



Řízení vybraných procesů v podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Šárka Valentová**

Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka Valentová**
Osobní číslo: **E17000408**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **N6208T085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **Ing. Eva Štichhauerová Ph.D.**
Konzultant práce: **Bc. Kateřina Balounová**
UOL a.s., účetní

Název práce: **Řízení vybraných procesů v podniku**

Zásady pro vypracování:

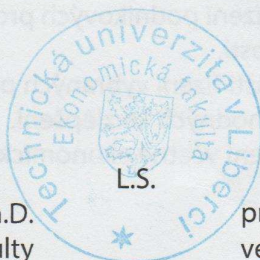
1. Teoretická východiska v oblasti řízení podnikových procesů.
2. Charakteristika vybrané společnosti.
3. Analýza současného stavu v oblasti řízení vybraných podnikových procesů.
4. Identifikace nedostatků či míst vhodných ke zlepšení.
5. Návrh opatření a jeho vyhodnocení včetně ekonomického hlediska.

Seznam odborné literatury:

- ASEFESO, Ade. 2013. *Lean Implementation (Why Lean Fails and how to Prevent Failure)*. Swindon: AA Global Sourcing. ISBN 9781291286724.
- DARWISH, Ali. 2011. *Business Process Mapping: A Guide to Best Practice*. Melbourne: Writescope Publishers. ISBN 9780987070999.
- FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024789651.
- CHONG, Kf, Andrew YONG a Chong KIM LOY. 2017. *Lean Management: The Essence of Efficiency Road to Profitability Power of Sustainability*. Singapore: Partridge Publishing Singapore. ISBN 9781543742770.
- JUROVÁ, Marie, et al. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8027193303.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024775982.
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024778661.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024772967.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

23. 3. 2019

Bc. Šárka Valentová

Anotace

Diplomová práce se zabývá řízením nevýrobních procesů v účetní firmě XY. Cílem diplomové práce je analyzovat vybrané nevýrobní procesy podniku, identifikovat slabá místa a navrhnout opatření, která firmě pomohou zlepšit řízení těchto procesů a zároveň zvýšit hodnotu a důvěryhodnost v očích zákazníků i zaměstnanců. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V rešeršní části je definován pojem proces a další důležité termíny související s procesním řízením, nevýrobními procesy a změnou. Tato část zahrnuje také teoretické vymezení postupu implementace změny, zavádění a rozvoje procesního řízení ve firmě. Součástí je též obecný popis vybraných procesů, které jsou následně analyzovány v případové studii diplomové práce. Případová studie obsahuje stručný popis vybrané účetní společnosti XY a vlastní výzkum, který zahrnuje analýzu jednotlivých vybraných nevýrobních procesů v tomto podniku. Na základě provedené analýzy jsou sestaveny návrhy na zlepšení v oblasti řízení jednotlivých procesů v účetní firmě.

Klíčová slova

proces, procesní řízení, nevýrobní proces, plýtvání, změna, školení, komunikace

Annotation

Management of selected processes in the company

The master thesis deals with management of non-production processes in accounting firm XY. The aim of this thesis is to analyze selected non-production processes of the company, identify weaknesses and propose measures that will help the company improve the management of these processes while increasing value and credibility in the eyes of customers and employees. The thesis is divided into two main parts. The research part defines the term process and other important terms related to process management, non-production processes and change. This part also includes the theoretical definition of the process of implementing change, implementation and development of process management in the company. It also includes a general description of selected processes, which are subsequently analyzed in the case study of the thesis. The case study contains a brief description of the selected accounting company XY and its own research, which includes the analysis of individual selected non-production processes in this company. Based on the analysis, proposals for improvement in the management of individual processes in the accounting company are compiled.

Key words

process, process management, non-production process, waste, change, training, communication

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Evě Štichhauerové, Ph. D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Mé poděkování patří též kolegům liberecké pobočky účetní firmy XY za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

V Liberci dne 15. 3. 2019

Šárka Valentová

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	15
Úvod.....	17
1 Vybrané pojmy z oblasti řízení procesů	19
1.1 Procesy v podniku	19
1.2 Procesní řízení.....	22
1.2.1 Trojúhelník SSK: úspěšnost zavádění procesního řízení.....	22
1.3 Podmínky kvality nevýrobních procesů	25
1.3.1 Lean management.....	27
1.3.2 Štíhlá administrativa	29
1.4 Zlepšování v nevýrobních procesech	30
1.5 Změna a přístup Kaizen	32
1.5.1 Implementace změny	33
1.6 Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.....	35
1.6.1 Proces řízení vztahů se zákazníky	36
1.6.2 Proces vzdělávání pracovníků	37
2 Řízení nevýrobních procesů v účetní firmě XY	39
2.1 Analýza vybraných procesů	39
2.1.1 Proces zpracování dokladů asistentem účetní	40
2.1.2 Proces zpracování dokladů juniorem účetní	50
2.1.3 Proces školení nových pracovních sil.....	58
2.1.4 Proces řízení vztahů se zákazníky	67
2.2 Návrhy opatření k odstranění zjištěných nedostatků.....	70
2.2.1 Návrhy opatření pro proces zpracování dokladů asistenty účetních	70
2.2.2 Návrh opatření pro proces zpracování dokladů juniorem účetní	72
2.2.3 Návrhy opatření pro proces školení nových pracovních sil.....	74

2.2.4	Návrh opatření pro proces řízení vztahů se zákazníky	83
	Závěr	85
	Seznam citací	89
	Seznam příloh	93

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Cestovní mapa programu pro nevýrobní procesy</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 2: Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických souborů pomocí blenderu asistentem účetní</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 3: Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických souborů pomocí OTRS asistentem účetní.....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 4: Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických cestovních dokladů juniorem účetní.....</i>	<i>52</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Časová náročnost zpracování dokladů asistentem účetní</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 2: Časová náročnost různých způsobů zadávání dokladů asistentem účetní.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 3: Finanční náklady procesu zpracování dokladů asistentem účetní</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 4: Časová náročnost elektronického zpracování cestovních náhrad modelingové agentury</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 5: Časová náročnost zpracování cestovních náhrad v různých situacích</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 6: Návrh pomocného dokumentu ke zpracování cestovních náhrad</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 7: Výše cestovních náhrad jednomu pracovníkovi liberecké pobočky</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 8: Plán školení pro asistenta účetní.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 9: Náklady školení nového asistenta účetní</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 10: Plán školení pro juniora účetní</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 11: Náklady školení juniora účetní liberecké pobočky</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 12: Náklady školení nové účetní</i>	<i>82</i>

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
DP	diplomová práce
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
OTRS	Open Ticket Request System (systém a software související s vyřizováním e-mailů)

Úvod

Diplomová práce (dále jen DP) se zabývá nevýrobními procesy v podniku. Poukazuje na důležitost řízení těchto procesů a především na důsledky, které plynou z nedostatečného procesního řízení.

Obecně lze soudit, že v podnicích převládá spíše funkční řízení než procesní. Účelem procesního řízení je mít dané procesy pod kontrolou, a to tak, že se identifikují činnosti, které nevytváří přidanou hodnotu pro zákazníka, zatěžují průběh procesů a představují pro podnik náklady, a následně se navrhnou opatření, která pomohou tyto činnosti redukovat. Hlavní myšlenkou procesního řízení je procesy v podniku průběžně sledovat a neustále je zlepšovat.

Cílem této diplomové práce je na základě odborné rešerše v oblasti řízení procesů a následné analýzy vybraných nevýrobních procesů vybrané účetní společnosti a zkušeností z praxe autorky DP identifikovat nedostatky v řízení jednotlivých procesů a navrhnout opatření ke zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První, rešeršní část, se zabývá definicemi nezbytných pojmů, které souvisí s procesním řízením nevýrobních procesů. Jsou zde definovány různé druhy procesů, které se v podniku mohou vyskytovat. Vymezuje podmínky kvality nevýrobních procesů v podniku a vysvětluje pojmy lean management a štíhlá administrativa. Dále popisuje, jak lze nevýrobní procesy v podniku zlepšit, co obnáší změna a jak ji implementovat. Posledním bodem rešeršní části je zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě a definice konkrétních procesů, které byly vybrány pro aplikaci teoretických poznatků na podnik.

Druhá část DP obsahuje případovou studii vybrané účetní společnosti se zaměřením na dílčí nevýrobní procesy. Nevýrobními procesy, které jsou v případové studii rozebírány, jsou proces zpracování dokladů asistentem účetní, proces zpracování dokladů juniorem účetní, proces školení nových pracovních sil a proces řízení vztahů se zákazníky.

Autorka DP zde popisuje posloupnost kroků jednotlivých procesů, dále uvádí příklady z praxe a poukazuje na nedostatky v procesním řízení, které firmě zapříčiňují časové prostoje, nadbytečné náklady nebo snižují její profesionalitu. Po identifikaci nedostatků autorka navrhuje opatření, která by firmě mohla pomoci zlepšit procesní řízení a mít tyto

vybrané procesy pod kontrolou. Tyto návrhy by zároveň mohly zlepšit postavení firmy na konkurenčním trhu.

1 Vybrané pojmy z oblasti řízení procesů

Pro účely této DP je důležité vymezit pojmy související s procesním řízením, odlišit různé druhy procesů v podniku a uvést tři důležité pojmy související s úspěšností zavádění procesního řízení ve společnosti. Kapitola se dále zabývá vysvětlením pojmu lean management a štíhlá administrativa, a to z důvodu poukázání na zbytečné časové prostoje a s nimi spojené náklady, které jsou součástí procesů analyzovaných v případové studii.

Další část této kapitoly tvoří obecný popis pojmu změna a přístupu Kaizen, jelikož se zaváděním procesního řízení v podniku souvisí několik změn (např. v delegační pravomoci, v systému práce, v procesu předávání informací), které musí firma v postupných krocích aplikovat. Kapitola dále vysvětluje specifitější pojem procesní změna a popisuje, jakými kroky lze procesní změnu realizovat. Další část se zabývá zaváděním a rozvojem procesního řízení ve firmě a popisem konkrétních typů procesů, které jsou analyzovány v případové studii.

1.1 Procesy v podniku

V mnoha podnicích se denně řeší různé problémy. Tyto problémy lze rozdělit do dvou skupin, a to podle toho, zda se týkají výroby či ostatních činností ve firmě. V první řadě existuje skupina problémů, které se řeší ve výrobních provozech, jedná se tedy o výrobní problémy. Mezi výrobní problémy patří např. plýtvání materiálu, časové cykly a prostoje, opravy strojů, neustálý cíl snižovat náklady aj.

Na druhé straně podniku vznikají další nevýrobní problémy, které se řeší v kancelářích a nevýrobních odděleních. Jsou jimi např. nesrozumitelná specifikace zakázky od zákazníka, chyby v zadávání do podnikového informačního systému, čas strávený tvorbou různých tabulek, reportů, vyřizováním elektronické pošty, telefonů, účast na různých a časově náročných poradách a další. Co však mají obě skupiny problémů společného, je jejich vazba na podnikové procesy (Mašín, 2007).

Podnikový proces lze definovat několika způsoby. Např. Řepa (2012, s. 15) definuje podnikový proces jako „*objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“.

Jiný odborný zdroj (Máchal, 2015, s. 102) uvádí, že „proces je chápán jako sled opakovaných činností, který má svůj začátek a konec, neboli každý proces má své konkrétní vstupy a konkrétní výstupy“.

Dle Máchala, Kopečkové a Presové (2015, s. 102) „procesem rozumíme všechny činnosti a subjekty, které se na zpracování projektu podílejí. Při plánování procesů je nezbytné dodržet základní požadavek, a to že činnosti musí na sebe plánovitě a logicky navazovat“. Nesmí vznikat nedostatky, čímž se rozumí nevyužitý čas, během něhož je potřeba práci dokončit (Máchal, 2015).

Smysl existence procesů spočívá ve vytvoření nějakého výstupu. Tento výstup se nazývá produkt procesu. Každý proces na svém počátku spotřebovává vstupy, tyto vstupy vhodným způsobem transformuje, aby vznikl hmotný nebo nehmotný výstup (tj. produkt procesu), který slouží „k pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu“ (Svozilová, 2011, s. 16). Produkt procesu je tedy jakýkoliv hmotný výrobek, nehmotný výrobek, služba nebo kombinace všech těchto položek, které mají vlastnosti, jež představují určitou hodnotu. Produkt procesu zajišťuje určité funkce nebo přináší jiný prospěch někomu, kdo pocítuje potřebu, přání nebo požadavek, který tento produkt nabízí.

V Německu byl v roce 2006 společností Fraunhofer IPA realizován průzkum mezi více než 100 podniky, jehož výsledkem bylo zjištění, že „více než 50 % z celkové doby zakázky je spotřebováno činnostmi v oblasti administrativy“ (Mašín, 2007, s. 15). Důvodem této nepřiměřeně dlouhé doby byly problémy s komunikací uvnitř podniku, problémy v počítačových systémech, se zákazníky, dodavateli a se softwarem. Mnoho času spotřebovala spousta neproduktivních porad a kancelářských činností, velké vzdálenosti mezi odděleními, poruchy zařízení (tiskárny, počítače), problémy s nedostatečnou kvalifikací zaměstnanců a další. To poukazuje na důležitost řízení nevýrobních procesů, které je potřeba vhodně koordinovat, aby mohl podnik správně fungovat, být produktivní, mohl permanentně snižovat náklady a hlavně dosahovat zisku.

Pro účely této diplomové práce je vhodné uvést, že procesy v podniku lze klasifikovat dle toho, k jakému účelu slouží. Toto **rozdělení z hlediska účelu** dle Jurové (2016) vymezuje procesy:

- hlavní/klíčové,
- řídicí a
- podpůrné.

První skupinou procesů jsou **hlavní/klíčové procesy**. Tyto procesy jsou hlavním důvodem existence organizace, jelikož tvoří hodnotu a výstup pro externího zákazníka.

Druhou skupinou jsou **řídicí procesy**, respektive manažerské procesy, které zajišťují fungování společnosti. Důležitou charakteristikou této skupiny procesů je, že společnosti nepřináší žádný zisk. Vytvářejí pouze vhodné podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují jejich řízení. Tvoří prostředky, kterými uskutečňuje procesní tým podniku svá rozhodnutí. Příkladem může být plánování či tvorba strategie.

Třetí skupinou jsou **podpůrné procesy**, které jsou vyčleněny z hlavních procesů, jelikož zajišťují jejich chod. Jejich úkolem je např. dodávat zdroje či vstupy. Tyto procesy mohou být outsourcovány. Tvoří produkt určený pro vnitropodnikové účely. Tyto procesy tedy zajišťují podmínky pro úspěšné fungování ostatních procesů v podniku tím, že dodávají těmto procesům produkty nebo služby. Podpůrným procesem je např. výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání nebo vedení mzdové agendy (Janišová, 2013).

Případová studie této diplomové práce se z hlediska účelu zaměřuje na procesy hlavní, řídicí i podpůrné. Hlavními procesy je proces zpracování dokladů asistentem účetní a proces zpracování dokladů juniorem účetní, jelikož tyto procesy tvoří hodnotu pro externího zákazníka. Řídicím procesem je proces řízení vztahů se zákazníky, jelikož tento proces nepřináší podniku zisk, ale vytváří vhodné podmínky pro fungování hlavních procesů. V rámci tohoto procesu může být zvolena strategie CRM (angl. *Customer Relationship Management*, dále CRM). Podpůrným procesem, který je v rámci DP analyzován, je proces školení nových pracovních sil. Tento proces je důležitý pro zajištění chodu hlavních procesů.

1.2 Procesní řízení

Jak uvádí Řepa (2012, s. 17), „procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli“. Základem pro procesní řízení podniku je pochopit základní řetězce činností a jejich vzájemné souvislosti ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Základ fungování celé organizace tvoří tyto poznané řetězce činností.

