



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

RIZIKA ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY VE SPOLEČNOSTI

RISKS OF ORDER PROCESSING IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nicole Skrovná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Studentka:	Bc. Nicole Skrovná
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2018/19
Ústav:	Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Rizika řízení průběhu zakázky ve společnosti

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je aplikování vybraných metod pro řízení rizik na konkrétní výrobní společnost.

Seznam doporučené literatury:

DAGANZO, C. F. Logistics systems analysis. Berlin: Springer-Verlag, 2005, 296 s. ISBN 978-3-5-0-23914-7.

JANÍČEK, P., MAREK, J. a kolektiv. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada Publishing, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-05-4-0.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce s názvem Řízení rizik průběhu zakázky ve společnosti se zabývá analýzou rizik outsourcingové účetní a daňové společnosti Accace Outsourcing s.r.o.. Práce je rozdělena do tří částí. Část teoretická popisuje teoretická východiska na základě odborné literatury. Analytická část analyzuje současný stav společnosti a popisuje průběh zakázky podnikem. Návrhová část vyvozuje závěry z analýz, navrhuje a hledá opatření ke snížení nebo eliminaci identifikovaných rizik.

Abstract

The diploma thesis titled Risk Management of the course of the contract in the company deals with the risk analysis of outsourcing accounting and tax company Accace Outsourcing s.r.o.. The work is divided into three parts. Part theoretical describes theoretical base based on specialized literature. The analytical part analyses the current state of the company and describes the contract's progress. The design part draws conclusions from analyses, proposes and seeks measures to reduce or eliminate identified risks.

Klíčová slova

Riziko, analýza rizik, hodnocení rizik, FMEA, outsourcing, opatření.

Keywords

Risk, risk analysis, risk assessment, FMEA, outsourcing, measures.

Bibliografická citace

SKROVNÁ, Nicole. *Rizika řízení průběhu zakázky ve společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112890>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce František Milichovský.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Rizika řízení průběhu zakázky ve společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS., za pomoc a rady při tvorbě diplomové práce. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti Accace Outsourcing s.r.o. a vybraným zaměstnancům za poskytnutí potřebných informací a odbornou pomoc.

OBSAH

1	ÚVOD	11
2	CÍLE A METODIKA TVORBY PRÁCE.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
3.1	Outsourcing.....	13
3.2	Důvody pro outsourcing služeb	13
3.3	Outsourcing účetnictví	14
3.4	Outsourcing mzdové a personální agendy	15
3.5	Účetnictví on-line.....	15
3.6	Rizikologie a její pojmy	16
3.6.1	<i>Riziko</i>	16
3.6.2	<i>Nebezpečí</i>	17
3.6.3	<i>Pravděpodobnost</i>	17
3.6.4	<i>Újma a škoda</i>	18
3.6.5	<i>Rizika outsourcingu</i>	18
3.7	Řízení rizik – risk management	18
3.7.1	<i>Analýza rizik</i>	19
3.8	Management jakosti	20
3.8.1	<i>Princip managementu jakosti</i>	20
3.8.2	<i>Cyklus PDCA</i>	22
3.9	Metody analýzy rizik a jakosti.....	23
3.9.1	<i>Ishikawův diagram</i>	23
3.9.2	<i>Metoda FMEA</i>	24
3.9.3	<i>Stromové diagramy</i>	27
3.9.4	<i>Paretův diagram</i>	27
3.10	Analýza vnějšího okolí podniku	28
3.10.1	<i>SLEPTE analýza</i>	28
3.11	IFE analýza	31
3.12	EFE analýza	32
3.13	Měření spokojenosti zákazníka.....	32
3.13.1	<i>Metoda SERVQUAL</i>	32
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
4.1	Historie společnosti.....	35
4.2	Poskytované služby.....	35
4.2.1	<i>Správa daňové evidence a podvojného účetnictví</i>	36
4.2.2	<i>Zpracování mezd</i>	36
4.2.3	<i>Zpracování daní</i>	36
4.2.4	<i>Zastupování podnikatelského subjektu u příslušného orgánu</i>	36

4.3	Organizační struktura	36
4.4	Politika jakosti.....	37
4.5	Environmentální politika.....	38
4.6	Politika BOZP	38
5	ANALYTICKÁ ČÁST.....	39
5.1	Výhody a nevýhody zpracování účetnictví externí firmou.....	39
5.2	Průběh zakázky podnikem	40
5.2.1	<i>Kritéria přijetí zakázky.....</i>	40
5.2.2	<i>Nastavení nového klienta</i>	43
5.2.3	<i>Výpočet mezd.....</i>	43
5.2.4	<i>Výstupní dokumenty z mezd.....</i>	47
5.2.5	<i>Fakturace</i>	47
5.2.6	<i>Archivace a skartace.....</i>	48
5.2.7	<i>Měření spokojenosti zákazníka</i>	50
5.3	SLEPTE analýza	50
5.3.1	<i>Sociální faktory</i>	50
5.3.2	<i>Legislativní faktory</i>	51
5.3.3	<i>Ekonomické faktory.....</i>	51
5.3.4	<i>Politické faktory</i>	53
5.3.5	<i>Technologické faktory.....</i>	54
5.3.6	<i>Ekologické faktory.....</i>	54
5.4	Analýza rizik – FMEA.....	54
5.4.1	<i>Identifikace rizik.....</i>	55
5.4.2	<i>Hodnocení zjištěných rizik</i>	59
5.4.3	<i>Výsledky analýzy FMEA.....</i>	59
5.5	Paretův diagram kompletní	60
5.6	Ishikawův diagram.....	61
5.6.1	<i>Nedostatečná kapacita zaměstnanců</i>	61
5.6.2	<i>Nedodržení výplatního termínu.....</i>	62
5.6.3	<i>Únik citlivých údajů o zaměstnancích.....</i>	62
5.7	IFE analýza	63
5.8	EFE analýza	64
6	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	66
6.1	Nedostatečná kapacita zaměstnanců	66
6.2	Nedodržení výplatního termínu	68
6.3	Únik citlivých dat o zaměstnancích	69
6.4	Reklamáce chybně uplatněných daňových slev.....	70
6.5	Měření spokojenosti zákazníka.....	70
7	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73

SEZNAM TABULEK.....	76
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

1 ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení rizik průběhu zakázky ve společnosti Accace Outsourcing s.r.o. (dále Accace), která byla založena v roce 2006. Společnost Accace se zabývá poskytováním outsourcingových služeb v oblasti účetnictví a daní. Tato společnost byla zvolena z toho důvodu, že v ní již delší dobu pracuji na pozici mzdové účetní a o jejím fungování mám jisté znalosti a zkušenosti.

V současné době je pro společnost důležité se neustále vyvíjet a zlepšovat ve všech oblastech a činnostech v daném oboru a to především z důvodu velké konkurence, jak na místním, tak na světovém trhu. Předpokladem pro dlouhodobý vývoj společnosti a její zlepšování procesů je řídit rizika, která se mohou vyskytnout téměř všude. Riziko je spojováno s určitou nejistotou či hrozbou, která se může vyskytnout a může mít velký vliv na chod společnosti. Všechny rizika bohužel nelze trvale eliminovat, jelikož se v budoucnu mohou objevit ještě v závažnější podobě, ale lze je snížit na přijatelnou hodnotu pro společnost. Z těchto důvodů je potřeba identifikovat případná rizika, která mohou nastat, změřit je a analyzovat a následně aplikovat vhodná preventivní opatření, která povedou k jejich snížení či eliminaci.

2 CÍLE A METODIKA TVORBY PRÁCE

Cílem diplomové práce je aplikování vybraných metod pro řízení rizik na konkrétní vybrané společnosti. Pro aplikování vybraných metod pro řízení rizik byla vybrána společnost Accace, která se zabývá poskytováním outsourcingových služeb v oblasti účetnictví a daní. Na základě zjištěných poznatků poté následně vypracovat návrhy, které povedou ke snížení či eliminaci identifikovaných rizik.

V první části této diplomové práce bude zpracována teoretická část, která nám přiblíží odborné poznatky z oblasti řízení rizik, které budou nezbytné pro průběh diplomové práce. V další části bude představena analyzovaná společnost Accace a následně popsán průběh zakázky podnikem, který nám poté bude sloužit k identifikaci rizik. V další části diplomové práce bude použita analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku pomocí SLEPTE analýzy, IFE a EFE analýzy. Metodami, které budou použity k identifikaci možných rizik, jsou analýza příčin a následků (Ishikawův diagram) a analýza FMEA, což je analýza možných chyb a jejich důsledků.

Na základě výše uvedených provedených analýz k identifikaci závažných rizik zpracuji návrhovou část diplomové práce, kde se budu snažit tyto závažná rizika, která podnik významně ohrožují, redukovat.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části bude objasněna oblast outsourcingu a poskytování služeb v oblasti účetnictví. Dále budou charakterizovány základní pojmy z oblasti rizikologie a řízení rizik a vysvětleny metody pro zpracování analýzy rizik.

3.1 OUTSOURCING

Outsourcing je pojem, který se objevuje v praxi od druhé poloviny 20. století, avšak počátky této myšlenky vznikaly již daleko dříve. Slovo outsourcing je původem složeno ze tří anglických slov – Outside Resource Using, které znamenají v překladu vnější zdroj použití. V češtině tento pojem chápeme jako využívání vnějších zdrojů, při kterých dochází k vyčlenění určité činnosti z podniku a jejímu externímu zajištění od dodavatele (Mejzlík, 2013).

V současné době existuje mnoho forem a typů outsourcingu, od pravidelně se opakujících činností až po vysoce specializované zakázky, kde je zapotřebí dostatečných znalostí odborníků. Outsourcovat se v dnešní moderní době, kdy ve společnostech funguje velice dynamické pracovní prostředí, se dá téměř cokoli. Společnosti nejvíce využívají nabídky služeb zejména v oblasti IT služeb, zákaznického servisu nebo obchodních procesů, které zahrnují logistiku, administrativní činnost, HR služby, finance a účetnictví (Entrepreneur, 2018).

Outsourcing se během let od svých prvních podob vyvíjel a zdokonaloval. Některé společnosti se v rámci svého strategického plánu rozhodly pro zřízení dceřiných společností pro zajišťování vedlejších podnikatelských činností. Tímto způsobem zvýšily jeho výhody a předešly obavám kvůli případnému riziku z outsourcingu. Zároveň nedošlo k úplnému odsunu těchto služeb ze společnosti, ale pouze k jejich centralizaci se v rámci dané skupiny firem. Na počátku 21. století se pro tuto metodu vytvořil pojem „centra sdílených služeb”, které se postupem času zaměřily také na účetnictví a finance (Mejzlík, 2013).

3.2 DŮVODY PRO OUTSOURCING SLUŽEB

Proč se firma vůbec rozhoduje vyvést nějakou službu ven ze společnosti? Od minulého století bylo hlavním důvodem zejména soustředění se na svůj „core business”, neboli hlavní činnost podnikání, což je součástí strategických důvodů rozhodování o outsourcingu. Mezi další důvody patří využití větších možností a schopností, zvýšení pružnosti zdrojů nebo uvolnění vlastních zdrojů pro jiné účely – ekonomické důvody (Hübner, 2008).

V současné době jsou tyto důvody rozděleny do čtyř skupin (konkurenční, věcné, finanční a organizační) a setkáváme se nejčastěji s:

- snížení procesních nákladů a jejich kontrola,
- přístup k novému know-how,
- transfer rizika,
- zlepšení kvality daných služeb,
- zabezpečení a ochrana kritických dat (Hübner, 2008).

V konkurenční výhodě se jedná o strategický přístup, kdy se společnost snaží uspět na trhu a získat konkurenční výhodu.

Věcné důvody se vztahují na požadavek pro zdokonalení v oblasti hlavní činnosti podniku a jeho rozvoji, popřípadě na rozšíření na vysokou úroveň při vytěsnění všech doplňkových oblastí, sdílení rizik a garantování kvality poskytovaných služeb. Prostřednictvím outsourcingových služeb jsou rizika rozdělena do sítě několika podniků. Toto platí zejména u podniků, kteří poskytují své služby více podnikům, a tak eliminují svá rizika při investování jménem všech svých klientů. Podnik, který nakupuje služby od takovéto firmy, sdílí rizika se všemi dalšími zákazníky svého poskytovatele (Hübner, 2008).

Součástí rozhodovacího procesu jsou finanční důvody v průběhu zavádění outsourcingu. Podnik usiluje o snížení a zprůhlednění nákladů při vzájemném zvyšování výnosů. Dalším důvodem je rozhodování o investování, které je v rukou vrcholového managementu. Outsourcingem dochází k uvolnění kapitálových zdrojů z investic do stálých aktiv, které lze použít pro další rozvoj společnosti v oblastech zaměřených na konečného zákazníka. Výměnou za okamžité investiční výdaje na pořízení účetního softwaru dochází k průběžným úhradám účetní společnosti za outsourcing (Maisner et al., 2012).

Zároveň odpadá spousta manažerských činností a rozhodování, dochází ke zmenšení organizační struktury podniku a zvýšení specializace zaměstnanců a středního managementu (Maisner et al., 2012).

Další skupinou jsou důvody personální. Problémem je, že pro podnikatele, jakkoliv je špičkou ve svém oboru, není možné si udržet odborníky v daném odvětví (např. účetní odborníky) u jedné stále se opakující agendy jediné firmy, protože právě ti nejlepší mají dojem, že by u jednoho podniku odborně zakrněli. Chtějí své dovednosti dále zdokonalovat a prohlubovat své znalosti, tudíž vyhledávají pozice ve společnostech se širokou škálou pracovního uplatnění (Maisner et al., 2012).

3.3 OUTSOURCING ÚČETNICTVÍ

V oblasti outsourcingu podnikových činností, jejichž součástí je i mimo jiné vedení účetnictví, je hlavním důvodem zbavení se starostí s administrativní činností. Vedení účetnictví či vedení daňové evidence je pro každou společnost nezbytné. Účetnictví poskytuje nepostradatelné informace o chodu podniku a jeho finanční stabilitě a je základem pro analýzu finančního zdraví podniku. Účetnictví, zpracování mezd a zpracování daní jsou činnosti velice vhodné pro outsourcing. V rámci podnikových činností je možné využít řadu činností:

- Vedení finančního účetnictví;
- Vypracování pravidelných reportů;
- Zpracování účetní závěrky a výkazů;
- Zpracování mzdové a personální agendy;
- Poskytování daňového poradenství a zpracování přiznání, komunikace s finančními úřady;
- Poskytování účetního poradenství a audit (Maisner et al., 2012).

Externí společnosti dále nabízí ve spolupráci se svými dalšími odděleními služby ze široké škály oblastí, a tím zajišťují svým klientům téměř naprostou komplexnost nabízených služeb.

3.4 OUTSOURCING MZDOVÉ A PERSONÁLNÍ AGENDY

Při outsourcingu mzdové a personální agendy se převádějí pracovníci mzdového oddělení a personálního oddělení. Důvodem k přechodu jsou nejčastěji činnosti, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání v organizaci. Dále to poté může být snížení personálních nebo provozních nákladů na vyřazení investic do aplikačního a hardwarového vybavení. Pokud jsou tyto prvky vyloučené z podnikových činností, zvýší se tím kvalita a spolehlivost při zpracování mzdové a personální agendy. Velikou výhodou převedení vlastních pracovníků na outsourcing je přenesení rizika případných chyb při zpracování agendy, ale také zajištění zastupitelnosti zaměstnanců při čerpání dovolených a nemoci. Jedním z hlavních přínosů je především to, že firma nemusí dále investovat do informačního systému, protože součástí poskytované služby od outsourcingové společnosti bývá používání vlastního aplikačního vybavení (Stýblo, 2005).

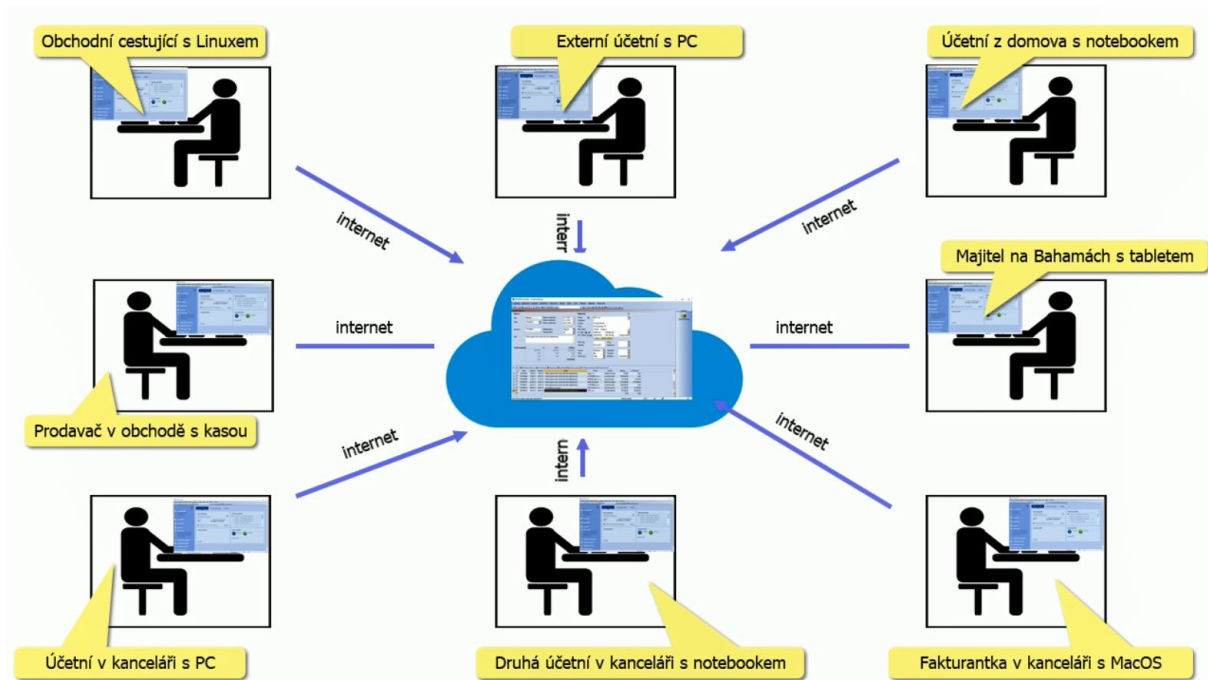
Outsourcingový poskytovatel při zpracování mezd na sebe přebírá dvě největší rizika. Jedná se o riziko chybného zpracování dat a riziko za nedodržení předpisů a termínů. Do outsourcingu mezd se může zahrnovat zastupování společnosti před státními institucemi, přihlášky a odhlášky zaměstnanců, srážky z mezd – orientování se na úřadech, ve vyhláškách a přesné vyplňování přehledů. Zaměstnavatel se v tomto ohledu nejvíce bojí úniku svých osobních a důvěrných informací. Ochrana osobních údajů co se týče mezd je samozřejmostí a outsourcingová agentura by je měla bezpečně chránit a neustále se snažit o vylepšení technických prvků k zamezení úniku dat (například používat diskrétní obálky pro výplatu, používat zvláštní bankovní účet pro odesílání výplat) (Vavřínek, 2011).

Ne vždy se při outsourcingu podaří mít menší finanční náklady než při provozování vlastního mzdového oddělení. Odpadá však potřeba vzdělávání mzdových účetních a jejich zastupitelnosti v době nemoci a dovolených, ale odpadají i přímé náklady na tyto zaměstnance. Přenesením povinností na outsourcingovou agenturu neznámá, že se firma vzdá definitivně personalistiky, ale znamená to, že se přenesou povinnosti a odpovědnost na outsourcingovou agenturu (Vavřínek, 2011).

3.5 ÚČETNICTVÍ ON-LINE

Moderní podobou externího vedení účetnictví se s postupem rozvoje internetu stala nabídka účetnictví on-line. Jedná se o formu outsourcingového vztahu, kdy jsou doklady přebírány dodavatelskou firmou v elektronické nebo papírové podobě a následně zpracovány v softwaru, který umožňuje klientovi nahlížet do účetnictví 24 hodin denně. Klient si před zřízený přístup může sám vyhledávat a generovat potřebné výstupy, kdykoli potřebuje (Rydval, Rydvalová, 2007).

Většina menších živnostníků a firem využívá také účetnictví v cloudu. Jedná se o účetní program umožňující vedení účetnictví, kde konečná data z programu jsou zálohována ve vzdálených datových centrech namísto vlastního serveru (Rydval, Rydvalová, 2007).



Obr. č. 1 – Účetnictví v cloudu, zdroj: (účetní-program.cz, 2017).

Výhodou těchto programů je, že je lze spravovat z jakéhokoliv zařízení s přístupem na internet, což je pro spoustu uživatelů hlavní výhodou. Mezi další výhody patří snížení nákladů spojených s vlastnictvím, údržbou a zálohováním vlastního serveru a zefektivnění práce (Rydval, Rydvalová, 2007).

Programy se navzájem liší v závislosti na potřebě uživatelů, je možné je využívat nejen na on-line fakturaci, objednávky nebo daňovou evidenci, ale také i pro vedení plnohodnotného podvojného účetnictví. Kladný efekt přináší zejména časová úspora, v rámci které si klient jednoduše generuje potřebné výstupy sám a účetní společnosti to ušetří čas také (Rydval, Rydvalová, 2007).

V České republice patří mezi nejčastější a nejznámější účetní programy, které mají úložiště v cloudu ABRA, iÚčto, iDoklad a FlexiBee.

3.6 RIZIKOLOGIE A JEJÍ POJMY

Rizikologie (nauka o riziku) se zabývá úmyslným řízením směřujícím k optimalizaci života osob. Hlavním polem působnosti je ekonomie a technika, která však proniká i do dalších oborů, například do biologie, lékařství nebo ekologie (Tichý, 2006).

Mezi základní pojmy, které je nutno znát, patří riziko, nebezpečí, pravděpodobnost, újma a škoda.

3.6.1 Riziko

Nejdůležitějším pojmem pro celé rizikové inženýrství a jeho vymezení je riziko. Můžeme se setkat s řadou různých definic rizika, které se liší v závislosti na oboru řešeného problému, například:

- Pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí, akce nebo události;
- Nebezpečí vzniku újmy;

- Pravděpodobnost, že se skutečná hodnota odchýlí od očekávaných hodnot ztrát;
- Nejistota vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí (Tichý, 2006).

Je nutné si uvědomit, že riziko se nepojí pouze s negativní událostí, jak se mnohým může zdát. Riziko totiž představuje míru možné odchylky od očekávaného stavu, bez ohledu na její pozitivní nebo negativní vnímání, přičemž hodnocení je subjektivní, dané užítkovou funkcí dotčené osoby (Korecký, Trkovský, 2011).

Při zkoumání jakéhokoliv rizika se naráží na skutečnost, že ho nelze napřímo pozorovat. Lze pozorovat pouze jeho případné důsledky. Pokud však tyto skutečnosti nenastanou, nevyplývá z toho, že riziko neexistuje (Vlachý, 2006).

Riziko lze chápat různě, ale nejdůležitější je jej odlišovat od pojmů nejistota a krize. Nejistota představuje náhodnost, neurčitost, zda-li dojde k nějaké události. Jedná se o jev, který není měřitelný. Krize představuje vždy záporný dopad, na rozdíl od rizika, který může představovat dopad buď pozitivní nebo negativní (Tichý, 2006).

3.6.2 Nebezpečí

Nebezpečí neboli také hrozba je proces podmíněný člověkem nebo přírodou a je potencionálním zdrojem nebezpečí. Je to tedy aktivovaná schopnost zdroje nebezpečí, pomocí níž se na rizikové entitě vyvolá negativní jev (Janiček, 2013).

Nebezpečím je také označována reálná hrozba poškození zkoumaného procesu. Nebezpečí se realizovat může, ale také nemusí. Pokud k realizaci nebezpečí dojde, může se projevit různými způsoby neboli scénáři nebezpečí. Scénář nebezpečí je způsob realizace nebezpečí vyznačující se výskytem jistých skutečností a měnící se v závislosti na čase (Tichý, 2006).

Mezi základní druhy nebezpečí patří:

- živelné pohromy (např. záplavy, požár);
- havárie (např. dopravní nehoda, výbuch radiace, kontaminace půdy a vody);
- společenské a sociální chování (např. krádež, únos);
- ekonomický vývoj trhu (např. pohyb měnového kurzu, finanční krize) (Janiček, 2013).

3.6.3 Pravděpodobnost

Při rozhodování v průběhu analýzy rizika je potřebný odhad pravděpodobnosti výskytu událostí. Odhad je možný pouze, jestliže existuje dostačující množství dat popisující a charakterizující stejné nebo podobné události či jevy. Pravděpodobnost členíme na dva typy:

- Klasická pravděpodobnost – závislá na úplné znalosti náhodného jevu.
- Statická pravděpodobnost – je určena podloženým odhadem realizací pokusů a pozorování (Tichý, 2006).

3.6.4 Újma a škoda

V rizikologii je pojem újma nadřazený pojmu škoda. Po udání nepříznivé události trpí jednotlivec nebo jeho skupina bolestí, šokem, zármutkem nebo strachem, kde všechny tyto důsledky spadají pod újmu nehmotnou, kterou nelze značně vyčíslit po finanční stránce. Oproti tomu újma hmotná je snáze měřitelná a snadněji vymahatelná (Tichý, 2006).

Škoda definuje majetkovou újmu neboli dopad nebezpečí a je podstatná pro charakteristiku používanou při určování hodnoty rizika (Janíček, 2013). Výše škody je nejčastěji vyjadřována v peněžních jednotkách, ale dá se také vyčíslit pomocí počtu zmařených životů, množství zničených výrobků, či počtem ztracených pracovních míst (Tichý, 2006).

3.6.5 Rizika outsourcingu

Jestliže se vyčlení některé činnosti firmy a převedou se na jinou organizaci, vytváří se předpoklad pro možná rizika plynoucí z chybné nebo formální aplikace outsourcingu. Vyčlenit se může buď celý objem pracovních činností nebo pouze i jednotlivá činnost. Nelze vyčlenit personální práci u liniových manažerů a strategické úlohy u personálního vedení. Mezi rizika outsourcingu patří:

- Zbankrotování dodavatele;
- Únik informací, know-how, porušení obchodního tajemství;
- Nedodržení smluvních podmínek;
- Neočekávané náklady;
- Ztráta kontroly nad outsourcingovým procesem (Stýblo, 2005).

Abychom předcházeli některým z výše uvedených rizik, měl by být jasně definován vztah mezi dodavatelem a odběratelem outsourcingových služeb (Stýblo, 2005).

3.7 ŘÍZENÍ RIZIK – RISK MANAGEMENT

Řízení rizik patří k novějším oblastem řízení podniku, jelikož se vyvíjí zhruba od 70. let 20. století. K jeho utváření vedly impulzy složitých ekonomických podmínek, náhlé zvraty na světových trzích a zostřující se konkurence. V mnoha zahraničních společnostech nabylo řízení rizika velkého významu a stalo se součástí běžného života firmy, ve kterém má prvotní postavení na vrcholové úrovni. U českých společností není rizikový management příliš rozšířený, ale vyskytuje se zejména v bankovních či poštovních organizacích (Fotr, Dědina & Hružová, 2000).

