovanie a vulkanizácia podošvy
- orezávanie podošvy
- presun nalisovanej obuvi na oddelenie FINIŠ k ďalšej úprave

b) evidencia práce a miezd

- dochádzka do práce
- evidencia vykonanej práce
- evidencia práceneschopnosti
- čerpanie dovolenky

6. V dielni FINIŠ

a) produkcia

- prevzatie hotovej obuvi z DESMA
- prevzatie hotovej obuvi z VULCA
- zapravovanie
- vkladanie stielok
- šnurovanie balenie
- lepenie etikiet
- odvod hotovej obuvi do skladu hotových výrobkov

b) evidencia práce a miezd

- dochádzka do práce
- evidencia vykonanej práce
- evidencia práceneschopnosti
- čerpanie dovolenky

Následne v práci vymedzujeme hmotné toky v nasledových útvaroch a vykonávaných aktivitách:

1. V oddelení Financie a kontroling
 - obstaranie DHM a DNM
 - odpisovanie DHM a DNM
 - evidencia DHM a DNM
 - vyradenie DHM a DNM
 - vypracovanie kalkulácií pre jednotlivé výkony
 - sledovanie nákladov podľa nákladových stredísk
 - zostavenie ročnej účtovnej závierky
 - zostavenie daňového priznania za účtovné obdobie
 - evidencia došlých a vystavených faktúr
 - evidencia pokladničnej hotovosti
 - styk s bankou

2. V oddelení Manažment ľudských zdrojov
 - prijímanie nových pracovníkov
 - skončenie pracovného pomeru
 - evidencia, výpočet a zdanenie miezd

3. V oddelení Manažment kvality
 - definovanie cieľov v rámci Politiky kvality
 - budovanie, implementácia a udržiavanie systému manažérstva kvality
 - definovanie pracovných inštrukcií a požiadaviek na pracovníka
 - interný audit kvality dvakrát ročne
 - medzioperačná a výstupná kontrola kvality
 - riadenie nezhodného produktu

4. V oddelení Údržba
 - vykonanie opravy
 - spotreba náhradných dielov zo skladu
 - pravidelná údržba výrobného zariadenia
 - objednávanie náhradných dielov a súčiastok

5. V oddelení Logistika
 - uzatváranie kúpnych zmlúv s odberateľmi
 - nákup surovín od dodávateľov
 - vybavovanie reklamácií nekvalitného materiálu
 - vybavovanie reklamácií voči odberateľom

6. V oddelení Informačné technológie
 - nákup nového softvéru
 - inštalácia softvéru na jednotlivé počítače
 - odstraňovanie porúch informačnej siete
 - zabezpečenie počítačov proti vírusom

7. V oddelení Inžiniering, vývoj a technológie
 - vypracovanie, kontrola a schválenie postupu výroby
 - stanovenie druhu a množstva potrebného materiálu
 - výroba prototypu
 - odsúhlasenie vzoru pre výrobu

8. V sklade základného materiálu
 - príjem základného materiálu na sklad
 - kontrola kvality dodaného materiálu
 - výdaj materiálu do spotreby
 - inventúra

9. V sklade pomocného materiálu
 - príjem pomocného materiálu na sklad
 - kontrola kvality dodaného materiálu
 - výdaj materiálu do spotreby
 - inventúra

10. V sklade polotovarov
 - príjem polotovarov na sklad
 - kontrola kvality dodaných polotovarov
 - výdaj polotovarov do spotreby
 - inventúra

11. V sklade hotových výrobkov

- príjem hotovej obuvi na sklad
- expedícia hotových výrobkov
- inventúra

12. V podnikovej predajni

- príjem obuvi zo skladu hotových výrobkov
- predaj obuvi
- denná uzávierka predaja
- mesačná uzávierka predaja
- odovzdanie mesačnej tržby do finančnej uctárne

5 Záver a návrhy na využitie poznatkov v praxi

Po dôslednej analýze výrobného procesu a činností prebiehajúcich v podniku predkladáme návrh plánu obehu dokladov. Pri jeho koncipovaní vychádzame z ekonomického riadenia podniku na princípe kontrolingu, ktorého funkciou je koordinácia plánovania, kontroly zabezpečenia informačnej základne s úlohou zlepšiť podnikové výsledky a dosiahnuť určené ciele.

Pre prehľadnosť obehu dokladov sme vymedzené hmotné toky a účtovné doklady, ktoré v rámci nich vznikajú, usporiadali do tabuľky.

Štruktúra navrhovaného plánu obehu dokladov je nasledovná:

- návrh plánu obehu dokladov v sekacej dielni
- návrh plánu obehu dokladov v šijacej dielni
- návrh plánu obehu dokladov v cvikacej dielni
- návrh plánu obehu dokladov v dielni DESMA
- návrh plánu obehu dokladov v dielni VULCA
- návrh plánu obehu dokladov v dielni FINIŠ
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Financie a kontroling
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Manažment ľudských zdrojov
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Manažment kvality
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Údržba
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Logistika
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Informačné technológie
- návrh plánu obehu dokladov v oddelení Inžiniering, vývoj, technológie
- návrh plánu obehu dokladov v sklade základného materiálu
- návrh plánu obehu dokladov v sklade pomocného materiálu
- návrh plánu obehu dokladov v sklade polotovarov
- návrh plánu obehu dokladov v sklade hotových výrobkov
- návrh plánu obehu dokladov v podnikovej predajni

5.1 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V SEKACEJ DIELNI

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRODUKCIE										
Prevzatie základného materiálu zo skladu	Výdajka	Skladník skladu základného materiálu	2	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotrebovaného materiálu
Manipulovanie s výrobnými a usňovými dielcami	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Vychystanie materiálu pre manipulantom	Karta spotreby materiálu	Výrobný pracovník	2	Po vychystaní materiálu pre spracovanie v šijacej dielni	0 - vedúci dielne 1 - výrobný pracovník	Po vychystaní materiálu	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie sekacej dielne ako celku
Odvod vymanipulovaných dielcov na šijaciu dielňu	Prevodka	Vedúci dielne	2	Pri prevode polotovaru do šijacej dielne	0 - vedúci šijacej dielne 1 - vedúci dielne	Pri prevode polotovaru do šijacej dielne	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Priebežne	Kontrola produkcie sekacej dielne ako celku
Odvod vymanipulovaných dielcov do skladu polotovarov	Príjemka	Skladník skladu polotovarov	2	Po odvode vymanipulovaných dielcov	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Po odvode vymanipulovaných dielcov	Vedúci dielne	Účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu produkcie polotovarov na sklad