Procesní řízení je považováno v dnešní době za nový způsob řízení organizace. Je zaměřeno hlavně na to, co **vytváří a přidává hodnotu pro zákazníka** (Máchal, 2015). Pojetí procesního řízení se odlišuje tím, že se na podnik nahlíží jako na soubor procesů, ne funkcí. Procesní řízení se vyznačuje detailním propracováním, a to racionálních logických postupů, úspor času a účelných a hospodárně vynakládaných finančních prostředků.

Tento přístup pomáhá managementu lépe pochopit a řídit dění ve firmě (Vochozka, 2012). Pro jeho správné využití je nutné v podniku vymezit procesy a jejich vazby, analyzovat je, a na základě analýzy je upravovat a snažit se je trvale zlepšovat.

V současné době jsou za nejcennější kapitál společnosti považováni pracovníci a jejich znalosti, dovednosti a informace. Z těchto důvodů je čím dál větší pozornost věnována rozvoji lidských zdrojů. Pracovníkům v podniku je v současnosti čím dál častěji poskytován prostor pro využití jejich schopností ku prospěchu podniku (Vochozka, 2012).

U procesů hraje hlavní roli čas. Samotné procesní řízení by mělo firmu posílit na trhu, měla by být efektivnější a nabýt pružnosti. Toto řízení by mělo také napomoci ke spolupráci zaměstnanců a odstranit bariéry mezi útvary uvnitř podniku. Pokud má firma dobře nastavené procesní řízení, mělo by jí to pomoci **lépe realizovat změny a reagovat na konkurenci**, která se na trhu neustále mění (Fišer, 2014). Úspěch tohoto řízení a implementace změn závisí na schopnosti podniku využívat teorie, nástroje a metody.

1.2.1 Trojúhelník SSK: úspěšnost zavádění procesního řízení

Podle Fišera (2014) existuje trojúhelník SSK (struktura, styl, kultura) – tři proměnné, které určují úspěšnost zavádění procesního řízení v podniku. Mezi ně lze řadit:

- způsob organizování (tj. organizační strukturu),

- způsob řízení (tj. styl vedení zaměstnanců manažerem),
- a způsob vykonávání úloh (tj. kulturu firmy).

Tyto tři proměnné vytvářejí v organizaci podmínky a navzájem se ovlivňují. Tyto podmínky buď umožní, aby procesní řízení přineslo firmě užitek, nebo naopak ještě prohloubí neefektivnost a nepružnost firmy (Fišer, 2014). Každá firma chce pomocí procesního řízení zvýšit svou výkonnost, na to je potřeba pochopit, jak fungují tyto tři proměnné a jak je analyzovat a ovlivňovat. Následuje stručný popis proměnných trojúhelníku SSK.

Organizační struktura je výsledkem organizování (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 92). Vyjadřuje formu uspořádání dělby práce v podniku. Pomocí organizační struktury by měly být racionálně zajištěny očekávané řídicí a prováděcí činnosti. Organizační struktura by měla být v praxi uplatňována a řízena tak, aby bylo všem v podniku jasné, kdo má jaké činnosti plnit a kdo je za výsledky odpovědný. Pracovníci musí organizační strukturu dobře znát a pochopit, aby mohli svou práci konat dobře. Lidé v organizaci musí znát své zařazení, spolupracovníky a vztahy určené organizační strukturou, jinak v podniku vznikají konflikty.

Styl vedení (manažerský styl) je způsob, jakým manažer zadává úkoly svým podřízeným a jak následně hodnotí jejich splnění (Fišer, 2014). Manažerský styl je ovlivňován několika faktory. Jedním z nich je osobnost manažera. Existuje několik manažerských stylů, které jsou stručně popsány níže. Jsou jimi styly vedení:

- autoritativní,
- liberálně autoritativní
- a participativní.

Prvním manažerským stylem je **autoritativní styl vedení**. Tento styl je založen na motivaci podřízených pracovníků pomocí výhrůžek a strachu (Váchal, 2013). Manažer při tomto stylu vedení nedostatečně komunikuje se svými podřízenými pracovníky. Často jim poskytuje neúplné informace, protože důležitou část informací si nechává pro sebe. Pracovníci se při tomto manažerském stylu nepodílí na rozhodování, pouze přijímají manažerovy příkazy, rozkazy a úkoly.

Druhým manažerským stylem je **liberálně autoritativní styl** (neboli benevolentní styl). Tento styl je vyznačován, stejně jako styl předchozí, autokratickým manažerem, ovšem

s rozdílem, že tento manažer se snaží o partnerství a spolupráci se svými podřízenými pracovníky (Váchal, 2013). Pracovníci jsou pobízeni ke spolupráci při samotném rozhodování manažera. Manažer na ně deleguje některé ze svých činností, ale konečné rozhodnutí je závislé na něm. Při tomto stylu řízení je vytvořen prostor pro podřízené pracovníky, kde mohou prosazovat své nápady a názory. Motivace není založena na výhrůžkách a strachu, ale na různých typech odměn.

Posledním manažerským stylem je **participativní styl** vedení, který je založen na skupinové spolupráci a aktivním zapojení zaměstnanců podniku do procesu rozhodování (Váchal, 2013). Při tomto stylu řízení manažer často deleguje rozhodovací pravomoci na své podřízené pracovníky, kteří jsou v mnoha případech považováni za rovnocenné manažerovi. Pracovníkům je poskytnut prostor pro volbu postupů při jejich práci a realizaci přidělených úkolů. Motivace pracovníků spočívá ve finančních odměnách a možnostech kariérního růstu. Tímto stylem vedení manažeri obvykle dosahují nejlepších výsledků.

V případové studii této DP byl identifikován **participativní styl vedení**, a to z důvodu delegování komunikační a rozhodovací pravomoci vůči klientům z vedení podniku na účetní nebo juniory účetní. Dále také z důvodu poskytnutí prostoru pro volbu postupů při jejich práci a realizaci přidělených úkolů. Motivace účetních v tomto podniku spočívá ve finančních odměnách, které obdrží na základě množství získaných bodů za přidělené úkoly.

Kultura organizace zahrnuje její hodnoty, normy a principy. Za kulturu firmy jsou považovány základní hodnoty, které podnik vyznává. Tyto hodnoty určují způsob, jakým společnost jedná se zainteresovanými skupinami (stakeholders) a jakým způsobem podniká. Kultura firmy tvoří základní stavební kámen při implementaci etických pravidel do jednání, chování a rozhodování organizace. Cílem je rozvíjet silnou podnikovou kulturu, která tvoří základ pro důvěryhodnost a dobrou pověst firmy (Seknička, 2016).

Firma může skutečně měnit a ovládat pouze prvky „S“, tedy strukturu a styl vedení (Fišer, 2014). Kultura se bude pomalu měnit na základě změn ve způsobu organizování a řízení. Skutečné změny v kultuře firmy může firma očekávat v horizontu měsíců až let, stejně tak očekávané maximální přínosy procesního řízení vyžadují stejný časový horizont.

1.3 Podmínky kvality nevýrobních procesů

Existují jisté **znaky kvality nevýrobních procesů**, na které by se měla firma zaměřit a brát je v potaz (Mašín, 2007). Mezi tyto znaky patří několik zásad (viz dále).

Nároky zákazníka by měly být uspokojovány v požadovaném čase. Nastavený nevýrobní proces v podniku by měl být kvalitní a strukturovaný. Důležitým znakem je také cena nevýrobního procesu. Dobře optimalizovaný proces s malými procesními ztrátami znamená nižší cenu pro zákazníka, což je důležitý faktor pro úspěšné budoucí fungování podniku (Mašín, 2007).

Základním předpokladem pro splnění všech výše uvedených „znaků kvality“ nevýrobního procesu je znalost, snížení nebo redukce plýtvání. Plýtvání v nevýrobních (administrativních) procesech se dělí do pěti skupin: lidé, procesy, informace, majetek, management (Mašín, 2007). Formy plýtvání pro jednotlivé skupiny jsou popsány níže.

Do skupiny **lidé** spadají následující formy plýtvání:

- špatné nastavení cílů,
- plnění nepotřebných úkolů,
- čekání,
- zbytečná chůze,
- špatné pracovní postupy.

Co se týče plýtvání v procesech, lze sem zařadit:

- zbytečný monitoring a dozor,
- zásahy do procesů bez potřebných znalostí zaměstnance,
- zaměření se pouze na krátkodobé cíle,
- špatné plánování a organizace práce,
- zbytečné kontroly a opravy,
- chyby a další.

Informačním plýtváním se rozumí:

- ztráta dat a informací,
- chybějící informace,
- svévolné vylepšování informací,
- předávání zbytečných informací,
- nepřesné informace.

Plýtváním souvisejícím s využíváním majetku a materiálu jsou:

- nadbytečné zásoby,
- rozpracovanost,
- nevyužitá zařízení nebo budovy,
- zbytečné přemísťování materiálu.

Poslední skupinou je plýtvání v oblasti vedení a managementu procesů. Tím je myšleno:

- nezapojení pracovníků do stanovení a sledování cílů podniku,
- nevyužití standardizace a neporozumění standardům,
- nedostatečné přivlastnění procesů aj. (Mašín, 2007).

Dle Křišťáka (2017) se plýtvání objevuje v každé firmě. Otázkou je pouze to, v jakém rozsahu. Při analýzách procesů a workshopech bylo zjištěno, že pouze dvě až tři hodiny denně se obchodníci věnují práci, která tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Po zbývajících dobu řeší např. reporty, problémy ve výrobě nebo reklamace. Čím dál tím více času stráví v dnešní době manažeři řešením problémů nebo nefunkčních procesů. Spoustu času věnují také neproduktivním poradám nebo čtením zbytečných reportů.

Plýtvání v rámci těchto pěti typů je možné dnes řídit pomocí různých přístupů, které budou v další kapitole rozebrány. Je jimi lean management a lean administration (Mašín, 2007).

1.3.1 Lean management

Termín lean vyjadřuje souhrn nástrojů, které lze použít pro zlepšení řízení procesů. Těmito nástroji je např. princip 5S nebo Kaizen (Asefeso, 2013). Lean je metoda vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniku pomocí odstranění nehospodárných činností. Odstraněním těchto nehospodárných činností se uvolní zdroje, které lze použít k výrobě produktů nebo k efektivnějšímu řízení služeb.

Lean management je téma, o kterém pojednává velké množství odborné literatury. Podle Mašína (2007, s. 23): „*lean management je komplexní filozofický systém, který se orientuje při "štíhlém myšlení" na celý podnik*“.

Dle Charrona (2014) je lean management výsledkem fúze japonských a amerických přístupů řízení, které se zaměřují na redukci plýtvání, inventáře nebo dokonce času při zpětné vazbě zákazníkovi. Lean management je systematický přístup pro vedení zaměstnaneckého vzdělávání, učení se novým věcem a praktikování základních principů podniku. Lean management zahrnuje plán transformace organizace pro zavedení štíhlého vzdělávacího systému, štíhlého seznamu hodnot firmy a jejího štíhlého řízení. Štíhlostí se v tomto smyslu rozumí redukce plýtvání časem a zdroji.

Lean je aplikace konceptů a nástrojů, které systematicky a permanentně rozpoznávají **plýtvání** a odstraňují ho (Chong, 2017). Lean management je založen na myšlence dodávat zákazníkům přesně to, co chtějí, na správné místo a ve správném čase. Plýtvání je vnímáno jako překážka lean managementu, jelikož zahrnuje činnosti, které spotřebovávají zdroje, ale pro zákazníky nemají žádnou hodnotu. V návaznosti na procesy je jako plýtvání vnímán nestandardní nebo dočasný pracovní proces spojený s výrobkem, který mu ale nepřidává žádnou hodnotu. V mnoha podnicích se velké množství dočasných procesů zahrnujících plýtvání přeměnilo na trvalé procesy, jelikož nebyl kladen důraz na jejich odstranění.

Jako plýtvání může být chápán **ztracený čas**. Jak praví přísloví "čas jsou peníze", čekání se stává v mnoha podnicích normální činností, která se nijak neřeší, ale je největší překážkou lean managementu, a to zejména z důvodu, že všechna čekání tvoří nulovou hodnotu. Jedná se o běžné činnosti v podniku, které postrádají koordinaci a synergii, způsobují firmě obrovské ztráty a měly by být identifikovány a zmírňovány nebo nepřetržitě zlepšovány. Společnosti, které praktikují lean management, dokáží zhodnotit čas, kdy např. zaměstnanec

čeká na opravu tiskárny, a to tím, že mu přidělí jinou práci, než se tiskárna uvede opět do provozu (Chong, 2017).

Základními principy lean managementu dle Mašína, Košturiaka a Debnára (2007) jsou: týmovost, vlastní zodpovědnost, zpětná vazba, zaměření na zákazníka, standardizace, neustálé zlepšování, okamžité odstraňování chyb od kořenů, myslet a plánovat dopředu a malé kroky. Jednotlivé principy jsou popsány níže.

- **Týmovostí** se rozumí plnění úloh ve skupině nebo v týmu. Je to prosté, více lidí dokáže vyprodukovat více nápadů a více práce.
- Každá činnost v podniku se koná na **vlastní zodpovědnost**. Podnik by měl mít stanoveny, kdo, jakým způsobem a do jaké míry zodpovídá za různé činnosti.
- Důležitým principem je také **zpětná vazba**. Každá aktivita si žádá zpětnou vazbu, ať už od systému, zařízení, zákazníka, oddělení či výroby. Zpětnou vazbou lze procesy zlepšovat, jelikož se podnik může soustředit na to, co dělá špatně.
- Základním principem, který je směrodatný pro všechny podniky, je **zaměření se na zákazníka**. Všechny aktivity v podniku jsou přísně zaměřené na zákazníka. Přání zákazníka má v podniku nejvyšší prioritu a podnik by měl tato přání permanentně sledovat, jelikož se trh neustále mění.
- Dalším principem je **standardizace**. Standardizací se rozumí formalizace pracovních postupů pomocí jednoduchých písemných znázornění a obrázků. Pracovní postupy by měly být správně vymezené a jednoduše popsány, aby je každý pochopil.
- **Neustálé zlepšování** je dalším principem důležitým pro lean management. Všechny výkonové procesy v podniku by měly být neustále sledovány a zlepšovány, aby byly nakonec nastaveny tak, že vše bude probíhat hladce a bez zbytečných ztrát.
- Podnik by měl také **okamžitě odstraňovat chyby od kořenů**, to znamená, že pokud je proces narušen, je potřeba ihned hledat příčinu a odstranit ji.
- **Myslet dopředu a plánovat dopředu** je princip, který říká, že není ideální cestou úspěšná reakce, ale schopnost předejít budoucím problémům tím, že se vše dostatečně promyslí a naplánuje.
- Posledním principem jsou **malé kroky**, kterými se rozumí plynulost procesu. Proces je rozdělen do dílčích kroků, které musí být postupně zvládnuty. Zpětná vazba v každém kroku řídí následující krok.

1.3.2 Štíhlá administrativa

Štíhlá administrativa je pojem úzce související se štíhlou výrobou. Rozdíl je v tom, že zatímco štíhlá výroba se zabývá aplikací štíhlých nástrojů ve výrobě, štíhlá administrativa se zaměřuje na aplikaci v administrativě, např. v marketingu, prodeji, personalistice, controllingu nebo účetnictví. Štíhlá administrativa v podstatě znamená sladění všech činností souvisejících s hodnotou pro zákazníka a s poskytováním služeb. Tento přístup je především zaměřen na zákaznické služby, které zahrnují v dnešní době stále jednodušší a efektivnější postupy (Tautrim, 2014). Podnik se při tomto přístupu snaží procesy v rámci služeb neustále kontrolovat a zlepšovat.