Pro podniková rizika se používá termín ERM (Enterprise Risk Management) neboli management rizik podniku, který pokrývá všechna rizika v podniku. „*Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů*” (Smejkal & Rais, 2013).

Hlavní náplní managementu rizik je podle Tichého (2006):

- zjišťování aktivních a pasivních nebezpečí,

- odhad rizik,
- identifikace celkového rizikového zatížení osoby,
- rozhodování o riziku,
- sledování realizací nebezpečí,
- ovládání nebezpečí a rizik,
- vykazování nákladů spojených s realizací nebezpečí,
- informační podpora rozhodování osoby v rozsahu její působnosti.

Management rizik je vyvolán vnitřní potřebou organizace (např. omezit ztráty včasným varováním), vnějšími požadavky (např. bank, auditorů) a komerčním prostředím (např. získat konkurenční výhodu nad ostatními)(Tichý, 2006).

V čele řízení rizik stojí rizikový manažer. Odpovědnost rizikového manažera je velmi vysoká a se zvyšující se mírou rizika má jakékoliv pochybení při rozhodování obrovské důsledky (Fotr, Dědina & Hrůzová, 2000). Úlohou rizikového manažera je identifikovat rizika, analyzovat identifikovaná rizika a předběžně je řešit, zvládnutí rizika a poté provést následnou kontrolu rizik (Chevalier & Hirsch, 2004).

3.7.1 Analýza rizik

Základní proces managementu rizik, který by měl zobrazovat zdroje nebezpečí, identifikovat možná selhání a poruchy, vyjádřit míru podílu lidského faktoru, vyhodnotit možná řešení vedoucí ke snížení rizika a v neposlední řadě porovnávat s alternativními systémy a technologiemi (Paleček, 2006).

Analýzu rizik můžeme rozdělit do tří kroků, konkrétně na identifikaci nebezpečí, kvalifikaci nebezpečí a kvalifikaci rizika. Jedná se o hledání odpovědi na tři základní otázky:

- Jaké nepříznivé události mohou nastat?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
- Pokud nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky? (Tichý, 2006)

Analýzu rizik můžeme také chápat jako multikriteriální hodnocení parametrů okolí na základě dvou metod:

- **Kvantitativní metody** – jsou založeny na matematickém výpočtu vycházejícího z frekvence výskytu pro stanovení pravděpodobnosti a finančního dopadu. Zpracování kvantitativních metod je časově náročnější, ale výsledky vyjadřují jasné finanční vyčíslení.
- **Kvalitativní metody** – jsou postaveny na popisu tvrdosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu, že daný jev nastane. Hodnocení rizika se provádí kvalifikovaným odhadem, čímž můžeme metodu považovat za subjektivní. Výhoda těchto metod spočívá v jednoduchosti a rychlosti zpracování, naopak nevýhody jsou takové, že neposkytují jasné finanční vyjádření a lze je tedy použít spíše pro plánování (Smejkal, 2010).

3.8 MANAGEMENT JAKOSTI

Pojem jakost je něco, co každodenně ovlivňuje naše vnímání, co nás někdy uspokojuje, ale někdy naopak irituje. Management jakosti by měl být součástí celkového systému řízení organizace a nemělo by záležet, zda se jedná o organizaci malou nebo velkou, či na jejím zaměření (Nenadál a kol., 2008).

Mezi hlavní cíle managementu jakosti patří dle Hutýra (2008):

- Zajištění spokojenosti zákazníků, obchodních partnerů a vytvářet jejich loajalitu.
- Vytvářet vhodné prostředí, které podporuje vznik nových myšlenek pro zlepšování a rozvoj v organizaci.
- Zajišťovat výše uvedené cíle s nejmenší možnou spotřebou zdrojů (materiál, lidské zdroje, finance).

3.8.1 Princip managementu jakosti

Aby jakýkoliv systém managementu jakosti byl pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech – principech. V současnosti máme jedenáct základních principů managementu jakosti:

1. Zaměření na zákazníka

„Externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků“ (Nenadál a kol., 2008). Organizace pro naplňování tohoto principu by měly například: definovat, kdo je jejich zákazníkem, definovat cíle s požadavky externích zákazníků, rychle a efektivně plnit požadavky zákazníka a rozvíjet se zákazníky vztahy (Nenadál a kol., 2008).

2. Vůdcovství

Je jedním z klíčových principů pro fungující systémy managementu jakosti. Bohužel v mnoha organizacích představuje často nezvládnutou oblast managementu. Řídící pracovníci musí být vhodným pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům (Nenadál a kol., 2008).

3. Zapojení zaměstnanců

Organizace si naléhavě uvědomují, že znalosti a aktivita zaměstnanců jsou požadovány za nejcennější kapitál. „Uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace“ (Nenadál a kol., 2008).

4. Učení se

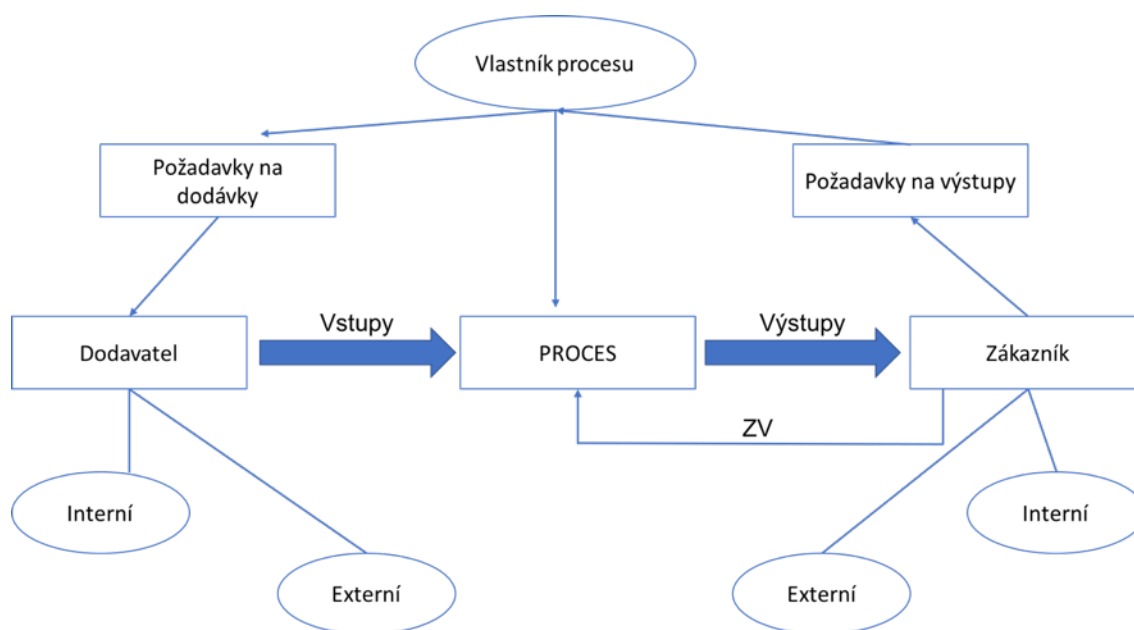
Tento princip musí být úzce spojen s předchozím principem zapojení zaměstnanců. Je důležité realizovat odborná školení pro zaměstnance k rozvoji způsobilosti a znalosti lidí a posuzovat jejich efektivnost (Nenadál a kol., 2008).

5. Flexibilita

„Současný i budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny“ (Nenadál a kol., 2008). Tento princip je z hlediska uvolňování investic jeden z nejnáročnějších.

6. Procesní přístup

Podstatou procesního přístupu je, že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, jestliže vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy. Základní model je uveden na obrázku č.2 (Nenadál a kol., 2008).



Obr. č. 2 – Základní model procesu (ZV – zpětná vazba), zdroj: (vlastní zpracování dle Nenadál a kol., 2008)

7. Systémový přístup k managementu

Princip navazuje na předchozí princip procesního přístupu a je možné konstatovat, že identifikace, pochopení a řízení souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti při dosahování cílů společnosti (Nenadál a kol., 2008).

8. Neustálé zlepšování

Všechny organizace by se neustále měly zlepšovat a posouvat dál. Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, které vedou k vyšší úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů a i systému managementu jako takového, například pomocí Demingova cyklu PDCA (Nenadál a kol., 2008).

9. Management na základě faktů

Rozhodnutí manažerů by mělo být co nejobektivnější na všech úrovních řízení a mělo by být založeno na hluboké analýze dat a informací, nikoliv pouze na pocitech či subjektivních názorech (Nenadál a kol., 2008).

10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli

Mezi organizacemi nenajdeme jedinou, která by nenakupovala hmotné vstupy, služby, informaci apod. od dodavatelů. Spolehlivost dodavatelů je faktorem, který výrazně ovlivňuje reálnou výkonnost firmy. „Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Dodavatel musí být partnerem, ne nepřitelem!“ (Nenadál a kol., 2008).

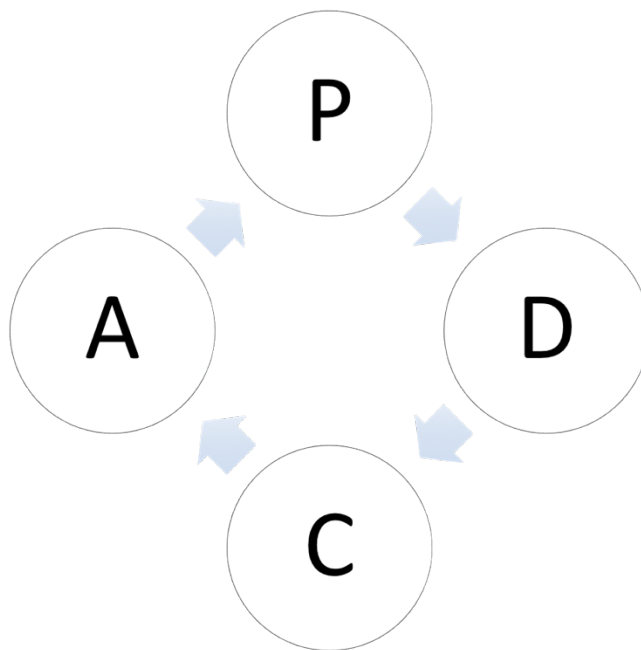
11. Společenská odpovědnost

V současnosti se velmi diskutuje o principu společenské odpovědnosti, který je podporován i oficiálními přístupy Evropské unie. Všechny organizace mají totiž svůj cíl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí (Nenadál a kol., 2008).

3.8.2 Cyklus PDCA

Demingův cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act) je základním modelem zlepšování. Skládá se ze čtyř fází, ve kterých by mělo probíhat zlepšování jakosti nebo provádění změn. Tento cyklus nemá konec a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat dokola (Nenadál a kol., 2008).

- **P - Plan (plánuj)** – na základě identifikovaných příležitostí k zlepšování a stanovených cílů se vypracovává plán preventivních či nápravných opatření.
- **D – Do (vykonej)** - v této fázi se výše naplánované aktivity realizují.
- **C – Check (zkontroluj)** - fáze se zaměřuje na měření a analýzu dosažených výsledků a jejich porovnání s plánovanými cíli.
- **A – Act (reaguj)** - finální fáze, která se odvíjí od výsledků tohoto porovnání. V případě, že bylo plánovaných cílů dosaženo, následuje standardizace provedených opatření. Pokud však plánovaných cílů nebylo dosaženo, hledají se jiné cesty, jak plánovaných cílů dosáhnout (Nenadál a kol., 2008).



Obr. č. 3 – Cyklus PDCA, zdroj: (vlastní zpracování dle. Nenadál a kol., 2008)

3.9 METODY ANALÝZY RIZIK A JAKOSTI

Analýza rizik je proces, který definuje hrozby, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopad, který hrozí. Hlavním krokem procesu je snižování případných rizik.

Analýza rizik (identifikace rizik) podle Smejkal a Raise (2013) zahrnuje:

- identifikaci rizik,
- stanovení hodnoty aktiv,
- identifikaci hrozeb a slabin,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

V další fázi se vyhodnocují identifikovaná rizika a je potřeba posoudit dopady v případě naplnění hrozeb, stanovit úroveň rizik a poté rozhodnout, zda je konkrétní riziko ke své úrovni možno akceptovat či nikoliv.

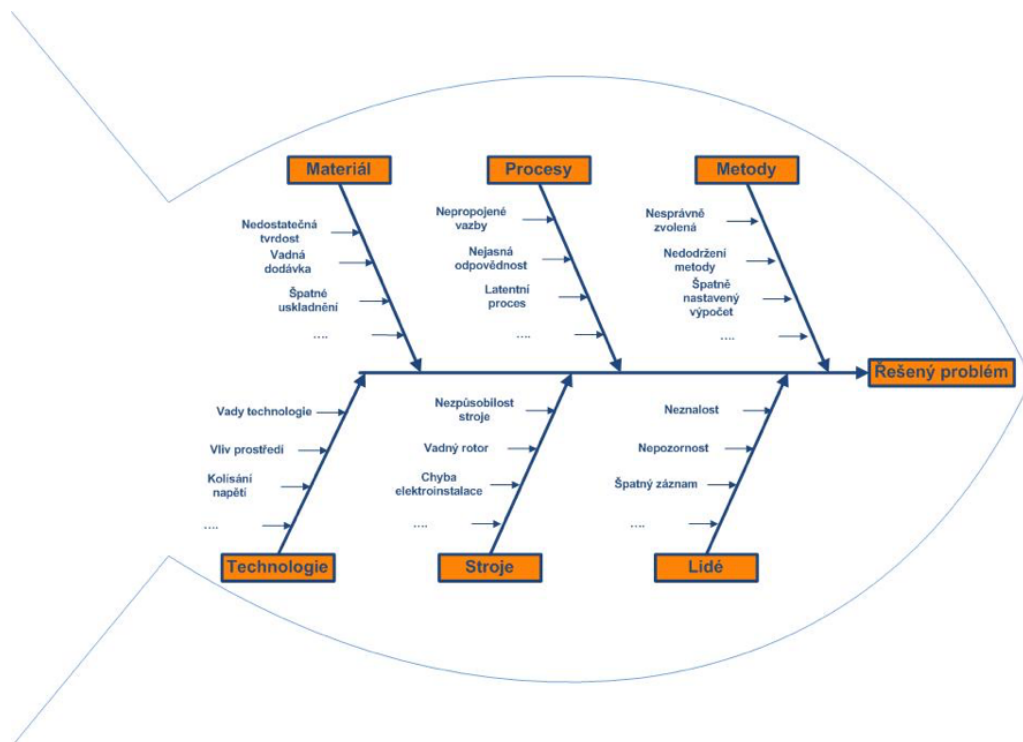
Řešení, která vyplývají z analýz, jsou podle Smejkal a Raise (2013) následující:

- Zavedení opatření, která povedou ke snížení rizika.
- Vědomé akceptování rizika, neohrozí-li to činnost a není-li spojeno s výraznými ztrátami.
- Vyhnutí se riziku.
- Přenesení rizika na třetí stranu, tzv. transfer rizika.

Analýzu rizik lze povést několika možnými metodami. Metody, které ve své práci použiji, níže blíže specifikuji.

3.9.1 Ishikawův diagram

Ishikawův diagram neboli také diagram rybí kosti. Základem diagramu je „rybí páteř s hlavou“, která představuje proces, cíl, problém apod. „Žebra“ diagramu představují jednotlivé kategorie, které na páteř působí. Obecně jsou příčiny hledány v těchto základních kategoriích: stroje, lidé, metody řízení, prostředí a materiál. Množství a názvy kategorií se v některých zdrojích rozcházejí, je tedy na tvůrci diagramu, jaké kategorie vytvoří. K žebřům doplňují experti jednotlivé „rybí kosti“, které představují potencionální nebezpečí nebo nepříznivé události (Kruliš, 2011).



Obr. č. 4 – Ishikawa diagram, zdroj: (Vlastní cesta, 2016)

Tato metoda patří do orientační analýzy a používá se k popisu příčin a důsledku hlavních problémů. Postup sestavení rybí kosti je následující:

- Definování problému v hlavě ryby.
- Znázornění páteře ryby a definování hlavních kategorií příčin.
- Pokračuje se kladením otázky „proč“ a zapisují se dílčí příčky ke každé kategorii.
- Vzdálený pohled na diagram a určení hlavních příčin.
- Navržení cílů na odstranění hlavních příčin (Košturiak, 2010).

3.9.2 Metoda FMEA

Metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) překládána jako analýza příčin vad a jejich následků, je nejrozšířenější metodou expertní analýzy rizik. Zabývá se systematickým zkoumáním možných poruch nebo vad při používání produktů nebo při realizaci procesů. Aby mohly být všechny vady identifikovány, je potřeba daný produkt nebo proces rozdělit na jednotlivé skladebné prvky – výrobek na díly, proces na jednotlivé operace (Veber a kol., 2007).

FMEA má podle Tichého (2006) dvě fáze:

- **Verbální fáze** - identifikace možného vzniku poruch, způsobů poruch a možných následků těchto poruch. Fáze je nejčastěji realizována prostřednictvím brainstormingu expertů.
- **Numerická fáze** - tři parametry odhadu rizik použitím indexu RPN. Jde o rizikové číslo, které určuje míru rizika a zohledňuje pravděpodobnost výskytu, význam poruchy a pravděpodobnost, že porucha nebude odhalena.

Při hodnocení současného stavu se u jednotlivých možných vad posuzují tři dílčí kritéria:

- Význam vady,
- očekávaný výskyt vady,
- odhalitelnost vady.

U významu vady tým posuzuje, nakolik je možný následek vady pro zákazníka závažný. Význam vady nelze žádným způsobem snížit (Nenadál a kol., 2017).

Tab. č. 1 – Hodnocení významu vady při FMEA návrhu, zdroj: (Nenadál a kol., 2008)

Následek	Kritéria významu následku	Hodnocení
Kritický – bez výstrahy	Vada bez výstrahy ohrožuje bezpečný provoz vozidla a/nebo znamená nesplnění závazného předpisu	10
Kritický – s výstrahou	Vada s výstrahou ohrožuje bezpečný provoz vozidla a/nebo znamená nesplnění závazného předpisu	9
Velmi vážný	Vozidlo/prvek nefunkční se ztrátou hlavní funkce	8
Vážný	Vozidlo/prvek funkční, ale se sníženou výkonností. Zákazník velmi nespokojen.	7
Střední	Vozidlo/prvek funkční, ale části zajišťující pohodlí nefungují. Zákazník nespokojen.	6
Nízký	Vozidlo/prvek funkční, ale části zajišťující pohodlí fungují se sníženou výkonností. Zákazník poněkud nespokojen.	5
Velmi nízký	Ozdobné nebo tlumící prvky neodpovídají. Vadu zaznamená většina zákazníků (přes 75%).	4
Nepatrný	Ozdobné nebo tlumící prvky neodpovídají. Vadu zaznamená 50% zákazníků.	3
Zanedbatelný	Ozdobné nebo tlumící prvky neodpovídají. Vadu zaznamenají nároční zákazníci (méně než 25%).	2
Žádný	Žádný následek.	1

Pravděpodobnost výskytu vyjadřuje, s jakou pravděpodobností riziko či hrozba nastane. Výskyt pravděpodobnosti hodnotíme na stupnici od 1 do 10, čím méně je riziko pravděpodobné, tím nižší má hodnotu (Nenadál a kol., 2017).

Tab. č. 2 – Hodnocení očekávaného výskytu vady, zdroj: (Nenadál a kol., 2008)

Pravděpodobnost výskytu vady	Možný výskyt vad	Hodnocení
Velmi vysoká: neustálé vady	≥ 100 na tisíc vozidel/prvků	10
	50 na tisíc vozidel/prvků	9
Vysoká: časté vady	20 na tisíc vozidel/prvků	8
	10 na tisíc vozidel/prvků	7
Střední: občasné vady	5 na tisíc vozidel/prvků	6
	2 na tisíc vozidel/prvků	5

	1 na tisíc vozidel/prvků	4
Nízká: poměrně málo vad	0,5 na tisíc vozidel/prvků	3
	0,1 na tisíc vozidel/prvků	2
Vzdálená: vada je nepravděpodobná	≤ 0,01 na tisíc vozidel/prvků	1

Odhaltelnost vady je posledním parametrem, který je klíčový ke stanovení míry rizika. Hodnocení je na stupnici od 1 do 10, přičemž čím je hodnocení vyšší, tím je pravděpodobnost odhalení nižší a je tedy daleko rizikovější, než hodnocení nižší (Nenadál a kol., 2017).

Tab. č. 3 – Hodnocení odhalitelnosti vady, zdroj: (Nenadál a kol., 2008)

Odhaltelnost	Pravděpodobnost odhalení	Hodnocení
<i>Absolutní nejistota</i>	<i>Příčinu nelze odhalit.</i>	10
<i>Velmi nepravděpodobná</i>	<i>Pravděpodobnost odhalení příčiny je téměř nulová.</i>	9
<i>Nepravděpodobná</i>	<i>Není příliš pravděpodobné, že dojde k odhalení příčiny.</i>	8
<i>Velmi nízká pravděpodobnost</i>	<i>Velmi nízká pravděpodobnost odhalení příčiny.</i>	7
<i>Nízká pravděpodobnost</i>	<i>Pravděpodobnost odhalení příčiny je nízká.</i>	6
<i>Průměrná pravděpodobnost</i>	<i>Pravděpodobnost odhalení příčiny je průměrná.</i>	5
<i>Mírně nadprůměrná prav.</i>	<i>Pravděpodobnost, že příčina bude odhalena, je mírně nadprůměrná.</i>	4
<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	<i>Příčina bude odhalena s vysokou pravděpodobností.</i>	3
<i>Velmi vysoká prav.</i>	<i>Pravděpodobnost, že příčina bude odhalena je vysoká.</i>	2
<i>Téměř jistota</i>	<i>Je téměř jisté, že příčina bude odhalena.</i>	1

Na základě ohodnocení těchto tří parametrů můžeme vypočítat rizikové číslo.

Rizikové číslo (RPN) = Význam * Výskyt * Odhaltelnost

Zpravidla nejsou řešeny všechny poruchy nebo vady, které by mohly nastat, ale pouze ty, u kterých je rizikové číslo nejvyšší (Veber a kol., 2007).

3.9.3 Stromové diagramy

Stromové diagramy jsou běžným a účinným nástrojem při analýze rizik a rozhodování o riziku. Lze je definovat jako uspořádané a orientované grafy, které popisují vývoj událostí. Mohou být také chápány jako schématické popisy procesu, které zjednodušeně zobrazují procesy usuzování, které probíhají ve složitých stromových diagramech.

Dle Tichého (2006) se stromový diagram uspořádává do 3 druhů:

- Objektivní – vychází z fyzikální nebo jiné podstaty událostí;
- Subjektivní – vychází z teoretických a empirických poznatků;
- Smíšené – objektivní skutečnost i subjektivní posuzování.

Dále se stromové diagramy dle Tichého (2006) dělí na dvě základní skupiny:

- **Syntetické diagramy** – syntetické diagramy určují, jaký následek plyne z událostí, popřípadě jaká příčina vede k událostem. Stromový diagram se větví od několika událostí k události jedné.
- **Analytické diagramy** – určení probíhá obráceně než u syntetických diagramů, analytické diagramy určují, jaké následky plynou z určité události nebo jaké příčiny vedou k určité události. Diagram se větví od jedné události k několika událostem.

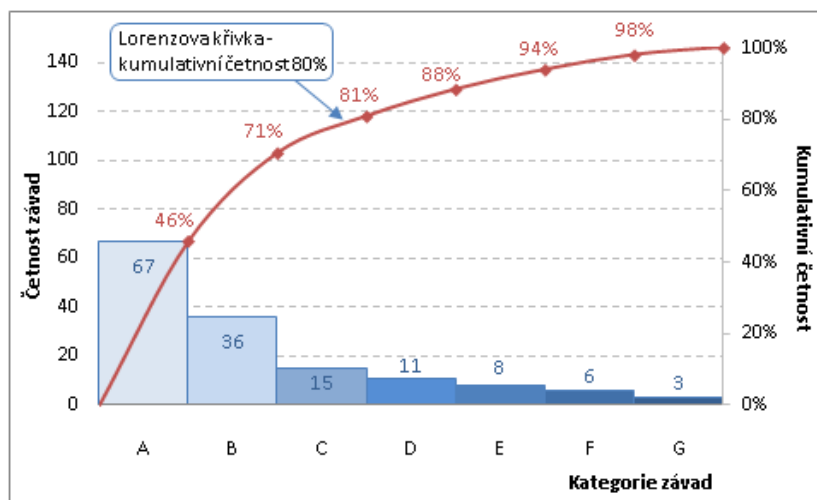


Obr. č. 5 – Stromový diagram, zdroj: (qmprofi, 2016)

3.9.4 Paretův diagram

Paretův diagram je jedním ze sedmi základních nástrojů zlepšování kvality. Paretův princip, neboli Paretův zákon či pravidlo 80/20 znamená, že osmdesát procent problémů, následků je způsobeno dvaceti procenty příčin, které byly nazvány jako životně důležitá menšina. Na tyto příčiny se musí podnik přednostně v další analýze procesu zaměřit, analyzovat je do hloubky a odstranit, případně minimalizovat jejich působení. Paretův diagram byl postupem času doplněn o podíl jednotlivých příčin na důsledky pomocí tzv. Lorenzovi křivky.

Lorenzova křivka napovídá, kudy vede hranice mezi důležitou menšinou faktorů a užitečnou většinou (Nenadál a kol., 2008).



Obr. č. 6 – Paretův diagram, zdroj: (Lorenc, 2019)

3.10 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

Analýza zkoumá faktory a tendence vnějšího okolí, které leží zpravidla mimo podnik a obvykle se netýkají konkrétního chování podniku. Podnik je prakticky bez bezprostřední možnosti aktivně tento stav ovlivnit, avšak může svým rozhodnutím aktivně reagovat, připravovat se na určité alternativy a tím ovlivnit směr svého vývoje (Sedláčková a Buchta, 2006).

3.10.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se zaměřuje na podniky z hlediska jejich obecného okolí, které zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Důležitost jednotlivých faktorů se pro různé podniky, vyskytující se v různých odvětvích, může lišit. SLEPTE analýza je pro podnik velmi důležitým vodítkem budoucího chování. Okolí podniku je nestabilní a rychle se mění s vývojem času. Současně je podnik ovlivňován mnoha různými faktory, které jsou pro něj individuální. Vlastníci firem, či manažeři často nedokáží vnímat všechny tyto faktory a dát si je do souvislostí. Hlavním účelem SLEPTE analýzy je prozkoumání současného stavu a následný odhad budoucího vývoje ekonomiky, odvětví, chování konkurence, zákazníků, státu a podobně. Všechny tyto faktory se neustále vyvíjejí, proto do vhodné analýzy vnějšího okolí podniku po čase zopakovat (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

1. Sociální faktory

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené s postoji obyvatelstva, jeho životní úrovní a strukturou. Jsou úzce spojené se změnami ve společnosti a ovlivňují výši a strukturu poptávky. Dle Sedláčkové a Buchty (2006) patří mezi nejdůležitější faktory následující:

- Změna demografické struktury obyvatelstva.
- Postoj a životní styl obyvatelstva.
- Postoj k životnímu prostředí.