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRÁCE A MIEZD										
Dochádzka do práce	Evidencia dochádzky	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K evidencii dochádzky
Evidencia vykonanej práce	Úkolový list	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu miezd
Evidencia práceneschopnosti	Potvrdenie o PN	Lekár	1	Na začiatku PN	0 - mzdová účtovníčka	Po skončení PN	Manažér pre ľudské zdroje	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas PN
Čerpanie dovolenky	Dovolenkový lístok	zamestnanec	1	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	0 - vedúci dielne	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konca mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas dovolenky

5.2 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ŠIJACEJ DIELNI

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRODUKCIE										
Prevzatie výkroja zo sekacej dielne	Prevodka	Vedúci sekacej dielne	2	Pri prevzatí polotovarov zo sekacej dielne	0 - zmenový vedúci dielne 1 - vedúci sekacej dielne	Pri prevzatí polotovarov zo sekacej dielne	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Priebežne	K evidencii prijatých polotovarov zo sekacej dielne
Prevzatie výkroja zo skladu polotovarov	Výdajka	Skladník skladu polotovarov	2	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	0 - zmenový vedúci dielne 1 - skladník	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby polotovarov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzďava		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Prevzatie pomocného materiálu zo skladu	Výdajka	Skladník skladu pomocného materiálu	2	Pri prevzatí materiálu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri prevzatí materiálu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby pomocného materiálu
Vychystanie výkroja	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Kosenie dielcov	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Operácie na šijacom stroji	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Lepenie dielcov	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Triangľovanie alebo krúžkovanie	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odozdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Vyťahovanie opätkov	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Kontrola a skladanie	Záznam o nepodarku v prípade nekvality	Kontrolný pracovník	1	Pri zistení nekvality	0 - zmenový vedúci dielne	Pri zistení nekvality	Zmenový vedúci dielne	Vedúci dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola kvality vyrobených polotovarov
Odvod hotových zvrškov do cvikacej dielne	Prevodka	Vedúci dielne	2	Pri prevode polotovaru do cvikacej dielne	0 - vedúci cvikacej dielne 1 - vedúci dielne	Pri prevode polotovaru do šijacej dielne	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Priebežne	Kontrola produkcie šijacej dielne ako celku
Odvod hotových zvrškov do skladu polotovarov	Príjemka	Skladník skladu polotovarov	2	Po odvode vymanipulovaných dielcov	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Po odvode vymanipulovaných dielcov	Vedúci dielne	Účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu produkcie polotovarov na sklad
EVIDENCIA PRÁCE A MIEZD										
Dochádzka do práce	Evidencia dochádzky	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K evidencii dochádzky
Evidencia vykonanej práce	Úkolový list	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu miezd
Evidencia práceneschopnosti	Potvrdenie o PN	Lekár	1	Na začiatku PN	0 - mzdová účtovníčka	Po skončení PN	Manažér pre ľudské zdroje	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas PN
Čerpanie dovolenky	Dovolenkový lístok	zamestnanec	1	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	0 - vedúci dielne	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konca mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas dovolenky

5.3 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V CVIKACEJ DIELNI

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRODUKCIE										
Prevzatie obuvníckych zvrškov zo šijacej dielne	Prevodka	Vedúci šijacej dielne	2	Pri prevzatí polotovarov zo sekacej dielne	0 - vedúci dielne 1 - vedúci šijacej dielne	Pri prevzatí polotovarov zo sekacej dielne	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Priebežne	K evidencii prijatých polotovarov zo šijacej dielne
Prevzatie obuvníckych zvrškov zo skladu polotovarov	Výdajka	Skladník skladu polotovarov	2	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby polotovarov
Prevzatie pomocného materiálu	Výdajka	Skladník skladu pomocného materiálu	2	Po prevzatí materiálu zo skladu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Po prevzatí materiálu zo skladu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby pomocného materiálu
Kontrola kvality dodaných materiálov a polotovarov	Zápis o kvalite dodaných materiálov	Kontrolný pracovník	1	Po uskutočnení kontroly	0 - vedúci dielne	Po uskutočnení kontroly	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po uskutočnení kontroly	K eliminácii nepodarkovosti finálneho výrobku
Našívanie stielky na zvršok	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Nazúvanie zvršku na kopyto	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzďava		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počer	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Vloženie ochrannej kaple do špice	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Nacviknutie zvršku na nšiváciu stielku	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Vizuálna kontrola nacvikaného zvršku	Záznam o nepodarku v prípade nekvality	Kontrolný pracovník	1	Pri zistení nekvality	0 - vedúci dielne	Pri zistení nekvality	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola kvality vyrobených polotovarov
Odvod nacvikaných zvrškov do dielne DESMA	Prevodka	Vedúci dielne	2	Pri prevode polotovaru do dielne DESMA	0 - vedúci dielne DESMA 1 - vedúci dielne	Pri prevode polotovaru do dielne DESMA	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Priebežne	Kontrola produkcie šijacej dielne ako celku
Odvod nacvikaných zvrškov do dielne VULCA	Prevodka	Vedúci dielne	2	Pri prevode polotovaru do dielne VULCA	0 - vedúci dielne VULCA 1 - vedúci dielne	Pri prevode polotovaru do dielne VULCA	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Priebežne	Kontrola produkcie šijacej dielne ako celku
Odvod nacvikaných zvrškov do skladu polotovarov	Príjemka	Skladník skladu polotovarov	2	Po odvode vymanipulovaných dielcov	0 - skladník 1 - vedúci dielne	Po odvode vymanipulovaných dielcov	Vedúci dielne	Účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu produkcie polotovarov na sklad

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRÁCE A MIEZD										
Dochádzka do práce	Evidencia dochádzky	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K evidencii dochádzky
Evidencia vykonanej práce	Úkolový list	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu miezd
Evidencia práceneschopnosti	Potvrdenie o PN	Lekár	1	Na začiatku PN	0 - mzdová účtovníčka	Po skončení PN	Manažér pre ľudské zdroje	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas PN
Čerpanie dovolenky	Dovolenkový lístok	zamestnanec	1	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	0 - vedúci dielne	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konca mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas dovolenky