Štíhlá administrativa obsahuje činnosti, které se přímo podílejí na tvorbě přidané hodnoty produktu/služby pro zákazníka, ale zahrnuje i činnosti, které se na přidané hodnotě nepodílí, ale zásadně ji podporují. Jak uvádí Mašín (2007, s. 24): „*štíhlá administrativa je systém efektivní organizace administrativních procesů, podporujících denní produkci podniku*“. Jedná se o informační toky, především ve smyslu správných informací a efektivního předávání těchto informací.

Cílem štíhlé administrativy je vytvoření efektivních a stabilních procesů. Existuje pět níže uvedených principů štíhlé administrativy (Mašín, 2007).

- Prvním principem je **hodnota pro zákazníka**, která je dána jeho spokojeností s produktem/výstupem firmy a za niž platí zákazník dohodnutou cenu.
- Druhým principem je **identifikace toku hodnot**, což znamená, že by z podniku měly být odstraněny aktivity, které nepřidávají hodnotu zákazníkovi.
- Třetím principem je **princip toku**. Princip toku říká, že by měla být redukována průběžná doba realizace produktu/služby a měla by být optimálně využita existující kapacita.
- Čtvrtým principem je **princip tahu**. Princip tahu znamená, že by měly být produkovány pouze ty produkty/služby, které jsou požadovány zákazníkem.
- Posledním principem je **snaha o perfekcionismus**. Snaha o perfekcionismus se snaží využívat znalostí pracovníků uvnitř podniku ke zlepšení kvality procesů, především pro udržení konkurenceschopnosti daného podniku.

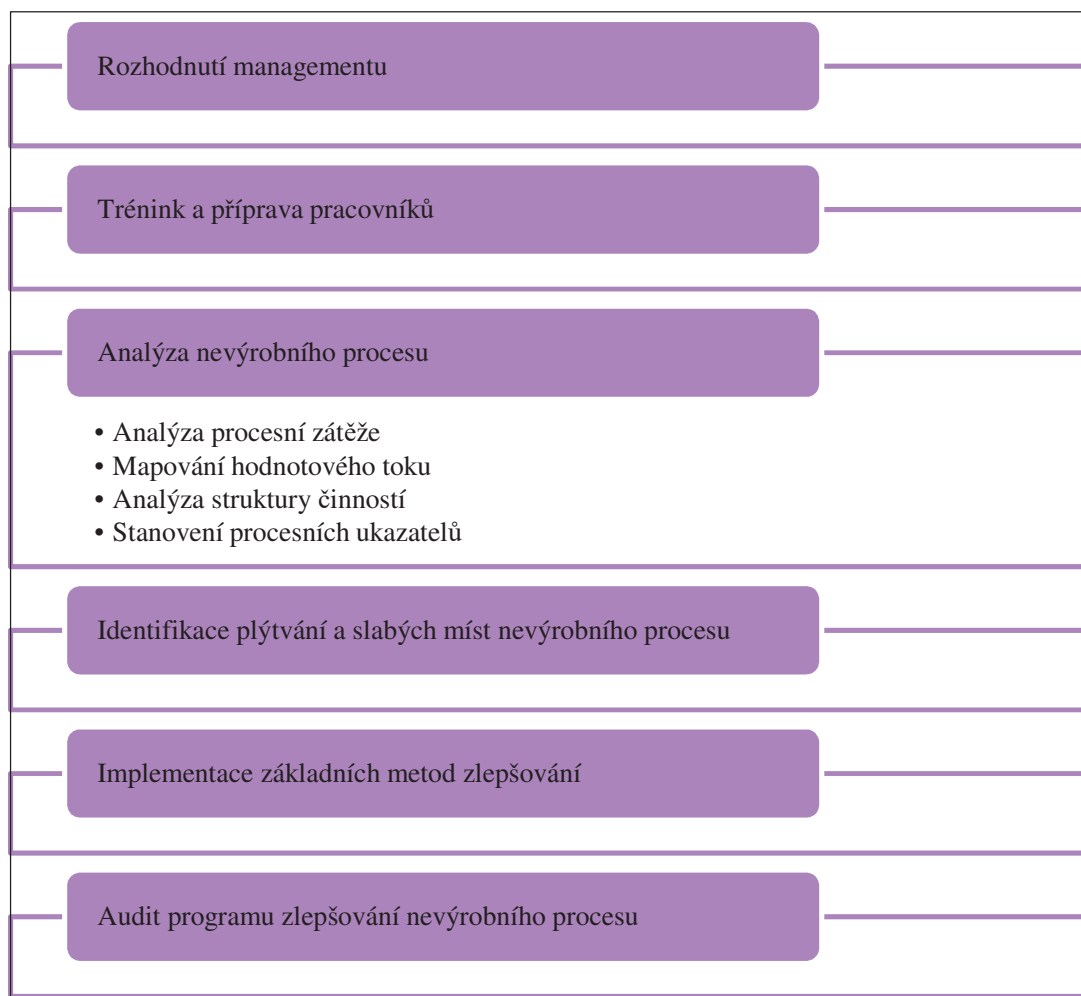
Křišťák (2017) identifikoval hlavní formy plýtvání v administrativě, které jsou uvedeny níže.

- První formou plýtvání je **nadbytek informací, jejich příprava a zpracování**. Ve firmě se denně objevuje spousta informací, které zákazník nepotřebuje, nebo další zbytečné procesy, zprávy a protokoly, které nikdo nečte.
- Druhou formou plýtvání v administrativě je **přeprava těchto informací**. Ve firmě se denně přenáší spousta dokumentů k podpisu, ke kopírování, skenování, nebo se také čím dál častěji objevuje přenášení šanonů z jednoho místa na druhé.
- Další formou plýtvání je **zbytečný pohyb na pracovištích**. Lidé, kteří spolu musí být v osobním kontaktu, jsou často ve vzdálených prostorách firmy. Zaměstnanci firmy často hledají různé podklady nebo je ve firmě zkrátka zaveden špatný layout.
- Formou plýtvání, která je snad nejznačnější ze všech uvedených, je **čekání a hledání**. Příčinou jsou např. nespolehliví pracovníci, kteří neplní termíny; nedostupnost přístrojů; čekání na e-maily, odpověď nebo rozhodnutí nadřízeného (Křišťák, 2017).
- Další formou plýtvání jsou **složité postupy nebo nesprávná práce**. Pracovníkům mohou působit potíže složité směrnice, nastavení softwaru a jeho neznalost, psaní nesmyslných reportů, duplicitní zadávání údajů nebo přepisování dat mezi různými programy.
- Plýtváním jsou také **nedořešené zásoby** na stolech pracovníků nebo v jejich počítači, které čekají na dokončení.
- Poslední formou plýtvání v administrativě jsou **chyby**, které se objevují v dokumentech, informačních systémech, neúplných informacích, nebo v nedostatečně definovaných úkolech (Křišťák, 2017).

1.4 Zlepšování v nevýrobních procesech

V současnosti jsou zlepšovány nejen výrobní procesy, ale i procesy, kde se definuje hodnota pro zákazníka, nebo kde se doručuje služba či produkt zákazníkovi. Je nutné nejen zlepšovat výrobky, odstraňovat z nich nadbytečné či škodlivé funkce, nebo přidávat nové, ale stejně tak je důležité zlepšovat procesy, odstraňovat z nich nadbytečné činnosti nebo přidávat nové, které proces zvolní a zlepší jeho průběh (Křišťák, 2017).

Při zlepšování nevýrobních procesů lze použít tzv. „cestovní mapu programu pro nevýrobní procesy“. Tuto mapu lze vidět na obr. 1.



Obrázek 1: Cestovní mapa programu pro nevýrobní procesy

Zdroj: vlastní zpracování dle Mašína (2007)

Mapa programu pro zlepšování nevýrobních procesů podle Mašína (2007) se skládá z šesti kroků, kterými musí procesní týmy projít. Kroky jsou stručně popsány níže.

V prvním kroku musí **management rozhodnout**, zda je nutné zlepšování v podnikových procesech. Toto rozhodnutí není vůbec jednoduché, jelikož se z manažera stává aktivní článek, a je zřejmé, že bude zároveň vedoucím tohoto programu zlepšování.

Proces pokračuje **přípravou a tréninkem pracovníků**. V přípravě pracovníků je vhodné využít tyto body: inspirativní tréninky, materiály pro samostudium, tréninky analytických metod, tréninky týmové práce, definování projektů a projektové řízení.

Dalším důležitým krokem je **analýza nevýrobního procesu**, kde by se měly projevit slabiny. Je nutné hledat a využít nejlepší dostupné metody, které dokážou popsat aktuální stav daného procesu. Při analýze nevýrobního procesu je potřeba se zaměřit strukturu dílčích činností, které se v tomto procesu provádějí.

Následuje **identifikace plýtvání a slabin nevýrobního procesu**, která by měla pomoci udělat první velký krok ke zlepšení, a to správně vymezit problém, který proces zatěžuje. Dnešním úskalím ve firmách je, že formy plýtvání v nevýrobních procesech se často stávají akceptovatelným problémem. Mezi tyto formy plýtvání patří plýtvání spojené s přenosem informací, s nevyužitím materiálních zdrojů a s neefektivní pracovní činností.

Dalším krokem ke zlepšování procesů je **implementace metod**. Této implementaci by měla předcházet analýza její vhodnosti, která odhalí, zda se tato metoda vyplatí a přinese podniku užitek. Existuje několik základních metod pro zlepšování nevýrobních procesů. Mezi tyto základní metody patří rozvoj týmové práce, využití metod řízení dle vizí a cílů (BSC), aplikace workshopů na zlepšování procesů a další.

V minulosti byla zastávána myšlenka, že kdo nezlepšoval nebo neinovoval, byl zaostalý, v současné době lze s nadsázkou prohlásit, že kdo nezlepšuje a neinovuje, jako by neexistoval. Podnik musí být flexibilní a schopný reagovat na rychlé změny v jeho okolí. Výkonnost podniku se dnes měří rychlostí, a to např. reakce na požadavek klienta, na nedostatky v procesu, nebo na změny trhu. Velké firmy mají zažité zvyky a tradice, které se těžko mění, narozdíl od malých firem. Malé firmy jsou obecně schopny na změny v jejich okolí reagovat rychleji.

Důležité je koordinovat v podniku pracovní úsilí zaměstnanců, aniž by byla vytvořena složitá organizační struktura, dále také ovládat náklady, ale neomezovat přitom představitost a kreativitu pracovníků (Křišťák, 2017).

1.5 Změna a přístup Kaizen

S pátou fází cestovní mapy programu pro nevýrobní procesy, tj. fází „implementace metod zlepšování“, úzce souvisí pojem **změna**. Manažerský tým najde slabinu v plynulosti procesu a bude chtít tento problém odstranit, navrhne tedy změnu.

Jak uvádí Kubíčková (2012, s. 15): „*změna je nepřetržitý a částečně nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale se změnami ve vnitřním prostředí firmy*“. Změna pro firmu může znamenat jak hrozbu, tak příležitost. Jedním z možných přístupů ke změnám je metoda postupných drobných kroků, která úzce souvisí s jedním z principů lean managementu. Tento přístup se nazývá princip **Kaizen**.

Pojem Kaizen pochází z Japonska a znamená neustálé zlepšování, do kterého jsou zahrnuti nejen manažeři, nýbrž všichni zaměstnanci v podniku. Jak uvádí Křišťák (2017, s. 3), „*je to způsob myšlení, filozofie života, která říká, že zítra musí být lépe než dnes. V našem životě i v naší práci*“. Pojem Kaizen v podnikatelském prostředí vyjadřuje úsilí o neustálá zlepšení ve firmě, která se však neuskutečňují nenadálými a velkými skoky, ale postupným zdokonalováním. Přístup Kaizen je založen na dvou následujících slovech:

- zlepšování (myšlenka, že vše se dá zlepšovat – kvalita, náklady, produktivita atd.),
- neustále (myšlenka, že nic není pevně stanoveno a neustále se vše mění – trh, zákazníci a jejich požadavky atd.).

Jak definuje Křišťák (2017, s. 7): „*Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání. Pohled na problémy jako na příležitosti.*“

Odstraňování plýtvání z podnikových procesů má pro firmu mnoho přínosů. Zkracuje dobu jejich trvání, tvoří prostor pro rychlejší obsluhu zákazníka nebo vede např. k rychlejšímu vyinkasování peněz (Křišťák, 2017). Princip Kaizen je zpravidla aplikován na výrobní procesy. Mnohem větší potenciály však existují např. v administrativě, nákupu či logistice.

1.5.1 Implementace změny

Při implementaci změny v daném podniku je potřeba, aby si podnik odpověděl na dvě otázky. První otázka zní: Co má proběhnout? Druhou otázkou je: Jakým způsobem?

První etapou implementace změny je **přípravit projekt plánované změny**, který vychází z provedených analýz a jejich zhodnocení. V druhé etapě je následně **provedena konkrétní**

změna. Po provedení změny je potřeba **ustálit výsledný stav**, jelikož nestabilní prostředí představuje různá rizika. Z tohoto důvodu je nutné této etapě věnovat zvýšenou pozornost. Pro úspěšné uskutečnění změny je dle Kubíčkové (2012) možno využít některé z těchto dílčích strategií, které vedou k požadovaným cílům:

- vzdělávání a komunikace,
- technické vybavení a podpora,
- vyjednávání,
- manipulace.

Strategie vzdělávání a komunikace se uplatní tam, kde je potřeba věnovat zvýšenou pozornost zaměstnancům podniku, komunikaci mezi nimi nebo vůči zákazníkům. Je potřeba analyzovat komunikační bariéry a navrhnout opatření, která tyto bariéry odstraní. V procesech, které ovlivňují řízení zaměstnanců v podniku, hraje důležitou roli průběžné vzdělávání, rekvalifikace a růst specializace.

Při **strategii participace** jsou zaměstnanci podniku součástí případných změn a následně podporují základní změnové procesy v podniku. V některých případech přispívají ke zlepšení změnového procesu formou nabídek nových postupů a řešení. Slabinou této strategie je však situace, kdy je nedostatečně kvalifikovanému zaměstnanci s nedostatečnými zkušenostmi přidělena značná pravomoc.

Technickým vybavením a podporou se rozumí investice do nových technologií či strojního vybavení, které mohou vyřešit firemní problémy nebo nedostatky. Důležité je však provést finanční analýzu podniku a zvážit, zda se tato investice firmě vyplatí. Faktory ovlivňujícími toto rozhodnutí je např. celková zadluženost podniku, požadavky na dodatečná školení zaměstnanců, velikost případného úvěru nebo nábor nových pracovníků.

Vyjednávání znamená nekonfliktní řešení problémů. Strategie vyjednávání je nenáročná na zdroje, ale je náročná na čas. Faktor času může být omezením pro úspěšné provedení změny v podniku.

Manipulace představuje také nekonfliktní řešení problémů. Je to způsob, kdy jsou do řešení určitého problému aktivně zapojeny důležité osoby, které jsou případně ovlivňovány při důležitých rozhodnutích (Kubíčková, 2012).

Pokud chce společnost dosáhnout jakékoliv velké změny, je nutností stanovit, co od změny očekává, a co si pod ní představuje. Bez stanovení jasného cíle změny je těžké zhodnotit, zda se firma ke stanovenému cíli blíží (Janišová, 2013). V tomto případě je také složité zvolit vhodné metody, jak cílů dosáhnout.