- Vzdělání.

Do analýzy těchto faktorů patří také trh práce. Z hlediska podniků to znamená dostupnost vzdělaných a kvalifikovaných lidí v oboru, ve kterém podnik podniká. Atraktivita se mění s trendy, vzdělaností, informovaností obyvatelstva, s automatizací procesů a podobně. V současné době se jedná spíše o nedostatek technicky založených oborů, naopak o humanitní a ekonomické vzdělání je velký zájem. V konečném důsledku to pro absolventy ekonomických oborů znamená vyšší nabídku pracovních sil. Pro analyzovanou firmu bude mít tento faktor zásadní význam.

2. Legislativní faktory

Legislativní faktory determinují postoj podnikání. Řadí se mezi ně předpisy České republiky, ale také i Evropské unie. Mezi legislativní faktory můžeme zařadit (Dvořáček a Slunčík, 2012):

- Právní úpravy podnikání.
- Ochrana spotřebitelů.
- Antimonopolní zákony.
- Zákoník práce.

Z hlediska analyzované společnosti bude mít rozhodující vliv zejména vývoj a existence pracovního práva, úprava pracovních podmínek, daňové zákony pro fyzické i právnické osoby, vyhlášky a komentáře, ale také i mezinárodní smlouvy, jako jsou například smlouvy o zamezení dvojího zdanění, účetní standardy a jejich rozdíly s mezinárodními účetními standardy IFRS a podobně. Legislativa se také promítá do vymahatelnosti práva, funkčnosti správních orgánů, úřadů a soudů, časté novelizace zákonů nebo naopak jejich nepružnost a zastaralost. Tohle má vliv na vývoj účetní a daňové kanceláře a je tedy za potřebí tyto podněty shromážďovat a analyzovat jejich vývoj (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory odrážejí stav dané ekonomiky. Mají výrazný vliv na chod podniku, z toho důvodu by měl podnik vždy pružně reagovat na aktuální ekonomickou situaci. Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit (Dvořáček a Slunčík, 2012):

- Změny v HDP.
- Kupní sílu obyvatelstva.
- Inflaci a úrokové míry.
- Průměrnou mzdu a nezaměstnanost.

Ekonomický růst nám na jedné straně připravuje příležitosti, ale také na straně druhé mnohé hrozby. Změna v úrokové míře ovlivňuje celkovou výnosnost podniku, přehodnocuje finanční prostředky vložené do podnikání a pohybuje s cenou kapitálu. Nízká úroková míra připravuje prostor pro nové investice, ale naopak nepříznivý dopad zvyšující se inflace investiční činnost utlumuje. Dalším významným ekonomickým faktorem je vývoj poptávky a nabídky na trhu, který určuje směr a ovlivňuje ekonomickou výkonnost (Dvořáček a Slunčík, 2012).

4. Politické faktory

Politické faktory mají obrovský vliv na fungování všech společností ve státě. Pro analyzovanou společnost je stěžejní vládnoucí strana a situace na politické scéně, či to, jak se mění směr uplatňované politiky. Může být orientována na systém přerozdělovací, tedy snaha vlády vybrat více prostředků a ty pak přerozdělovat nebo na systém tzv. volné tržní ekonomiky, kdy jsou zásahy státu minimální. Na společnosti nepůsobí pouze politické faktory dané země, ale také okolní státy. Významně jsou ovlivněny zejména Evropskou unií, ale také východními státy, Jedná se například o Rusko či Ukrajinu nebo země Blízkého východu. Česká republika má otevřenou ekonomiku. Národní hospodářství je plně zapojeno do mezinárodního obchodu a i v případě, že neobchodujeme za hranicemi našeho státu, politika Evropské unie ovlivňuje významně naše partnery i nás. Politika neovlivňuje společnosti pouze na úrovni daňových zákonů a legislativy, ale také zavedením antimonopolních zákonů, regulací exportu a importu, cenovou politikou a i sociální politikou státu, ochranou životního prostředí a podobně. Důležitý je také politický postoj vůči investicím a externí vztahy se zahraničím. Za nejpodstatnější faktory jsou považované (Dvořáček a Slunčík, 2012):

- Stabilní politické prostředí.
- Rozhodnutí vlády.
- Zahraniční obchod a jeho regulace.
- Vztahy se zahraničím.
- Míru byrokracie.
- Korupci.

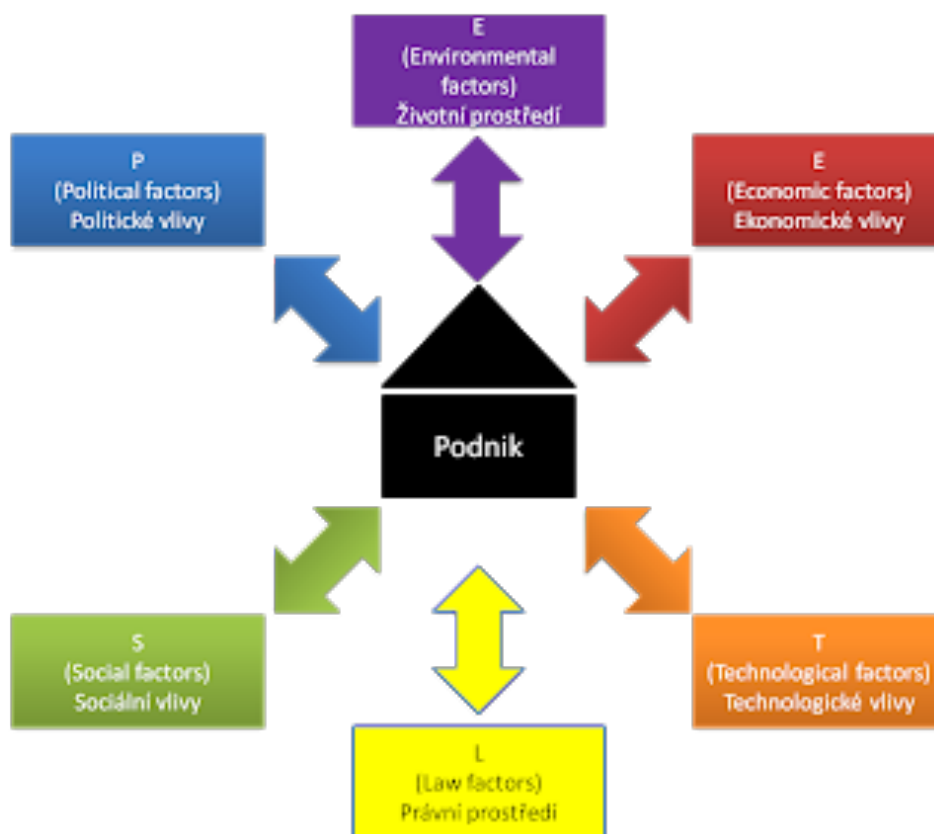
5. Technologické faktory

U technologických faktorů je velmi důležité dbát na stálé sledování jejich vývoje z důvodu neustálé inovace a tím získávání konkurenční výhody. Jedná se o velmi nákladnou skupinu faktorů. Nový technologický objev může velmi výrazně a dramaticky změnit okolí, v němž se podnik nachází. Mezi nejdůležitější faktory řadíme (Sedláčková a Buchta, 2006):

- Výzkum a vývoj technologií.
- Inovace a modernizace.
- Stárnutí technologií.

6. Ekologické faktory

Ekologické vlivy zahrnují faktory týkající se ochrany životního prostředí. Dotýkají se zejména oblasti zpracovatelského, strojírenského a těžebního průmyslu, ale také vodohospodářství a zemědělství. Ekologické faktory zahrnují různá ekologická opatření, limity, popřípadě patenty. Regulaci zajišťuje vláda České republiky společně s Evropskou unií (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).



Obr. č. 7 – SLEPT analýza, zdroj: (Sites, 2019).

3.11 IFE ANALÝZA

Jednou z nejpoužívanějších metod analýzy vnitřního prostředí je analýza IFE (Internal Factor Evaluation Matrix). Zobrazuje faktory vnitřního prostředí a stanovuje jejich sílu vlivu, tj. vždy váhu a známku pro jednotlivý faktor (Svoboda a kol., 2006).

Postup tvorby matice je následovný:

- Identifikace kritických faktorů (příležitosti nebo ohrožení);
- Přiřazení váhy, tj. významnosti uvedeného faktoru, a to od 0,0 do 1,00, přičemž součet všech vah musí být roven 1,00;
- Přiřazení známky reakce podniku podle každého faktoru (od 1 do 4), a to podle toho, jak jednotlivé strategie podniku reagují na daný faktor, kdy 1 je velmi slabá reakce, 2 je slabá reakce, 3 je střední reakce a 4 je velmi dobrá reakce;
- Vynásobení vah jednotlivých faktorů a jejich známek;
- Vyjádření součtu vážených skóre a určení celkového váženého skóre (Svoboda a kol., 2006).

Výsledný vážený poměr hodnotí interní pozici podniku nebo strategického záměru. Celkové skóre se může pohybovat od 1,0 do 4,0, tj. průměrné skóre v tomto intervalu činí 2,5.

3.12 EFE ANALÝZA

Mezi nejpoužívanější metody pro analýzu vnějšího prostředí podniku je EFE analýza (External Factor Evaluation Matrix). Hluběji specifikuje pořadí a váhu vlivu jednotlivých faktorů. Svoboda a kol. (2006, str. 79) uvádí postup tvorba matice EFE následovně:

- Identifikace kritických faktorů (příležitostí nebo ohrožení);
- Přiřazení váhy, tj. významnosti uvedeného faktoru, a to od 0,0 do 1,0, přičemž součet všech vah musí být roven 1,0;
- Přiřazení známky reakce podniku podle každého faktoru (od 1 do 4), a to podle toho, jak jednotlivé strategie podniku reagují na daný faktor, kdy 1 je velmi slabá reakce, 2 je slabá reakce, 3 je střední reakce a 4 je velmi dobrá reakce;
- Vynásobení vah jednotlivých faktorů a jejich známek;
- Vyjádření součtu vážených skóre a určení celkového váženého skóre.

Dále Svoboda a kol. (2006, str. 80) uvádí, že celkové skóre se může pohybovat v intervalu od 1,0 do 4,0, tj. průměrné skóre v tomto intervalu činí 2,5. Prakticky to znamená, že do 2,5 má podnik podprůměrnou závislost na podnikatelském prostředí a nad 2,5 má nadprůměrnou závislost na tomto prostředí. Celkové vážené skóre při hodnotě 1,0 tak znamená, že podnikový management není připraven vhodně reagovat na využívání vhodných příležitostí a není schopen čelit vymezeným ohrožením. Naopak hodnota skóre 4 udává dobře formulované strategické přístupy podnikového managementu (Svoboda a kol., 2006).

3.13 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Proces měření spokojenosti zákazníků začíná od naslouchání zákazníka, přes získávání informací od zákazníků – stížnosti, reklamace atd., od zaměstnanců – počet reklamací, počet stížností atd., přes výběr vhodné skupiny respondentů, popřípadě vytvoření dotazníků, otázek na které budou zákazníci dotazováni. Následně probíhá vyplnění dotazníků od respondentů a vyhodnocení výsledků dotazníku (Nenadál a kol., 2008).

Společnost by měla měřit spokojenost zákazníků, aby zjistila, zda vynaložené finanční prostředky nebyly vynaloženy zbytečně a zda nevznikají zbytečné náklady bez odezvy. Měření spokojenosti zákazníků je důležitou činností společnosti. Pomocí měření spokojenosti získává společnost důležité informace od zákazníků, které pomohou firmě zlepšit své výrobky a služby a také ji tyto informace mohou pomoci v konkurenčním prostředí. Důležitou roli hrají informační kanály, které pomáhají firmám získávat informace o očekávání zákazníků a jak jsou tyto očekávání uspokojeny (Nenadál a kol., 2008).

3.13.1 Metoda SERVQUAL

Kvalita může být hodnocena několika způsoby pomocí různých modelů. Mezi používané metody pro hodnocení patří metoda SERVQUAL, někdy nazývána modelem pěti mezer či Gap modelem. Tato metoda je založena na sledování postoje zákazníka vůči dané službě či výrobkům a dále na zjišťování rozdílů mezi skutečným vnímáním zákazníků a jejich očekáváním (Vašítková, 2008).

Postup výpočtu:

Nejdříve je sestaven dotazník, který obsahuje 22 otázek zaměřených na pět oblastí funkční kvality. Mezi pět oblastí funkční kvality patří: jistota, empatie, odpovědnost, spolehlivost a hmotné zajištění. Spolehlivost a empatie mají přidělených pět otázek. Odpovědnost, jistota a hmotné zajištění mívají 4 otázky. Zákazník nejdříve odpovídá u 22 otázek na to, jakou službu očekává a poté jak ji vnímá. Výsledky odpovědí z každé oblasti se zapíší do níže uvedené vzorové tabulky č. 4, kde každá otázka má dva sloupce, jeden pro očekávání a druhý pro vnímanou kvalitu služeb. Do tabulky jsou zapsány počty odpovědí pro danou škálu hodnocení.

Tab. č. 4 – Výchozí tabulka pro výpočet očekávané a skutečné kvality, zdroj: (Ruda a kol., 2012)

Škála hodnocení (x_i)	Otázka (n_{ai})	(n_{bi})
x1	(n_{a1})	(n_{b1})
x2	(n_{a2})	(n_{b2})
x3	(n_{a3})	(n_{b3})
x4	(n_{a4})	(n_{b4})
x5	(n_{a5})	(n_{b5})

Mezivýpočty pro jednu otázku z vybrané oblasti funkční kvality:

1. Výpočet celkového počtu odpovědí očekávané kvality = $\sum n_{ai}$
2. Výpočet celkového počtu odpovědí skutečně vnímané kvality = $\sum n_{bi}$
3. Výpočet očekávané kvality pro jednotlivé škály hodnocení = $x_i \times n_{ai}$
4. Výpočet skutečně vnímané kvality pro jednotlivé škály hodnocení = $x_i \times n_{bi}$
5. Výpočet celkového součtu očekávané kvality = $\sum x_i \times n_{ai}$
6. Výpočet celkového součtu skutečně vnímané kvality = $\sum x_i \times n_{bi}$

Výpočet očekávané kvality a skutečně vnímané kvality a mezery tvrzení pro 1 otázku:

7. Výpočet očekávané kvality pro jednu otázku = $\frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}}$
8. Výpočet skutečně vnímané kvality pro jednu otázku = $\frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}}$
9. Výpočet mezery tvrzení pro jednu otázku = $\frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}} - \frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}}$ = skutečně vnímaná kvalita – očekávaná kvalita

Výpočty 1. až 9. se opakují u každé otázky vybrané oblasti.

Výpočet mezery tvrzení a mezery vlastnosti pro celou vybranou funkční oblast:

10. Výpočet mezery tvrzení pro celou oblast = $\frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}} - \frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}}$ = \sum jednotlivých mezer trvání
11. Mezera vlastnosti pro celou vybranou oblast = \emptyset mezery tvrzení pro celou oblast

Mezera vlastností pro vybranou oblast funkční kvality se vypočítá jako průměr mezery tvrzení všech otázek vybrané funkční kvality. Body 10. a 11. se opakují u každé vybrané oblasti.

12. Výpočet váhy vlastnosti pro vybranou oblast funkční kvality = $\frac{\sum \text{preference vybrané společnosti}}{\text{počet dotazníků}}$
13. Výpočet váženého servskóre pro vybranou funkční oblast = mezera vlastnosti \times váha vlastnosti

$$14. \text{ Výpočet výsledné mezery kvality} = \frac{\sum \text{váženého servskóre}}{\text{počet oblastí}}$$

Vážené servskóre je vypočítáno jako násobek mezi mezerou vlastností daného kritéria krát procentuální preference daného kritéria. Výsledkem je výpočet mezery kvality, které zohledňuje všech pět kritérií (Ruda a kol., 2012)

Mezi výhody této metody patří jednoduchá aplikace a vysoká propracovanost metody. Získává velmi přesné informace a zaměřuje se komplexně na oblast služeb. Mezi její nevýhody patří systematická a časová náročnost. Stoprocentních výsledků je dosaženo u služeb, kde zákazník přichází s vybranou službou co nejméně do osobního kontaktu (Franek, 2007).

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila firmu Accace, která poskytuje outsourcingové služby v oblasti účetnictví, mzdové účetnictví a daňového poradenství nejen v České republice, ale také ve světě. V této firmě jsem již druhým rokem zaměstnána na pozici mzdové účetní.

4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost Accace byla založena v roce 2006 v regionu střední a východní Evropy. V současné době svými službami pokrývá již 13 zemí, do kterých patří: Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Ukrajina, Bosna a Hercegovina, Černá Hora, Chorvatsko, Makedonie, Německo, Slovinsko, Srbsko a Česká republika (Accace, 2018).

Název Accace vznikl zkrácením slov „accounting ace“ neboli „účetní eso“, což vystihuje počáteční fázi společnosti. Během prvního roku existence firmy si společnost však všimla potřeb jejích klientů, aby veškeré jejich interní procesy zpracovával pouze jeden jediný poskytovatel. V následujících letech se proto společnost rozvinula z čistě účetní společnosti v inovativního poskytovatele outsourcingových a poradenských služeb (Accace, 2018).

V České republice má Accace nyní zastoupení ve třech městech: Praha, Brno a Ostrava. Pražská kancelář byla založena v roce 2007, o tři roky později přibyla brněnská pobočka a v roce 2016 pak následovala pobočka v Ostravě. Kancelář v Praze se zaměřuje zejména na poradenství v daňové, účetní a právní oblasti, v Brně sídlí centrum outsourcingových služeb (Accace, 2018).



Obr. č. 8 – Logo společnosti, zdroj: (accace.cz, 2018)

4.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Mezi poskytované služby, které společnost Accace nabízí patří:

- Vedení účetnictví
 - Podvojně účetnictví
 - Daňová evidence
- Zpracování daní
- Zpracování mezd
- Zastupování podnikatelského subjektu u příslušného orgánu na základě plné moci
- Poradenství ve všech shora uvedených služeb

Všechny tyto služby si zákazník může libovolně zkombinovat podle svých potřeb.

4.2.1 Správa daňové evidence a podvojného účetnictví

Správa daňové evidence a podvojného účetnictví je jednou z nejposkytovanějších služeb účetní kanceláře. Podle zákona č. 458/2011 Sb., o účetnictví musí být uvedeny subjekty, jejichž povinností je vést podvojný účetnictví. Těm subjektům, kteří nemají povinnost vést podvojný účetnictví, firma pomáhá při vedení daňové evidence.

4.2.2 Zpracování mezd

Zpracování mezd druhým subjektům probíhá na základě obdržených vstupních dat. Konkrétně se jedná o zpracování hrubé mzdy, částky k odvodu na sociální a zdravotní pojištění, výši daňové povinnosti, další srážky a náhrady. Kromě zpracování mezd daňovým rezidentům se firma zabývá i zpracováním mezd daňovým nerezidentům. K dispozici má firma pro klienty vzory pracovních smluv pro zaměstnance a další dokumenty, které pomohou klientům s personální činností.

4.2.3 Zpracování daní

Pro podnikatelské subjekty může být velice obtížné při své podnikatelské činnosti ještě hlídat dobu odevzdávání daní v závazném termínu. Klient má tedy možnost se obrátit na společnost Accace, která má mnoholetou zkušenost ve svém oboru. Klient tím ušetří čas, starosti s novelizacemi daňových zákonů a mzdové prostředky vynaložené na místo účetní.

4.2.4 Zastupování podnikatelského subjektu u příslušného orgánu

Pouze na základě plné moci může společnost zastupovat jiný podnikatelský subjekt. Společnost Accace zastupuje druhé subjekty při jednání s finančními úřady, zdravotními pojišťovnami nebo před okresní správou sociálního zabezpečení.

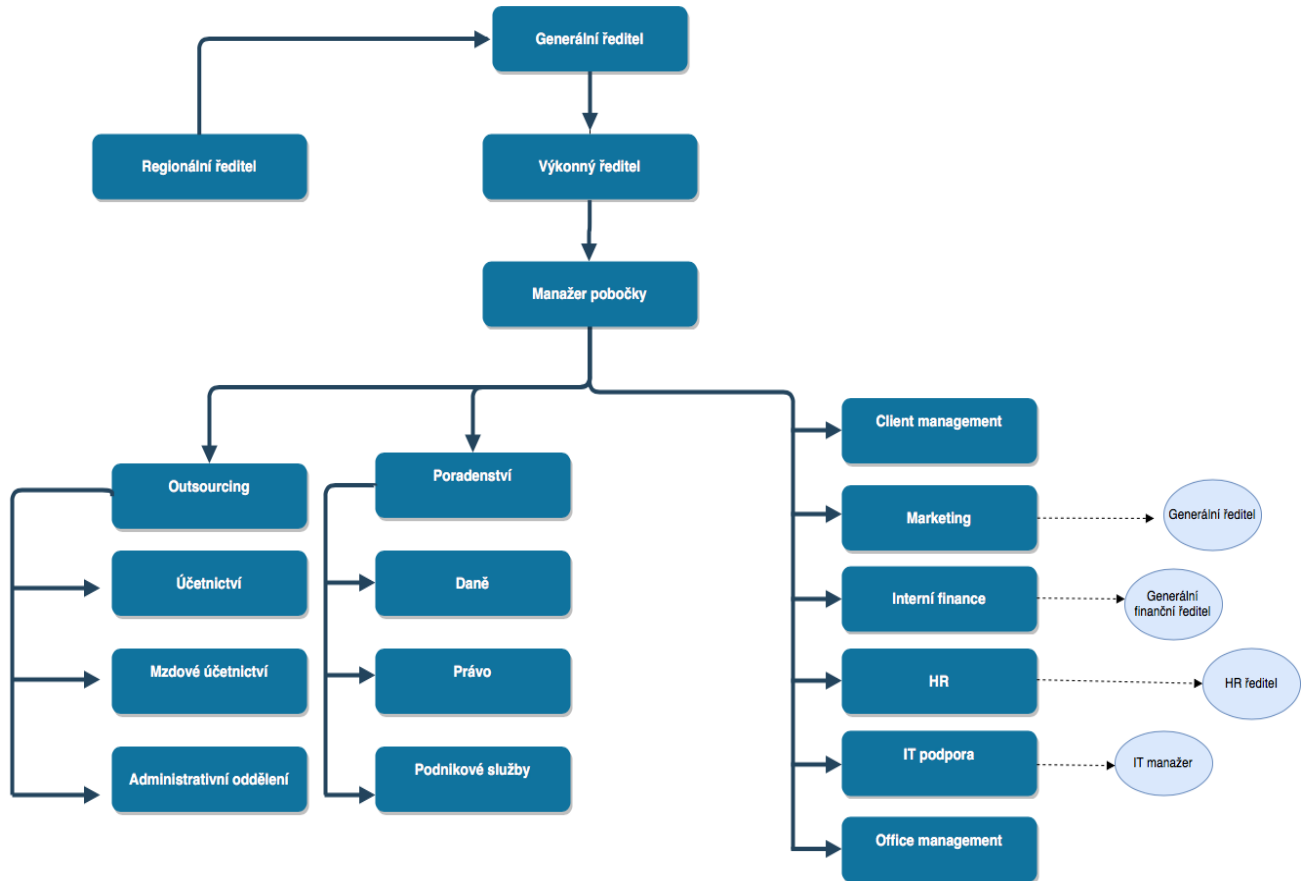
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost se skládá ze čtyř jednatelů a dvou společníků. Společnost je řízena prostřednictvím generálního ředitele společnosti, pod kterého spadá výkonný ředitel společnosti a poté manažeři jednotlivých oddělení. Společnost má 12 oddělení, které jsou:

- Účetnictví;
- Mzdové účetnictví;
- Administrativní oddělení;
- Daně;
- Právo;
- Podnikové služby;
- Client management;
- Marketing;
- Interní finance;
- HR;

- IT podpora;
- Office management

Každé oddělení tedy vede manažer, který má pod sebou ještě určitý počet supervisorů, který záleží na daném oddělení.



Obr. č. 9 – Organizační struktura, zdroj: (Accace, 2019)

4.4 POLITIKA JAKOSTI

Jelikož chce společnost Accace patřit k nejlepším poskytovatelům outsourcingových služeb v Evropě, patří mezi její hlavní zájmy budování a udržení důvěry svých klientů. Jakost poskytnutých služeb je pro společnost velice důležitá. Aby byla společnost úspěšná a stále se zdokonalovala, musí zaměstnávat kvalitní pracovníky. Proto se společnost nezajímá jen o spokojenost klientů, ale také se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců, což se odráží v efektivnosti odvedené práce.

System jakosti vyžaduje neustálé sledování nových změn a zákonů v oblasti daní, účetnictví a personalistiky, ale také sledování nových poznatků z praxe. Zaměstnanci jsou několikrát ročně odborně proškoleni specializovanými odborníky.

4.5 ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA

Společnost odborně řídí dopady svých činností, aby chránila své zákazníky i zaměstnance a také přispívala ke zlepšování životního prostředí. Společnost podporuje třídění odpadu ve všech kancelářích, což je zajištěno umístěním odpadkových košů na papír i plast. Dále společnost využívá služeb jiné společnosti ke skartaci a vývozu dokumentů s citlivými údaji. Kromě papíru a plastu se třídí např. baterie a tonery. U veškerého tříděného materiálu je zajištěna ekologická likvidace.

4.6 POLITIKA BOZP

Společnost přísně dbá na dodržování platných zákonů a nařízení vztahující se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Při prvním nástupu do zaměstnání musí každý zaměstnanec projít vstupní lékařskou prohlídkou u svého obvodního lékaře. Každý rok poté zaměstnanec musí projít elektronickým školením bezpečnosti práce a požární ochrany, kde po úspěšném vykonání testu obdrží platný certifikát. Jednou za dva roky musí zaměstnanec projít ještě elektronickým školením na první pomoc, kde po úspěšném vykonání testu také obdrží platný certifikát.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části budou představeny výhody a nevýhody zpracování účetnictví externí firmou a dále celkový průběh zakázky mzdového oddělení podnikem od získání klienta až po konečnou fakturaci a kontrolu spokojenosti zákazníka. Dále bude zpracována analýza SLEPTE, IFE a EFE analýza a v neposlední řadě analýza FMEA a Ishikawův diagram.

5.1 VÝHODY A NEVÝHODY ZPRACOVÁNÍ ÚČETNICTVÍ EXTERNÍ FIRMOU

Rozhodnutí, zda si nechat vést účetnictví externí firmou s sebou nese řadu otázek a pochybností. Jaké výhody přinese společnosti účetní firma oproti zaměstnání vlastního účetního do pracovního poměru? Níže uvedené body uvádějí, proč si zvolit právě externí firmu namísto vlastního účetního.