5.4 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V DIELNI DESMA

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRODUKCIE										
Prevzatie zvrškov z cvikacej dielne	Prevodka	Vedúci cvikacej dielne	2	Pri prevzatí polotovarov z cvikacej dielne	0 - vedúci dielne 1 - vedúci cvikacej dielne	Pri prevzatí polotovarov z cvikacej dielne	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Priebežne	K evidencii prijatých polotovarov zo šijacej dielne
Prevzatie nacvikaných zvrškov zo skladu polotovarov	Výdajka	Skladník skladu polotovarov	2	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri prevzatí materiálu zo skladu na dielňu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby polotovarov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzďava		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Prevzatie pomocného materiálu	Výdajka	Skladník skladu pomocného materiálu	2	Pri prevzatí materiálu zo skladu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri prevzatí materiálu zo skladu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby pomocného materiálu
Kontrola kvality dodaných materiálov a polotovarov	Zápis o kvalite dodaných materiálov	Kontrolný pracovník	1	Po uskutočnení kontroly	0 - vedúci dielne	Po uskutočnení kontroly	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po uskutočnení kontroly	K eliminácii nepodarkovosti finálneho výrobku
Separácia foriem	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Nazúvanie zvrškov na kopyto	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Nástrek podošvy	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Lepenie oceľovej stielky na kopyto	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 1 1 - výrobný pracovník 2	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Drásanie záložky podľa šablóny	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Otáčanie kopýt a odmastenie podošvy	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Nástrek medzipodošvy	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Vizuálna kontrola nástreku podošvy a medzipodošvy	Záznam o nepodarku v prípade nekvality	Kontrolný pracovník	1	Pri zistení nekvality	0 - vedúci dielne	Pri zistení nekvality	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola kvality vyrobených polotovarov
Orezanie podošvy	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Odvod obuvi do dielne FINIŠ k ďalšej úprave	Prevodka	Vedúci dielne	2	Pri prevode polotovaru do dielne FINIŠ	0 - vedúci dielne FINIŠ 1 - vedúci dielne	Pri prevode polotovaru do dielne FINIŠ	Vedúci dielne	Kontrolór cvikacej a vstrekovacej dielne	Priebežne	Kontrola produkcie šijacej dielne ako celku

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRÁCE A MIEZD										
Dochádzka do práce	Evidencia dochádzky	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K evidencii dochádzky
Evidencia vykonanej práce	Úkolový list	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu miezd
Evidencia práceneschopnosti	Potvrdenie o PN	Lekár	1	Na začiatku PN	0 - mzdová účtovníčka	Po skončení PN	Manažér pre ľudské zdroje	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas PN
Čerpanie dovolenky	Dovolenkový lístok	zamestnanec	1	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	0 - vedúci dielne	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konca mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas dovolenky

5.5 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V DIELNI VULCA

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRODUKCIE										
Prevzatie zvrškov z cvikacej dielne	Prevodka	Vedúci cvikacej dielne	2	Pri prevzatí polotovarov z cvikacej dielne	0 - vedúci cvikacej dielne 1 - kontrolór VULCA	Pri prevzatí polotovarov z cvikacej dielne	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Priebežne	K evidencii prijatých polotovarov zo šijacej dielne
Prevzatie nacvikaných zvrškov zo skladu polotovarov	Výdajka	Skladník skladu polotovarov	2	Pri prevzatí polotovarov zo skladu	0 - kontrolór VULCA 1 - skladník	Pri prevzatí polotovarov zo skladu	Kontrolór VULCA	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby polotovarov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzďava		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Prevzatie pomocného materiálu	Výdajka	Skladník skladu pomocného materiálu	2	Pri prevzatí materiálu zo skladu	0 - kontrolór VULCA 1- skladník	Pri prevzatí materiálu zo skladu	Kontrolór VULCA	Nákladový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu spotreby pomocného materiálu
Kontrola kvality dodaných materiálov a polotovarov	Zápis o kvalite dodaných materiálov	Vedúci dielne	1	Po uskutočnení kontroly	0 - kontrolór VULCA	Po uskutočnení kontroly	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po uskutočnení kontroly	K eliminácii nepodarkovosti finálneho výrobku
Nazúvanie zvrškov na kopyto	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Drásanie záložky podľa šablóny	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Natieranie lepidla	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Nakladanie gumenej náložky podošvy a podpätku	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Naloženie obsadzky	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Lisovanie a vulkanizácia podošvy	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Vizuálna kontrola nástreku podošvy a medzipodošvy	Záznam o nepodarku v prípade nekvality	Kontrolný pracovník	1	Pri zistení nekvality	0 - kontrolór VULCA	Pri zistení nekvality	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola kvality vyrobených polotovarov
Orezanie podošvy	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Odvod obuvi do dielne FINIŠ k ďalšej úprave	Prevodka	Kontrolór VULCA	2	Pri prevode polotovaru do dielne FINIŠ	0 - kontrolór FINIŠ 1 - kontrolór VULCA	Pri prevode polotovaru do dielne FINIŠ	Kontrolór VULCA	Kontrolór VULCA	Priebežne	Kontrola produkcie šijacej dielne ako celku
EVIDENCIA PRÁCE A MIEZD										
Dochádzka do práce	Evidencia dochádzky	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K evidencii dochádzky
Evidencia vykonanej práce	Úkolový list	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu miezd
Evidencia práceneschopnosti	Potvrdenie o PN	Lekár	1	Na začiatku PN	0 - mzdová účtovníčka	Po skončení PN	Manažér pre ľudské zdroje	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas PN
Čerpanie dovolenky	Dovolenkový lístok	zamestnanec	1	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	0 - vedúci dielne	Na konca mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konca mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas dovolenky

5.6 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V DIELNI FINIŠ

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
EVIDENCIA PRODUKCIE										
Prevzatie hotovej obuvi z dielne DESMA	Prevodka	Vedúci dielne DESMA	2	Pri prevzatí obuvi	0 - vedúci dielne FINIŠ 1 - kontrolór DESMA	Pri prevzatí obuvi	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Priebežne	K evidencii obuvi prijatej z dielne DESMA
Prevzatie hotovej obuvi z dielne VULCA	Prevodka	Kontrolór VULCA	2	Pri prevzatí obuvi	0 - kontrolór FINIŠ 1 - kontrolór VULCA	Pri prevzatí obuvi	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Priebežne	K evidencii obuvi prijatej z dielne VULCA
Zaprávovanie	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Vkladanie stielok	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Šnurovanie	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Balenie	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov
Lepenie etikiet	Výrobná sprievodka	Výrobný pracovník 1	2	Pri odovzdávaní polotovaru na ďalšie spracovania v rámci dielne	0 - výrobný pracovník 2 1 - výrobný pracovník 1	Pri odovzdávaní polotovaru	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Po skončení pracovnej zmeny	Kontrola produkcie a výkonnosti pracovníkov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Odvod hotovej obuvi do skladu hotových výrobkov	Prijemka	Skladník skladu hotových výrobkov	2	Pri odvode hotových výrobkov	1 - kontrolór FINIŠ 0 - skladník	Pri odvode hotových výrobkov	Kontrolór FINIŠ	Kontrolór FINIŠ	Po odvode hotových výrobkov na sklad	Kontrola objemu finálnej produkcie
EVIDENCIA PRÁCE A MIEZD										
Dochádzka do práce	Evidencia dochádzky	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K evidencii dochádzky
Evidencia vykonanej práce	Úkolový list	zamestnanec	1	Denne	0 - vedúci dielne	Na konci mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu miezd
Evidencia práceneschopnosti	Potvrdenie o PN	Lekár	1	Na začiatku PN	0 - mzdová účtovníčka	Po skončení PN	Manažér pre ľudské zdroje	Mzdový účtovník	Na konci mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas PN
Čerpanie dovolenky	Dovolenkový lístok	zamestnanec	1	Maximálne 2 dni pred čerpaním dovolenky	0 - vedúci dielne	Na konca mesiaca	Vedúci dielne	Mzdový účtovník	Na konca mesiaca	K výpočtu a zúčtovaniu náhrady mzdy počas dovolenky