1.6 Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě

Firma by měla být schopna reagovat na změny, tyto změny předvídat a řídit, k tomu jí může pomoci zavedení procesního řízení. Procesní řízení však může ve firmě vyvolat obavy a nedůvěru, zda je jeho zavedení správný krok a jaké to bude mít následky pro zaměstnance. Těchto obav a nedůvěry je potřeba se zbavit, a to změnou myšlení manažerů a všech zúčastněných zaměstnanců (Fišer, 2014). Pravidlo, na kterém je procesní řízení založeno, říká, že nejdříve je potřeba vědět, CO má být uděláno, a potom lze uvažovat o tom, KDO a JAK to udělá. K zavedení procesního řízení je zapotřebí manažerská a lidská vyspělost, spolupráce lidí, kteří se na zavádění procesního řízení budou podílet a improvizace, pokud je potřeba.

Termín „řízení procesů“ se objevuje téměř ve všech oblastech podnikání, a přesto získává nedostatečnou pozornost. Zvláště podnik poskytující služby by se měl zaměřit na to, co vytváří hodnotu napříč organizací, a na to, jak zapojit zaměstnance do procesu, aby poskytli svou vlastní zkušenost (Pandey, 2017). V dnešní době se stále více dokazuje, že při procesním řízení je podnik schopen lépe reagovat na změny v okolí než při tradičním funkčním řízení.

Změnu z funkčně řízené organizace na procesně řízenou organizaci lze uskutečnit pouze postupně, tedy krok za krokem. Od funkční organizace, myšlení a řízení se společnost posunuje ke vnímání procesů. V této fázi je stále důležité funkční rozhodování a stanovení cílů, které vyhovují jednotlivým podnikovým útvarům (Janišová, 2013). Teprve po určitém čase začne v podniku převažovat soustředěnost na procesy a jejich výkonnost, funkční organizace je ale pro podnik stále nutná. Funkční organizace zahrnuje hledání správných lidí na správná místa, odměňování pracovníků nebo řešení konfliktů v podniku.

Zaváděním procesního řízení se bude pravděpodobně měnit pracovní zadání pro několik zaměstnanců. Každý dobrý manažer by měl mít na paměti, že je důležité, aby zaměstnanci pracovali na vysoký výkon a aby měli zároveň prostor a motivaci pro iniciativu a spolupráci.

Manažeři by se tedy měli zajímat o to, zda zaměstnanci ve své práci vidí smysl a zda věří, že pro ni mají dostatečné schopnosti (Fišer, 2014). Důležitým bodem je také to, aby se všichni zaměstnanci ve firmě ztotožnili s dlouhodobým cílem firmy.

K podpoře efektivního procesního řízení lze využít nástroj procesní mapa. Jedná se o grafické znázornění hlavních procesů v podniku, tedy procesů, které vytváří hodnotu pro zákazníka. Mapa zahrnuje sled činností v rámci procesu (Darwish, 2011). Základním pravidlem tvorby této mapy je, aby se v tomto schématickém znázornění procesu vyznačila i osoba, která chod podniku nezná.

1.6.1 Proces řízení vztahů se zákazníky

Jak bylo výše uvedeno, procesní řízení je zaměřeno na hodnotu pro zákazníka, který za tuto hodnotu obětuje svoje náklady. Zákazník tedy hledá komplexní proces/službu, která mu přinese hodnotu. Zákazníkovi jde především o uspokojení jeho potřeby, a to buď spotřebováním výrobku, nebo služby (Vašítková, 2014). Do jeho uspokojení ale spadá i proces prodeje výrobku/služby. Z toho vyplývá, že by se firma měla zaměřit i na řízení vztahů se zákazníky.

CRM pomáhá pochopit, poznat a předvídat potřeby a přání zákazníka a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Pojem CRM se pojí s dodavatelskými vztahy jako systém podporující řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem, podporuje efektivní koordinaci vazeb na zákazníka a péči o samotného zákazníka (Jurášková, 2012). CRM spadá pod vztahový marketing, který má obecnější a rozsáhlejší význam. Vztahový marketing má za cíl budování hlubokých a těsných vztahů se všemi osobami a organizacemi, které mohou přijít s firmou do styku a ovlivnit její úspěch.

Strategie CRM přináší vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o ně samotné. Strategie CRM je zaměřena především na to, co se stane poté, kdy je zákazník v průběhu snahy o vybudování oboustranně prospěšného vztahu (jak pro zákazníka, tak pro podnik), získán (Lošťáková, 2009). Cílem CRM je budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou v dlouhodobém časovém horizontu přinášet podniku zisk.

CRM umožňuje firmě pochopit, kdo je jejím zákazníkem, zaměřit se na nejlepší zákazníky, s nimiž by měla udržovat dlouhodobý vztah a řídit tento vztah ke vzájemné spokojenosti a výhodě. Typické procesy, kterými je CRM charakterizován v různých svých fázích, jsou uvedeny níže (Vašítková, 2014):

- řízení trhu – tím se rozumí segmentace trhu a jeho analýza,
- řízení odbornosti – to znamená hodnocení úrovně odbornosti pracovníků, pracovních pozic a rolí,
- řízení vztahů – tím se rozumí standardy splnění zákaznických požadavků a vytvoření pravidel pro kontaktní centra,
- řízení příležitostí – tímto je myšleno odhalení obchodních příležitostí a přiřazení priorit,
- řízení nabídek – tím se rozumí prohledávání databází nabídek firmy a konkurentů a jejich srovnání,
- řízení zákaznické spokojenosti – tímto je myšlen průzkum zákaznické spokojenosti, aplikace řízení stížností na poskytnuté služby a hodnocení jejich vyřizování,
- řízení informací – tento proces je myšlen jako podpora tvorby a aktualizace databáze.

Úspěšné zavedení systému CRM v organizaci poskytující služby znamená významnou konkurenční výhodu na trhu. Zákazník by měl být do procesu zahrnut, jelikož proces poskytování služby je velice náročný na lidský faktor. Produktivitu služeb tedy lze zvýšit částečným zapojením zákazníka do produkčního procesu (Vašítková, 2014). Zvýšení produktivity může dospět ke snížení nákladů, které může zákazníkovi přinést snížení ceny (např. spolupráce zákazníka účetní firmy při zadávání dokladů do systému – ušetření času, a tedy nákladů zákazníka, které by musel proplatit účetní firmě).

1.6.2 Proces vzdělávání pracovníků

Jak bylo výše zmíněno, při změně organizace z funkční na procesně řízenou je důležité se zaměřit na zaměstnance firmy. Zaměstnanci musí být vzděláváni, zvláště když jsou uskutečňovány dodatečné změny v podniku. Musí být poučeni o těchto změnách a zároveň musí být neustále vzděláváni, aby se zvyšovala jejich odbornost a schopnost plnit zákaznické požadavky.

Pro podnik je velice přínosný, pokud je nějaký pracovník z vrcholového managementu přesvědčen o tom, že investice do vzdělávání jsou potřebné, a dokáže za tento projekt bojovat (Vodák, 2011). Rovněž je pro podnik dobré, pokud se tomuto člověku podaří získat někoho, kdo byl vůči vzdělávání předtím skeptický, a přesvědčit ho o výhodnosti investic do vzdělávání zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání představuje zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku v měnícím se podnikatelském prostředí, kde se stále více rozvíjí znalostní ekonomika. Hlavní myšlenkou je zvyšování hodnoty podniku pomocí rozvoje lidského kapitálu (Vodák, 2011). Ve většině firem bývají investice do vzdělávání na posledním místě v rozpočtu, problémem je nedostatečné přesvědčení managementu o významu vzdělávání pro zvyšování výkonnosti firmy, důsledkem je potom škoda pro celý podnik.

Úspěch podnikového vzdělávání závisí na několika faktorech. Podle Vochozky (2012) podnikové vzdělávání závisí na:

- kvalitě organizace systému vzdělávání (měly by být využity vnitropodnikové i externí formy vzdělávání),
- kvalitě zpracovaných plánů vzdělávání (plán vzdělávání musí obsahovat informaci o tom, jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde a za jakou cenu),
- kontrole a zhodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu.

V rámci úspěšného řízení podniku musí manažeři pochopit význam lidských zdrojů pro podnik. Lidské zdroje musí podnik udržovat a neustále rozvíjet jejich lidský potenciál. Dnešní podnikatelské prostředí je neustále měněno a vyžaduje všestranně vzdělané a kreativní pracovníky, zvláště v oblasti manažerských pracovních pozic (Vochozka, 2012).

2 Řízení nevýrobních procesů v účetní firmě XY

Pro případovou studii byla vybrána nejmenovaná účetní společnost. Tato firma byla vybrána především z důvodu, že autorka diplomové práce (DP) pracuje na jedné z jejích poboček a má dokonalý přístup k vybraným procesům, které chce rozebírat. Autorka na této pobočce také prošla doposud třemi pracovními pozicemi, tudíž může jednotlivé procesy na těchto pozicích popsat a zajistit veškeré podklady pro zpracování návrhů na zlepšení. Podle autorky na vybrané pobočce nejsou ještě efektivně nastavené některé procesy, tudíž je možné identifikovat slabiny těchto procesů a navrhnout zlepšení, která mohou omezit časové a finanční plýtvání a zároveň zlepšit profesionalitu firmy.

Společnost má svou centrálu v Praze a celkem 14 poboček po celé České republice. Jednu pobočku má na Slovensku. Činnost se zaměřuje na nabídku komplexních účetních služeb, včetně zpracování mezd, daňového poradenství, pravidelných svozů dokladů a originálního a jedinečného on-line portálu, kde může klient sledovat stav svého účetnictví. Firma je na trhu již od roku 2005 a má několik stovek klientů, od velkých podnikatelů až po malé spolky. V posledních letech postupně zakládá své pobočky v krajských městech a snaží se o ustálení jejich fungování.

Liberecká pobočka má v současné době celkem devět zaměstnanců – tři účetní a šest asistentů účetních. Donedávna zde byla pouze jedna účetní, dva junioři účetní a šest asistentů účetních. V současné době se bude měnit pracovní pozice dvou asistentů pobočky na juniory účetní. Liberecká pobočka bude v budoucnu tedy disponovat třemi pracovními pozicemi (tj. asistent účetní, junior účetní a účetní). Jeden asistent účetní je zároveň ve funkci správce pobočky.

2.1 Analýza vybraných procesů

Autorka vybrala procesy, o kterých si myslí, že vykazují slabiny a je zde prostor pro zlepšení či inovaci. Důležité je podotknout, že se jedná o procesy týkající se pobočky v Liberci, nikoliv centrály v Praze. Procesy budou nejdříve do detailu popsány, analyzovány, a poté bude poukázáno na slabá místa, která zapříčiňují firmě zbytečné časové prostoje a náklady, či komplikace.

U některých procesů bude popsán konkrétní příklad z praxe s jeho časovou náročností a nedostatky, které proces zatěžují. Vybranými procesy, které jsou dále popsány v následujících podkapitolách, jsou tyto čtyři níže uvedené:

1. proces zpracování dokladů asistentem účetní,
2. proces zpracování dokladů juniorem účetní,
3. proces školení nových pracovních sil,
4. proces řízení vztahů se zákazníky.

2.1.1 Proces zpracování dokladů asistentem účetní

Proces zpracování dokladů asistentem účetní je od počátku fungování firmy neustále měněn. Z pohledu autorky DP je to zapříčiněno právě tím, že si je firma vědoma složitým nastavením tohoto procesu a také časovými prostoji. Proces zpracování dokladů na pobočce probíhá dvojím způsobem, záleží na tom, zda asistent účetní zpracovává doklady klienta, který je zákazníkem liberecké pobočky, nebo klienta, který náleží pražské centrále. Pokud se jedná o libereckého klienta, proces je jednoduchý a rychlý.

Zákazník přinese doklady (popř. jsou doklady dovezeny pravidelnými svozy), asistent účetní si je převezme, vyhledá si v interním systému firmy pokyny k danému klientovi a zadá všechny potřebné informace do interní databáze klienta. Jedná se o zadání každé faktury, každého pokladního dokladu a téměř všeho, co klient dodá. Všechny potřebné informace (evidenční čísla dokladů, výše DPH, předmět plnění aj.) se zadávají do systému ručně. Takto připravené a očíslované doklady se fyzicky předají do rukou účetní, která ověří jejich správnost, v systému je potvrdí a zaúčtuje. Účetní asistentovi udělí známku za správnost zadání dokladů do systému (na škále 1–5, kde 5 znamená nejhorší možné hodnocení). Tato známka potom ovlivní jeho finanční ohodnocení na konci měsíce. Zaúčtované doklady účetní vloží do příslušného šanonu a tím proces končí.

Složitost v procesu nastává, pokud má asistent zpracovat doklady klienta, který náleží jiné pobočce, nebo klienta, který náleží pražské centrále. Pražská centrála má nedostatek asistentů, stejně jako některé další pobočky v České republice, a tudíž jsou doklady pražské centrály a jiných poboček zpracovávány z velké části asistenty z různých poboček.

Proces zpracování dokladů pro centrálu a pobočky je složitý. Může probíhat třemi způsoby. Nejjednodušším způsobem je, když na pobočku přijede kurýr, tedy svoz dokladů, který doklady fyzicky předá, doklady asistenti zadají dle pokynů v Expertovi¹, což je interní systém podniku, kam účetní daného klienta wpisuje pokyny ke zpracování, a kurýr doklady za nějaký čas odveze zpátky do Prahy nebo na dané pobočky. Častěji se ale doklady zpracovávají elektronickou formou. Elektronická forma má dva způsoby zadání dokladů pro zpracování. Jedním způsobem je tzv. blender² a druhý je označovaný zkratkou OTRS³.

Při tzv. blenderu probíhá proces velmi složitě. Asistent pobočky napíše do společného chatu⁴ zvaného „žádost o práci“, že má čas a potřebuje zadat práci. Vedoucí oddělení dokladů (vedoucí všech asistentů poboček) mu na e-mail zašle doklady, které jsou pojmenovány interním názvem klienta účetní společnosti a přiřazeným číslem. Asistent si tyto doklady uloží na plochu počítače, dle pokynů v Expertovi je zadá do systému a následně musí provést několik dalších činností.

Každý zadaný doklad musí očíslovat a přejmenovat dle daných pokynů. Po přejmenování musí soubor nakopírovat, opět přejmenovat dle dalších pokynů a vložit do konkrétní složky v počítači podle toho, k jaké pobočce zákazník patří, aby se daný doklad zaslal na správnou tiskárnu pobočky, popřípadě na tiskárnu centrály. Originální soubor potom tzv. zblendruje⁵, to znamená, že mu z plochy počítače zmizí a nemůže být znova zaslán ke zpracování novému asistentovi. Asistent napíše příslušné účetní na pracovním chatu, že jí zpracované doklady posílá na tiskárnu. Doklady se tedy vytisknou na pobočce či centrále, podle toho, kam daný klient spadá, a účetní si je může zaúčtovat a založit do šanonu. Asistenta potom

¹ Expert je interní systém podniku, který slouží všem zaměstnancům. Jsou zde uvedeni klienti, jejich sídlo, kontakt, požadavky na vedení účetnictví a další potřebné informace, které slouží účetním, juniorům účetních, daňovým poradcům, klientskému servisu i asistentům. Expert také obsahuje údaje o všech zaměstnancích firmy - jejich pracovní pozice, telefonní čísla a pobočku, kde pracují.