- U zpracovatelské firmy klient nakupuje tolik odborných služeb a pouze ty, které skutečně potřebuje. Dochází tak k úspoře nákladů.
- Klient tímto způsobem ušetří náklady za zaměstnance – neplatí za něj sociální ani zdravotní pojištění. Odpadá ale také povinnost placení za nemoc zaměstnance, jeho dovolenou a podobně. Dále také odpadají náklady za prostory pro vlastního pracovníka – neplatí se za vybavení kanceláře, školení zaměstnance, literaturu, počítačové a programové vybavení.
- Klient zaplatí pouze za skutečně odvedenou práci, kterou odevzdá externí firma v předem stanovených termínech.
- Dochází ke zbavení se odpovědnosti, která je tímto způsobem přenesena na externího dodavatele (účetní firmu). Účetní firma nese veškerá rizika spojená s její prací.
- Klient nemusí pravidelně sledovat změny v účetnictví a daňové legislativě a i tak je zaručena znalost všech předpisů dané oblasti, protože sledování vývoje a případných změn v legislativě je v zájmu každé externí účetní firmy.
- Výhodou je především i získání času pro svůj hlavní předmět podnikání. Není třeba se starat o účetnictví, povinností je pouze zavčas dodat všechny potřebné doklady k zaúčtování a k výpočtu mezd.
- Klient dostane záruku za zpracování účetnictví, smluvně je ustanovena odpovědnost účetní firmy za zpracování účetnictví, mezd a daní.
- Účetní firma bývá dostatečně pojištěna na rizika (například pojištění odpovědnosti za škody vzniklé z činnosti účetních).
- V případě nemoci či dovolené účetní je zastupitelnost jiné účetní z externí zpracovatelské firmy snadnější než by tomu bylo v případě samostatného pracovníka v zaměstnaneckém poměru.
- Velkou výhodou pro klienta je komunikace s úřady prostřednictvím externí účetní firmy a také zastupování při kontrolách z finančního úřadu, sociálního zabezpečení či například ze zdravotní pojišťovny.

Na druhé straně je nutno uvést i nevýhody, které s sebou může externí vedení účetnictví přinést. Jedná se o faktory, které by mohly mít pro někoho významnou roli při rozhodování.

- Při externím vedení účetnictví musí klient počítat s určitým zpožděním s výsledky týkající se hospodaření společnosti. Je zde určitá doba, než se potřebné doklady dostanou k účetní a ta následně potřebuje nějaký čas na zpracování. Podnikatel tak ztrácí aktuální přehled o výsledcích hospodaření své firmy (nejedná se o vedení účetnictví online). Informace podnikatel zjistí až z měsíčních výstupů.
- Nevýhodou pro klienty může být, že má třetí osoba přehled o jejich příjmech a výdajích. Tento problém ale bohužel nemá řešení. Klient musí spoléhat na diskrétnost, morální a etické chování účetní firmy. Která by měla veškeré citlivé údaje a informace o příjmech a výdajích zachovávat v tajnosti.
- Horší je to také s kontrolou práce externí firmy. Externí firma většinou předkládá pouze dohodnuté výstupy, které nedokáží vypovědět žádné informace o správnosti účtování.

5.2 PRŮBĚH ZAKÁZKY PODNIKEM

V této části diplomové práce bude představen průběh zakázky podnikem. Průběh bude zaměřen pouze na mzdové oddělení v České republice – konkrétněji přímo na společnost Accace Outsourcing s.r.o..

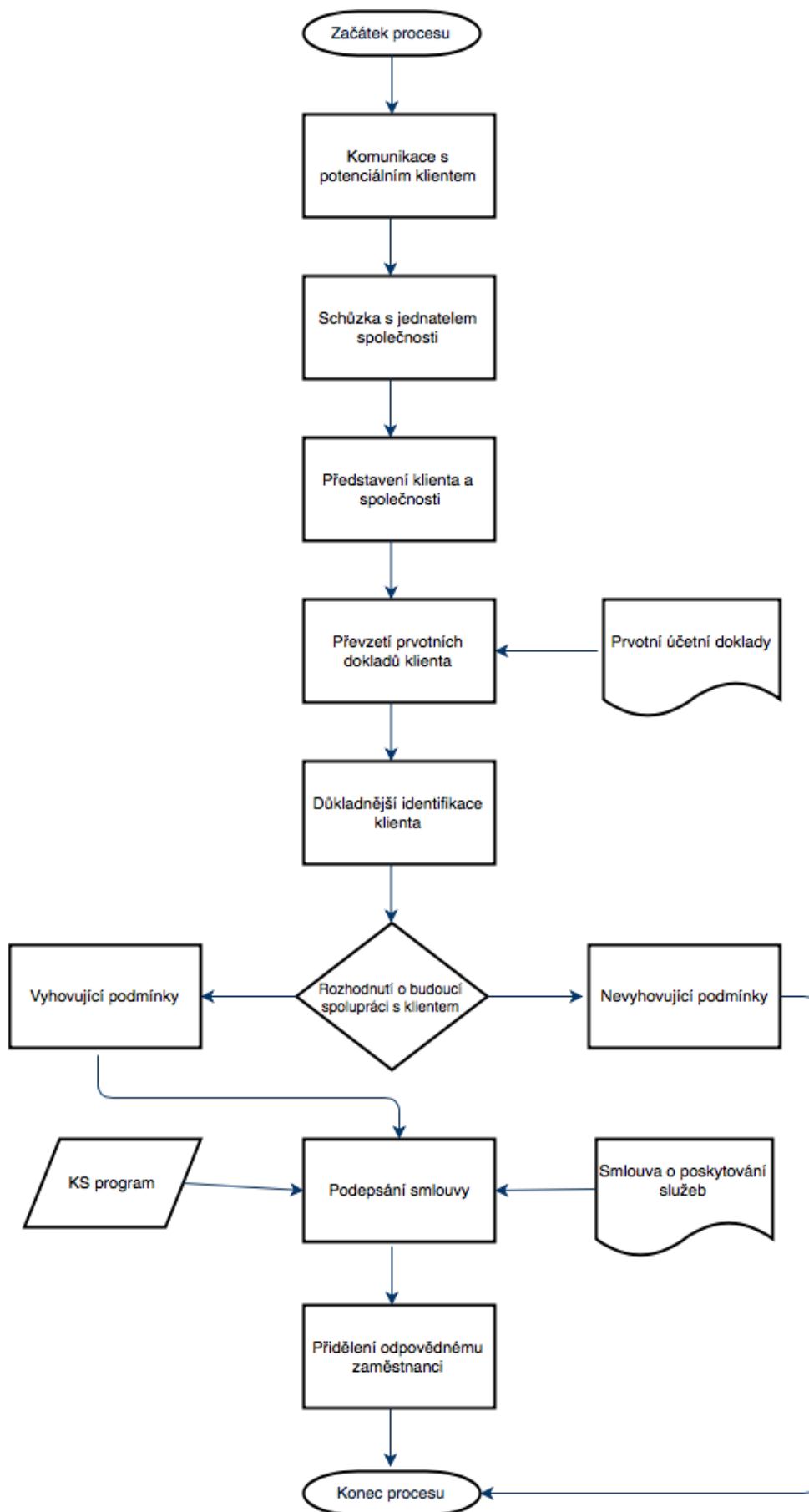
5.2.1 Kritéria přijetí zakázky

Stejně jako společnost mající v úmyslu outsourcovat své mzdové účetnictví, tak i účetní firma hodnotí, zda je pro ni výhodné zakázku přijmout z pohledu efektivity a dosažení zisku. V rámci úvodních rozhovorů s potencionálním klientem je nezbytné vyhodnotit následující faktory:

- **Velikost firmy (klienta) z pohledu počtu zaměstnanců** – je naprosto klíčovým kritériem při rozhodování o přijetí nové zakázky. Z pohledu společnosti je třeba zvážit, zda má kapacity pro přijetí nové zakázky.
- **Administrativní zázemí ve firmě pro přípravu podkladů na zpracování** – představuje další klíčové kritérium, protože tato skutečnost má významný dopad na rozsah zakázky. V některých případech lze využít varianty, kdy ve společnosti klienta funguje osoba, která zpracovává prvotní doklady (nové pracovní smlouvy zaměstnancům, dodatky ke smlouvám apod.) a zadává je rovnou do systému. Mzdová účetní poté tyto údaje pouze zkontroluje a dané zaměstnance přihlásí na příslušné zdravotní pojišťovny a na sociální pojištění.
- **Rozsah služeb** – je nezbytné dohodnout předem, aby bylo zřejmé, jaké všechny služby budou v rámci spolupráce vykonávány, např. administrativní podpora (např. skenování dokumentů), platby, vytváření nových smluv zaměstnancům, poskytování dalších personálních služeb apod.
- **Specifika odvětví a kvalifikace pracovníků** – mimo jiné mají také podstatný vliv při rozhodování o přijetí zakázky. Požadavky na mzdové účetnictví se mohou týkat velmi specifických odvětvích, kterými nemusí firma disponovat.
- **Používání vlastního x cizího mzdového software** – firma Accace používá mzdový účetní program KS mzdy. V některých případech, ale klient požaduje svůj vlastní mzdový software a společnosti dá pouze vzdálený přístup do svého systému. Poté je nutné zaškolení pracovníky k ovládní daného účetního systému.

- **Cena** – je sice uvedena na posledním místě výčtu, nicméně představuje opět klíčové kritérium při rozhodování. Samozřejmě je nutné nastavit takovou cenu, aby se daná zakázka vyplatila pro obě strany.

V případě, že všechny podmínky jsou dohodnuté, společnost s klientem sepíše smlouvu a pokračuje se s nastavením nového klienta v informačním systému společnosti.



Obr. č. 10 – Proces přijetí zakázky, zdroj: (vlastní zpracování)

5.2.2 Nastavení nového klienta

Jak již bylo zmíněno výše, pro výpočet mezd firma používá informační systém KS mzdy. Jelikož ne každý klient začíná spoluprací od 1.1. daného roku, musí se mzdové oddělení a klient domluvit, od jakého data jim poskytnou všechny potřebné údaje – údaje o zaměstnancích, jejich výpočtu mezd apod.. Jakmile je období domluvené, začínají se všechny potřebné informace implementovat do informačního systému. Elektronicky se dají implementovat pouze údaje o zaměstnancích – jméno, příjmení, adresa, výše mzdy apod.. Mzdy za jednotlivá období se ale již musí provádět ručně a musí být přesně takové, jaké jsou uvedené ve mzdových listech. Bohužel každý informační systém například zaokrouhluje částky odvodů jinak, proto je nutné pohlídat, aby všechny částky byly totožné. Vše musí být naimplementované, než firma začne oficiálně svou službu poskytovat.

Příslušná mzdová účetní komunikuje s klientem, jak prostřednictvím e-mailové komunikace, telefonické komunikace, tak prostřednictvím portálu Tulip.cz, který je vlastním interním systémem společnosti Accace. Z důvodu ochrany osobních údajů nelze přes e-mailovou komunikaci posílat všechny potřebné dokumenty, proto je nutné nastavit heslo pro komunikaci s daným klientem a nebo komunikovat přes interní portál Tulip.cz. Do informačního systému Tulip.cz jdou vkládat dokumenty, lze přes něj komunikovat přímo se zaměstnanci dané firmy a slouží také většině firem jako docházkový systém zaměstnanců.

5.2.3 Výpočet mezd

Na začátku každého nového období nastaví mzdová účetní se svým klientem mzdový kalendář, podle kterého se poté oba celý rok řídí. Mzdový kalendář se sestavuje proto, aby byla mzdová účetní schopna zpracovat více klientů za měsíc a aby nedošlo ke vzájemnému krytí (viz. obrázek č.11).

Obr. č. 11 – Mzdový kalendář, zdroj: (Accace, 2019)

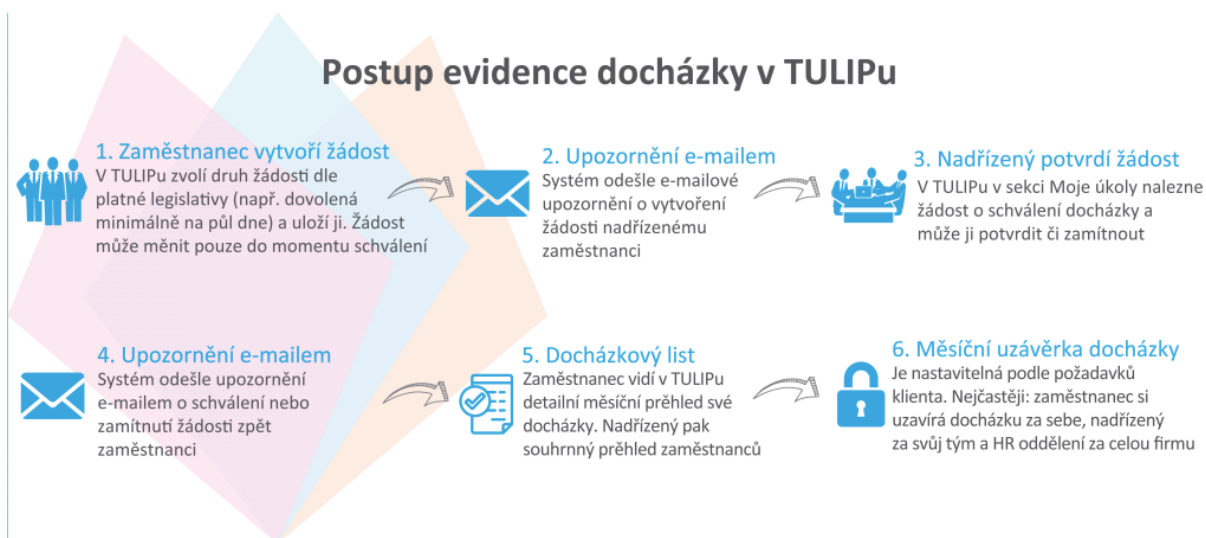
Prvním nejdůležitějším podkladem pro zpracování mezd je docházka zaměstnanců. Docházka zaměstnanců je možná 2 způsoby:

- Přes sumační tabulku, která se zasílá elektronicky pomocí e-mailové komunikace – je využívána klienty, kteří mají vlastní evidenci docházky svých zaměstnanců nebo klienty, kteří nemají vlastní evidenci a nechtějí využívat služeb portálu Tulip.cz. V tomto případě, na konci každého měsíce junior mzdová účetní vytvoří sumační tabulky za daný měsíc a pošle klientovi k vyplnění. Vyplněné sumační tabulky poté mzdová účetní zkontroluje a nahraje do účetního systému.

xyz																								
2019/01																								
Osobní číslo	Zaměstnanec	Přesčas	So + Ne	Noční	Svátek	Dovolená		Lékař		Plac. volno		Absence		Nepřít. volno		y na mzdu	Dohoda o PP		Prémie	e plnění	ž prode	ěna zamě	Oo prac. hodiny	
		Hod	Hod	Hod	Hod	Hod	Dny	Hod	Dny	Hod	Dny	Hod	Dny	Hod	Dny	Čás.	Hod	Čás.	Čás.	Čás.	Čás.	Čás.	Hod	Dny
300	Novák Jan																							
314																								
250																								
309																								
203																								
157																								
304																								
251																								
312																								
218																								
315																								
79																								
30																								
306																								
17																								

Obr. č. 12 – Sumační tabulka, zdroj: (Accace, 2019)

- Přes portál Tulip.cz – je využíván klienty, kteří mají větší počet zaměstnanců a jsou schopni si připlatit za požadovanou službu. Každý zaměstnanec dostane svůj vlastní přístup na portál a během měsíce do něj zadává dny své nepřítomnosti. Jeho nadřízený poté danou nepřítomnost musí schválit. Na konci každého měsíce musí příslušný odpovědný pracovník uzavřít docházku za celou společnost. Jakmile je docházka uzavřena, mzdová účetní si ji může stáhnout a naimportovat do účetního systému.



Obr. č. 13 – Evidence docházky v Tulipu, zdroj: (Tulip, 2019)

Jakmile je docházka nahrána v účetním systému a zkontrolována, zda dané nepřítomnosti odpovídají dokladům, co má mzdová účetní u sebe (např. neschopenky, propustky k doktorovi apod.), může se přejít

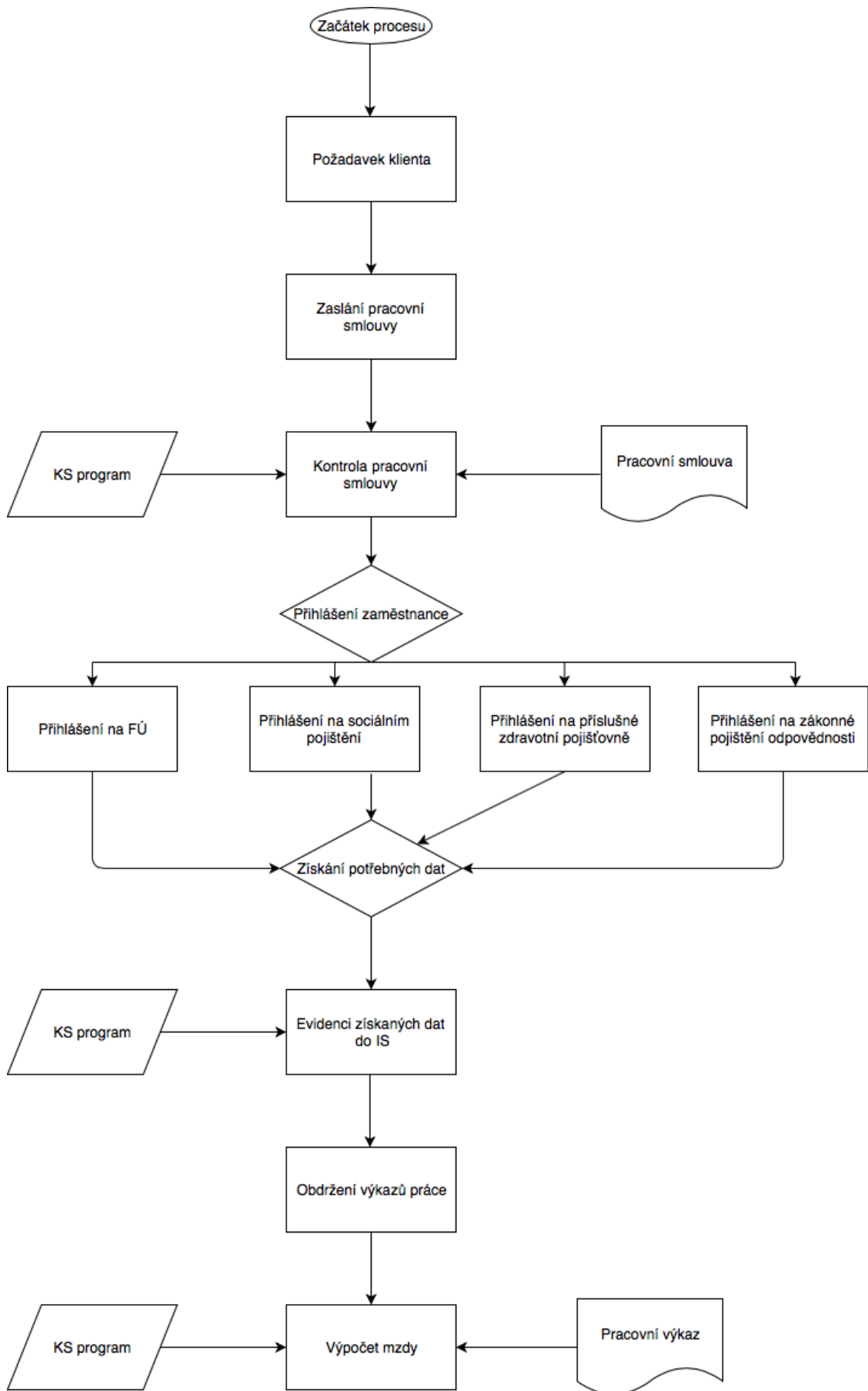
k nahráváním (výpočtům) bonusů a odměn. Záleží vždy na daném klientovi, zda si kalkulace na bonusy a odměny vypočítává sám a poté jen předává mzdové účetní nebo bonusy a odměny vypočítává mzdová účetní na základě poskytnutých údajů (např. bonusy tvoří 2% průměrné hrubé mzdy apod.).

Každá firma a každý daný zaměstnanec firmy mají různé pracovní rozvrhy. Některý zaměstnanec pracuje 8 hodin od pondělí do pátku, někdo pracuje pouze na zkrácený úvazek (např. 4 hodiny od pondělí do pátku) a někdo může pracovat na směny, kde jedna směna činí 12 hodin. Výpočet mezd tudíž u každé společnosti a každého zaměstnance může být specifický. Základní výpočet je následující:

Tab. č. 5 – Základní výpočet čisté mzdy, zdroj: (vlastní zpracování)

Výpočet čisté mzdy	
Základní hrubá měsíční mzda + odměny, bonusy, příplatky, náhrady za dovolenou apod.	
Základ daně (Hrubá mzda x 1,34) – zaokrouhlený na 100 Kč nahoru	
Pojistné zaměstnavatel:	
-	Z toho sociální pojištění (25% z hrubé mzdy)
-	Z toho zdravotní pojištění (9% z hrubé mzdy)
Pojistné zaměstnanec:	
-	Z toho sociální pojištění (6,5% z hrubé mzdy)
-	Z toho zdravotní pojištění (4,5% z hrubé mzdy)
Daň celkem:	
-	Daň (15% ze základu daně)
Daňová sleva – 2070 Kč na poplatníka	
Další daňová sleva (student, invalida)	
Daňové zvýhodnění na děti – 1267 Kč na první dítě, 1617 Kč na druhé dítě a 2017 na třetí a další dítě	
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách (daň – slevy – daňové zvýhodnění)	
Čistá mzda (Hrubá mzda – sociální pojištění zaměstnanec a zdravotní pojištění zaměstnanec – záloha na daň)	

Až jsou mzdy za všechny zaměstnance spočítány je nutné provést kontrolu údajů, zda je vše, tak jak má být nebo se vyskytla někde chyba a je ji potřeba odstranit. Po zkontrolování mezd vyjede mzdová účetní ze systému kontrolní sestavu, kterou pošle odpovědnému pracovníkovi klienta ke zkontrolování. Odpovědný pracovník pošle případné připomínky v případě, že na určité podklady zapomněl a celý proces se poté opakuje až do té doby, než bude vše klientem schváleno. Po schválení mezd se vytvoří bankovní příkaz, který buď odesílá společnost Accace nebo se posílá klientovi a ten odesílá sám – podle toho, jak jsou nastavené podmínky. Mzdy musí být odeslány do konce výplatního termínu společnosti a odvody na sociální a zdravotní pojištění a daň musejí být zaplacený do 20. dne následujícího měsíce.

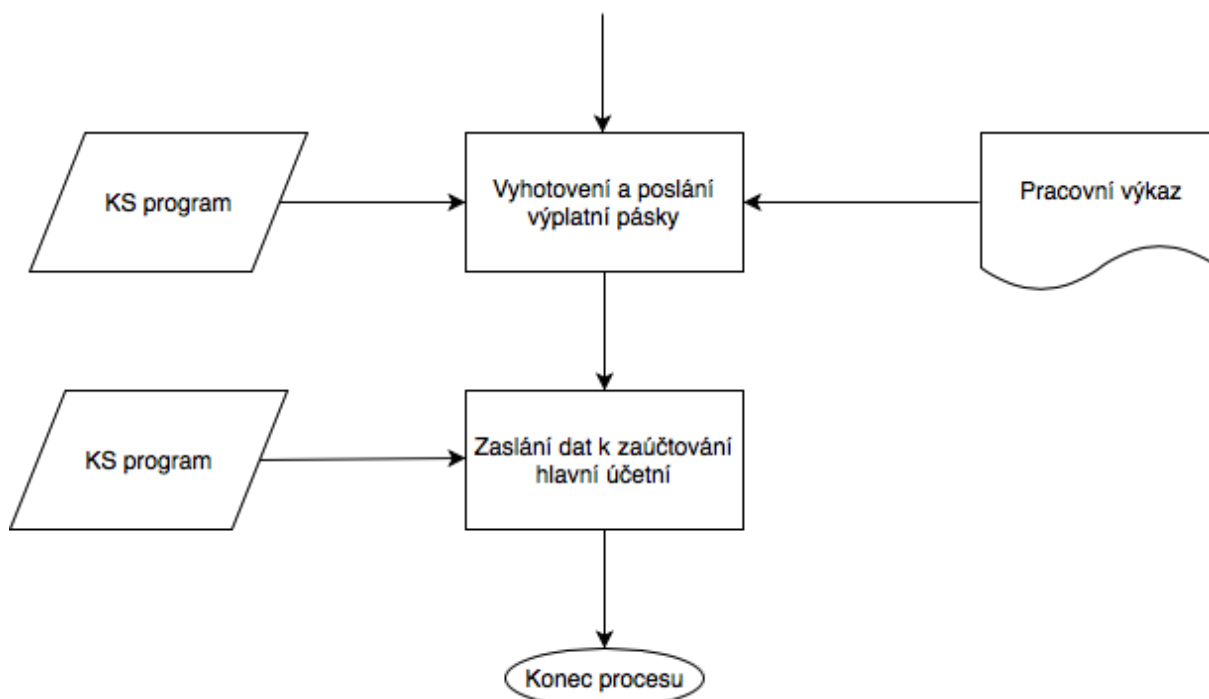


Obr. č. 14 – Proces výpočtu mezd I. část, zdroj: (vlastní zpracování)

5.2.4 Výstupní dokumenty z mezd

Po každém zpracování mezd je nutné vytvořit výstupní dokumenty. Mezi výstupní dokumenty patří:

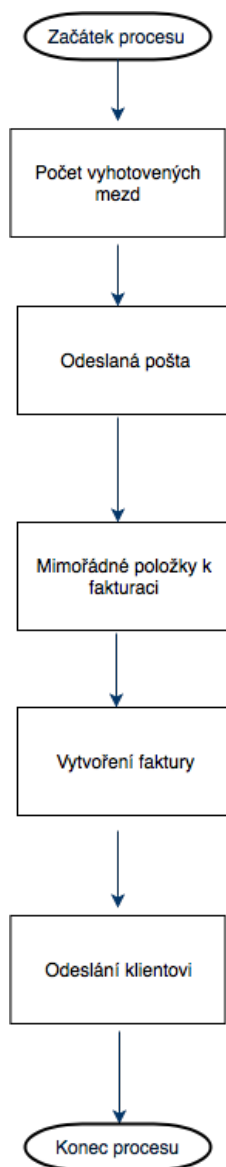
- Mzdová rekapitulace – slouží účetnímu oddělení k zaúčtování mezd
- Účetní doklad – taktéž slouží účetnímu oddělení k zaúčtování mezd
- Výplatní pásky zaměstnancům – výplatní pásky mohou mít různou podobu a to buď tištěné a rozesílané poštou, elektronické přes e-mail (tyto výplatní pásky ale musí obsahovat heslo pro otevíření) a nebo výplatní pásky nahrané na portál Tulip.cz, kde si je každý zaměstnanec pod svým heslem vyzvedne.
- Přehled o výši pojistného na sociální pojištění – tento přehled musí být odeslán do 20. dne následujícího měsíce na okresní správu sociálního zabezpečení
- Přehled o platbě pojistného na zdravotní pojištění zaměstnavatele – tento přehled musí být taktéž odeslán do 20. dne následujícího měsíce na příslušné zdravotní pojišťovny
- Další specifické dokumenty, které požaduje konkrétní klient



Obr. č. 15 – Proces výpočtu mezd 2. část, zdroj: (vlastní zpracování)

5.2.5 Fakturace

Fakturace je nastavená v měsíčních paušálních částkách za jednu výplatní pásku. Paušální částka za jednu výplatní pásku byla předem dohodnuta. Dále se do fakturované částky připočítává částka za používání portálu Tulip.cz, za nečekané a navíc zpracované reporty (např. pro audit, kontroly apod.), za odeslanou poštu (dle ceníku České pošty) apod. Pokud klient požaduje zajištění jakékoli mimořádné činnosti, je předem písemně dohodnuta a odsouhlasena odměna, za kterou bude daný úkon proveden, aby se zamezilo budoucím neshodám.