5.7 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ FINANCIE A KONTROLING

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Obstaranie DHM a DNM	Zápis o zaradení majetku do používania	Účtovník	1	V deň prevzatia do používania	0 - účtovník	V deň prevzatia	Konateľ	Účtovník	V deň prevzatia do používania	K zúčtovaniu obstarania majetku

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Odpisovanie DHM a DNM	Odpisový plán	Účtovník	1	Na konci každého mesiaca	0 - účtovník	Na konci každého mesiaca	Účtovník	Účtovník	Na konci každého mesiaca	K zúčtovaniu oprávok k príslušnému majetku
Evidencia DHM a DNM	Inventárna karta	Účtovník	1	Pri zaradení do používania	0 - účtovník	V deň prevzatia majetku	Konateľ	Účtovník	Pri zaradení do používania	K evidencii príslušného majetku
Vyradenie DHM a DNM	Zápis o vyradení majetku z používania	Účtovník	1	Pri vyradení z používania	0 - účtovník	V deň vyradenia majetku	Konateľ	Účtovník	Pri vyradení z používania	K zúčtovaniu vyradenia majetku z používania
Vypracovanie kalkulácií pre jednotlivé výkony + sledovanie nákladov podľa nákladových stredísk	Cenník základného a pomocného materiálu	Dodávateľ	1	Pri zaslaní ponuky	0 - nákupný manažér	V deň prijatia ponuky	Konateľ	Nákladový účtovník	Priebežne	K zostaveniu kalkulácií pre jednotlivé výkony
	Normy spotreby materiálu	Technologický pracovník	2	Priebežne	0 - nákladový účtovník 1 - technologický pracovník	Priebežne	Konateľ	Nákladový účtovník	Priebežne	K zostaveniu kalkulácií pre jednotlivé výkony
	Kalkulačný doklad	Nákladový účtovník	1	Priebežne	0 - nákladový účtovník	Priebežne	Konateľ	Nákladový účtovník	Priebežne	K efektívnemu riadeniu nákladových stredísk

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Zostavenie ročnej účtovnej závierky	Súvaha	Účtovník	2	Do 31. 03. nasledujúceho roka	0 - konateľ 1- účtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	Konateľ	Učtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	K overeniu závierky audítorom a k hodnoteniu majetkovej a kapitálovej vybavenosti podniku
	Výkaz ziskov a strát	Účtovník	2	Do 31. 03. nasledujúceho roka	0 - konateľ 1- účtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	Konateľ	Učtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	K overeniu závierky audítorom a k hodnoteniu podnikateľskej činnosti podniku na základe dosiahnutého VH
	Cash-flow	Účtovník	2	Do 31. 03. nasledujúceho roka	0 - konateľ 1- účtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	Konateľ	Učtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	K overeniu závierky audítorom a k hodnoteniu peňažných tokov
	Poznámky	Účtovník	2	Do 31. 03. nasledujúceho roka	0 - konateľ 1- účtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	Konateľ	Učtovník	Do 31. 03. nasledujúceho roka	K overeniu závierky audítorom a k zdôrazneniu skutočností nezobrazujúcich sa v predchádzajúcich výkazoch
Zostavenie daňového priznania za účtovné obdobie	Daňové priznanie	Účtovník	1	Do 31. 03. nasledujúceho roka	0 - príslušný daňový úrad	Do 31. 03. nasledujúceho roka	Konateľ	Daňový úrad	Do 31. 03. nasledujúceho roka	Výpočet základu dane a daňovej povinnosti, resp. nadmerného odpočtu

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Evidencia faktúr	Dodávateľské faktúry	Dodávateľ	1	Pri nákupe	0 - nákupný manažér	Pri nákupe	Nákupný manažér	Účtovník	Do konca mesiaca	K zúčtovaniu záväzkov
	Odberateľské faktúry	Nákupný manažér	2	Pri predaji	0 - odberateľ 1 - nákupný manažér	Pri predaji	Nákupný manažér	Účtovník	Do konca mesiaca	K zúčtovaniu pohľadávok, tržieb
	Kniha došlých a odoslaných faktúr	Účtovník	1	Priebežne			Účtovník	Účtovník	Na konci roka	K evidencii faktúr
Evidencia pokladničnej hotovosti	Príjmový pokladničný doklad	Pokladník	2	Pri inkase hotovosti	0 - vkladateľ hotovosti 1 - pokladník	Pri inkase hotovosti	Účtovník	Účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu príjmu hotovosti
	Výdavkový pokladničný doklad	Pokladník	2	Pri výdaji hotovosti	0 - príjemca hotovosti 1 - pokladník	Pri výdaji hotovosti	Účtovník	Účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu výdavku hotovosti
	Pokladničná kniha	Pokladník	1	Priebežne			Účtovník	Účtovník	Na konci roka	K evidencii pokladničnej hotovosti
Styk s bankou	Príkaz na úhradu	Účtovník	1	Pri bezhotovostnej úhrade	0 - účtovník	Pri bezhotovostnej úhrade	Účtovník	Účtovník	Priebežne	K vykonaniu bezhotovostnej úhrady
	Výpis z účtu	Banka	1	Na konci mesiaca	0 - účtovník	Na konci mesiaca	Účtovník	Účtovník	Na konci mesiaca	K zúčtovaniu pohybov na účte

5.8 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ MANAŽMENT LUDSKÝCH ZDROJOV