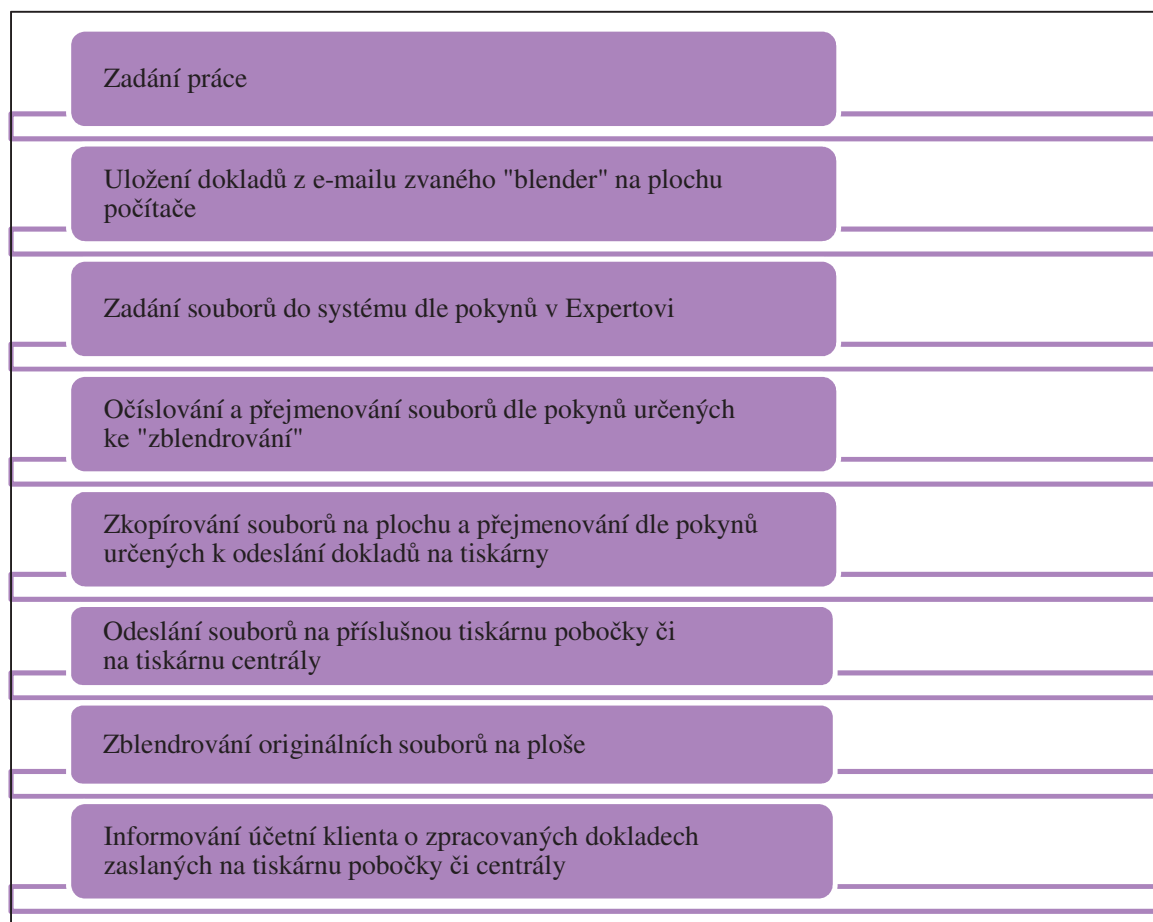
² Blender je interní systém podniku zřízený pro zpracování elektronických dokladů. Při této formě zadání práce obdrží asistent účetní e-mail zvaný „blender“ a musí ho dle interního návodu správně zpracovat, aby nebyla narušena plynulost procesu.

³ OTRS je zkratka pro systém a software související s vyřizováním e-mailů, které jsou doručovány na adresy, které spravuje Nadace Wikimedia Foundation. Software se nazývá Open Ticket Request System (zkratka OTRS). Při této formě zadání práce obdrží asistent ticket ve firemní webové stránce a musí ho dle interního návodu správně zpracovat, aby nedošlo k narušení plynulosti procesu.

⁴ Společným chatem je myšlen interní chat společnosti, kde jsou zahrnuti asistenti všech poboček (z ČR i ze Slovenska). Tento chat slouží k zadávání práce jednotlivým asistentům. Pokud nemá asistent na pobočce žádné doklady ke zpracování, napíše do tohoto společného chatu a vedoucí oddělení dokladů, který sídlí na pobočce v Ostravě, mu práci elektronicky pošle, buď v podobě tzv. blenderu, nebo OTRS.

⁵ Zblendrování souboru je součástí procesu zpracování elektronických dokladů formou blender. Soubor je asistentem účetní přejmenován dle interních pravidel a poté zblendrován: to znamená, že mu zmizí tento soubor z plochy počítače a je automaticky vyřazen z fronty zpracování elektronických dokladů.

ohodnotí známkou a tím proces končí. Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických souborů formou blenderu asistentem účetní lze vidět na obr. 2.



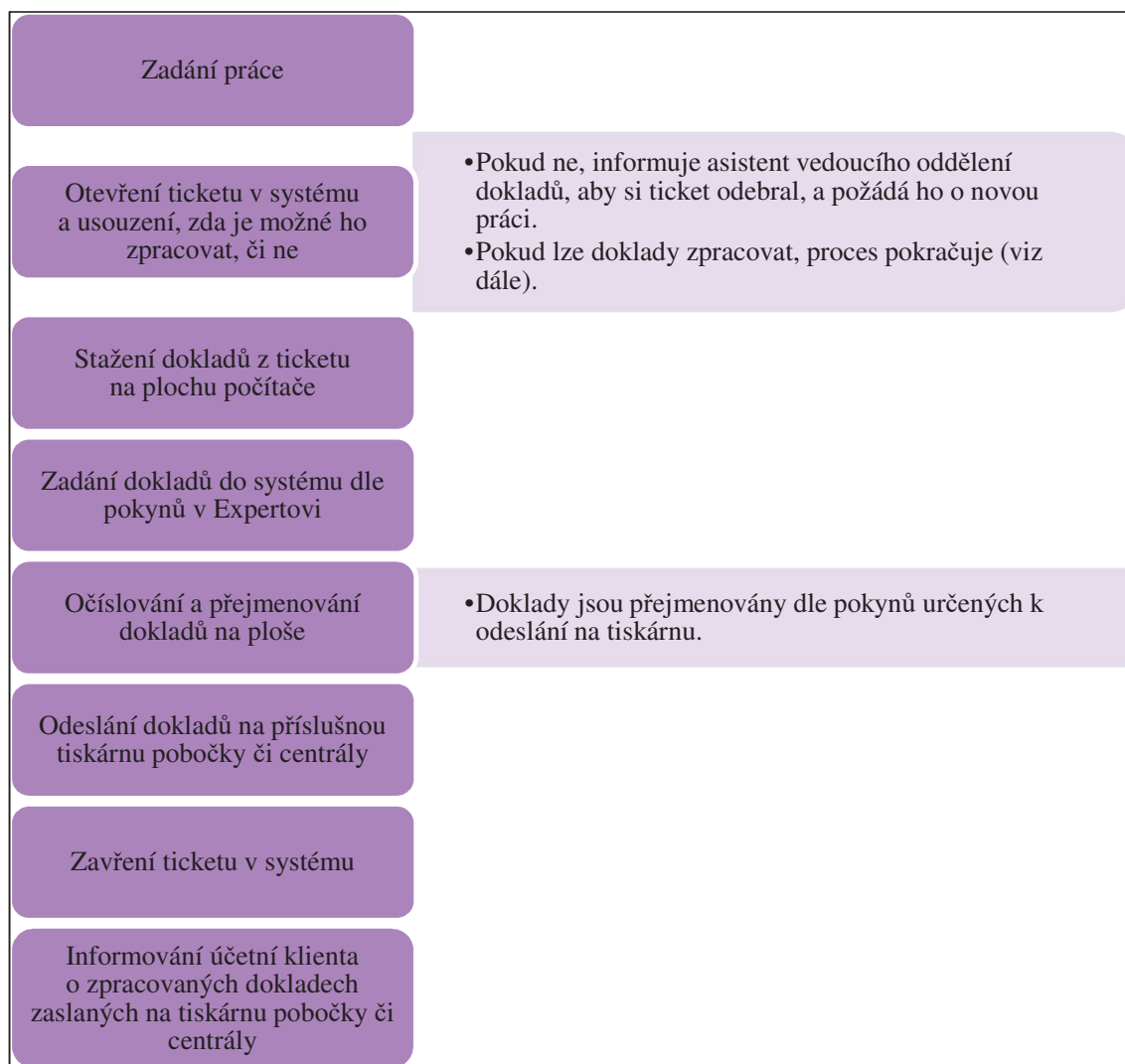
Obrázek 2: Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických souborů pomocí blenderu asistentem účetní

Zdroj: vlastní zpracování

Při elektronickém zpracování souborů formou OTRS probíhá proces také zdlouhavě, ale je o něco jednodušší než blender. Asistent pobočky napíše do společného chatu, že má čas a potřebuje zadat práci. Vedoucí oddělení dokladů mu zašle tzv. „ticket“ do systému OTRS, asistent ho otevře a přečte si e-mail od klienta. Ticket je e-mail, který je původně napsán klientem a zaslán jemu přidělené účetní. Účetní tento e-mail akorát přepošle do systému OTRS a vedoucí oddělení dokladů následně přepošle tento ticket ke zpracování asistentovi.

Stává se často, že se na zpracování přepošle e-mail, který asistent ani zpracovat nemůže, protože k němu nemá kompetence a znalosti. Asistent si tedy přečte e-mail od klienta a usoudí, zda ho může zpracovat, či ne. Na detaily se informuje u vedoucího, který mu ticket

poslal. Pokud jsou v ticketu klasické doklady k zadání, tak je stáhne na plochu počítače, dle pokynů v Expertovi je zadá do systému, očísluje, a poté každý doklad přejmenuje dle daných pokynů a vloží do správné složky pobočky či do složky centrály, aby se účetní, která má tohoto klienta na starosti, vytiskl. Asistent ticket zavře, aby nemohl být znovu zaslán ke zpracování. Danou účetní informuje, že jí doklady zasílá k tisku. Účetní si doklady zkontroluje, zaúčtuje a založí do šanonu. Asistenta potom ohodnotí známkou a tím proces končí. Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických souborů pomocí OTRS asistentem účetní lze vidět na obr. 3.



Obrázek 3: Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických souborů pomocí OTRS asistentem účetní

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza procesu zpracování dokladů asistentem účetní

Pro hlubší analýzu tohoto procesu se autorka DP rozhodla zjistit časovou náročnost elektronického zpracování dokladů a poukázat na nedostatky v nastavení procesu. Dalším cílem analýzy je vyčíslit finanční náklady tohoto procesu. Pro tento průzkum byla vybrána asistentka účetní z liberecké pobočky (Linda J.), která při zpracovávání dokladů zaznamenávala časové údaje a poznatky do tabulky, kterou jí autorka DP předložila. Tabulka obsahovala také poznámky asistentky, tedy její postřehy týkající se organizace zadávání práce asistentům účetní a vlivy, které proces zbytečně prodlužují. Průzkum se uskutečnil dne 21. 2. 2019. Výsledky průzkumu lze vidět níže v tab. 1 a budou postupně rozebrány.

Tabulka 1: Časová náročnost zpracování dokladů asistentem účetní

Časová náročnost zpracování dokladů asistentem účetní			
Zpracování OTRS (15 dokladů)		Zpracování blenderu (15 dokladů – z toho 13 již zpracováno předchozím asistentem)	
Činnost	Časová náročnost (v min.)	Činnost	Časová náročnost (v min.)
Čekání na práci	2	Čekání na práci	8
Zpracování dokladů (zadání do systému)	38 (cca 2,5 / 1 doklad)	Zpracování dokladů (zadání do systému)	5 (cca 2,5 / 1 doklad)
Přejmenovávání souborů a posílání dokladů na tiskárny	15	Přejmenovávání souborů a posílání dokladů na tiskárny, „blendrování dokladů“	10
Řešení nesrovnalostí (identifikace klienta, neaktuální pokyny ke zpracování)	20	Řešení nesrovnalostí (již zadané doklady, neaktuální pokyny ke zpracování)	25
Celkem	75	Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování za pomoci údajů poskytnutých asistentkou účetní

Při zpracování dokladů zaslaných do OTRS lze vidět, že samotné zpracování dokladů trvalo asistentce 38 minut, ovšem téměř stejný čas (37 minut) zabraly jiné vedlejší činnosti, které proces prodlužují. Jinak řečeno: pokud by asistentka zpracovávala doklady fyzicky na dané pobočce, proces by trval zhruba 38 minut. V porovnání s elektronickým zpracováním (75 minut) je zadávání fyzicky dostupných dokladů na pobočce o 37 minut úspornější.

Při procesu zadávání dokladů formou OTRS zmínila asistentka několik nesrovnalostí, které musela řešit a které prodloužily proces o 20 minut. První nesrovnalostí byla **identifikace**

klienta. Asistentce přišel ticket s doklady, ale nebyl zde uveden klient, tudíž musela prohledávat doklad po dokladu, aby zde našla název klienta. Název klienta zjistila na faktuře, kde byl uveden odběratel a dodavatel. Jako problém zmínila, že se běžně stává, že účetní firma vede účetnictví oběma stranám – odběrateli i dodavateli – tudíž musí otevřít obě jejich databáze a zjistit, v které z nich doklady nejsou zadané.

Další nesrovnalostí byly **neaktuální informace v pokynech ke zpracování**, tedy v Expertovi. V pokynech bylo psané, že klient trvá na uvedení střediska a zakázky u jednotlivých faktur, ovšem na fakturách žádné středisko ani zakázka uvedena nebyla. Linda tedy musela kontaktovat účetní tohoto klienta a zeptat se, zda klient tuto informaci nezapomněl uvést. Bylo jí řečeno, že informace v Expertovi je neaktuální a že střediska byla zrušena.

Při procesu zadávání dokladů formou blender lze vidět časové údaje vedlejších činností, které se podobají časovým údajům zpracování dokladů pomocí OTRS. Nesrovnalosti, které při zpracovávání elektronických dokladů vznikají, jsou individuální. Při tomto sledovaném procesu asistentka zmínila, že **musela proces na 20 minut přerušit**, jelikož ji kontaktovala účetní jiné pobočky, že nemůže najít 2 doklady, které Linda zpracovávala dne 21. 1. 2019. K této nesrovnalosti došlo z toho důvodu, že na plzeňské pobočce tento den **nefungovaly tiskárny** a zaslané doklady se plzeňské účetní nevytiskly. Údaje by byly zkreslené, proto autorka DP tento čas, který Linda strávila dohledáváním dokladů v e-mailu, v tomto procesu neuvedla. Jelikož se ale tato nesrovnalost řeší poměrně často, považuje autorka DP za důležité to zmínit.

Nesrovnalostí, kterou Linda řešila při zpracování dokladů formou blender, byly opět neaktuální informace v pokynech ke zpracování v Expertovi a také zjištění, že 13 dokladů z 15, které Linda obdržela, bylo již v systému zadáno. K této nesrovnalosti došlo proto, že předešlý asistent, který doklady zpracoval, je zapomněl „zblendovat“. **Doklady tudíž ze systému nezmizely a zařadily se opakovaně do fronty ke zpracování.** Důvodem může být např. **nedostatečné školení asistenta** na zpracování elektronických dokladů (viz kapitola 2.1.3).

Linda tedy dané údaje z faktur zadala do systému, ale při pokynu k uložení jí systém nahlásil, že číslo dokladu již existuje. Tuto nesrovnalost musela řešit s vedoucím oddělení dokladů, což opět prodloužilo proces. Z tabulky je patrné, že asistentka zpracovala pouze

dva doklady, které jí fyzicky zabraly 5 minut času, ale strávila dalších 43 minut času dalšími činnostmi, které proces zatěžují (vyjma dohledávání dokladů, které bylo záměrně vynecháno).

Tímto příkladem bylo prokázáno, že proces má slabiny, na kterých je nutno zapracovat, aby bylo odstraněno časové plýtvání a náklady. Je nutné si uvědomit, že veškeré zbytečné nedostatky v procesu představují čas, za který firma asistentovi musí zaplatit, ačkoliv pro ni není přínosný a není využit tak, jak by potřebovala.