Obr. č. 16 – Proces fakturace, zdroj: (vlastní zpracování)

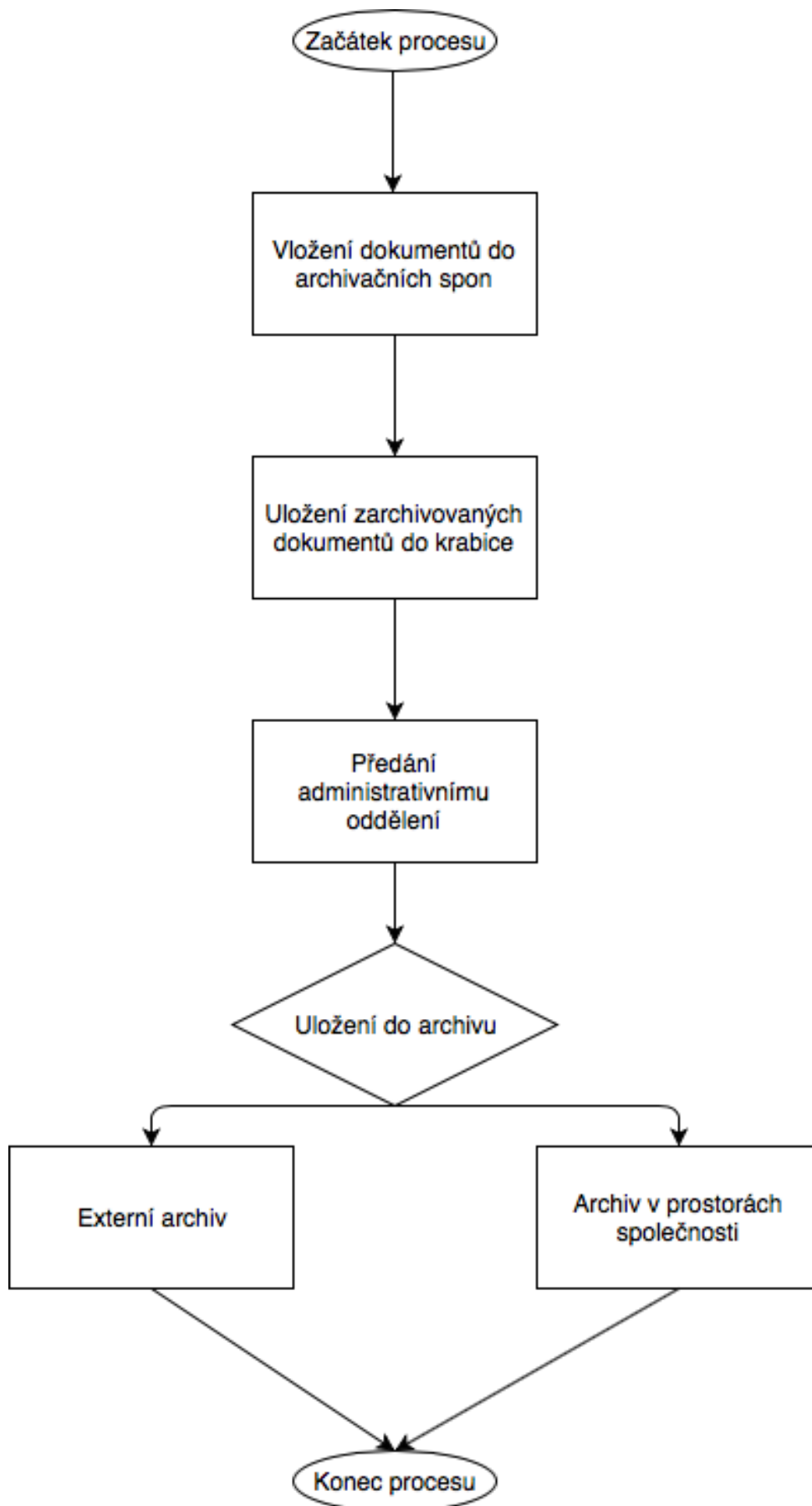
5.2.6 Archivace a skartace

Veškeré faktury, dokumenty, pracovní smlouvy apod. jsou archivovány a ukládány do archivu, který je umístěn jak v prostorách společnosti, tak i mimo ně (v externím archivačním skladu). Dokumenty jsou poskládány v archivačních sponách a poté dány do krabice, která je patřičně označena.

Každý dokument má jinou archivační dobu, která je dána zákonem.

- Účetní závěrky a výroční zprávy po dobu 10 let.
- Účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, účtový rozvrh, přehledy po dobu 5 let.
- Účetní záznamy, kterými účetní jednotky dokládají vedení účetnictví po dobu 5 let.
- Mzdové listy po dobu 30 let.

Je ale dobré mít upřesněné v interní směrnici, co a jak se bude dlouho archivovat.



Obr. č. 17 – Proces archivace a skartace, zdroj: (vlastní zpracování)

5.2.7 Měření spokojenosti zákazníka

Jednou ročně se klientům posílá dotazník spokojenosti, aby napsali s čím jsou spokojeni a s čím naopak nikoliv. Firma takto získá zpětnou vazbu od klienta a případné neshody může vyřešit. V případě, že má klient neshody dříve, má vždy možnost se obrátit na odpovědného pracovníka, na kterého dostal telefonní kontakt.

5.3 SLEPTE ANALÝZA

Pro posouzení prostředí v oblasti účetnictví a daní v České republice bude provedena analýza SLEPTE, která analyzuje vnější prostředí podniku. Tato analýza je zvolena proto, že společnost Accace působí po celé České republice pomocí outsourcovaných služeb.

5.3.1 Sociální faktory

Jak bylo výše uvedeno, v této diplomové práci budu pro analýzy používat pouze pobočku Accace Outsourcing s.r.o.. Pobočka sídlí ve městě Brno, které je druhým největším městem České republiky s rozlohou 230,22 km². Dle údajů z roku 2017 má 379 527 obyvatel a v jeho metropolitní oblasti žije asi 600 000 obyvatel. Město je výrazným střediskem vysokého školství s 34 fakultami čtrnácti univerzit a dalších vysokých škol s více než 83 000 studenty.

Mezi sociální faktory řadíme převážně vzdělanost obyvatelstva, kupní sílu, demografické změny či příjmy obyvatelstva. Jelikož koncovým zákazníkem společnosti jsou podniky, demografické změny ovlivňují společnost převážně v souvislosti s personálním zabezpečením. V současné době je velký zájem o humanitní obory mezi které se řadí i ekonomicky orientované obory. Dopad na profesi účetních a ekonomických poradců má tento trend především v souvislosti se zájmem o tento obor a s tím související přibývajícím růstem počtu kvalifikovaných pracovníků. Pro účetní kanceláře to představuje velké výhody při nábore pracovních sil, jelikož nabídka je v tomto oboru vyšší. Účetní kancelář si tedy v konečném důsledku může klást více nároků na pracovníky a větší prostor má i při stanovení odměny nebo mzdy. Společnost Accace tyto faktory do značné míry ovlivňuje, protože kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci za udržitelných mzdových podmínek jsou jedním bodem úspěšné strategie firmy.

Další velmi důležitou roli hraje úroveň vzdělání a zkušeností v oboru. Dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání přílohy č. 2 – živnosti vázané k §23 a §24 je živnostenské oprávnění pro činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence podmíněno požadovanou odbornou způsobilostí a to následovně:

- Vysokoškolské vzdělání a 3 roky praxe v oboru;
- Vyšším odborným vzděláním a 5 lety praxe v oboru;
- Středoškolským vzděláním s maturitou a 5 lety praxe v oboru;
- Osvědčením o rekvalifikaci vydaným zařízením, které je akreditované ministerstvem školství podle zvláštních právních předpisů a dále 5 lety praxe v oboru.

Obor účetnictví a daní prochází dynamickými změnami zákonů a norem, které je zapotřebí pečlivě sledovat. Nicméně i v tomto odvětví se nachází mnoho nedostatečně kvalifikovaných subjektů poskytujících účetní

služby. Přestože tyto subjekty nejsou profesně ani technicky zabezpečeny jako společnost Accace, představují pro ni konkurenci.

5.3.2 Legislativní faktory

Jak firma Accace, tak i ostatní firmy podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Mezi obecně platné právní předpisy, kterými se musí daná firma řídit a pozitivně či negativně ovlivňuje samostatné podnikání, patří například:

- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.
- Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu.
- Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 563/1991 Sb. O účetnictví.
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.
- Zákon č. 16/1993 Sb. O dani silniční.
- Zákon č. 280/2009 Sb. Daňový řád.

Vláda každoročně připravuje změny v zákonech, daňových systémech, které mají být prospěšné podnikatelským subjektům, ale ne vždy se tyto změny setkají s úspěchem.

Od 25. května 2018 vstoupilo v platnost Obecné nařízení na ochranu osobních údajů (GDPR), které zkomplikovalo komunikaci s klienty prostřednictvím e-mailové komunikace, kde nyní nemohou být uvedeny žádné osobní údaje.

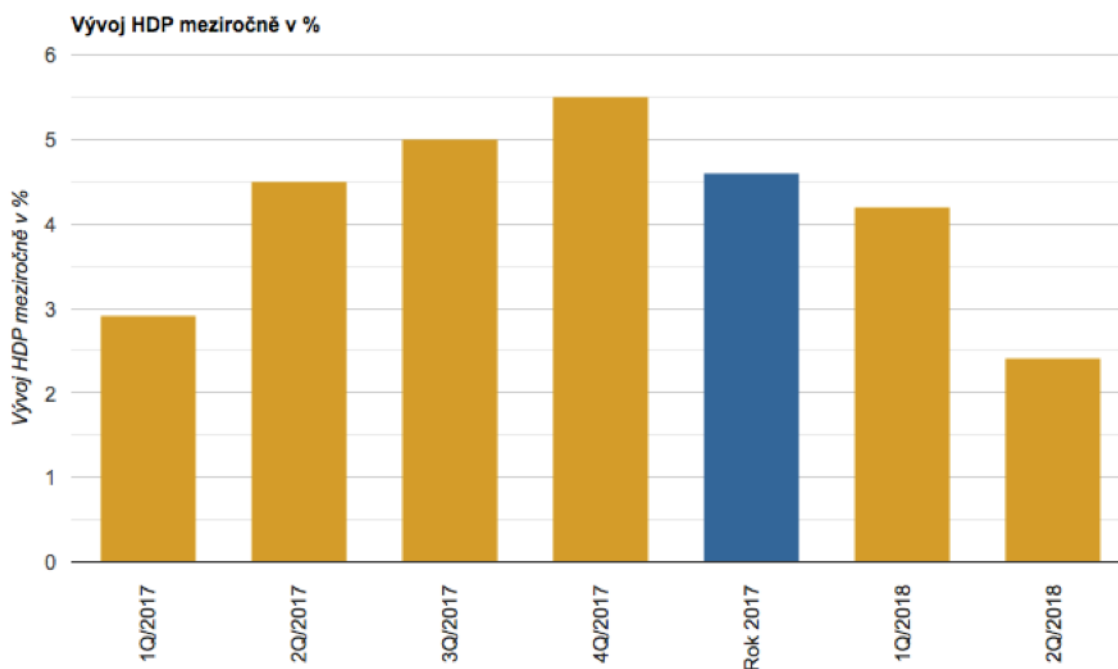
Jednou z nejčastěji novelizovaných norem v legislativě České republiky je zákon o dani z příjmů. Změny zde proběhly v mnoha částech, jednou z nich je způsob výpočtu mezd. V roce 2008 byla zavedena super-hrubá mzda a nyní se uvažuje o jejím zrušení. Změny tohoto typu jsou nejen nákladné na vzdělávání pracovníků, ale vyžadují také náklady na změnu ekonomického či účetního software a dalších souvisejících software.

5.3.3 Ekonomické faktory

Dalšími faktory, které ovlivňují společnost jsou faktory ekonomické, které mají dopad na chod společnosti Accace.

Hrubý domácí produkt

Vývoj HDP v České republice ve 2. čtvrtletí vzrostl mezičtvrtletně o 0,7 % a meziročně o 2,4 %. Hlavními faktory růstu české ekonomiky byly investiční výdaje a spotřeba domácností.



Obr. č. 18 – Vývoj HDP, zdroj: kurzy.cz, 2018)

Průměrná mzda

Průměrná mzda v Česku poprvé přesáhla 30 000 korun ve 4. čtvrtletí 2017, když meziročně stoupla na 31 661 korun. V prvním čtvrtletí roku 2018 dosáhla podle revidovaných údajů 30 267 korun, což bylo meziročně o 8,6 procenta více. Tempo meziročního růstu je tak v roce 2018 vyrovnané. V druhém čtvrtletí roku 2018 se průměrná mzda zvýšila na 31 851 Kč.

Nezaměstnanost

Celkový počet nezaměstnaných se meziročně snížil o 22,6 tis. a dosáhl 127,5 tis. osob. Snížil se jak počet nezaměstnaných žen (o 12,1 tis. na 71,1 tis.), tak počet nezaměstnaných mužů (o 10,4 tis. na 56,4 tis.). Pozitivní vývoj souvisí především s poklesem počtu nezaměstnaných jeden rok a déle (o 12,8 tis. na 36,4 tis. osob).

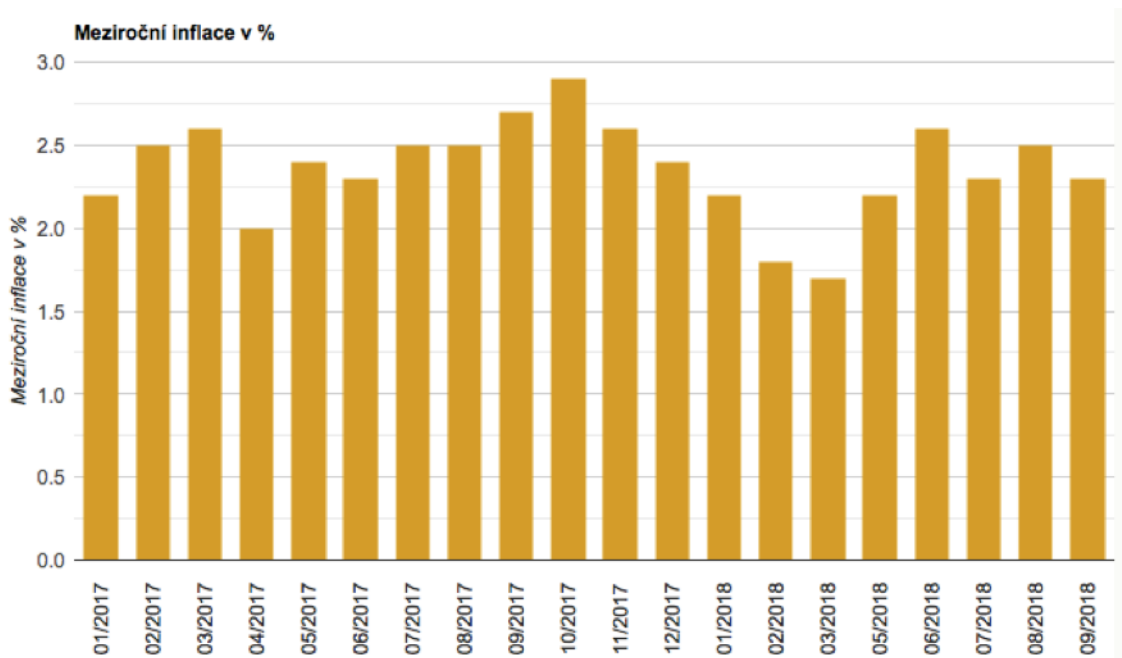
Z regionálního pohledu se míra nezaměstnanosti v meziročním srovnání snížila prakticky ve všech krajích kromě Ústeckého, kde se zvýšila o 0,9 p. b. na 3,9 %. Stagnovala v kraji Středočeském a Plzeňském. Nejvíce klesla v Libereckém (o 2,2 p. b.), Zlínském (o 1,8 p. b.) a v Jihočeském kraji (o 1,1 p. b.). Nejvyšší míra nezaměstnanosti přetrvává v Moravskoslezském (4,0 %), v Ústeckém (3,9 %) a v Karlovarském kraji (3,0 %). Nejnižší míra je dlouhodobě v hlavním městě Praze (1,3 %) a v Jihočeském (1,4 %) a Pardubickém kraji (1,4 %).

Inflace

Spotřebitelské ceny klesly v září oproti srpnu o 0,3 %, což byl největší meziměsíční pokles cen od listopadu 2015. Tento vývoj ovlivnilo zejména snížení cen v segmentu rekreace a kultura a v segmentu doprava. Meziroční růst spotřebitelských cen v září zpomalil na 2,3 %, což bylo o 0,2 procentního bodu méně než v srpnu.

Meziměsíční pokles spotřebitelských cen v oddíle rekreace a kultura byl způsoben především snížením cen dovolených s komplexními službami o 22,3 % v důsledku končící letní sezóny. Pokles cen v oddíle doprava byl ovlivněn zejména nižšími cenami dopravních služeb o 8,4 %. Na tento vývoj měly výrazný vliv nově zavedené

celostátní slevy jízdného v autobusové a železniční dopravě. Dopad těchto slev na změnu úhrnného meziměsíčního indexu spotřebitelských cen v září představoval podle orientačního propočtu ČSÚ jeho snížení o 0,1 procentního bodu. Z potravin byly nižší především ceny pekárenských výrobků a obilovin o 1,4 %, nealkoholických nápojů o 1,4 % a cukru o 10,7 %.



Obr. č. 19 – Inflace, zdroj: (kurzy.cz, 2018)

5.3.4 Politické faktory

Velmi důležitým faktorem je politické prostředí, dá se konstatovat, že skoro všechny prvky podnikatelského prostředí jsou politickým prostředím do jisté míry ovlivnitelné. Důležité jsou faktory národní, ale taktéž i mezinárodní scény. Například ekonomické prostředí je značně vázané na to, jaké budou politické rozhodnutí v oblasti rozpočtu a rozdělování příjmů. V České republice jsou aktuálně řešeny návrhy zrušení superhrubé mzdy a zavedení 25ti dnů dovolené. Situace na politické scéně České republiky a politická rozhodnutí ovlivňují společnost Accace jednak přímo, ale také nepřímo, a to prostřednictvím jejich klientů, kteří musí na tyto změny také reagovat, pokud se dotýkají jejich předmětu podnikání. Současná politická situace je v České republice velice nestabilní. Zákony jsou schvalovány například ve statutu legislativní nouze a často jejich osud závisí na několika hlasech poslanců, kteří často hlasují z důvodu vyšších zájmů, které se se zájmem voličů (majitelů firem) často neslučují. Politická rozhodnutí jsou často nekonceptní a je velice obtížné reagovat na časté změny. Strategické plány firmy jsou zpravidla dlouhodobého rázu a bez chyby jsou ovlivněny legislativní úpravou. Zákony se ovšem mění často a někdy tak zásadně, že je velice obtížné tyto kroky předvídat a zahrnout je do podnikové strategie či na ně nějakým jiným způsobem reagovat.

Politici, jako nositelé legislativních změn, mají vliv na účetní a daňové kanceláře také přímo. Čím složitější a méně přehledné zákony budou, tím více podniků bude nuceno vyhledat pomoc u odborného konzultanta a poradce. Na druhé straně složitý a nestálý daňový systém zvyšuje i účetním firmám náklady na vzdělávání svých zaměstnanců.

5.3.5 Technologické faktory

V oblasti účetních služeb se technologický pokrok týká především oblasti IT technologií a software. Hlavní revolucí v IT byl vývoj počítačů a moderních software. Pomáhají společnostem ve všech oblastech a odvětvích. V současné době už těžko nalezneme firmu, která by k vedení účetnictví nepoužívala příslušný software. Elektronizace podstatně zjednodušila práci a umožnila snadnější přístup k informacím.

Těmto trendům se musejí přizpůsobit i dodavatelé účetních softwarů. Pro analyzované odvětví to má dopad především na výběr vhodného účetního programu, který bude splňovat základní požadavky firmy například na rychlost, počet licencí, upgrady, ale také na individuální požadavky jako třeba účtování na více středisek a kalkulačních jednic, generování výplatních pásek v anglickém jazyce a podobně. Důležité při výběru programu je také časové hledisko. Software vyžaduje instalaci a zaškolení zaměstnanců, po čase používá je obtížné tyto data přenést do jiného systému. Pro mnoho společností je také zakoupení licence poměrně nákladnou investicí, proto není pro společnost efektivní poskytovatele softwarového vybavení měnit příliš často a jeho výběr vyžaduje důkladnou analýzu. Důležité pro společnost bude také napojení účetního programu na orgány veřejné správy. Jedná se například o odesílání výkazů pojišťovnám, finančním úřadům, správě sociálního zabezpečení a dalším, kterým odesílání v elektronické podobě výrazně snižují provozní i mzdové náklady. Dnešní software jsou také napojeny na registr ekonomických subjektů a provázány s dalšími softwarovým vybavením firem (mzdové programy, skladové systémy, logistické systémy a podobně).

Společnost Accace používá k účtování účetní systém NAVISION, který je propojený s interním cloudovým portálem Tulip.cz. Klient tedy z pohodlí domova či společnosti nahraje do portálu faktury a účetní si je poté stáhne a pohodlně naimportuje do účetního systému. Na mzdové účetnictví společnost Accace používá mzdový systém KS mzdy, ke kterému mzdové oddělení taktéž používá interní portál Tulip.cz pro evidenci docházky zaměstnanců a taktéž pro vložení podkladů ke mzdám.

5.3.6 Ekologické faktory

Na činnost účetních kanceláří nemají tyto faktory dle mého názoru zásadní vliv. V případě, že by ekologické faktory začaly negativně či pozitivně ovlivňovat klienty účetní kanceláře, bylo by vhodné se těmito faktory podrobněji zabývat. Pozitivní dopad na životní prostředí má dnešní doba tím, že většina společností vede účetnictví spíše v elektronické verzi, není tedy potřeba tolik tisknout, jako tomu bylo v minulosti. Společnost Accace využívá recyklovatelného papíru a třídění odpadu k ochraně životního prostředí. Ekologické faktory závažně neohrožují chod společnosti.

5.4 ANALÝZA RIZIK – FMEA

K analyzování rizik, které se mohou v průběhu zakázky v podniku vyskytnout, jsem zvolila metodu FMEA. Hlavní podstatou této metody je zjištění nedostatků (rizik, hrozeb), které se mohou v průběhu zakázky vyskytnout a dále analyzovat jejich příčiny a důsledky, které z nich plynou za účelem zlepšení průběhu zakázky podnikem.

Společnost Accace se zabývá externím zpracováním účetnictví, mzdového účetnictví a zpracováním daní. Protože společnost nabízí mnoho služeb, pro analýzu rizik jsem se zaměřila pouze na část poskytování mzdového účetnictví. Celý průběh zakázky začíná přijetím zakázky a končí archivací dokumentů.

Jednotlivé fáze průběhu zakázky jsou následující:

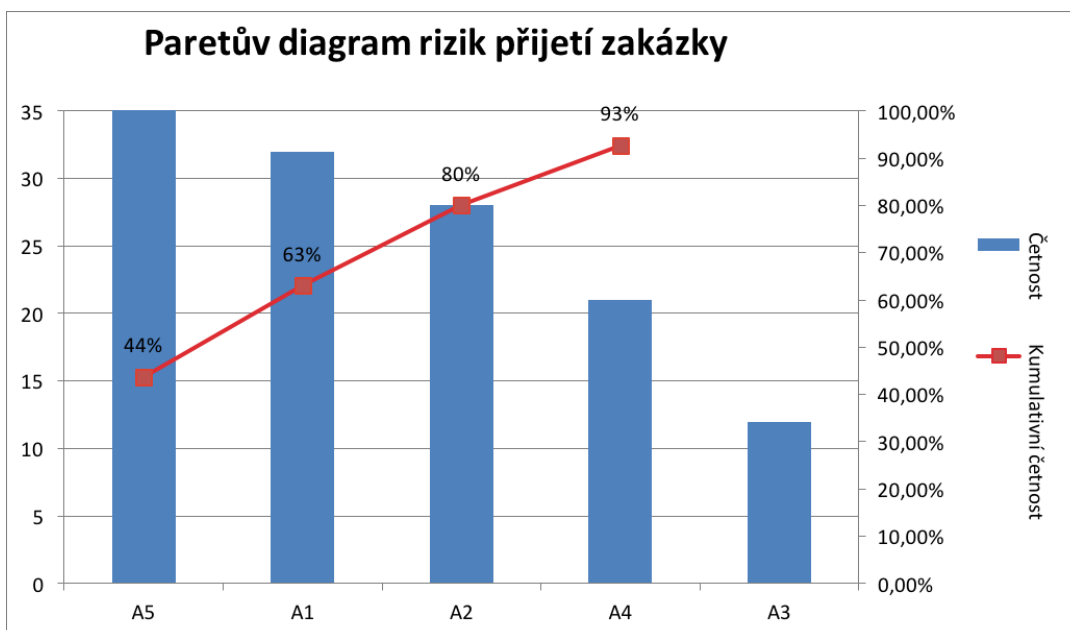
- Přijetí zakázky;
- Nastavení nového klienta;
- Výpočet mezd;
- Výstupní dokumenty z mezd;
- Fakturace;
- Archivace a skartace.

5.4.1 Identifikace rizik

V této části diplomové práce jsou identifikována jednotlivá rizika, která mohou nastat v průběhu dané fáze zakázky a mohou ovlivnit fungování celého podniku, ale i spokojenost zákazníků s využíváním služeb mzdového účetnictví. Ke každé fázi průběhu zakázky bude vytvořený Paretův diagram, který nám pomůže ke stanovení důležitých rizik.