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Prijímanie nových pracovníkov	Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru	Žiadateľ o zamestnanie	1	Pri žiadaní o prijatie do pracovného pomeru	0 - manažér pre ľudské zdroje	Pri žiadaní o prijatie do pracovného pomeru	Manažér pre ľudské zdroje	Archív	Priebežne	K evidencii uchádzačov o pracovné miesto
	Pracovná zmluva	Manažér pre ľudské zdroje	2	Pri prijatí do pracovného pomeru	0 - za- mestnanec 1- manažér pre ľudské zdroje	Pri prijatí do pracovného pomeru	Manažér pre ľudské zdroje	Archív	Priebežne	K evidencii vlastných zamestnancov
	Dohoda o vykonaní práce	Manažér pre ľudské zdroje	2	Pri prijatí do pracovného pomeru	0 - za- mestnanec 1- manažér pre ľudské zdroje	Pri prijatí do pracovného pomeru	Manažér pre ľudské zdroje	Archív	Priebežne	K evidencii vlastných zamestnancov
	Dohoda o hmotnej zodpovednosti	Manažér pre ľudské zdroje	2	Pri uzatváraní dohody	0 - za- mestnanec 1- manažér pre ľudské zdroje	Pri uzatváraní dohody	Manažér pre ľudské zdroje	Archív	Priebežne	K evidencii hmotne zodpovedných osôb
Skončenie pracovného pomeru	Dohoda o rozviazaní pracovného pomeru	Manažér pre ľudské zdroje	2	Pri ukončení pracovného pomeru	0 - za- mestnanec 1- manažér pre ľudské zdroje	Pri ukončení pracovného pomeru	Manažér pre ľudské zdroje	Archív	Priebežne	K evidencii ukončených pracovných pomerov
Výpočet, evidencia a zdanenie miezd	Výplatná a zúčtovacia listina	Mzdový účtovník	1	2. deň po skončení mesiaca	0 - mzdový účtovník	2. deň po skončení mesiaca	Konateľ	Mzdový účtovník	Ihneď po vyhotovení	K výpočtu hrubých miezd zamestnancov
	Evidenčný list dôchodkového poistenia	Mzdový účtovník	2	2. deň po skončení mesiaca	0 - Sociálna poisťovňa 1- mzdový účtovník	2. deň po skončení mesiaca	Konateľ	Mzdový účtovník	Ihneď po vyhotovení	K výpočtu a evidencii dôchodkového poistenia

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzda		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Výpočet, evidencia a zdanenie miezd	Mesačný výkaz o výške preddavku pre zdravotnú poisťovňu	Mzdový účtovník	2	2. deň po skončení mesiaca	0 - Zdravotná poisťovňa 1- mzdový účtovník	2. deň po skončení mesiaca	Konateľ	Mzdový účtovník	Priebežne	K výpočtu a evidencii zdravotného poistenia
	Ročné zúčtovanie zdravotného poistenia	Mzdový účtovník	2	Na konci roka	0 - Zdravotná poisťovňa 1- mzdový účtovník	Na konci roka	Konateľ	Mzdový účtovník	Na konci roka	K ročnému zúčtovaniu zdravotného poistenia
	Mesačné výkazy poisťného a príspevkov pre Sociálnu poisťovňu	Mzdový účtovník	2	2. deň po skončení mesiaca	0 - Sociálna poisťovňa 1- mzdový účtovník	2. deň po skončení mesiaca	Konateľ	Mzdový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu poisťného a príspevkov pre Sociálnu poisťovňu
	Rozpis príspevkov na doplnkové dôchodkové sporenie	Mzdový účtovník	2	2. deň po skončení mesiaca	0 - Doplnková dôchodková spoločnosť 1- mzdový účtovník	2. deň po skončení mesiaca	Konateľ	Mzdový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu príspevkov na doplnkové dôchodkové sporenie
	Prehľady o zrazených a odvedených preddavkoch na daň	Mzdový účtovník	2	Štvrťročne	0 - Daňový úrad 1- mzdový účtovník	Štvrťročne	Konateľ	Mzdový účtovník	Priebežne	K zúčtovaniu dane z príjmov
	Ročné zúčtovanie dane z príjmu	Mzdový účtovník	2	Do konca marca nasledujúceho roku	0 - Daňový úrad 1- mzdový účtovník	Do konca marca nasledujúceho roku	Konateľ	Mzdový účtovník	Priebežne	K ročnému vyrovnaniu dane z príjmov

5.9 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ MANAŽMENT KVALITY

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Definovanie cieľov v rámci Politiky kvality	Príručka kvality	Manažér kvality	4	Priebežne	0 - generálny riaditeľ 1 - vedúci dielni 2 - kontrolór kvality 3 - manažér kvality	Priebežne	Generálny riaditeľ	Manažér kvality	Priebežne	K zabezpečeniu požadovanej kvality finálneho produktu
	Normy STN EN ISO 9001:2000	Medzinárod-ná inštitúcia	4	Priebežne	0 - generálny riaditeľ 1 - vedúci dielni 2 - kontrolór kvality 3 - manažér kvality	Priebežne	Generálny riaditeľ	Manažér kvality	Priebežne	K zabezpečeniu požadovanej kvality finálneho produktu
Budovanie, implementácia a udržiavanie systému manažerstva kvality	Popis procesov	Manažér kvality	3	Priebežne	0 - generálny riaditeľ 1 - kontrolór kvality 2 - manažér kvality	Priebežne	Generálny riaditeľ	Manažér kvality	Priebežne	K zabezpečeniu požadovanej kvality finálneho produktu
	Organizačné smernice	Manažér kvality	3	Priebežne	0 - generálny riaditeľ 1 - kontrolór kvality 2 - manažér kvality	Priebežne	Generálny riaditeľ	Manažér kvality	Priebežne	K zabezpečeniu požadovanej kvality finálneho produktu

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzda		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Definovanie pracovných inštrukcií a požiadaviek na pracovníka	Profil pracovníka	Manažér kvality	2	Priebežne	0 - manažér kvality 1 - manažér ľudských zdrojov	Priebežne	Generálny riaditeľ	Manažér ľudských zdrojov	Priebežne	K zabezpečeniu prijatia vhodného zamestnanca
	Pracovné inštrukcie	Manažér kvality	2	Priebežne	0 - manažér kvality 1 - vedúci dielni	Priebežne	Generálny riaditeľ	Vedúci dielni	Priebežne	K zabezpečeniu kvalitného výrobného procesu
Interný audit kvality	Správa o internom audite kvality	Audítor	2	Dvakrát ročne	0 - audítor 1 - generál-ny riaditeľ	Po uskutočnení auditu	Generálny riaditeľ	Archív	Po uskutočnení auditu	K preukázaniu účinnosti systému manažerstva
Medzioperačná a výstupná kontrola kvality	Kontrolné postupy	Manažér kvality	3	Priebežne	0 - manažér kvality 1 - vrchný konečný kontrolór kvality 2 - finálny kontrolór kvality	Priebežne	Generálny riaditeľ	Vrchný a finálny kontrolór kvality	Priebežne	K vykonaniu správnej kontroly
	Správa o vykonanej kontrole	Vrchný a finálny kontrolór kvality	2	Po uskutočnení kontroly	0 - manažér kvality 1 - kontrolór kvality	Priebežne	Manažér kvality	Manažér kvality	Priebežne	K formulovaniu návrhov na z kvalitnenie výrobného procesu
Riadenie nezhodného produktu	Záznam o nezhode	Vedúci dielni	2	Po zistení nezhody	0 - manažér kvality 1 - vedúci dielni	Po zistení nezhody	Manažér kvality	Manažér kvality	Po zistení nezhody	K rozhodnutiu o nezhodnom výrobku