Při vyčíslení nákladů souvisejících s nedostatky v procesu autorka uvažovala Lindy reálnou odměnu za hodinu odvedené práce a případ, že by dostala ke zpracování fyzické doklady, blender nebo OTRS. Lindy měsíční odměna je 105 Kč / hod.. 90 Kč tvoří základ odměny, 10 Kč tvoří bonus za měsíční docházku a 5 Kč tvoří bonus za její průměr známek, které obdržela od účetních ve firmě. Náklady elektronického zpracování dokladů budou porovnány s případem, že by Linda zadávala doklady fyzicky a nenastala by žádná nesrovnalost, kterou by musela řešit. Autorka srovnala časovou náročnost jednotlivých způsobů zadávání dokladů do tabulky (viz tab. 2).

Tabulka 2: Časová náročnost různých způsobů zadávání dokladů asistentem účetní

Časová náročnost různých způsobů zadávání dokladů asistentem účetní (v min.)					
Fyzické zpracování		OTRS		Blender	
Čekání na práci	0	Čekání na práci	2	Čekání na práci	8
Zpracování dokladů (zadání do systému)	38	Zpracování dokladů (zadání do systému)	38	Zpracování dokladů (zadání do systému)	5
Přejmenovávání souborů, posílání dokladů na tiskárny	0	Přejmenovávání souborů, posílání dokladů na tiskárny	15	Přejmenovávání souborů, posílání dokladů na tiskárny	10
Řešení nesrovnalostí	0	Řešení nesrovnalostí	20	Řešení nesrovnalostí	25
Celkem	38	Celkem	75	Celkem	48

Zdroj: vlastní zpracování

Lindy hodinová odměna za odvedenou práci je tedy 105 Kč. To znamená, že firma platí Lindě 1,75 Kč za minutu její práce. Autorka vyčísila finanční náklady na jednotlivé činnosti v tomto procesu. Finanční náklady na jednotlivé činnosti lze vidět v tab. 3.

Tabulka 3: Finanční náklady procesu zpracování dokladů asistentem účetní

Finanční náklady procesu zpracování dokladů asistentem účetní (v Kč)					
Fyzické zpracování		OTRS		Blender	
Čekání na práci	0,00	Čekání na práci	3,50	Čekání na práci	14,00
Zpracování dokladů (zadání do systému)	66,50	Zpracování dokladů (zadání do systému)	66,50	Zpracování dokladů (zadání do systému)	8,75
Přejmenovávání souborů, posílání dokladů na tiskárny	0,00	Přejmenovávání souborů, posílání dokladů na tiskárny	26,25	Přejmenovávání souborů, posílání dokladů na tiskárny	17,50
Řešení nesrovnalostí	0,00	Řešení nesrovnalostí	35,00	Řešení nesrovnalostí	43,75
Celkem	66,50	Celkem	131,25	Celkem	84,00

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z cílů této analýzy je vyčíslit náklady na činnosti, které firmě tvoří přidanou hodnotu, a náklady na činnosti, které proces zatěžují. Příklad fyzického zadávání dokladů bez řešení nesrovnalostí je brán jako ideální příklad, kdy asistentka svou prací tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Zadává do systému plynule doklady a tento proces nezatěžují žádné jiné činnosti. Veškeré náklady firmy ve výši 66,50 Kč na její 38 minutovou práci jsou plně využity.

Autorka zanalyzovala také příklad zpracování dokladů formou OTRS. Náklady na přidanou hodnotu pro zákazníka, tedy náklady na zpracování dokladů, tvoří 66,5 Kč. Zbytek činností, kde byly vyčísleny náklady v hodnotě 64,75 Kč, nepřidávají firmě ani zákazníkovi žádnou přidanou hodnotu. Jsou to náklady, které souvisí s elektronickým zpracováním a řešením nesrovnalostí ve firmě. Vyjádřením podílu lze určit, že cca 51 % nákladů, které firma Lindě platí, tvoří v tomto procesu přidanou hodnotu pro zákazníka. Ovšem zbylých cca 49 % nákladů, které firma Lindě za tento proces platí, netvoří pro zákazníka žádnou přidanou hodnotu.

Poslední příklad, který autorka zanalyzovala, je třetí způsob zpracování dokladů asistentem účetní, a to zpracování dokladů formou blender. Jak bylo uvedeno v tab. 1, Linda z 15 zaslaných dokladů zpracovala pouze 2, protože zbylé doklady již někdo před ní zpracoval a zapomněl je “zblendrovat”. Náklady na přidanou hodnotu pro zákazníka, tedy náklady na zpracování dokladů, tvoří 8,75 Kč. Zbytek činností, kde byly vyčísleny náklady v hodnotě 75,25 Kč, nepřidávají firmě žádnou přidanou hodnotu. Jsou to náklady, které souvisí s elektronickým zpracováním a řešením nesrovnalostí ve firmě. Vyjádřením podílu

Lze určit, že cca 10 % nákladů, které firma Lindě platí, tvoří v tomto procesu přidanou hodnotu pro zákazníka. Zbylých cca 90 % nákladů, které firma Lindě za tento proces platí, netvoří pro zákazníka ani pro firmu žádnou přidanou hodnotu.

Tímto příkladem autorka DP prokázala, že proces zpracování dokladů asistentem účetní není ve firmě dostatečně pod kontrolou a mělo by se na řízení tohoto procesu zapracovat, aby byly náklady plně využity k přidané hodnotě zákazníka.

Slabá místa při procesu zpracování dokladů asistentem účetní

Existuje několik slabin, které proces zpracování dokladů asistentem účetní má. Lze je na základě analýzy a zkušeností autorky DP identifikovat a snažit se najít způsob, jak je postupně odstranit, nebo alespoň zmírnit. Slabiny v nastavení tohoto procesu byly identifikovány jednak z uvedené analýzy zpracování dokladů asistentem, a jednak z každodenních zkušeností autorky DP, která na této pracovní pozici pracovala necelý rok.

První slabinou byl donedávna **svoz dokladů** dané pobočky. Na liberecké pobočce se svozy uskutečňují každý pátek. Firma spoléhala na to, že svoz bude uskutečňovat vždy nějaký brigádník, který na pobočce bude přítomen, tudíž neměla zajištěného konkrétního kurýra poboček. V průběhu zpracování DP byla tato nesrovnalost ve firmě vyřešena. Pražská centrála vybrala z brigádníků každé pobočky správce, který má na starosti odesílání pošty, objednávání kancelářských potřeb a organizování svozů. Za tuto práci mu náleží měsíční odměna ve výši 1 000 Kč.

Slabinou jsou však **neustálé změny** procesu zpracování dokladů asistentem účetní, které zapříčiňují odlišný postup zpracování dokladů různými asistenty. Interní návody pro elektronické zpracování dokladů formou blender a OTRS byly ve firmě několikrát změněny.

Za slabinu v procesu zpracování elektronických dokladů formou OTRS považuje autorka také **složitě dohledávání identity klienta**. V ticketu je často jen e-mail od klienta a přiložené doklady, což je nedostatečná informace pro asistenta účetní, který potřebuje vědět, do které databáze má doklady zadat.

Další slabinou je **hodnocení asistentů**. Hodnocení udělovaná asistentům jsou subjektivní, jelikož se stává, že účetní pobočky hodnotí pouze špatnou práci, nikoliv dobrou. Znamku totiž nemá účetní nastavenou jako povinnost. Hodnocení udělovaná asistentům jiných poboček také není spravedlivé vůči hodnocení asistentům, které účetní osobně zná a pracuje s nimi.

Slabinou je také **zadávání dokladů se složitými požadavky firem**. Některé firmy jsou velmi specifické a složité na zadávání, zvláště pro asistenta, který firmu nezná a pokynům napsaným v systému nerozumí. Velmi často se stává, že si asistent s doklady neví rady a pokud kontaktuje účetní, tak mu třeba půl dne neodpoví, nebo neporadí, protože je komunikace přes chat složitá. Tuto slabinu vyzorovala autorka DP při každodenní práci na pozici asistentky účetní.

Výraznou slabinu v procesu tvoří také **neaktuální či nedostatečné informace v Expertovi**. Při analýze bylo prokázáno, že tato nesrovnalost tvoří časové prostoje ve firmě.

Dalším problémem je **komunikace mezi svozy a účetními**. Často se stává, že kurýr s nezpracovanými doklady na pobočku ještě ani nedorazí a pobočku už kontaktuje nějaká účetní, která prosí o okamžité naskenování dovážených dokladů, jelikož je potřebuje co nejdříve zadat a potvrdit (např. z důvodu včasného podání DPH).

Další slabinou jsou **časové prostoje a náklady**, které vznikají elektronickým zpracováním. Úkonů je příliš mnoho a tento čas je účtován klientovi a zároveň je za tento čas placený asistent. Časovou náročnost a finanční náklady jednotlivých úkonů lze vidět v tab. 2 a 3.

Další slabinou jsou **problémy s tiskárnami** na pobočkách. Asistent odešle doklady na příslušnou tiskárnu v domněnání, že se vytisknou, ale to se ne vždy stane. Tudíž se pak doklady složitě dohledávají, jelikož je asistent po odeslání smaže z důvodu omezené paměti na ploše počítače. Několikrát se také stalo, že účetní psali asistentovi např. po dvou měsících, že hledají nějaký doklad, který zadával elektronicky, což je téměř nedohledatelné a opět to spotřebovává velké množství času, který firma nebo klient asistentovi účetní musí proplatit. Při analýze zpracování elektronických dokladů musela Linda z tohoto důvodu proces na několik minut přerušit.

Poslední a zároveň nejzávažnější slabinou je **nedostatečné školení** asistentů účetní na zpracování elektronických dokladů. Při analýze zpracování elektronických dokladů formou blender bylo zasláno Lindě 15 dokladů ke zpracování, z toho 13 dokladů bylo již zpracováno. Tato nesrovnalost může být zapříčiněna tím, že předešlý asistent zapomněl zpracované doklady zblendovat, nebo nebyl dostatečně proškolen na tento proces.

2.1.2 Proces zpracování dokladů juniorem účetní

Junior účetní je osoba, která pomáhá účetní s určitými úkoly, které nesou větší zodpovědnost než zadávání dokladů do systému. Těmito úkoly je např. zpracování cestovních dokladů, kontrola účtování mezd, pomoc při zpracování daňových přiznání, hlídání termínů záloh na daně klientovi atd. V této účetní společnosti fungují junioři účetní jako tzv. pravá ruka účetních.

V rámci tohoto procesu se autorka DP zaměřila na proces zpracování cestovních dokladů, jelikož junioři účetních v liberecké pobočce byli pověřeni převážně na tuto činnost. Důležité je podotknout, že v této účetní společnosti zpracovávají cestovní náhrady primárně junioři účetních, samotné účetní na tuto činnost nejsou proškoleny.

Tento proces může probíhat dvojím způsobem, buď elektronicky (OTRS), nebo fyzicky. Pokud junior účetní nemá k dispozici ke zpracování cestovní doklady zaslané svezem z Prahy, odebere si libovolný cestovní doklad elektronicky formou ticketu a ticket si uzamkne⁶. Při elektronickém zpracování si junior účetní sám odebírá ticket ze systému OTRS. Pokud jsou podklady ke zpracování dostatečné, cestovní doklady zpracuje v souladu se Zákoníkem práce, pokud ne, musí kontaktovat danou účetní klienta a podklady si vyžádat.

Junior účetní si zpočátku tyto doklady (účtenky, faktury, jízdenky) rozdělí dle datumů uskutečnění, vyřadí doklady, které nejsou z hlediska zákona uznatelné jako výdaj spojený s pracovní cestou, a dále vyřadí doklady, které se služební cestou nesouvisí. U každého dokladu musí dohledat, zda byl placen hotově, firemní kartou nebo soukromou kartou

⁶ Uzamčení ticketu v OTRS znamená, že se tento ticket v systému zobrazuje pouze juniorovi, který si ho v systému tzv. uzamknul. Junior se tímto stává vlastníkem ticketu a je zodpovědný za jeho zpracování, zároveň se tento ticket nezobrazuje ostatním juniorům, tudíž se nemůže stát, že by na jednom ticketu pracovali dva lidé zároveň.

zaměstnance. Pokud byl doklad hrazen firemní kartou, v systému musí tento bankovní pohyb tzv. napárovat⁷ na účet „cestovné“.

Následujícím krokem je vyplnění tabulky pro cestovní náhrady, kde junior účetní uvede výši stravného, výdaje za jízdné, spotřebu pohonných hmot, opotřebení automobilu, ubytování, či ostatních nutných vedlejších výdajů, které souvisejí se služební cestou. Výsledkem jsou celkové náhrady, které má zaměstnavatel vyplatit svému zaměstnanci, popř. celkové náhrady, které náleží jednateli.

Dle této tabulky junior účetní vytvoří v systému interní doklad, kde všechny tyto položky zaúčtuje a následně zkontroluje, zda se částka účtu „cestovné“ rovná jeho výpočtu celkových cestovních náhrad v tabulce. Pokud ano, interní doklad v systému potvrdí a vytiskne.

Při elektronickém zpracování junior účetní odešle v OTRS na daný ticket, který zpracoval, odpověď účetní daného klienta. V odpovědi je obsažena informace, že je cestovné zpracováno, a je zde uvedena výše cestovních náhrad, které zaměstnanci či jednateli náleží. Junior účetní, který cestovné zpracoval, ticket zavře a vytisklý interní doklad s cestovními doklady pošle svozem na danou pobočku či centrálu. Tím proces končí. Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických cestovních dokladů juniorem účetní lze vidět na obr. 4.

⁷ Napárovat bankovní pohyb znamená v této účetní firmě „spojit“ tento pohyb s danou účtenkou, fakturou, či s jakýmkoliv účtem v účtovém rozvrhu. V interních dokladech je účet „cestovné“ zaúčtován na straně „dal“, v bance poté na straně „má dátí“. Pojem souvisí s podvojným účetnictvím.



Obrázek 4: Posloupnost kroků v rámci procesu zpracování elektronických cestovních dokladů juniorem účetní

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza procesu zpracování dokladů juniorem účetní

Pro hlubší analýzu tohoto procesu se autorka DP rozhodla opět vyčíslit časovou náročnost procesu. Jelikož v době průzkumu pracovala na pozici junior účetní, provedla časovou náročnost sama. Jako příklad zvolila časově náročný cestovní výdaj modelingové agentury, která sídlí v Praze. Tento klient zaslal cestovní doklady spojené se zahraniční služební cestou ke zpracování zhruba koncem září.

Je nutné podotknout, že toto cestovné bylo řešeno jako tzv. ticket ASAP⁸. Ticketem ASAP se může stát obyčejný ticket v situaci, že byl v systému nahrán příliš dlouhou dobu a nikdo ho nevyřešil, nebo také proto, že ho samotná účetní označí ticketem ASAP, jelikož je nezbytné jeho rychlé vyřešení. V tomto případě klient kontaktoval účetní a požádal ji o rychlé vyčíslení cestovních náhrad, jelikož jeho zaměstnanec požadoval finanční náhradu, na kterou měl již nárok, a zároveň byla tato náhrada značně vyšší, než obvykle. Tento příklad poukazuje na nedostatky v nastavení procesu (viz tab. 4).

Tabulka 4: Časová náročnost elektronického zpracování cestovních náhrad modelingové agentury

Časová náročnost elektronického zpracování cestovních náhrad modelingové agentury	
Počet dokladů ke zpracování: 3 faktury, 20 účtenek	
Zjištěné chybějící podklady: časové údaje, letenky, účastníci, ubytování	
Činnost	Časová náročnost
Tisk a třídění dokladů	30 min.
Komunikace s účetní klienta	30 min.
Čekání na podklady	6 dní
Dohledávání způsobu platby dokladů	40 min.
Zpracování cestovních náhrad	3 hod.
Zaúčtování do interních dokladů a kontrola správnosti zaúčtování	20 min.
Odpověď účetní ohledně vyřešení ticketu a informování o výši cestovného	7 min.