1. Přijetí zakázky

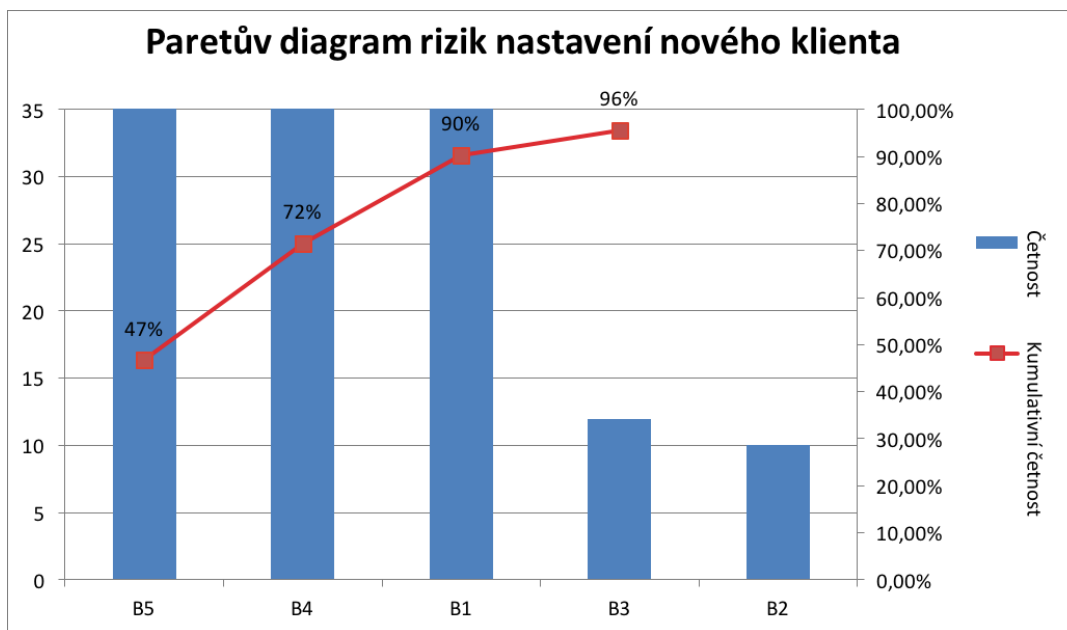
- Nedostupný telefon (A1);
- Nedoručení e-mailu (A2);
- Zmeškání obchodní schůzky (A3);
- Nefunkční webové stránky (A4);
- Nedostatečná kapacita zaměstnanců (A5).



Obr. č. 20 – Paretův diagram rizik přijetí zakázky, zdroj: (vlastní zpracování).

2. Nastavení nového klienta

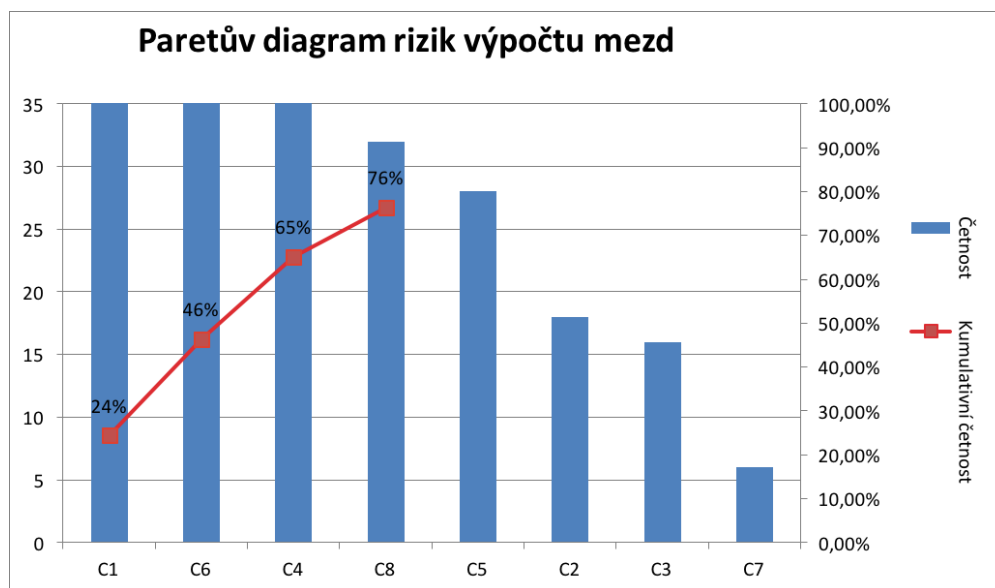
- Chybějící/neúplné doklady (B1);
- Dosud nepodepsaná plná moc k zastupování (B2);
- Nenahlášení nového klienta na úřady (B3);
- Ztráta doručených dokumentů (B4);
- Špatné zadání dokumentů k zaměstnancům (B5).



Obr. č. 21 – Paretův diagram rizik nastavení nového klienta, zdroj: (vlastní zpracování).

3. Výpočet mezd

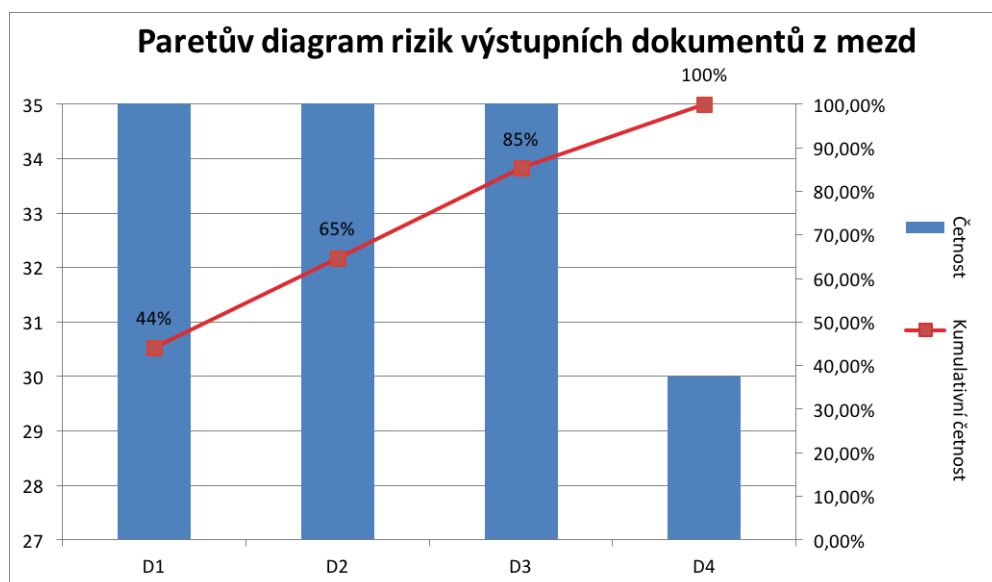
- Nezavedení doručených dokladů (C1);
- Neuzavření docházky zaměstnanců (C2);
- Nezaslané podklady ke mzdám (C3);
- Chyba ve výpočtu mezd (C4);
- Chybně vypočítaná výše odvodů (C5);
- Chybně uplatněné daňové slevy (C6);
- Selhání informačního systému (C7);
- Mzda zaslána na chybný účet (C8).



Obr. č. 22 – Paretův diagram rizik výpočtu mezd, zdroj: (vlastní zpracování).

4. Výstupní dokumenty z mezd

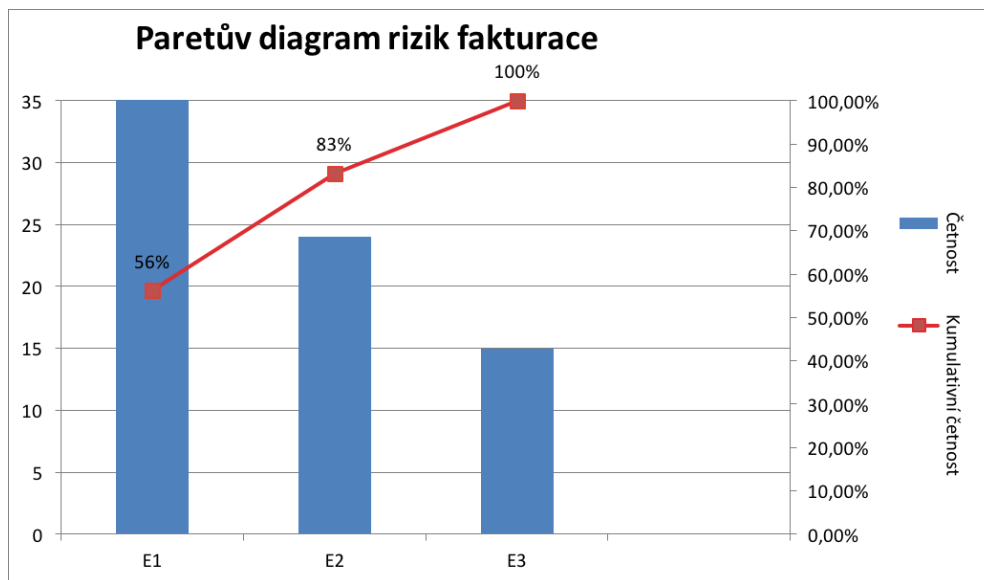
- Únik citlivých dat o zaměstnancích (D1);
- Odeslání dokumentů jinému klientovi (D2);
- Nedodržení výplatního termínu (D3);
- Neobdržení výplatních pásek (D4).



Obr. č. 23 – Paretův diagram rizik výstupních dokumentů z mezd, zdroj: (vlastní zpracování).

5. Fakturace

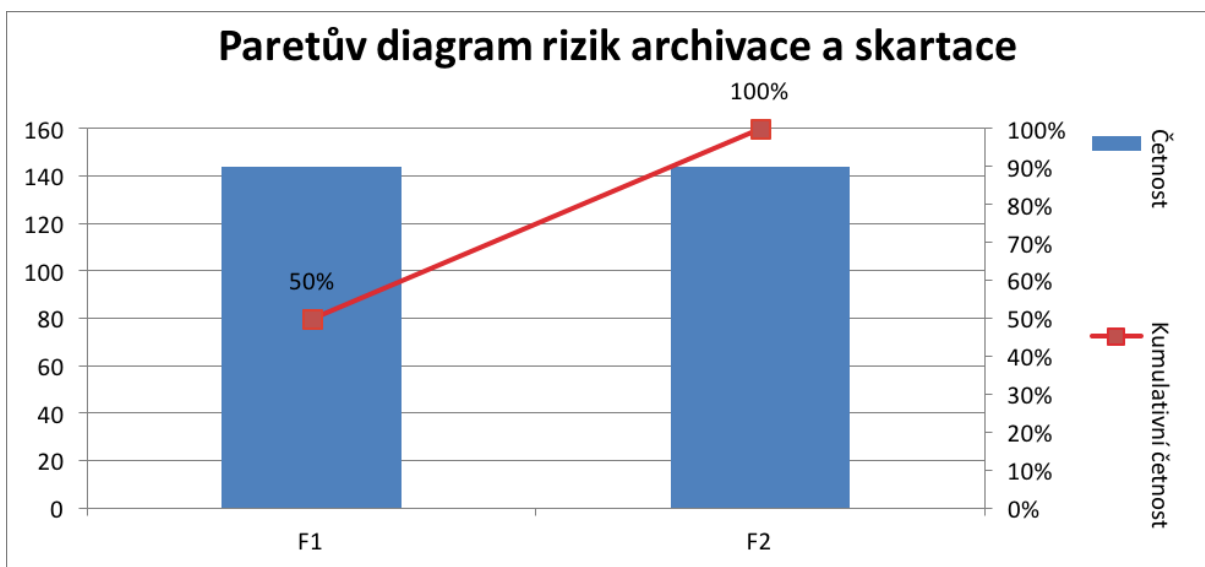
- Chybně vyfakturována částka (E1);
- Nedoručení faktury odběrateli (E2);
- Nezaplacení faktury (E3).



Obr. č. 24 – Paretův diagram rizik fakturace, zdroj: (vlastní zpracování)

6. Archivace a skartace

- Záměna dokumentů ke skartaci/archivaci (F1);
- Chybně založený dokument (F2).



Obr. č. 25 – Paretův diagram rizik archivace a skartace, zdroj: (vlastní zpracování)

5.4.2 Hodnocení zjištěných rizik

Součástí analýzy a hodnocení rizik metodou FMEA je odhad významu důsledků, které může riziko či hrozba způsobit. Hodnocení probíhalo na stupnici od 1 do 10, přičemž hodnota 1 značí žádný důsledek a hodnota 10 kritický důsledek bez výstrahy. Dalším hodnocením je odhad pravděpodobnosti výskytu rizika či hrozby, které také probíhalo na stupnici od 1 do 10, přičemž hodnota 1 značí téměř nepravděpodobný výskyt rizika či hrozby a hodnota 10 značí, že se riziko či hrozba vyskytuje téměř neustále. Posledním hodnocením je hodnocení pravděpodobnosti odhalitelnosti rizika či hrozby, které taktéž probíhalo na stupnici od 1 do 10, kde hodnota 1 značí téměř jisté odhalení a hodnota 10 odhalení absolutně nejisté.

Na základě ohodnocení těchto tří parametrů můžeme vypočítat ukazatele priority rizika RPN. V následující tabulce (tabulka č. 6) je uvedeno celkové hodnocení míry rizika (RPN) včetně podpisu, o jaké riziko se jedná a co pro podnik znamená.

Tab. č. 6 – Míra rizika RPN, zdroj: (vlastní zpracování)

Míra rizika RPN	Popis
1 - 20	Bezvýznamné riziko – není třeba provádět opatření
21 - 50	Běžné riziko – počítá se s ním, opatření jsou běžně prováděna
51 - 99	Nežádoucí riziko – vyžaduje pozornost, je potřeba ho eliminovat pomocí preventivního opatření
100 a více	Kritické riziko – může být pro společnost kritické a je nutné jej eliminovat

V první kategorii jsou bezvýznamná rizika, která mají RPN od 1 do 20 a pro která není nutné zavádět preventivní opatření, jelikož jejich význam je bezvýznamný a nemají žádný vliv na chod společnosti nebo spokojenost zákazníků.

V druhé kategorii jsou běžná rizika, která nejsou pro podnik nikterak závažná. Hodnota RPN je od 21 do 50. Preventivní opatření se u těchto rizik běžně provádí, pokud však nejsou spojeny s příliš vysokými náklady. Pro běžná rizika je typické, že je vysoký pouze jeden z hodnocených parametrů.

Ve třetí kategorii jsou nežádoucí rizika, která jsou pro podnik nežádoucí a potřebují pozornost. Společnost musí zavádět preventivní opatření pro snížení či eliminaci těchto rizik. Hodnota RPN je od 51 do 99.

V poslední, čtvrté kategorii jsou kritická rizika, která jsou pro podnik velmi nebezpečná a velmi nežádoucí. V některých případech mohou tato rizika vést i k výrazné finanční ztrátě nebo ke ztrátě zákazníků. Hodnota RPN je 100 a více.

5.4.3 Výsledky analýzy FMEA

V procesu bylo identifikováno 27 rizik, které mohou ohrozit průběh zakázky. Ke každému riziku bylo přiděleno hodnocení významu důsledku, pravděpodobnosti výskytu a pravděpodobnost odhalitelnosti na stupnici od 1 do 10. Na základě těchto hodnocení byla vypočítána míra rizika (RPN). Následně bylo ke každému riziku

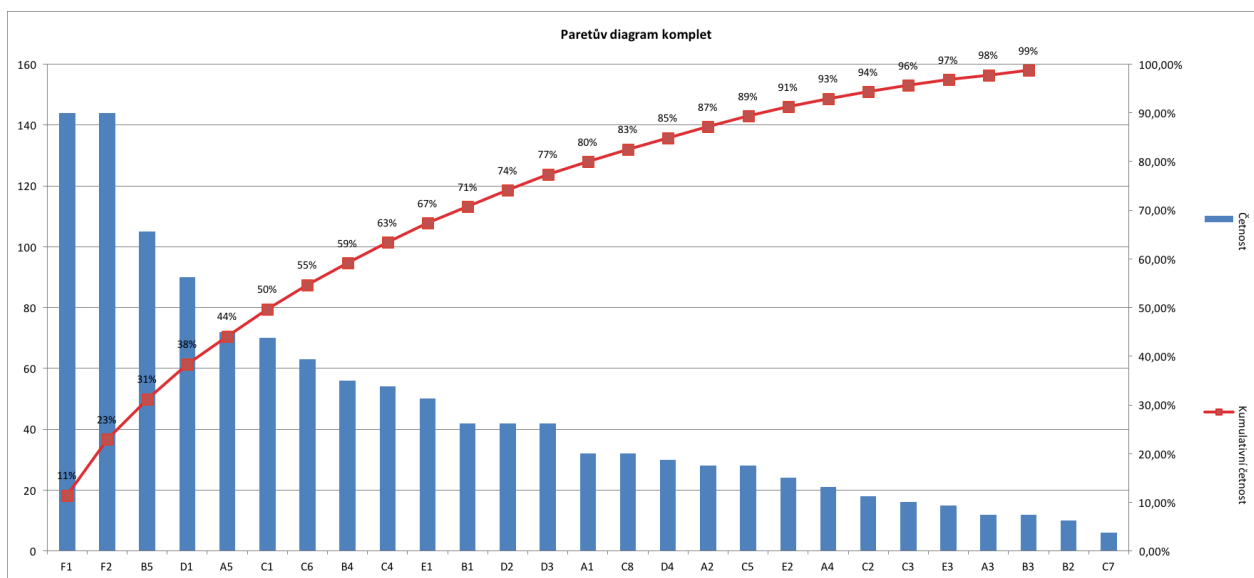
přiděleno doporučené opatření, které vede ke snížení míry rizika (viz. příloha č. 2). U čtyřech rizik je míra rizik natolik vysoká a závažná, že je potřeba se na ně zaměřit a navrhnout podrobná opatření pro snížení těchto rizik. Kritická rizika jsou následující:

Tab. č. 7 – Kritická rizika, zdroj: (vlastní zpracování)

Riziko	Význam důsledků	Pravděpodobnost výskytu	Odhalitelnost	RPN
Nedostatečná kapacita zaměstnanců	9	5	3	135
Nedodržení výplatního termínu	9	5	3	135
Únik citlivých dat o zaměstnancích	8	3	5	120
Chybně uplatněné daňové slevy	7	4	4	112

5.5 PARETŮV DIAGRAM KOMPLETNÍ

Na obrázku č. 26 je zobrazený celkový Paretův diagram všech případných rizik, která mohou nastat při průběhu zakázky ve společnosti Accace. Paretova analýza je nástrojem umožňujícím identifikovat prioritní problémy (v našem případě rizika), protože všechny problémy (rizika) nemohou být řešeny současně. Tento nástroj pomáhá vyjádřit relativní významnost jednotlivých příčin vzniku rizika. Hodnoty do Paretova diagramu byly použity z analýzy FMEA, kde jako absolutní četnost byla dána hodnota RPN pro doporučeném opatření.



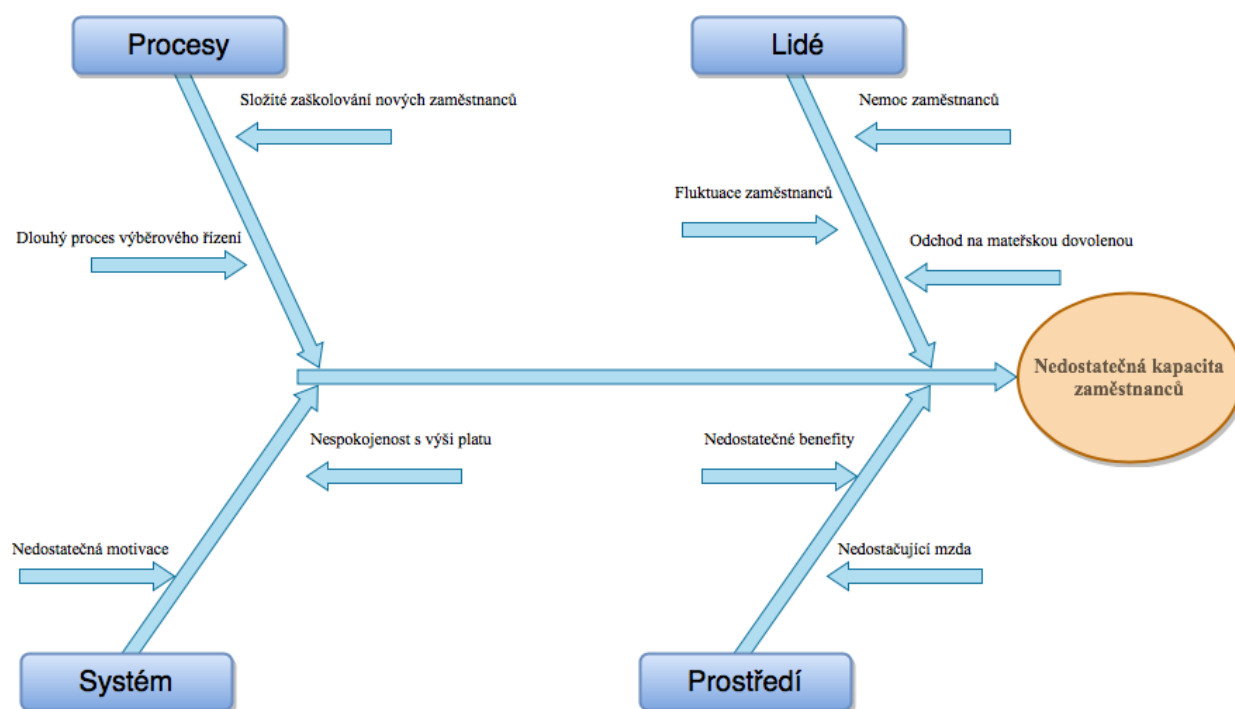
Obr. č. 26 – Paretův diagram kompletní, zdroj: (vlastní zpracování).

5.6 ISHIKAWŮV DIAGRAM

Ishikawův diagram, neboli diagram příčin a následků, se zabývá nejrizikovějšími problémy v celém procesu. Jako nejrizikovější a nejzávažnější problémy byly dle analýzy rizik identifikovány: nedostatečná kapacita zaměstnanců, nedodržení výplatního termínu a únik citlivých dat o zaměstnancích. Ishikawův diagram slouží pro identifikování základních příčin výše uvedených problému při průběhu zakázky podnikem.

5.6.1 Nedostatečná kapacita zaměstnanců

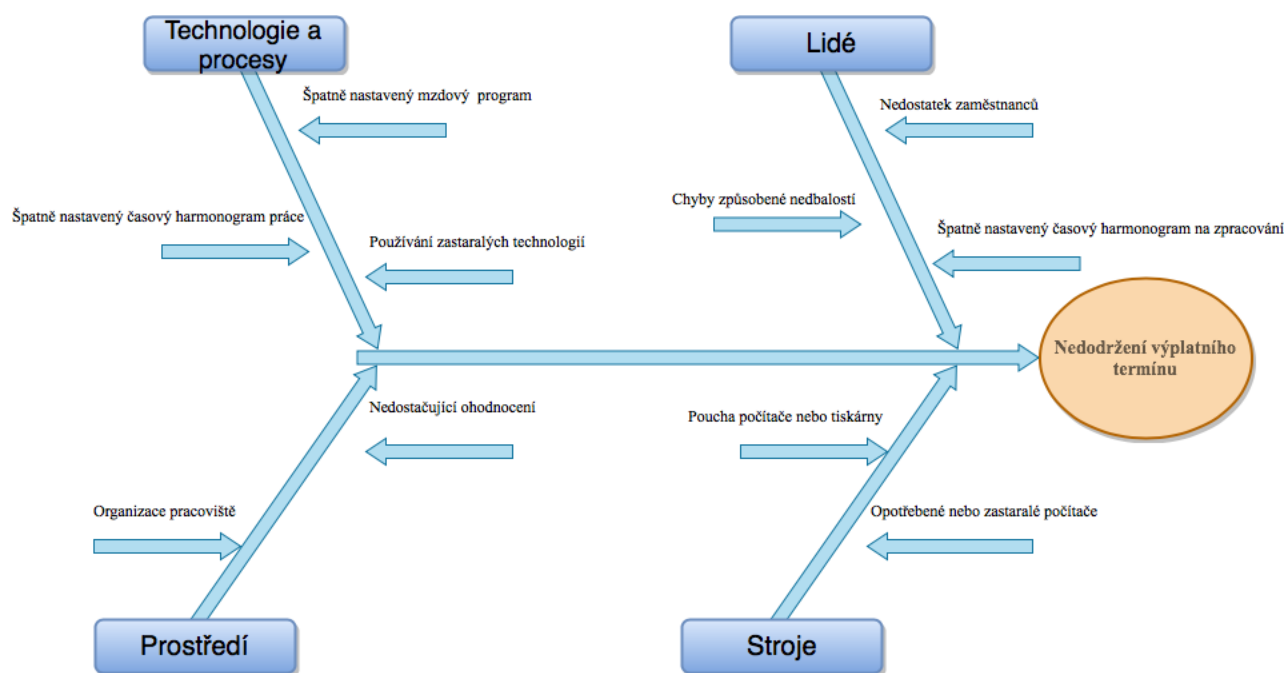
Nedostatečná kapacita zaměstnanců, především kvalifikovaných zaměstnanců, je velmi významným rizikem, které se může ve společnosti Accace vyskytnout. Příčinou tohoto rizika může být například nemoc zaměstnanců či odchod žen na mateřskou dovolenou, nedostatečná motivace, která může být zapříčiněna nedostatečným platovým ohodnocením či nedostatečným poskytováním benefitů a může vést k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Další příčinou pro nedostatečný počet zaměstnanců může být složitý proces při nábore nových zaměstnanců a následné školení nových zaměstnanců. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců může vést k pozdnímu zpracování mezd (což je druhý nejrizikovější problém) a nebo k budoucímu odmítnutí nového klienta či ztrátě stávajícího klienta, který již nebude chtít se společností Accace spolupracovat.