5.10 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ ÚDRŽBA

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odvzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Vykonanie opravy	Zápis o oprave	Pracovník údržby	2	Po uskutočnení opravy	0 - vedúci dielne 1 - pracovník údržby	Po uskutočnení opravy	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Po uskutočnení opravy	Ku kontrole vykonávaných opráv
Spotreba náhradných dielov zo skladu	Výdajka	Skladník skladu pomocného materiálu	2	Pri výdaji náhradných dielcov	0 - pracovník údržby 1 - skladník	Pri výdaji náhradných dielcov	Vedúci dielne	Účtovník	Po výdaji náhradných dielcov	K zúčtovaniu nákladov na opravu
Previdelná údržba výrobného zariadenia	Zápis o vykonanej údržbe	Pracovník údržby	2	Po uskutočnení údržby	0 - vedúci dielne 1 - pracovník údržby	Po uskutočnení údržby	Vedúci dielne	Vedúci dielne	Po uskutočnení údržby	K priebežnej kontrole stavu výrobných zariadení
Objednávanie náhradných dielov a súčiastok	Objednávka	Pracovník údržby	1	Priebežne	0 - nákupný manažér	Priebežne	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Priebežne	K zabezpečeniu náhradných dielov a súčiastok

5.11 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ LOGISTIKA

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odvzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Uzatváranie kúpnych zmlúv s odberateľmi	Kúpna zmluva	Nákupný manažér	2	Pri uzatváraní obchodu	0 - odberateľ 1 - nákupný manažér	Pri uzatváraní obchodu	Generálny riaditeľ	Nákupný manažér	Priebežne	K preukázaniu skutočného uzatvorenia obchodu

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzďava		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Nákup surovín od dodávateľov	Objednávka	Nákupný manažér	2	Pri dosiahnutí stanoveného množstva materiálu	0 - dodávateľ 1 - nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	Konateľ	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zabezpečeniu potrebného množstva materiálu
	Kúpna zmluva	Dodávateľ	2	Pri uzatváraní obchodu	0 - nákupný manažér 1 - dodávateľ	Pri uzatváraní obchodu	Konateľ	Nákupný manažér	Priebežne	K preukázaniu skutočného uzatvorenia obchodu
Vybavovanie reklamácií nekvalitného materiálu	Reklamácia	Nákupný manažér	2	Ihneď po zistení nekvality	0 - dodávateľ 1 - nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	Konateľ	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K uplatneniu nároku na kvalitný materiál
	Reklamačný protokol	Dodávateľ	1	Do 30 dní po obdržaní reklamácie	0 - nákupný manažér	Do 30 dní po obdržaní reklamácie	Konateľ	Nákupný manažér	Do 30 dní po obdržaní reklamácie	K evidencii spô- sobu vybavenia reklamácie
Vybavovanie reklamácií voči odberateľom	Reklamácia	Odberateľ	1	Ihneď po zistení nekvality	0 - nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	Konateľ	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K uplatneniu nároku na kvalitný materiál
	Reklamačný protokol	Nákupný manažér	2	Do 30 dní po obdržaní reklamácie	0 - odberateľ 1 - nákupný manažér	Do 30 dní po obdržaní reklamácie	Konateľ	Nákupný manažér	Do 30 dní po obdržaní reklamácie	K evidencii spô- sobu vybavenia reklamácie

5.12 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzďava		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Nákup nového softvéru	Objednávky	Technik	1	Priebežne	0 - nákupný manažér	Priebežne	Generálny riadiateľ	Nákupný manažér	Priebežne	K zabezpečeniu kvalitného a výkonného softvéru

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Inštalácia softvéru na jednotlivé počítače	Zápis o inštalácii softvéru	Technik	1	Priebežne	0 - konateľ	Priebežne	Konateľ	Archív	Priebežne	K evidencii používaného softvéru
Odstraňovanie porúch informačnej siete	Zápis o odstránení poruchy	Technik	1	Po odstránení závady	0 - technik	Po odstránení závady	Technik	Archív	Priebežne	K evidencii vzniknutých závad informačnej siete
Zabezpečenie počítačov proti vírusom	Zápis o inštalácii antivirového programu	Technik	1	Priebežne	0 - technik	Priebežne	Technik	Archív	Priebežne	K evidencii používaných antivirových programov

5.13 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V ODDELENÍ INŽINIERING, VÝVOJ A TECHNOLÓGIE

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Vypracovanie, kontrola a schválenie postupu výroby	Návrh vzoru obuvi	Zákazník	2	Pri dojednaní obchodu	0 - konateľ 1 - pracovník technológie	Priebežne	Generálny riaditeľ	Pracovník technológie	Priebežne	K poznaniu požiadaviek zákazníka
	Technická dokumentácia	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K popisu jednotlivých častí obuvi
	Predpis sekacieho zariadenia	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K určeniu a zabezpečeniu potrebných sekacích nožov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdaва		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Vypracovanie, kontrola a schválenie postupu výroby	Zákres kosenia	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K určení častí, ktoré sa budú navzájom zošívateľ
	Postup prác v šijacej dielni	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K určení postupu zošívania jednotlivých dielov
	Zákres zostavy dielcov	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K stanoveniu všetkých častí, ktoré budú súčasťou obuvi
Stanovenie druhu a množstva potrebného materiálu	Predbežný technický popis	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K určení druhu použitých materiálov
	Výmer	Pracovník technológie	2	Priebežne	0 - pracovník technológie 1 - nákladový účtovník	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K stanoveniu množstva materiálu na jeden pár obuvi, podklad pre cenotvorbu
Výroba prototypu	Plán vývoja	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K popisu jednotlivých etáp vývoja
	Sprievodka na výrobu prototypu	Vedúci jednotlivých dielni	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K vymedzeniu pripomienok a nedostatkov výroby
	Protokol prevádzkovej skúšky	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie	Pracovník technológie	Priebežne	K prijatiu záveru o výrobe vybraného typu obuvi