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 4 je patrné, že samotná činnost zpracování cestovních náhrad trvala přibližně tři hodiny. Proces bohužel není nastaven tak, aby bylo možné cestovní náhrady ihned zpracovat. Tato účetní firma má v tomto procesu hrubé nedostatky.

⁸ Ticketem ASAP je myšlen ticket, který se v interním systému firmy zobrazuje červenou barvou. Tato červená barva značí, že klient požaduje jeho rychlé zpracování, nebo je ticket v systému příliš dlouhou dobu a je po splatnosti. Tyto tickety jsou řešeny přednostně. ASAP je zkratkou z angl. *as soon as possible* (tj. hned jak to bude možné).

Prvním nedostatkem je, že **účetní klienta neví, jaké údaje jsou potřebné ke zpracování cestovních náhrad**. Účetní klienta od něj obdrží doklady, které klient nazve jako „cestovné“, následně tyto doklady naskenuje a vloží do systému jako ticket ke zpracování juniorům účetních.

Junior účetní ví, jaké podklady jsou nutné pro zpracování, tudíž zpracovává tickety, které tyto podklady obsahují, a zbylé tickety **přeskakuje**. V lepším případě junior účetní odpoví na ticket účetní klienta, jaké podklady je nutné od klienta vyžádat. **Tento požadavek je ovšem řešen až na poslední chvíli**, kdy je ticket po splatnosti nebo klient kontaktoval svou účetní s dotazem, kdy bude náhrada vyčíslena. Důvodem, proč účetní klienta na požadavek juniora účetní nereaguje, je ten, že se jí v e-mailu **nezobrazí upozornění**, že na ticket někdo odpověděl, nebo se zkrátka **bojí s klientem komunikovat a snaží se tuto povinnost delegovat na juniora účetní**, protože klientovi např. před týdnem, kdy podklady převzala, řekla, že jsou dostačující.

Služební cesta uvedená v tomto příkladu se konala ve dnech 20. – 23. 9. 2018 a místem obchodního jednání byla Itálie. Při zpracování těchto cestovních náhrad byly zjištěny **nedostatečné podklady**. Chyběly zde časové údaje (čas odletu/příletu klienta), faktury k letenkám, jména účastníků služební cesty a doklady k ubytování.

Autorka DP z pozice juniora účetní tedy kontaktovala účetní klienta a požádala jí o dodání podkladů. Zároveň si povšimla, že tyto podklady již byly požadovány jiným juniorem účetní, ale účetní klienta na tento požadavek nereagovala.

Účetní klienta tedy po splatnosti ticketu a po upozornění klienta na zpracování teprve vyžadovala po klientovi potřebné podklady. Toto jednání samozřejmě vedlo k nespokojenosti ze strany klienta. Zároveň k ospravedlnění paní účetní je nutné dodat, že ji nikdo ve firmě neinformoval o tom, v jakém stavu má klient cestovné předávat a jaké podklady jsou nutné ke zpracování.

První požadavek na podklady byl tedy vznesen dne 6. 11. 2018 jiným juniorem účetní, autorkou DP byl vznesen dne 12. 11. 2018 v 11:00 a podklady byly obdrženy po zdlouhavé komunikaci s klientem až 12. 11. 2018 v 15:00, kdy zbývala pouze hodina do konce pracovní směny. Zpracování bylo nutné odložit na následující pracovní den (13. 11. 2018).

Autorka DP vyčíslila tedy činnost čekání na potřebné podklady na 6 dní. Nedostatky spojené s tímto procesem se ve firmě řeší opakovaně.

Následující den se začaly cestovní náhrady ihned zpracovávat. Autorka DP zjistila, že nebyly uvedeny **informace o způsobech úhrady jednotlivých dokladů**, tudíž se proces prodloužil o dalších 40 minut dohledáváním bankovních pohybů v systému. Dohledávání bylo ještě mnohem složitější z toho důvodu, že doklady byly hrazeny v eurech a bankovní pohyby byly převedeny do české měny.

Samotné zpracování cestovních náhrad trvalo 3 hodiny. Zaúčtování do interního dokladu a následná kontrola zaúčtování zabrala 20 minut času. Je nutné podotknout, že autorka DP zpracovávala cestovné v hodnotě cca 10 000 Kč, na této pracovní pozici pracovala necelé dva měsíce a **nikdo po ní tuto práci nezkontroloval**.

Zbýlých 7 minut v procesu tvořila odpověď na ticket a informování účetní o výši cestovní náhrady, kterou má klient svému zaměstnanci vyplatit. Cestovní náhrady ze září byly tedy firmou zpracovány dne 13. 11. 2018 a zaměstnanci proplaceny nejspíše až v prosinci. Tyto zpracované cestovní náhrady lze vidět v příloze A.

Vyčíslení finančních nákladů na tento proces by bylo velice zkreslené, proto se autorka DP rozhodla toto vyčíslení neprovádět. Rozhodla se tak proto, že během činnosti „čekání na podklady“ zpracovávala cestovní doklady jiného klienta a nečekala celých 6 dní, než jí účetní potřebné podklady zašle. Nelze tak vyčíslit finanční náklady na tuto činnost. Rozhodla se však porovnat, kolik času by pomohlo firmě ušetřit, pokud by ticket obsahoval všechny potřebné podklady, včetně způsobů platby všech přiložených dokladů. Toto srovnání lze vidět v tab. 5.

Tabulka 5: Časová náročnost zpracování cestovních náhrad v různých situacích

Časová náročnost zpracování cestovních náhrad v různých situacích			
Standardní situace		Ideální situace	
Činnost	Časová náročnost	Činnost	Časová náročnost
Tisk a třídění dokladů	30 min.	Tisk a třídění dokladů	30 min.
Komunikace s účetní	30 min.	Komunikace s účetní	-
Čekání na podklady	6 dní	Čekání na podklady	-
Dohledávání způsobu platby dokladů	40 min.	Dohledávání způsobu platby dokladů	-
Zpracování cestovních náhrad	180 min., tj. 3 hod.	Zpracování cestovních náhrad	180 min., tj. 3 hod.
Zaúčtování do interních dokladů a kontrola správnosti zaúčtování	20 min.	Zaúčtování do interních dokladů a kontrola správnosti zaúčtování	20 min.
Odpověď účetní ohledně vyřešení ticketu a informování o výši cestovného	7 min.	Odpověď účetní ohledně vyřešení ticketu a informování o výši cestovného	7 min.
Celkem	6 dní 5 hodin 7 minut	Celkem	3 hodiny 57 minut

Zdroj: vlastní zpracování

Po shrnutí údajů z tab. 5 lze říci, že pokud by autorka DP zpracovávala ticket s cestovními doklady, které by obsahovaly všechny potřebné náležitosti, trval by jí tento proces 3 hodiny a 57 minut. Jelikož tento ticket neobsahoval všechny potřebné podklady a informace, jeho zpracování trvalo celkem 6 dní 5 hodin a 7 minut (a to autorka nebrala v úvahu, jak dlouho byl ticket v systému, než na něj první junior účetní odpověděl).

Pokud by klient obdržel formulář, ve kterém by byly zaznamenány potřebné údaje k plynulému zpracování (viz kapitola 2.2.2), ticket by mohl být zpracován v požadovaném termínu a nemuselo by dojít k nespokojenosti ze strany klienta.

Slabá místa při procesu zpracování dokladů juniorem účetní

Tento proces má několik slabin, které byly identifikovány jednak provedenou analýzou, a jednak zkušenostmi autorky DP při každodenním zpracovávání cestovních náhrad různých klientů. Autorka DP pracovala na této pracovní pozici ve firmě zhruba čtyři měsíce.

První slabinou procesu zpracování dokladů juniorem účetní jsou časové prostoje způsobené **nedostatečnými podklady pro zpracování** cestovních výdajů. Téměř pokaždé, když si junior účetní zamkne ke zpracování ticket s cestovními doklady, chybí důležité informace, bez kterých cestovní náhrady nelze vyčíslit. V příkladu, který byl analyzován, činilo čekání na nezbytné doklady ke zpracování cestovních náhrad celkem 6 dní.

Další slabinou, která zapříčiňuje zbytečné časové prostoje a konflikty s klienty, je to, že účetní dané **společnosti nejsou poučeny o tom, v jakém rozsahu má klient dodávat podklady ke zpracování cestovních náhrad.**

Za slabinu autorka považuje také nedostatečné poučení juniorů účetních o tom, že **tickety s nedostatečnými podklady nelze donekonečna přeskakovat a je nutné účetní daného klienta upozornit, aby dodatečné podklady dodal/a.**

Slabinou je také nedostatek v softwaru podniku zvaném OTRS, který občas způsobuje, že se účetní **nezobrazí upozornění**, že na ticket, který nahrála, někdo odpověděl.

Nedostatkem v procesu je také **delegování komunikační pravomoci účetní na junior účetní.** Vedení firmy by mělo stanovit, že komunikovat s klientem může pouze jeho účetní, jelikož mohou vzniknout nesrovnalosti v komunikaci s klientem (bude detailněji rozebráno v kapitole 2.1.4).

Další slabinou je **nedostatečné školení juniorů účetních.** Junioři účetních z Liberce byli školeni juniory účetními z Prahy, kteří byli školeni zhruba dva dny před jejich příjezdem. Školení bylo nedostatečné jak v oblasti zpracování cestovních náhrad (nebyly probrány např. deníky jízd), tak v oblasti fungování elektronického systému juniorů účetních.

Slabinou je také **nedostatečná kontrola** již zpracovaných cestovních dokladů. Zpracované cestovní doklady, které jsou zadány novým juniorem účetní do systému, nikdo nekontroluje. Tímto může dojít k chybnému vyúčtování cestovních náhrad, které jsou následně zaslány

klientovi k vyplacení jeho zaměstnancovi, což může být pro firmu značným problémem v budoucnosti.

2.1.3 Proces školení nových pracovních sil

Tento proces je jedním z nejdůležitějších procesů ve firmě, jelikož kvalita jeho řízení se promítá do kvality nabízených služeb zákazníkovi. Proces ovlivňuje nové účetní, které případně své naučené chyby nebo nedostatečné školení později aplikují na vedení účetnictví svých přiřazených klientů. Ovlivňuje značným dílem také hodnocení nových asistentů, kteří za svou práci obdrží odměnu dle průměru známek.

Proces školení nových pracovních sil byl v nedávné době změněn, ovšem z pohledu autorky DP ne příliš dobrým směrem. Zpočátku proces školení např. nových asistentů účetních probíhal vždy na centrále v Praze a trval zhruba 3-5 pracovních dnů.

Analýza procesu školení nových pracovních sil

Pro hlubší analýzu procesu školení nových pracovních sil byl zkoumán proces školení asistentů pobočky v Liberci v časové posloupnosti. Byl zkoumán také proces školení juniorů účetních a účetních. Průzkumu se zúčastnila autorka DP, 3 kolegové z liberecké pobočky a jedna nová účetní liberecké pobočky, která již ve firmě nepracuje. Jelikož autorka považuje tento proces za velice důležitý a sama s jeho průběhem není spokojena, rozhodla se analyzovat školení na všech třech pracovních pozicích, kterými prošla (tj. A. asistentka účetní, B. junior účetní a C. účetní), identifikovat nedostatky a navrhnout obecný plán školení.

A. Školení na pracovní pozici asistent účetní

Školení na pracovní pozici asistent účetní bylo analyzováno na základě zkušeností brigádníků liberecké pobočky. Autorka uskutečnila s každým ze zúčastněných kolegů pobočky rozhovor, kdy zaznamenávala jejich zkušenosti a pocity ze školení, které absolvovali. Zkušenosti jednotlivých účastníků průzkumu lze vidět níže.

Autorka DP

Dle zkušeností autorky DP, která byla školená na pozici asistentky účetní ve dnech 13. 11. 2017 - 16. 11. 2017, probíhalo školení následovně. Po e-mailové dohodě se autorka s personalistkou dohodly na termínu školení dne 13. 11. 2017 v 9:00 v pražské centrále. V uvedený čas autorka dorazila na centrálu a na recepci nahlásila své jméno. Poté ji recepční usadily do zasedací místnosti s pokyny, ať počká na osobu pověřenou ke školení.

Na školení dorazily celkem **dvě asistentky** - jedna z Liberce, druhá z Prahy. **Po hodině a půl strávené v zasedací místnosti** se asistentky přišly optat na recepci, zda se na ně nezapomnělo. Nakonec se zjistilo, že opravdu zapomnělo. **Personalistka, která školení zorganizovala, nebyla přítomna.** Asistentky byly nakonec školeny příslušnými brigádníky, kteří měli zrovna na centrále v Praze pracovní směnu. Školení probíhalo od 11:00 do 15:00. Následující dny byly asistentky **školeny příslušnými brigádníky centrály.**

Asistentky byly školeny na zadávání fyzických dokladů do systému, ovšem na **systém zadávání dokladů, které přijdou elektronicky, proškoleny nebyly**, protože pražští brigádníci zpracovávají doklady pro pražskou centrálu, tudíž s elektronickou podobou nepřijdou do styku. Po nástupu na příslušnou pobočku tedy autorka nevěděla, co znamená pojem blender a OTRS a musela se svých kolegů ptát, jak se tyto doklady zpracovávají, čímž se školení rapidně prodloužilo. **Názor autorky na tuto firmu byl po tomto hektickém školení negativní.**

Jiní asistenti pobočky v Liberci také tvrdili, že měli domluvený termín školení, ovšem jejich jména nebyla ani nahlášena na recepci. Nakonec se proces školení nových pracovníků změnil. Rozhodlo se, že školení nových asistentů účetních bude probíhat na příslušné pobočce a budou je školit asistenti, kteří zrovna budou v práci, bez ohledu na jejich dosavadní zkušenosti.

Kateřina S.

Kateřina měla domluvené školení na den 5. 2. 2018 v 9:00 v pražské centrále. Přišla na recepci, nahlásila své jméno, ovšem **recepční vůbec netušily, že má na školení někdo dorazit.** Odkázaly ji tedy do zasedací místnosti, kde si ji **po hodině** vyzvedla mzdová účetní. **Personalistka nebyla přítomna.** Zhruba v 10:30 Kateřině začalo školení, ovšem bez počítače, **neměla totiž nastavené přístupy do systému.** Přístupy do systému jí byly

zřízeny až ve 13:30, školení končilo v 16:00. Další dny Kateřinu **zaučovaly brigádnice na centrále**.

Kateřina byla **školená pouze na zpracování fyzických dokladů**, na liberecké pobočce ji na zpracování elektronických dokladů doučovala autorka DP. Při zjištění, že o jejím předem domluveném školení na centrále v Praze nikdo neví, **neměla ze jména firmy dobrý pocit**.

Linda J.

Školení Lindy bylo nejvíce hektické ze všech asistentů liberecké pobočky. Personalistka si domluvila s Lindou termín 6. 5. 2018 v 9:00 v pražské centrále. Linda dorazila v uvedený čas na recepci, nahlásila své jméno, ovšem o **školení nikdo nevěděl. Personalistka byla nepřítomna**. Recepční ji odkázaly na vedoucího brigádníků v Praze. Popsaly Lindě, jak vedoucí vypadá, a poprosily ji, aby ho vyhledala a zeptala se, kdo ji bude školit.