Obr. č. 27 – Nedostatečná kapacita zaměstnanců, zdroj: (vlastní zpracování)

5.6.2 Nedodržení výplatního termínu

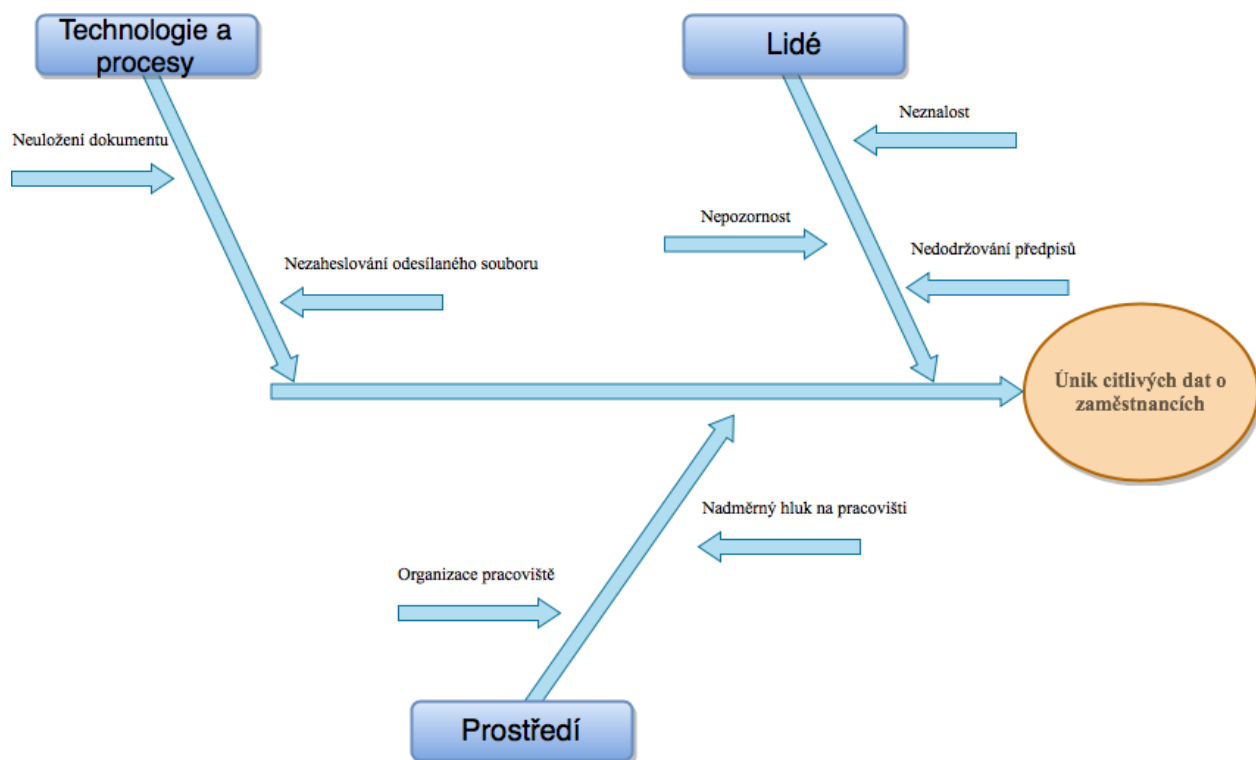
Dalším kritickým rizikem je nedodržení výplatního termínu, který se může vyskytnout a který může mít velice negativní dopad na chod společnosti. Příčinou vzniku může být nedostatečná kapacita zaměstnanců, ale také nedbalost či nedostatečná znalost zaměstnanců. Dále může být špatně nastavený časový harmonogram práce zaměstnance, který má výpočet mezd daného klienta na starosti a poté nedostatečná kontrola junior mzdovou účetní. Další častou příčinou může být špatně nastavený mzdový systém, který nutně potřebuje aktualizaci údajů pro správný výpočet. Nedodržení výplatního termínu může vést ke ztrátě stávajícího klienta společnosti Accace či ke ztrátě potenciálního klienta, kvůli špatné recenzi s nedodržáním výplatních termínů.



Obr. č. 28 – Nedodržení výplatního termínu, zdroj: (vlastní zpracování)

5.6.3 Únik citlivých údajů o zaměstnancích

Dalším významným rizikem, které je potřeba snižovat je únik citlivých údajů o zaměstnancích. Z důvodu zavedení obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) s účinností od 25. května 2018, jsou společnosti povinny chránit osobní údaje o zaměstnancích a bránit jejich úniku. Z tohoto důvodu nelze dokumenty, ve kterých jsou například jména a rodné čísla zaměstnanců, posílat přes e-mailové adresy nezaheslované. Příčinou výše uvedeného problému je většinou selhání lidského faktoru a to neopatrnost a nedbalost zaměstnanců nebo zapomenutí na heslování souboru. Tento problém může mít negativní vliv na chod společnosti.



Obr. č. 29 – Únik citlivých dat o zaměstnancích, zdroj: (vlastní zpracování)

5.7 IFE ANALÝZA

Základem IFE matice jsou interní faktory (slabé a silné stránky), které představuje níže uvedená tabulka č. 8. Každý faktor je ohodnocen vahou v rozsahu od 0,00 – 1,00 podle důležitosti dané silné nebo slabé stránky. Součet vše vah se musí rovnat 1.

Každá silná stránka (označena „S“) je ohodnocena buďto hodnotou 4 jako výrazná nebo hodnotou 3 jako nevýrazná silná stránka. Oproti tomu výrazné slabé stránky (označeny „W“) jsou označeny hodnotou 1 a méně výrazné hodnotou 2.

Tab. č. 8 – IFE matice, zdroj: (vlastní zpracování)

Č.	Typ	Interní faktor	Váha	Známka	Skóre
1	S	Vysoce kvalifikovaný personál.	0,12	4	0,48
2	S	Flexibilní a individuální přístup.	0,12	4	0,48
3	S	Jazykově flexibilní.	0,09	3	0,27
4	S	Vysoká míra specializace na účetní služby	0,12	4	0,48

5	S	Vlastní docházkový systém.	0,08	3	0,24
1	W	Vysoká konkurence.	0,12	1	0,12
2	W	Nezastupitelnost některých pozic v případě dovolené.	0,09	2	0,18
3	W	Vysoká vyjednávací síla klientů.	0,12	1	0,12
4	W	Nedostatečná motivace zaměstnanců	0,08	2	0,16
5	W	Nízká úroveň reklamy.	0,06	2	0,12
Celkem					2,65

U matice IFE je hraniční hodnota 2,5, která značí průměrnou reakci podniku na faktory vnitřního prostředí. Accace se nachází blízko u této hraniční hodnoty. Reakce na vnitřní faktory prostředí jsou tedy nepatrně vyšší než průměrné.

5.8 EFE ANALÝZA

Základem pro tvorbu EFE analýzy jsou externí faktory (příležitosti a hrozby), které představuje níže uvedená tabulka č. 9. Každý faktor je ohodnocen vahou od 0,00 – 1,00 podle důležitosti dané příležitosti a hrozby. Součet všech vah se však musí rovnat 1.

Každá příležitost (označena „O”) je hodnocena hodnotou 4 jako výrazná nebo hodnotou 3 jako nevýrazná příležitost. Kdežto každá hrozba (označena „T”) je hodnocena hodnotou 2 jako nevýrazná či hodnotou 1 jako výrazná hrozba.

Tab. č. 9 – EFE matice, zdroj: (vlastní zpracování)

Č.	Typ	Externí faktor	Váha	Známka	Skóre
1	O	Získání nových kvalifikovaných pracovníků	0,15	3	0,45
2	O	Rozšíření působnosti	0,09	3	0,27
3	O	Získání nových zákazníků	0,12	4	0,48
4	O	Rozšíření portfolia služeb	0,08	4	0,32
5	O	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	0,08	3	0,24
1	T	Nedostatečná kapacita zaměstnanců	0,12	1	0,12
2	T	Riziko nedodržení výplatního termínu	0,11	1	0,11
3	T	Tlak zákazníků na nižší ceny	0,09	2	0,18
4	T	Růst cen nákladů	0,07	2	0,14

5	T	Přechod zákazníků ke konkurenci	0,09	1	0,09
Celkem					2,4

U matice EFE je stejná hraniční hodnota jako u matice IFE, a to 2,5, která značí průměrnou reakci na faktory vnějšího okolí podniku. Společnost Accace se nachází velmi blízko hraniční hodnoty, jelikož celkový vážený průměr vyšel 2,4, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

6 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předchozí kapitole byla identifikována rizika na základě analýzy FMEA, která mohou nastat při průběhu zakázky ve společnosti Accace. Z analýzy FMEA bylo zjištěno, že u čtyřech identifikovaných rizik je míra rizika natolik vysoká, že je potřeba navrhnout nápravná opatření pro snížení těchto rizik. Jedná se o nedostatečnou kapacitu zaměstnanců, nedodržení výplatního termínu, únik citlivých dat o zaměstnancích a chybné uplatnění daňových slev. Pro lepší identifikaci vzniku příčin byl zpracován diagram příčin a následků u třech nejzávažnějších rizik.

Návrhová část diplomové práce se bude zabývat možnými opatřeními pro výše uvedená kritická rizika včetně vyčíslení nákladů na případná navrhovaná opatření. Dále bude také navrhována nová forma měření spokojenosti zákazníka.

6.1 NEDOSTATEČNÁ KAPACITA ZAMĚSTNANCŮ

Nedostatek zkušených i začínajících zaměstnanců může způsobit, že nebude dodržen včas výplatní termín, což může způsobit ztrátu stávajícího či potenciálního klienta. Proto je nezbytné navrhnout taková opatření, která povedou ke snížení tohoto rizika.

Opatření budou rozdělena na tři části a to následovně: v první části bude zjednodušený nábor nových zaměstnanců, v druhé části bude zastupitelnost za nemocné či zraněné zaměstnance a jako poslední motivace stávajících zaměstnanců, aby byli ve společnosti Accace maximálně spokojeni a neměli důvod přecházet ke konkurenci.

V současné době je při náboru nových zaměstnanců na pozici mzdové účetní vyžadovaná předchozí praxe v daném oboru minimálně dva roky. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a nedostatku volných zaměstnanců na trhu práce se tito zaměstnanci těžko shánějí. Na pozici junior mzdové účetní je ale za potřeby pouze absolvování vysoké nebo střední školy ekonomického oboru, kde už praxe není zapotřebí. Dle mého názoru je nejlepším řešením nabrat čerstvé absolventy vysokých a středních škol, kteří se během vykonávání práce na pozici junior mzdové účetní postupně budou seznamovat a vzdělávat a později se i zapojovat do práce mzdové účetní, na kterou se postupně kariéerně posunou. Tento kariéerní růst je nejen dobrý pro zaměstnance, ale také pro společnost, jelikož mzdové náklady jsou nižší než u zkušenějších zaměstnanců a společnost si může nového zaměstnance „vychovat“ dle své představy. Bohužel to ale takto nelze udělat pokaždé a někdy je potřeba nabrat nového zaměstnance s jistými zkušenostmi, kde by bylo vhodné navrhnout nástupní bonus, který bude vyplacen po zkušební době.

Potenciální uchazeče by měla společnost oslovit pomocí inzerátu na internetových portálech nabízející práci, jako jsou například jobs.cz, ale v současné době je důležité zaměřit se i na nábor nových zaměstnanců pomocí sociálních sítí, konkrétněji LinkedIn. LinkedIn je profesní sociální síť, na které se setkávají profesionálové a diskutují o svých pracovních zájmech a předávají zde své profesní zkušenosti. Pomocí této sociální sítě hledají headhunteri vhodné kandidáty na hledané pozice a uchazeči tak chodí nabídky práce, aniž by musel odepisovat na vystavené nabídky práce.

Po nástupu do společnosti Accace dostane nová mzdová účetní na starosti určitý počet konkrétních klientů, kterým bude zpracovávat mzdové účetnictví. V případě nemoci či úrazu zaměstnance je ale zastupitelnost mzdových účetní nelehká, jelikož každý klient je jinak specifický. Důležité tedy je, aby daná specifikace klienta byla zapsána do karty klienta a následně pravidelně aktualizována, aby ostatní zaměstnanci mohli bez problémů zastupovat své nemocné či zraněné kolegy bez narušení chodu společnosti.

Posledním opatřením bude motivace stávajících zaměstnanců, aby se co nejvíce zabránilo jejich odchodu ze společnosti Accace ke konkurenci, či odchodu z osobních důvodů. Motivace bude realizována prostřednictvím peněžních prostředků, ale i pomocí benefitů nepeněžního charakteru.

Nepeněžní benefity:

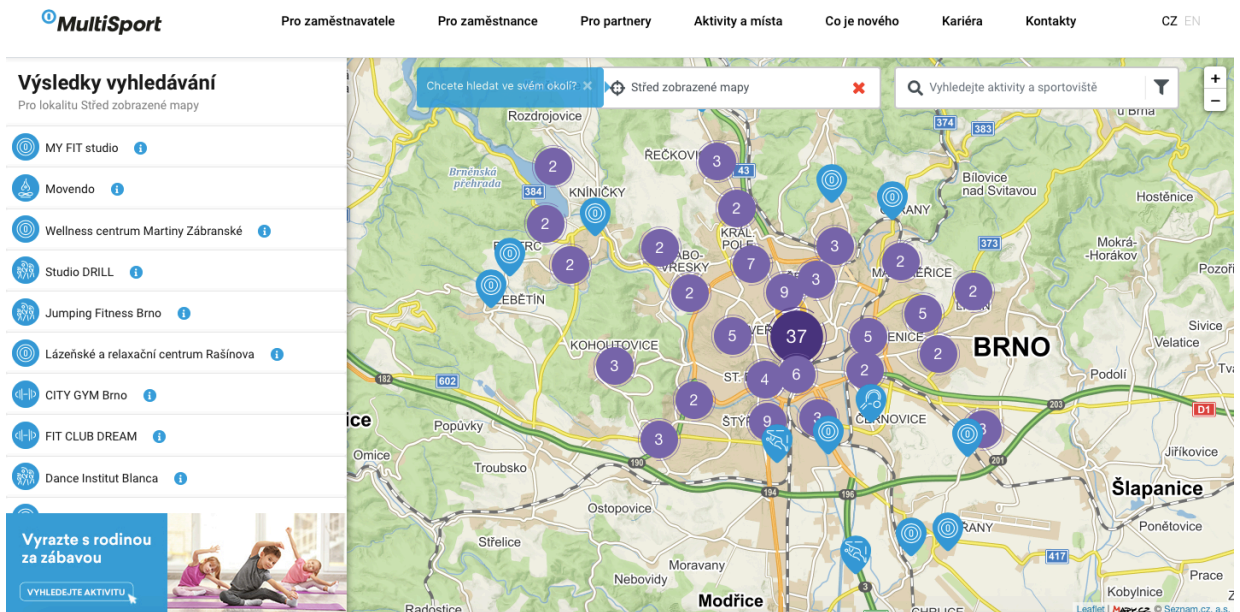
- Náhradní volno za přesčasové hodiny;
- Ocenění za dobře odvedenou práci (pohár, soška);
- Možnost práce z home office.

Peněžní odměny:

- Příspěvek na dopravu zaměstnanců;
- Příspěvek na rekreační a sportovní aktivity;
- Finanční bonus za zastupování kolegů;
- Finanční bonus za každých 5 let u společnosti.

Nástupní bonus pro nové zaměstnance bude ve výši 10 000 Kč a bude vyplacen jednorázově po absolvování zkušební doby.

Výše nákladů na peněžní odměny záleží na uvážení a finanční situaci společnosti. Navrhuji čtvrtletní příspěvek na dopravu ve výši 500 Kč, který pokryje alespoň část nákladů na dopravu městskou hromadnou dopravou či jiným dopravním prostředkem. Příspěvek na rekreační a sportovní aktivity bude zaměstnancům proplácen buď formou karty Multisport nebo prostřednictvím Flexi pass ve výši 5 000 Kč za rok, zaměstnanec tak bude mít na výběr, zda bude chtít čerpat výhody Multisport karty nebo mu bude částka připsána na účet Flexi pass card od společnosti Sodexo.



Obr. č. 30 – Možnost využití Multisport v Brně, zdroj: (Multisport, 2019)

6.2 NEDODRŽENÍ VÝPLATNÍHO TERMÍNU

S nedodržením výplatního termínu se společnost Accace může setkat především v sezonním období, což je v termínu od ledna do poloviny dubna, kde na rozdíl od běžné činnosti musí mzdová účetní udělat ještě roční uzávěrky a reporty.

Do ročních reportů patří:

- Roční evidenční listy důchodového pojištění;
- Roční mzdové listy;
- Vyúčtování zálohové a srážkové daně;
- Zpracování ročního zúčtování;
- Reporty pro statistické šetření.

Zpracování ročního zúčtování zaměstnancům je velice časově náročné. Vzhledem k tomu, že nedodržení výplatního termínu může vést ke ztrátě zákazníka, je potřeba zavést opatření, která povedou ke snížení jeho výskytu. Příčin vzniku nedodržení výplatního termínu může být hned několik, jedná se například o nedostatek pracovníků, nedostatečnou motivaci zaměstnanců k plnění termínů, včasné nedodání podkladů ke zpracování mezd od klienta, či špatně nastavený časový harmonogram mzdové účetní. Pro snížení rizika nedodržení výplatního termínu navrhuji zavést několik opatření.

Prvním opatřením jak snížit riziko nedodržení výplatního termínu je motivace mzdových a junior mzdových účetních k lepší výkonnosti a plnění stanovených termínů. V případě, že bude potřeba v sezonním období pomoci i ostatním mzdovým účetním, kteří mají například klienty s větším počtem zaměstnanců, navrhuji vyplacení jednorázové odměny všem zaměstnancům, kteří se na pomoci podíleli případně pro celý tým pracovníků uspořádat společný teambuilding, kde si společně užijí zábavy a posílí se kolektiv.

Dalším opatřením je sestavení časového harmonogramu každé mzdové účetní tak, aby se zpracování mezd klientů nepřekrývalo a mzdová účetní tak měla více času na zpracování mezd daného klienta. V případě, že by klient nedodal všechny potřebné podklady včas a harmonogram by se kvůli tomu musel posunout, byl by klientovi fakturován poplatek za opožděné dodání dokladů a případná přesčasová práce mzdové účetní by byla kompenzována bonusem.

V případě, že i přes výše uvedená opatření bude docházet u některých klientů ke zpoždění výplatního termínu, navrhuji nábor odpovídajícího počtu zaměstnanců.

Odměna, která bude náležet zaměstnancům za pomoci v sezónním období navrhuji ve výši 5000 Kč, případně odpovídající částku za všechny pracovníky při výběru teambuildingu, kde částka na jednoho pracovníka by činila okolo 2 000 Kč. Tato částka bude záležet na finanční situaci společnosti a na manažerovi týmu, který tuto aktivitu vybere. Náklady na přijetí nových pracovníků závisí na jejich počtu a kvalitaci.

6.3 ÚNIK CITLIVÝCH DAT O ZAMĚSTNANCÍCH

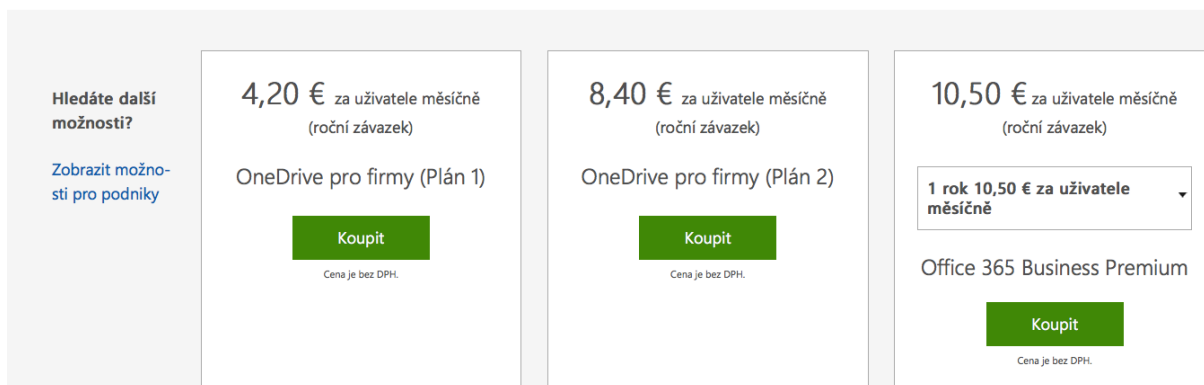
Na základě diagramu příčin a následků bylo zjištěno, že hlavní příčinou, která vede k úniku citlivých dat o zaměstnancích je lidský faktor. Lidských faktorem se rozumí převážně o nepozornost, neznalost a nedodržování předpisů. Další příčinou může být nadměrný hluk na pracovišti, který může způsobit, že pracovník bude nepozorný a omylem odešle citlivé údaje přes e-mailovou komunikaci a tyto údaje se pak mohou dostat do „špatných rukou“. Z důvodu zavedení obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) s účinností od 25. května 2018, jsou společnosti povinni chránit osobní údaje o zaměstnancích a bránit jejich úniku. Je tedy velmi důležité zabránit tomu, aby se riziko úniku citlivých dat o zaměstnancích vyskytovalo.

Navrhuji zavést hned několik opatření, které povedou ke snížení rizika úniku citlivých dat o zaměstnancích. Jelikož společnost Accace používá balíček Microsoft Office 365 je možné využívat služby OneDrive. Microsoft OneDrive je služba, která umožňuje uživatelům nahrát své dokumenty na cloudové úložiště a tak umožnit jejich přístup online. Pracovníkům mohou být založeny přístupy a budou moci sdílet tak potřebné dokumenty přes cloudové úložiště, kde je vše bezpečně chráněno. Je možné tedy ke každému dokumentu přiřadit určité uživatele, kteří k danému souboru budou mít přístup. Dokument se v tomto případě nedostane k neoprávněné osobě.

Dalším opatřením je nastavení v Microsoft Outlook. Tento program může totiž sám uživatele upozornit, když uživatel do e-mailu napíše citlivé údaje – zabezpečuje to tzv. Policy Tip. Upozornění se objeví také ve chvíli, kdy odesílatel mezi adresáty přiřadí kromě kolegů navíc externí e-mailovou adresu. Když se jedná o citlivé informace, je důležité jejich oběh zajistit bezpečně. I to lze jednoduše v Microsoft Outlook nastavit a to tak, že nastavíme na jedno kliknutí práva a celý obsah e-mailu se zašifruje, takže ho uvidí jen adresáti. Lze také nastavit, že obsah e-mailu nelze ani přeposílat, ani kopírovat, dokonce lze zamezit i vytvoření screenshotu. Dále je možné ještě nastavit, že informace má pouze omezenou platnost a po uběhnutí nastavené doby už ji nelze znovu zobrazit.

Jelikož společnost Accace již používá balíček Microsoft Office 365 je potřeba zakoupit pouze službu Microsoft OneDrive pro firmy, kde je cena stanovena na 8,40 eur za rok a po přepočtu aktuálního kurzu to činí 216 Kč/rok za uživatele. Jelikož společnost Accace má 206 zaměstnanců, bude celková cena činit 44 496 Kč/rok bez DPH (Microsoft, 2019).

Porovnání plánů OneDrive pro firmy



Obr. č. 31 – Cenová nabídka Microsoft, zdroj: (Microsoft, 2019).

6.4 REKLAMACE CHYBNĚ UPLATNĚNÝCH DAŇOVÝCH SLEV

Chybně uplatněné daňové slevy, které se budou opakovat, mohou způsobit nespokojenost klienta s odvedenou prací, která potom může způsobit odchod klienta ke konkurenci. Hlavní příčinou výskytu tohoto rizika je lidský faktor, převážně nepozornost pracovníka či případná neznalost pracovníka. Z toho důvodu je potřeba zavést opatření, která povedou k snížení pravděpodobnosti vzniku výše uvedeného rizika. Aby se předešlo v chybně uplatněné daňové slevě, navrhuji důkladné a průběžné proškolení všech zaměstnanců, kteří pracují na mzdovém oddělení. Školení zaměstnanců bude mít na starosti daňové oddělení společnosti Accace. Po každém školení bude vyžadován podpis od pracovníků, že školení opravdu absolvoval, aby bylo zřejmé, že mu byla daná problematika vysvětlena. Daňové oddělení poté připravenou prezentaci poskytnou všem pracovníkům ke zpětnému zhlédnutí.

Náklady v tomto případě jsou v řádu pár stovek korun, jelikož se jedná o interní školení zaměstnanců prováděné daňovým oddělením společnosti. Náklady budou pouze za cestu z Prahy do Brna pracovníkům daňového oddělení, jelikož daňové oddělení společnosti sídlí na centrále v Praze.

6.5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Měření spokojenosti zákazníka nebylo vůbec uvedeno v analýze rizik metodou FMEA, jelikož se nepovažuje za riziko, které by mohlo ohrozit chod společnosti. Z průběhu zakázky ve společnosti však bylo zjištěno, že společnost Accace měří spokojenost zákazníka pouze pomocí dotazníkového šetření, kde může zákazník napsat, jak je s odvedenou prací spokojen či nikoliv.

Navrhovala bych nastavit měření spokojenosti zákazníka pomocí metody SERVQUAL, která je uvedena v teoretické části diplomové práce. Dotazník by byl sestaven interním pracovníkem z oddělení client managementu a výpočet této metody by byl implementován do portálu Tulip.cz, který by dle odpovědí na otázky vypočítal výslednou mezeru kvality. Dotazník musí obsahovat 22 otázek, které budou zaměřeny na 5 oblastí kvality. Mezi těchto 5 oblastí kvality patří: jistota, empatie, odpovědnost, spolehlivost a hmotné zajištění. Zákazník

nejprve bude odpovídat na otázky z pohledu, jakou službu očekává a poté jak je dané služba vnímána. Dotazník bude všem zákazníkům jednou ročně posílán elektronicky přes portál Tulip.cz. V případě, že klient nemá přístup do interního portálu Tulip.cz, bude mu dotazník posílán na e-mailovou adresu.

Implementace této metody pro měření spokojenosti zákazníka bude časově velmi náročná. Časová náročnost se předpokládá v délce minimálně 16ti hodin v počtu dvou zaměstnanců. Hodinová sazba za navíc odvedenou práci by byla stanovena na 300 Kč. Mzdové náklady v tomto případě by tedy byly o 9 600 Kč vyšší.

7 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo na základě vybraných metod analyzovat rizika, která se mohou objevit v celém průběhu zakázky podnikem a dále pak navrhnout opatření, která povedou ke snížení či eliminaci identifikovaných rizik.

Teoretická východiska práce sloužila k porozumění dané problematice a tvoří první část diplomové práce. Jsou zde uvedené důležité pojmy zejména z oblasti outsourcingu služeb a rizik, jako je nejistota, nebezpečí a další. Dále jsou blíže popsány a specifikovány jednotlivé metody analýzy rizik, ze kterých bylo následně čerpáno pro zpracování další části diplomové práce.

Dále bylo zapotřebí představit společnost Accace, její historii, předmět podnikání, organizační strukturu a politiku společnosti. Následně byly popsány jednotlivé fáze průběhu zakázky a to od kritéria k přijetí zakázky až po měření spokojenosti zákazníka. Na základě zjištěných informací z předchozí části diplomové práce a na základě vlastních zkušeností byly zpracovány SLEPTE analýza, IFE a EFE analýza. Následně byla zpracována analýza FMEA, ve které bylo identifikováno 27 rizik. U jednotlivých rizik byly zjištěny příčiny a důsledky těchto rizik a dále ohodnocena míra těchto rizik prostřednictvím ohodnocení tří parametrů a to: pravděpodobnost výskytu, význam důsledků a odhalitelnost dané hrozby. U tří nejkritičtějších rizik byl dále zpracován diagram příčin a následků (Ishikawův diagram) pro lepší identifikaci jednotlivých příčin vzniku daného rizika.

V poslední části diplomové práce jsou uvedené návrhy opatření, které mohou vést ke snížení nebo eliminaci rizika, která byla identifikována jako kritická, jelikož jejich hodnota RPN byla vyšší než 100. Při návrhu bylo dbáno na reálnou proveditelnost těchto opatření, včetně následného stanovení nákladů na jejich zavedení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ACCACE, *Accace* [online]. Praha [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://accace.cz>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

ENTREPRENEUR. Outsourcing News & Topics . *Entrepreneur - Start, run and grow your business*. [online]. 2018 Entrepreneur Media, Inc. [vid. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/topic/outsourcing> ISSN 0163-3341

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ, 2000. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2. upr. a rozš. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1920-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HÜBNER, Miroslav a Vlastimil ČEJP, 2008. *Outsourcing*. Praha: TATE International. Příručka manažera. ISBN 978-80-86813-16-5.