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzda		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Odsúhlasenie vzoru pre výrobu	Protokol poloprevádzkovej skúšky	Pracovník technológie	1	Priebežne	0 - pracovník technológie	Priebežne	Pracovník technológie + vedúci dielne	Pracovník technológie	Priebežne	K zahájeniu výroby

5.14 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V SKLADE ZÁKLADNÉHO MATERIÁLU

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzda		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Príjem základného materiálu	Dodací list	Dodávateľ	2	Pri dodaní materiálu	0 - skladník 1 - dodávateľ	Pri dodaní materiálu	Nákupný manažér	Skladník	Pri dodaní materiálu	K zabezpečeniu prijatia vhodného zamestnanca
	Príjemka	Skladník	2	Pri prebratí na sklad	0 - účtovník 1 - skladník	Pri prebratí na sklad	Nákupný manažér	Účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu prírastku materiálu
Kontrola kvality dodaných materiálov	Zápis o kvalite dodaných materiálov	Skladník	1	Pri dodaní materiálu	0 - nákupný manažér	Pri dodaní materiálu	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu kvality dodaných materiálov
Výdaj materiálu do spotreby	Výdajka	Skladník	2	Pri výdaji materiálu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri výdaji materiálu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu spotreby materiálu
Inventúra	Inventúrny súpis	Skladník	1	Mesačne	0 - nákupný manažér	Mesačne	Skladník	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu skutočného stavu zásob

5.15 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V SKLADE POMOCNÉHO MATERIÁLU

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Príjem základného materiálu	Dodací list	Dodávateľ	2	Pri dodaní materiálu	0 - skladník 1 - dodávateľ	Pri dodaní materiálu	Nákupný manažér	Skladník	Pri dodaní materiálu	Ku kontrole množstva dodaného materiálu
	Príjemka	Skladník	2	Pri prebratí na sklad	0 - účtovník 1 - skladník	Pri prebratí na sklad	Nákupný manažér	Účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu prírastku materiálu
Kontrola kvality dodaných materiálov	Zápis o kvalite dodaných materiálov	Skladník	1	Pri dodaní materiálu	0 - nákupný manažér	Pri dodaní materiálu	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu kvality dodaných materiálov
Výdaj materiálu do spotreby	Výdajka	Skladník	2	Pri výdaji materiálu	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri výdaji materiálu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu spotreby materiálu
Inventúra	Inventúrny súpis	Skladník	1	Mesačne	0 - nákupný manažér	Mesačne	Skladník	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu skutočného stavu zásob

5.16 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V SKLADE POLOTOVAROV

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odovzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Príjem polotovarov na sklad	Príjemka	Skladník	2	Pri prijíme polotovaru	0 - vedúci dielne 1 - skladník	Pri prijíme polotovaru	Skladník	Účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu prírastku polotovarov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Kontrola kvality dodaných polotovarov	Zápis o kvalite dodaných polotovarov	Skladník	1	Pri preberaní polotovarov	0 - kontrolór kvality	Pri preberaní polotovarov	Kontrolór kvality	Kontrolór kvality	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu kvality dodaných materiálov
Výdaj polotovarov na ďalšie spracovanie	Výdajka	Skladník	2	Pri výdaji polotovarov	0 - skladník 1 - vedúci dielne	Pri výdaji materiálu	Vedúci dielne	Nákladový účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu spotreby polotovarov
Inventúra	Inventúrny súpis	Skladník	1	Mesačne	0 - nákupný manažér	Mesačne	Skladník	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu skutočného stavu zásob

5.17 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V SKLADE HOTOVÝCH VÝROBKOV

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhотовuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Príjem hotovej obuvi na sklad	Príjemka	Skladník	2	Pri prijíme obuvi na sklad	0 - kontrolór FINIŠ 1 - skladník	Pri prijíme obuvi na sklad	Kontrolór FINIŠ	Účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu prírastku vlastných výrobkov
Expedícia hotových výrobkov	Dodací list	Skladník	2	Pri vyskladnení obuvi pri predaji	0 - odberateľ 1 - nákupný manažér	Pri vyskladnení obuvi pri predaji	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Pri vyskladnení obuvi pri predaji	Ku kontrole dodávky obuvi
	Výdajka	Skladník	2	Pri vyskladnení obuvi pri predaji	0 - účtovník 1 - skladník	Pri vyskladnení obuvi pri predaji	Nákupný manažér	Účtovník	Ihneď po vyhotovení	K zúčtovaniu úbytku vlastných výrobkov

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odvzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Inventúra	Inventúrny súpis	Skladník	1	Mesačne	0 - nákupný manažér	Mesačne	Skladník	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K zisteniu skutočného stavu vlastných výkonov

5.18 NÁVRH PLÁNU OBEHU DOKLADOV V PODNIKOVEJ PREDAJNI

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá 0 - originál 1 - kópia 2 - kópia		Kontroluje a schvaľuje	Odvzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Príjem obuvi zo skladu hotových výrobkov	Výdajka	Skladník	2	Pri vyskladnení obuvi pri predaji	0 - vedúci predajne 1 - skladník	Pri príjme obuvi do predajne	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K evidencii príjmu hotových výrobkov
	Skladová karta	Vedúci predajne	1	Pri príjme obuvi do predajne	0 - vedúci predajne	Pri príjme obuvi do predajne	Vedúci predajne	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K evidencii výrobkov v predajni
Predaj obuvi	Pokladničný blok o predaji	Vedúci predajne	2	Pri predaji obuvi	0 - kupujúci 1 - vedúci predajne	Pri predaji obuvi	Nákupný manažér	Účtovník	Mesačne	K zúčtovaniu tržieb z predaja
	Skladová karta	Vedúci predajne	1	Pri predaji obuvi	0 - vedúci predajne	Pri predaji obuvi	Vedúci predajne	Nákupný manažér	Ihneď po vyhotovení	K evidencii výrobkov v predajni
Denná uzávierka predaja	Denná zostava predaja	Vedúci predajne	1	Denne	0 - vedúci predajne	Denne	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Denne	K zisteniu denného obratu v predajni
Mesačná uzávierka predaja	Mesačná zostava predaja	Vedúci predajne	1	Mesačne	0 - vedúci predajne	Mesačne	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Mesačne	K zisteniu mesačného obratu v predajni

Hmotný tok	Názov dokladu	Vyhotovuje			Predkladá		Kontroluje a schvaľuje	Odobzdáva		Účel ďalšieho použitia
		Kto	Počet	Kedy	Komu	Kedy		Komu	Kedy	
Odovzdanie mesačnej tržby do oddelenia Financie a kontroľing	ID o odovzdaní finančnej hotovosti	Vedúci predajne	2	Mesačne	0 - účtovník 1 - vedúci predajne	Mesačne	Nákupný manažér	Nákupný manažér	Mesačne	K odvodu tržby z predajne