CHEVALIER, Alain, 1994. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6505-X.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-2511605-0.

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

KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-2512-349-2.

KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.

LORENC, Miroslav, *Paretova analýza* [online]. 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ, 2012. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-746-9.

MEJZLÍK, L, Outsourcing a centra sdílených služeb. *Outsourcing a centra sdílených služeb* [online]. 6-7 [cit. 2019-01-19]. ISSN 1210- 9096. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/casopis-auditor>

MICROSOFT, *Porovnání plánů OneDrivu pro firmy* [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-CZ/onedrive-for-business/compare-onedrive-for-business-plans>.

MULTISPORT, *Aktivity a místa* [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://mapa.multisport.cz/cs/?location=49.200221,16.607841>.

NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

PALEČEK, Miloš, 2006. *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1117-7.

QMPROFI, 2006. *Stromový diagram (Tree diagram)*. [Online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/stromovy-diagram-tree-diagram-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z60HjVYMZEVLiy2IbnD30wM/.

RUDA, Tomáš, Michaela AUGUSTINOVÁ a Jan ŠÍMA, 2012. *Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb*. Praha: Vědecká společnost kinantropologie. ISSN 12119261.

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1807-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7094-7.

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA, 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4612-6.

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VAVŘÍNEK, P, *Kdy je outsourcing mezd výhodou?*. *Systemonline.cz* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/kdy-je-outsourcing-mezd-vyhodou.htm>

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

VLACHÝ, Jan, c2006. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 80-867-5456-1.

VLASTNÍ CESTA, s.r.o., 2016. *Ishikawa diagram - Vlastní cesta*. [Online]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Hodnocení významu vady při FMEA návrhu, zdroj: (Nenadál a kol., 2008).....	25
Tab. č. 2 – Hodnocení očekávaného výskytu vady, zdroj: (Nenadál a kol., 2008).....	25
Tab. č. 3 – Hodnocení odhalitelnosti vady, zdroj: (Nenadál a kol., 2008)	26
Tab. č. 4 – Výchozí tabulka pro výpočet očekávané a skutečné kvality, zdroj: (Ruda a kol., 2012)	33
Tab. č. 5 – Základní výpočet čisté mzdy, zdroj: (vlastní zpracování)	45
Tab. č. 6 – Míra rizika RPN, zdroj: (vlastní zpracování).....	59
Tab. č. 7 – Kritická rizika, zdroj: (vlastní zpracování)	60
Tab. č. 8 – IFE matice, zdroj: (vlastní zpracování).....	63
Tab. č. 9 – EFE matice, zdroj: (vlastní zpracování).....	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Účetnictví v cloudu, zdroj: (účetní-program.cz, 2017)	16
Obr. č. 2 – Základní model procesu (ZV – zpětná vazba), zdroj: (vlastní zpracování dle Nenadál a kol., 2008) ..	21
Obr. č. 3 – Cyklus PDCA, zdroj: (vlastní zpracování dle. Nenadál a kol., 2008)	22
Obr. č. 4 – Ishikawa diagram, zdroj: (Vlastní cesta, 2016).....	24
Obr. č. 5 – Stromový diagram, zdroj: (qmprofi, 2016).....	27
Obr. č. 6 – Paretův diagram, zdroj: (Lorenc, 2019).....	28
Obr. č. 7 – SLEPT analýza, zdroj: (Sites, 2019).....	31
Obr. č. 8 – Logo společnosti, zdroj: (accace.cz, 2018).....	35
Obr. č. 9 – Organizační struktura, zdroj: (Accace, 2019).....	37
Obr. č. 10 – Proces přijetí zakázky, zdroj: (vlastní zpracování)	42
Obr. č. 11 – Mzdový kalendář, zdroj: (Accace, 2019).....	43
Obr. č. 12 – Sumační tabulka, zdroj: (Accace, 2019).....	44
Obr. č. 13 – Evidence docházky v Tulipu, zdroj: (Tulip, 2019)	44
Obr. č. 14 – Proces výpočtu mezd 1. část, zdroj: (vlastní zpracování)	46
Obr. č. 15 – Proces výpočtu mezd 2. část, zdroj: (vlastní zpracování)	47
Obr. č. 16 – Proces fakturace, zdroj: (vlastní zpracování).....	48
Obr. č. 17 – Proces archivace a skartace, zdroj: (vlastní zpracování).....	49
Obr. č. 18 – Vývoj HDP, zdroj: (kurzy.cz, 2018)	52
Obr. č. 19 – Inlace, zdroj: (kurzy.cz, 2018).....	53
Obr. č. 20 – Paretův diagram rizik přijetí zakázky, zdroj: (vlastní zpracování).....	55
Obr. č. 21 – Paretův diagram rizik nastavení nového klienta, zdroj: (vlastní zpracování).....	56
Obr. č. 22 – Paretův diagram rizik výpočtu mezd, zdroj: (vlastní zpracování).....	57
Obr. č. 23 – Paretův diagram rizik výstupních dokumentů z mezd, zdroj: (vlastní zpracování).....	57
Obr. č. 24 – Paretův diagram rizik fakturace, zdroj: (vlastní zpracování).....	58
Obr. č. 25 – Paretův diagram rizik archivace a skartace, zdroj: (vlastní zpracování).....	58
Obr. č. 26 – Paretův diagram kompletní, zdroj: (vlastní zpracování).....	60
Obr. č. 27 – Nedostatečná kapacita zaměstnanců, zdroj: (vlastní zpracování).....	61
Obr. č. 28 – Nedodržení výplatního termínu, zdroj: (vlastní zpracování)	62
Obr. č. 29 – Únik citlivých dat o zaměstnancích, zdroj: (vlastní zpracování)	63
Obr. č. 30 – Možnost využití Multisport v Brně, zdroj: (Multisport, 2019)	68
Obr. č. 31 – Cenová nabídka Microsoft, zdroj: (Microsoft, 2019).....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Převzetí klienta	I
Příloha č. 2: FMEA	XI

DOKLADY PRO PŘEVZETÍ MZDOVÉ AGENDY KLIENTA

Většinu těchto dokladů poskytuje mzdová účetní. Není nezbytně nutné vyplňovat přiložené tabulky, uvítáme podobné sestavy ze mzdových systémů, nejlépe ve formátu souborů MS Excel. U některých dokladů žádáme však o potvrzení skutečností na nich uvedených, a to podpisem a razítkem oprávněné osoby zaměstnavatele na vytištěném dokladu – např. u mzdových listů a dalších dokumentů uvedených níže.

1. Fáze předání dokladů – do 20. dne měsíce předcházejícího měsíci prvního zpracování mezd v accace – základní údaje pro zadání zaměstnanců, bankovních údajů

- Aktuální výpis z Obchodního rejstříku nebo Živnostenského rejstříku
- Podepsaná plná moc na accace s.r.o. zmocňující k jednání s institucemi (zdravotní pojišťovny, Správa soc. zabezpečení, Finanční úřad, Úřad práce) v oblasti zpracování mezd za Vaši společnost, příp. podepsané jednotlivé plné moci k elektronickému přenosu dat na Portál veřejné správy, Portál VZP a Portál zdravotních pojišťoven
- Číslo bankovním účtu a adresa banky, ze které jsou odváděny platby povinných odvodů z mezd
- Kopie přihlášky zaměstnavatele na zdravotní pojišťovny a Správu sociálního zabezpečení
- Kopie přihlášky zaměstnavatele k zákonnému úrazovému pojištění zaměstnanců + název hlavní činnosti zaměstnavatele, OKEČ a používaná sazba zákonného úrazového pojištění zaměstnanců (pojišťovna Kooperativa)
- Seznam adres a bankovní spojení zdravotních pojišťoven, Správy soc. zabezpečení, Finančního úřadu, a ostatních institucí, kam jsou odváděny povinné odvody z mezd
- Aktuální seznam zaměstnanců vč. matek na mateřské a rodičovské dovolené, podepsaný a orazítkovaný klientem - VIZ TABULKA 1
- Osobní složky aktivních zaměstnanců (vč. matek na mateřské a rodičovské dovolené) – VIZ TABULKA 2
- Osobní data zaměstnanců a mzdy týkající se běžného roku (roku, ve kterém accace s.r.o. přebírá zpracování mezd) uvítáme v elektronické podobě ve formátu xls, vzor souboru zašleme

2. Fáze předání dokladů – do 15.dne měsíce prvního zpracování mezd v accace – vlastní mzdové údaje s dokončenými výpočty a platnými údaji k 1. dni převzetí mzdové agendy

- Mzdové listy zaměstnanců za předchozí kalendářní rok, podepsané a orazítkované zaměstnavatelem obsah mzdových listů VIZ TABULKA 3
- Přehled nemocenských, mateřských a rodičovských dovolených v běžném roce a v roce předchozím před 1. zpracováním mezd v accace – podepsané a orazítkované klientem – VIZ TABULKA 4
- Přehled zůstatků a čerpání dovolené k 1. Dni měsíce prvního zpracování mezd v accace
- Přehled průměrů na dovolenou platných k 1. Dni měsíce prvního zpracování mezd v Accace
- Přehled sražené a odvedené daně ze závislé činnosti, přehled sražené a odvedené daně vybírané srážkou po měsících od 1.1. – podepsaný a orazítkovaný klientem VIZ TABULKA 6
- Kopie Kolektivní smlouvy nebo interních směrnic týkajících se mezd a benefitů poskytovaných zaměstnancům – např. kopie smluv o používání služebního vozidla k soukromým účelům, směrnice o poskytování stravenek a výši příspěvku zaměstnance, směrnice o příspěvku zaměstnavatele na životní nebo penzijní pojištění
- Měsíční rekapitulace mezd od data 1.1. – podepsané a orazítkované klientem VIZ TABULKA 7
- Kopie přehledů o výši pojistného na sociální pojištění od 1.1.
- Kopie přehledů o pojistném pro jednotlivé zdravotní pojišťovny od 1.1.
- Podklad pro přehledy o pojistném – jak pro sociální pojištění, tak pro jednotlivé zdravotní pojišťovny (seznam zaměstnanců s uvedením hrubých mezd, vyměřovacích základů, pojistného za zaměstnance, pojistného za zaměstnavatele)
- Výplatní pásky od 1.1.
- Přehled sražených, odvedených či deponovaných srážek z mezd z výkonu rozhodnutí (exekuce) – podepsaný a orazítkovaný klientem VIZ TABULKA 8
- Doklady k jednotlivým srážkám z výkonu rozhodnutí (exekuce) – usnesení, nabytí právní moci, korespondence s exekutory, soudy
- Přehled mzdových složek, které klient požaduje používat mimo základní mzdové složky (např. různé druhy odměn, srážek atd.), aby pracovník accace mohl upravit tabulky pro import podkladů pro mzdy v excelovské tabulce
- Další specifika klienta – proplácení dovolené, proplácení přesčasů, vyrovnávací období, požadované členění pro účtování atd. – prosíme uvést do e-mailu

2. OBSAH OSOBNÍ SLOŽKY ZAMĚSTNANCE

Je možné zaslat pracovní smlouvy a mzdové výměry buď vytištěné kopie, nebo naskenované pro elektronické uložení v mzdovém systému. Je třeba je však skenovat jednotlivě – jeden soubor pro jednoho zaměstnance.

Toto je pouze základní informace o obsahu předávaných dokladů. Způsob předání osobních složek bude vždy předem dohodnut.

1	osobní dotazník	Doporučujeme nechat vyplnit zaměstnance aktuálními údaji – velmi často nehlásí změny bydliště, zdravotní pojišťovny atd.
2	Platná pracovní smlouva a aktuálním dodatkem	kopie
3	Platný mzdový výměr	pokud není mzda sjednána ve smlouvě
4	vyplněné prohlášení poplatníka k dani..	originál
5	doklady k uplatnění slev na dani, které zaměstnanec vyplnil, že chce uplatňovat, např.	originál
	a/ potvrzení o studiu	originál
	b/ potvrzení zaměstnavatele manželky/manžela, že neuplatňuje slevu na dítě	originál
	c/ rodný list dítěte	kopie
	d/ rozhodnutí o přiznání invalidního důchodu	kopie
	e/ doklad o vyplácení invalidního důchodu	potvrzení od České pošty, kopie bankovního výpisu atd.
6	zápočtový list (potvrzení o zaměstnání) od předešlého zaměstnavatele	originál
7	kopie pasu nebo průkazu totožnosti	pokud zaměstnanec není občanem ČR
8	smlouva na penzijní či životní pojištění	Kopie - pokud klient poskytuje zaměstnanci příspěvek, či pokud se odvádí platba zaměstnanci na jeho penzijní či životní
9	doklady ke srážkám z výkonu rozhodnutí	
	a/ usnesení soudu nebo exekuční příkaz	
	b/ doklad o nabytí právní moci	

Vážená paní/ slečno, vážený pane,

níže uvedený osobní dotazník nám slouží k získání potřebných informací k vytvoření návrhu pracovní smlouvy, pro zpracování Vaší mzdy, jakož i pro účely správné registrace na příslušných úřadech a institucích. **Prosíme Vás proto o jeho důsledné vyplnění.**

OSOBNÍ DOTAZNÍK *personal questionnaire*

Osobní údaje zaměstnance

Jméno a příjmení, titul <i>Name Surname</i>		
Rodné příjmení <i>Birth Surname</i>		
Datum narození <i>Date of Birth</i>		
Rodné číslo <i>Czech birth number</i>		
Místo narození <i>Place of Birth</i>		
Rodinný stav <i>Marital status</i>		
Adresa trvalého pobytu <i>Permanent address</i>		
Adresa v ČR, pokud trvalý pobyt mimo ČR <i>Address in the Czech Republic</i>		
Registrován u české zdravotní pojišťovny – u které - <i>Registration at Czech health insurance company \?</i>		
Číslo pojištěnce přidělené zdravotní pojišťovnou (pokud není české rodné číslo) <i>Czech health insurance number</i>		
Pobírám invalidní důchod, mám změněnou pracovní schopnost Prosím popište		
Středisko <i>Cost center</i>		
Student <i>Student</i>	ANO YES	NE NO
Způsob úhrady mzdy <i>Net salary to be paid</i>	Hotovost <i>In cash</i>	
	bankovní účet <i>To the bank account</i>	
	číslo účtu / kód banky <i>Bank account No.</i>	

Podpis:

3. MZDOVÝ LIST OBSAHUJE ZEJMÉNA

jméno a příjmení zaměstnance, vč. rodného jména

rodné číslo

datum narození

bydliště

jméno a příjmení osoby, na niž uplatňuje slevy na dani

za každý kalendářní měsíc:

- odpracované dny a hodiny
- neodpracované dny a hodiny
- kalendářní dny nemoci, OČR, mateřské či rodičovské
- čerpaná dovolená dny a hodiny
- hrubá mzda
- z toho dohoda o pracovní činnosti
- nebo z toho dohoda o provedení práce
- zdanitelná mzda celkem
- přidaňované příjmy
- daňový základ
- vypočtená daň
- uplatněné slevy na dani
- uplatněné daňové zvýhodnění na dítě
- vratka daně z ročního zúčtování
- vyplacený daňový bonus
- odvod daně zálohové
- odvod daně srážkové
- vyměřovací základ pro soc. poj.
- vyměřovací základ pro zdr. Poj.
- sociální pojištění sražené zaměstnanci
- zdravotní pojištění sražené zaměstnanci
- sociální pojištění hrazené firmou
- zdravotní pojištění hrazené firmou
- příspěvek firmy na životní či penzijní
- čistá mzda
- srážky
- sražené exekuce
- zálohy na mzdu
- vyplacené náhrady při pracovní neschopnosti
- celkem k vyplacení
- vyplaceno na účet
- vyplaceno hotově

7. MĚSÍČNÍ MZDOVÁ REKAPITULACE OBSAHUJE ZEJMÉNA

- měsíc
- odpracované dny celkem
- odpracované hodiny celkem
- hrubá mzda
- přídaňované příjmy (1% vozu, ubytování, atd.)
- základ daně
- vypočtená daň
- slevy na dani
- roční zúčtování daně
- daňové bonusy
- odvedená zálohová daň
- odvedená srážková daň
- vyměřovací základ pro soc.poj.
- soc. poj. Sražené zaměstnanci
- soc. poj. Odvedené za firmu
- vyměřovací základ pro zdr. Poj.
- zdr. Poj. Sražené zaměstnanci
- zdr. Poj. Odvedené za firmu
- čistá mzda
- srážky
- zálohy na mzdu
-
- náhrady při nemoci
-
- vyplacené položky, které nevstupují do daně, SP a ZP
- celkem k vyplacení
- Vyplaceno

8. PŘEHLED SRAŽENÝCH, ODVEDENÝCH NEBO DEPONOVANÝCH EXEKUCÍ OBSAHUJE ZEJMÉNA

- Jméno zaměstnance
- Číslo jednací/spisová značka
- Exekutor/soud
- Oprávněný
- Exekuce došla dne
- Exekuce nabyla právní moci dne
- Pořadí exekuce
- Přednostní/nepřednostní
- Celkový dluh
- Sraženo ke dni předání agendy
- Z toho deponováno
- Zbývá srazit

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN
Přijetí zakázky	A1	Nedostupný telefon	Nespokojený zákazník, špatná image společnosti	vážný	7	nízká	2	Vybitá baterie, špatný signál, chyba na straně operátora	mírně nadprůměrná	4	56	Volba jiného operátora, koupě nové záložní baterie	velmi vážný	8	vzdálená	1	mírně nadprůměrná	4	32
	A2	Nedoručený e-mailu	Nezodpovězený dotaz, špatná image společnosti, ztráta potenciálního zákazníka	vážný	7	vzdálená	1	Výpadek připojení, chybná e-mailová adresa	mírně nadprůměrná	4	28	Kontrola nastavení e-mailu a připojení k internetu	vážný	7	vzdálená	1	mírně nadprůměrná	4	28
	A3	Zmeškání obchodní schůzky	Nespokojený zákazník, ztráta potenciálního zákazníka	velmi vážný	8	nízká	2	Lidský faktor, nehoda	téměř jistota	1	16	Časová rezerva na sjednanou schůzku	střední	6	nízká	2	téměř jistota	1	12
	A4	Nefunkční webové stránky	Špatná image společnosti, ztráta potenciálního zákazníka	velmi vážný	8	vzdálená	1	Výpadek připojení, nefunkční webový prohlížeč	vysoká	3	24	Výběr nového poskytovatele webhostingu, pravidelná kontrola připojení	vážný	7	vzdálená	1	vysoká	3	21
	A5	Nedostatečná kapacita zaměstnanců	Ztráta potenciálního zákazníka	kritický s výstrahou	9	střední	5	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nemoc a odchod na mateřskou dovolenou zaměstnanců	vysoká	3	135	Nábor nových zaměstnanců, změna náborových inzerátů	velmi vážný	8	nízký	3	vysoká	3	72

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN
Nastavení nového klienta	B1	Chybějící/neúplné doklady	Nekomplexnost předchozího období, nemohou se začít počítat mzdy	nizký	5	nizká	2	Lidský faktor, chyba na straně dodavatele	vyšoká	3	30	Pokuty dodavatelům za nečasné doručení dokladů	vážný	7	nizký	2	vyšoká	3	42
	B2	Dosud nepodepsaná plná moc k zastupování	Nemůžeme přihlásit zaměstnance na sociální a zdravotní pojištění, nemůžeme komunikovat s úřady	střední	6	nizká	2	Lidský faktor, špatná domluva s klientem	velmi vyšoká	2	24	Zadání připomínky a kontaktování klienta s urgencí	nizký	5	vzdálená	1	velmi vyšoká	2	10
	B3	Nenahlášení nového klienta na úřady	Pokuty za nenahlášení klienta	vážný	7	vzdálená	1	Lidský faktor	velmi vyšoká	2	14	Větší pozornost zaměstnanců a následné kontroly	střední	6	vzdálená	1	velmi vyšoká	2	12
	B4	Ztráta doručených dokumentů	Nezadané kompletní údaje, chybně vypočítaná mzda	velmi vážný	8	vzdálená	1	Lidský faktor, chyba na straně dodavatele	mírně nadprůměrná	4	32	Volba jiného dodavatele poštovních služeb, větší obezřetnost zaměstnanců	vážný	7	nizká	2	mírně nadprůměrná	4	56
	B5	Špatné zadání dokumentů k zaměstnancům	Budou se muset provádět následné opravy, ztráta času	velmi nizký	4	nizká	3	Lidský faktor, špatné informace od klienta	průměrná	5	60	Větší pozornost u zaměstnanců, následná kontrola od junior mzdové účetní	vážný	7	nizká	3	průměrná	5	105

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhaditelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhaditelnost	Klasifikace	RPN
Výpočet mezd	C1	Nezavedení doručených dokladů	Nezadané kompletní údaje, chybně vypočítaná mzda	střední	6	nízká	2	Lidský faktor	průměrná	5	60	Větší pozornost u zaměstnanců, následná kontrola od junior mzdové účetní	vážný	7	nízká	2	průměrná	5	70
	C2	Neuzavření docházky zaměstnanců	Zpoždění při výpočtu mezd	velmi nízký	4	nízká	2	Lidský faktor, výpadek internetového připojení	vysoká	3	24	Kontrola připojení k internetu, větší pozornost zaměstnanců	střední	6	vzdálená	1	vysoká	3	18
	C3	Nezaslané podklady ke mzdám	Zpoždění při výpočtu mezd, chybějící příplatky, bonusy	nepatrný	3	vzdálená	1	Výpadek internetového připojení, chyba na straně dodavatele, lidský faktor	velmi vysoká	2	6	Výběr nového poskytovatele internetového připojení, pozornost zaměstnanců, příplatky dodavatelům za následné opravy	velmi vážný	8	vzdálená	1	velmi vysoká	2	16
	C4	Chyba ve výpočtu mezd	Nespokojený zaměstnanec/klient, časté chyby vedou ke ztrátě klienta	velmi vážný	8	střední	4	Lidský faktor, špatně nastavený mzdový systém, výpadek připojení	velmi vysoká	2	64	Výběr nového mzdového systému, poskytovatele internetového připojení, větší pozornost zaměstnanců a následné kontroly	kritický s výstrahou	9	nízká	3	velmi vysoká	2	54
	C5	Chybně vypočítaná výše odvodů	Sankce od OSSZ, FÚ či příslušné ZP, následné opravy	velmi vážný	8	nízká	3	Lidský faktor, špatně nastavený mzdový systém	velmi vysoká	2	48	Větší pozornost u zaměstnanců, následná kontrola od junior mzdové účetní	vážný	7	nízká	2	velmi vysoká	2	28

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhaditelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhaditelnost	Klasifikace	RPN
Výpočet mezd	C6	Chybně uplatněné daňové slevy	Oprava daňových slev, nespokojený zaměstnanec	vážný	7	střední	4	Lidský faktor, špatně dodané dokumenty	průměrná	4	112	Větší pozornost u zaměstnanců, následná kontrola od junior mzdové účetní, včasné informování klientů k dodání dokumentů	vážný	7	nízká	3	vysoká	3	63
	C7	Selhání informačního systému	Nedostupnost mzdového systému, časová prodleva	kritický s výstrahou	9	nízká	3	Výpadek na straně poskytovatele webhostingu, přetížení sítě	téměř jistota	1	27	Výběr nového poskytovatele webhostingu, pravidelná kontrola připojení	střední	6	vzdálená	1	téměř jistota	1	6
	C8	Mzda zaslána na chybný účet	Nespokojený zaměstnanec/klient, časová prodleva	velmi vážný	8	vzdálená	1	Lidský faktor, chyba u poskytovatele finančních služeb	velmi vysoká	2	16	Pozornost zaměstnanců a následné kontroly, výběr nového poskytovatele bankovních služeb	velmi vážný	8	nízká	2	velmi vysoká	2	32

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN
Výstupní dokumenty z mezd	D1	Únik citlivých dat o zaměstnancích	Nespokojený klient/zaměstnanec, pokuty za porušení GDPR, zneužití dat třetí stranou	velmi vážný	8	nízká	3	Lidský faktor, napadení serveru virem	průměrná	5	120	Pravidelná kontrola webhostingu, koupě nového antivirového opatření, větší pozornost zaměstnanců	kritický s výstrahou	9	nízká	2	průměrná	5	90
	D2	Odeslání dokumentů jinému klientovi	Únik citlivých dat o klientovi, nespokojený klient	velmi vážný	8	vzdálená	1	Lidský faktor, špatná e-mailová adresa	vysoká	3	24	Kontrola zadané e-mailové adresy, větší pozornost zaměstnanců	vážný	7	nízká	2	vysoká	3	42
	D3	Nedodržení výplatního termínu	Nespokojený klient, možnost ztráty klienta, klient bude muset informovat své zaměstnance	kritický s výstrahou	9	střední	5	Lidský faktor, pozdní dodání dokladů	vysoká	3	135	Větší pozornost u zaměstnanců, pokuty dodavatelům za pozdní doručení	vážný	7	nízká	3	vysoká	2	42
	D4	Neobdržení výplatních pásek	Nespokojený zaměstnanec	nepatrný	3	střední	4	Lidský faktor, chybná e-mailová adresa, výpadek připojení k internetu	nízká	6	72	Výběr nového poskytovatele internetového připojení, zadání připomínky do kalendáře	nízký	5	vzdálená	1	nízká	6	30

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhaltelnost	Klasifikace	RPN
Fakturace	E1	Chybně vyfakturovaná částka	Oprava fakturované částky v příštím měsíci	nízký	5	nízká	3	Lidský faktor	průměrná	5	75	Větší pozornost u zaměstnanců	nízký	5	nízká	2	průměrná	5	50
	E2	Nedoručené faktury odběrateli	Časová prodleva při úhradě faktury	nízký	5	nízká	2	Výpadek na straně poskytovatele internetu, chyba na straně dodavatele poštovních služeb	mírně nadprůměrná	4	40	Výběr nového poskytovatele internetového připojení, výběr nového poskytovatele poštovních služeb	střední	6	vzdálená	1	mírně nadprůměrná	4	24
	E3	Nezaplacení faktury	Vznikne pohledávka za odběratelem	střední	6	nízká	3	Lidský faktor	vysoká	3	54	Zadání připomínky do kalendáře	nízký	5	vzdálená	1	vysoká	3	15

Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Možná příčina	Odhalitelnost	Klasifikace	RPN	Doporučená opatření	Význam důsledku	Klasifikace	Pravděpodobnost výskytu	Klasifikace	Odhalitelnost	Klasifikace	RPN	
Archivace a skartace	F1	Záměna dokumentů ke skartaci/archivaci	Dokumenty, které měly být archivovány, byly skartovány	velmi vážný	8	nízká	2	Nepozornost	nízká	6	96	Větší pozornost zaměstnanců při skartaci dokumentů	velmi vážný	8	nízká	3	nízká	6	144	
	F2	Chybně založený dokument	Časová prodleva při hledání dokumentu	střední	6	vzdálená	1	Nepozornost	nízká	6	36	Větší pozornost zaměstnanců při archivaci dokladů	velmi vážný	8	nízká	3	nízká	6	144	
Celkem																				1258