6 POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ALEXY, J. – SIVÁK, R.:

Informačné technológie a audit. In: Účtovníctvo, audítorstvo, daňovníctvo, ročník VIII., 2000, č. 10, s. 347, ISSN 1335-2024

2. BANDLEROVÁ, A. ml.:

Vybrané problémy harmonizácie účtovníctva s právnymi predpismi EÚ a IAS1, In: Medzinárodné vedecké dni 2004, Nitra 2004, s. 48-52, ISBN 80-8069-356-0

3. BENEŠ PETROVICKÝ, V.:

Informační technologie jako součást řízení. In: Moderní Řízení, ročník XL, 2005, č. 10, s. 40-41, ISSN 0026-8720

4. BRABEC, P.:

Informačná podpora manažmentu. In: Moderní Řízení, ročník XLII, 2007, č. 2, s.38, ISSN 0026-8720

5. FIEDLER, J.:

Řídící komunikace ja součást organizačního rozvoje, In: Medzinárodné vedecké dni 2006, Nitra 2006, s. 801-802, ISBN 80-8069-704-3

6. GOZORA, V.:

Podnikový manažment. 3. nezmenené vydanie, Nitra: SPU v Nitre, 2005, 193 s., ISBN 80-8069-462-1

7. GOZORA, V.:

Využívanie informácií v rozhodovacích procesoch podnikových manažérov. In: Zavádzanie a inovácia informačných technológií v poľnohospodárskych podnikoch, Nitra 2001, s. 7 – 10, ISBN 80-7137-962-X

8. HACHEROVÁ, Ž. – PATAKY, J.:

Základy účtovníctva. Nitra: SPU v Nitre, 2001, 91 s., ISBN 80-7137-863-1

9. HENNYEYOVÁ, K.:

Informačné technológie v riadení. In: Zborník vedeckých prác z MVD 2001, III. Zväzok, Nitra: SPU v Nitre, 2001, s. 631 – 635, ISBN 80-7137-868-2

10. HOLÁ, J.:

Využívání intranetu v praxi. In: Moderní Řízení, ročník XL, 2005, č. 7, s. 50-53, ISSN 0026-8720

11. HRUŠKA, V.:

Vnitropodnikové směrnice. In: Účetnictví, 2002, č. 10, s. 8, ISSN 0139-5661

12. HRUŠKA, V.:

Vnitropodnikové směrnice. In: Účetnictví, 2002, č. 11, s. 12, ISSN 0139-5661

13. KLIMO, J. – VOJTEKOVÁ, J. – ŠTEFANCOVÁ, D.:

Metodický návod na vypracovanie vnútro podnikovej smernice pre vedenie účtovníctva.

Bratislava: D.E.A. Consult, 2002, 126. ISBN 80-967230-2-2

14. KOŠŤÁL, L.:

Efektívne využitie prostriedkov IKT. In: Zavádzanie a inovácia informačných technológií v poľnohospodárskych podnikoch, Nitra 2001, s. 28 – 41, ISBN 80-7137-962-X

15. KRAJČÍK, V.:

Nové pohledy a přístupy k řízení projektu informačních systému. In: Manažment v teórii a praxi, ročník 2, 2006, č. 3-4, s. 44 – 52, ISSN1336-7137

16. KRETTNER, A. a kol:

Marketing. Nitra: SPU v Nitre, 2004, 288 s., ISBN 80-8069-390-0

17. KUČERA, M. – LÁTEČKOVÁ, A.:

Informačné systémy v podnikovej praxi. Nitra: SPU v Nitre, 2006, 114 s.,

ISBN 80-8069-735-3

18. KUČERA, M. – ŠTEFÁNEK, J. – CVEČKO, J.:

Informačné systémy v poľnohospodárstve. Nitra: SPU v Nitre, 2002, 238 s.,

ISBN 80-8069-084-7

19. LÍBAL, T.:

Druhy dokladov a ich náležitosti. In: Účetnictví, 2007, č. 5, s. 9, ISSN 0139-5661

20. MALEJČÍK, A.:

Základy manažmentu. 3. nezmenené vydanie. Nitra: SPU v Nitre, 2000, 119 s.,

ISBN 80-7137-687-6

21. MATEJKA, F.:

Vítejte ve světě bez šanonu. In: Moderní řízení, ročník XLII, 2007, č. 6, s. 44-46,

ISSN 0026-8720

22. MOTEJZÍKOVÁ, E.:

Priority pro informační bezpečnost'. In: Moderní řízení, ročník XLII, 2007, č. 6, s. 41,
ISSN 0026-8720

23. MIŽIČKOVÁ, E.:

Základy manažmentu. Nitra: SPU v Nitre, 2004, 96 s., ISBN 80-8069-375-7

24. OBROVSKÝ, L.:

Informační systémy pro podporu rozhodování. In: Moderní řízení, ročník XL, 2005, č. 10,
s. 41-42, ISSN 0026-8720

25. PAŠKA, E.:

Manažment výroby. 3. nezmenené vydanie, Nitra: SPU v Nitre, 2004, 182 s.,
ISBN 80-8069-374-9

26. PATAKY, J. – HACHEROVÁ, Ž. – KOČNER, M.:

Základy účtovníctva. Nitra: SPU v Nitre, 2006, 193 s., ISBN 80-8069-668-3

27. PATAKY, J. – ŠKORECOVÁ, E.:

Podvojný účtovníctvo pre samoukov. Nitra: Effeta – stredisko sv. Františka Saleského, 2005,
232 s., ISBN 80-969-113-7-6

28. SOUKUPOVÁ, B. a kol.:

Účtovníctvo. Bratislava: IURA Edition, 2001, s. 530, ISBN 80-89047-01-7

29. ŠEMELÁKOVÁ, E.:

Využitie intranetu v riadení podniku, In: Zavádzanie a inovácia informačných technológií
v poľnohospodárskych podnikoch, Nitra 2001, s. 57 – 60, ISBN 80-7137-962-X

30. VIŠŇOVSKÝ, J.:

Manažment ľudských zdrojov. 3. vydanie. Nitra: SPU v Nitre, 2005, 166 s.
ISBN 80-8069-616-0

31. WENZLOVÁ, M.:

Vplyv IKT na konkurencieschopnosť podniku. In: Medzinárodné vedecké dni 2006, Nitra
2006, s. 1603 – 1607, ISBN 80-8069-704-3

32. ZÁKON č. 431/2002 Z. Z. O ÚČTOVNÍCTVE v znení neskorších predpisov

7 PRÍLOHY