Linda, která byla tedy **poprvé v nové firmě, hledala někoho, koho neznala**, a také někoho, kdo by měl čas ji školit. Vedoucí brigádníků se jí první den ujal a školil ji. Další den byl nepřítomen a **opět nikdo nevěděl, že má být Linda školená**. Po zbytek dní jí **školily brigádnice pražské centrály**.

Na liberecké pobočce byla školená na zpracování elektronických dokladů brigádnicemi, protože v Praze na tuto činnost nebyla školená. Linda popsala, že její **názor na tuto společnost byl po její zkušenosti se školením negativní**.

Karolína V.

Školení Karolíny již probíhalo po změně v plánu školení. V pražské centrále se rozhodlo, že asistenti poboček budou školeni na příslušné pobočce, kam mají nastoupit. Školení Karolíny se konalo ve dnech 8. 10. 2018 - 11. 10. 2018. Toto školení organizoval vedoucí oddělení dokladů z Ostravy, který má na starosti zadávání práce asistentům účetních všech poboček a hlídání jejich docházky.

Zhruba týden předem napsal vedoucí oddělení dokladů hromadný e-mail na libereckou pobočku, že následující týden má nastoupit nová asistentka, aby se jí někdo ujal a proškolil ji. **Nekladl důraz na to, kdo ji má školit**, důležité bylo, aby v práci někdo byl. Asistentky

se ujmula brigádnice liberecké pobočky - Kateřina S. Karolína uvedla, že školení bylo v pořádku.

B. Školení na pracovní pozici junior účetní

Tento proces byl analyzován autorkou DP a kolegyní Kateřinou S., které byly ve stejnou chvíli na tuto pracovní pozici ve firmě povýšeny. Školení na tuto pracovní pozici vypadalo následovně.

Dne 18. 7. 2018 byla autorce a její kolegyni z liberecké pobočky nabídnuta jednatelkou společnosti pracovní pozice „junior účetní“. Pracovní pozici obě asistentky přijaly a **dnem přijetí této nabídky se jejich pracovní pozice v interním systému také změnila.**

Dne 8. 8. 2018 přišla asistentkám do e-mailu pozvánka na školení juniorů účetních. **Školení organizovali junioři účetních** na centrále v Praze. Po odsouhlasené účasti na školení přišel asistentkám e-mail od samotné jednatelky firmy, že školení bude probíhat na téma „účtování mezd a zpracování cestovních výdajů“. Dále zde byla informace, že po školení jim bude předána hromada mezd a **účtování mezd mají naučit asistenty účetních na liberecké pobočce, protože pro ně není dostatek práce.**

Školení se konalo dne 9. 8. 2018 v 10:00 na centrále v Praze. Hlásit se měly asistentky u jednoho z juniorů účetních v Praze. Po nahlášení jmen na recepci byly asistentky usazeny v místnosti, kde měly čekat na tři juniory účetních, kteří měli školení vést. **Na školení byly pouze dvě osoby.**

V 10:30 dorazili junioři účetních pověřeni školením, ovšem byl **problém s připojením počítače k prezentování.** V 11:30 bylo připojení opraveno a začalo školení na cestovní výdaje, které trvalo do 15:00. **Na školení mezd nezbyl dostatek času,** takže probíhalo od 15:00 do 16:30. **Školení vedli junioři účetních z Prahy, kteří byli školeni dva dny před příjezdem asistentek z Liberce. Žádné další školení naplánováno nebylo.**

Celé školení týkající se zpracování cestovních náhrad bylo zaměřeno na zpracování elektronických dokladů ve složce v počítači, **systém OTRS nebyl školen.** Po příjezdu na libereckou pobočku asistentky začaly účtovat mzdy a učit toto účtování mezd ostatní asistenty, jak jim bylo jednatelkou v e-mailu řečeno. Jednatelka oběma asistentkám zaslala e-mailem cestovní náhrady ke zpracování, které však vypadaly úplně jinak, než doklady

probírané na školení (jednalo se např. o knihy jízd). Cílem bylo vyzkoušet si, co se asistentky naučily. Dále obdržely asistentky e-mail, že je potřeba řešit tickety ASAP týkající se cestovních náhrad v systému OTRS, protože centrála nemá dostatečnou kapacitu juniorů účetních (asistentky netušily, co pojem ticket ASAP znamená).

Jelikož bylo školení z pohledu obou asistentek liberecké pobočky nedostatečné (hlavně z časového hlediska a z organizačního), rozhodla se autorka DP jednatelku firmy kontaktovat a informovat ji, že školení bylo nedostatečné a některé organizační věci nebyly vůbec zmíněny (viz příloha B). **Autorka DP byla odkázána na junior účetní pracující na pobočce v Ústí, aby si s ní domluvila dodatečné školení.** Po čase bylo asistentkám z Liberce nabídnuto, že mohou jet na stejné školení do Prahy znova (s jinou pobočkou), aby se jejich znalosti ucelily. Toto školení vedli ti samí junioři účetních, jako předtím, ale asistentky už měly připravené konkrétní dotazy a vše lépe pochopily.

Od té doby se žádné další školení nekonalo. **Celé čtyři měsíce asistentky zpracovávaly pouze mzdy a cestovné,** ačkoliv činností, které měly dle plánu jednatelky původně dělat a na které měly být postupně školeny, bylo mnohem více. Po této zkušenosti si je autorka DP jistá, že účetní společnost žádný plán školení asistentů účetních ani juniorů účetních nemá. Dále se domnívá, že činnosti, které dělají různé pracovní pozice, nejsou uceleny. Běžně se stává, že asistent účetní dělá stejnou práci jako junior účetní, nebo dokonce stejnou jako účetní.

C. Školení na pracovní pozici účetní

Proces školení na pozici účetní byl analyzován autorkou DP a kolegyní Kateřinou, které byly na tuto pracovní pozici povýšeny ve stejnou chvíli. Analýzy se účastnila i bývalá kolegyně Lenka R., která na libereckou pobočku nastoupila zhruba v polovině listopadu jako nová účetní. Školení jednotlivých účastníků analýzy probíhalo následovně.

Lenka R.

Lenka nastoupila zhruba v polovině listopadu 2018 jako nový zaměstnanec na pracovní pozici účetní. Zhruba týden před jejím nástupem informovala libereckou pobočku personalistka z Prahy. **Žádala asistenty účetních, aby novou účetní proškolili na zadávání dokladů do systému.** Jelikož nebyl schopný kvůli školním povinnostem ani jeden z brigádníků chodit celý týden v kuse, byla účetní školená několika brigádníky. Učila

se tedy 14 dní zadávat doklady do systému. Po 14 dnech jela na své první školení do Prahy. Školení probíhalo na téma „inventarizace mezd“. **Lenka se školením nebyla spokojena**, jelikož měla pocit, že nebylo dostatečné. Po návratu na pobočku **nikdo tuto účetní neinformoval o tom, jakou práci má konat**. Stávající účetní jí tedy přidělila inventarizaci mezd svých klientů.

Další školení se uskutečnilo zhruba před Vánoci na téma „DPH“. Lenka konstatovala, že školení bylo uskutečněno formou prezentace pro několik účetních a poté ji nikdo neinformoval, co má konat za práci. Napsala tedy účetní z liberecké pobočky a začala jí již v Praze pomáhat zpracovávat DPH libereckých klientů. Při návratu na pobočku tedy zpracovávala pár dní DPH pro klienty a po dokončení opět nebyla informována, jakou práci má konat. Začala tedy opět s inventarizováním mezd libereckých klientů. Lenka konstatovala, že ani s jedním školením nebyla spokojena, stejně tak **nebyla spokojena s komunikací firmy a zpětnou vazbou k práci**, kterou konala. Uvažovala o výpovědi, ale doufala, že se situacelepší.

Poté jí přišel pokyn z pražské centrály, že má pomáhat juniorům účetních s účtováním mezd. První týden v lednu obdržela Lenka telefonát od pražské personalistky s informací, že ke stávajícímu dni obdrží e-mailem výpověď kvůli nedostatečné samostatnosti a rychlosti při pracovních úkolech.

Kateřina S. a autorka DP

Zhruba v polovině ledna roku 2019 byla nabídnuta autorce DP a Kateřině S. pracovní pozice účetní (jejich dosavadní pracovní pozice byla junior účetní). Nabídka proběhla ovšem trochu **nestandardním způsobem**. Tuto pracovní pozici jim nabídla stávající účetní liberecké pobočky s návrhem, že každé z nich předá 5 svých klientů. Dle jejích slov se takto dohodly s jednatelkou společnosti prostřednictvím e-mailové komunikace.

Po slovním přijetí přišel autorce DP a Kateřině S. e-mail od jednatelky společnosti, ve kterém stálo poděkování za přijetí pracovní pozice a informace, že při větší kapacitě mají požádat o přiřazení dalších klientů (**o školení zde nebylo zmínky**), viz příloha C. **Tímto dnem přijetí pracovní pozice byli autorce DP přiřazeni klienti**, Kateřině S. o týden déle, jelikož onemocněla. Klienti byli firmou ihned informováni o jejich nové účetní a dle

interního systému byla autorce DP Kateřině S. **ihned změněna pracovní pozice** a byli jim také přiřazeni klienti.

Jelikož **předání zákazníků bylo v období před podáním daňového přiznání k DPH**, musely se obě účetní informovat u stávající účetní, jak odevzdání takového daňového přiznání v systému vypadá. Účetní jim sdělila nějaké základní informace ohledně podání daňových přiznání, řešení úkolů v systému atd. **Nové účetní tedy zpracovávaly daňová přiznání k DPH, na která nebyly oficiálně proškolené, jen zaučené stávající účetní.** Dále jim byli přiřazeni klienti, o kterých jim **nikdo neřekl základní informace k předmětu podnikání ani k účetnictví.** Stávající účetní jim sice slíbila, že tyto informace předá, ale jelikož má přiřazeno 60 firem, neměla doposud čas.

Množství a druh práce každé účetní v této společnosti se odvíjí od úkolů, které má vygenerované v systému. Každá účetní má přiřazené své klienty, ke kterým se vážou specifické úkoly, za které má body. Úkoly jsou rozlišené barvou dle splatnosti (**o tomto všem je informovala stávající účetní**).

Jelikož se do 31. 3. 2019 musí dle zákona **odevdat daňové přiznání právnických osob (dále jen DPPO)**, očekávaly obě nové účetní, že jim co nejdříve přijde pozvánka ke školení. Autorka dne 18. 1. 2019 kontaktovala hlavního účetního s žádostí o školení na téma „závěrka“, které je nezbytné pro zpracování DPPO. Hlavní účetní jí vzkázal prostřednictvím stávající účetní liberecké pobočky, že školení se bude konat během dalšího týdne, až se uzdraví a dodělá vše potřebné. Žádné školení se stále neplánovalo, tak se autorka DP rozhodla **kontaktovat vedení firmy**, jelikož klienti chtěli vědět přibližnou částku daně, kterou budou muset odvést. Hlavní účetní ji odkázala na téhož hlavního účetního, se kterým si měly **termín školení i témata školení domluvit samy** (viz příloha D).

Lze tedy konstatovat, že obě juniorky účetních byly zhruba v polovině ledna roku 2019 (**před podáním daňového přiznání k DPH a DPPO**) povýšeny na účetní, byli jim ihned přiřazeni klienti, se kterými **musí o účetnictví komunikovat**, ovšem neměly doposud (do 24. 3. 2019) žádné školení, které by odpovídalo jejich pracovní pozici. Nutné je podotknout, že autorka DP byla již během takto krátké doby **pověřena zastupováním stávající účetní** v době její nepřítomnosti, což čítá zhruba 60 klientů. Řešila s nimi několik e-mailů a telefonátů, ačkoliv nebyla ještě školená.

Slabá místa při procesu školení nových pracovních sil

První slabinou v procesu školení nových pracovních sil je **plánování školení**. Asistenty účetních, kteří dorazili v domluvený termín na centrálu, neměl kdo školit, nebo ještě hůř, vůbec se o nich na recepci nevědělo. Personalistka, která školení organizovala, nebyla v mnoha případech přítomna. Za slabinu autorka považuje i skutečnost, **že školení nových zaměstnanců organizují junioři účetních**.

Slabinou je také **nedostatečná komunikace ve firmě**. Personalistka o domluveném školení neinformovala téměř nikoho ve společnosti, ani recepční. Dále neinformovala v případě Kateřiny technické oddělení, aby jí zařídilo přístup do interního systému firmy. V případě Lindy nevěděl o jejím školení nikdo ve firmě dokonce dva dny po sobě.

Další slabinou je **počet lidí**, který na školení dorazil. Z pohledu autorky je kontraproduktivní, aby se pořádalo školení v rozpětí každých dvou týdnů pouze pro dvě osoby.

Slabinou je také **promarněný čas**, který strávili asistenti účetních čekáním v zasedací místnosti, jelikož tento čas nepřinesl firmě žádnou přidanou hodnotu a musela tento čas asistentům zaplatit.

Dále je důležité si uvědomit, že opomenutím na nové zaměstnance, kteří mají být v daný den školeni, firma ztrácí **důvěru nových zaměstnanců**.

Za hrubou chybu považuje autorka **udělení pracovní pozice zaměstnanci ihned po jeho slovním přijetí této pracovní pozice**. Největší problém nastává při pracovní pozici účetní, kdy společnost přiřadí klienty nové účetní, u které neproběhlo zatím žádné školení. Nelze spoléhat, že nové účetní proškolí stávající účetní na pobočce. Toto jednání dle názoru autorky DP velice snižuje profesionalitu firmy.

Slabinou je také **nezajištěná funkčnost technické podpory před uskutečněním školení**. Nemělo by se stávat, že při zahájení školení nefunguje připojení počítače.

Slabinou je také **chybějící časový harmonogram školení**. Každé téma vyžaduje jiné nároky na čas a v případě školení juniorů účetních nezbyl čas na školení pro účtování mezd a školení na zpracování cestovních náhrad vyžadovalo také více času.

Dále je nepřípustné, aby **recepční vyslala nového zaměstnance, který je první den ve firmě, hledat vedoucího oddělení dokladů**. Toto jednání snižuje profesionalitu firmy a její první dojem v očích nového zaměstnance.

Slabinou je také **absence vymezení činností v rámci pracovních pozic v podniku**. Běžně se stává, že nižší pracovní pozice vykonává činnosti vyšší pracovní pozice, na které není proškolená.

Co se týče změny v procesu školení a přesunu tohoto procesu na pobočky, slabinou jsou zde možné **nedostatečné zkušenosti asistentů**. Nelze předem vědět, s jakým rozsahem zkušeností bude brigádník školit nového brigádníka, nebo dokonce novou účetní. Dále je **nestandardní, aby nová účetní byla školená, byť jen na zpracování dokladů, nezkušeným asistentem účetní pobočky**.

Slabinou jsou také **naučené chyby asistentů účetních nebo juniorů účetních**, jelikož jsou školeni nezkušeným personálem, a tyto chyby, co se naučí, potom způsobují komplikace. Asistenti svými chybami přidělávají práci účetním, které kvůli tomu např. špatně nebo pozdně zašlou daňové přiznání na příslušný finanční úřad, což výrazným způsobem ovlivňuje i klienta a profesionalitu firmy. Junior účetní může také vyčíslit cestovní náhrady, které buď nejsou v souladu se zákonem, nebo neodpovídají realitě.

Slabinou je také **neúplnost školení**. Asistenti účetní nebyli na centrále v Praze školeni na elektronické zadávání dokladů, pouze na zadávání dokladů fyzických. Stejný případ nastal u školení juniorů účetních, kteří byli školeni na zpracování elektronických dokladů ze složky v počítači a o fungování softwaru OTRS nebyli nikým podrobně informováni.

Za největší slabinu autorka považuje **chybějící plány školení pro různé pracovní pozice**. Analýzou bylo prokázáno, že ani pro jednu ze tří pracovních pozic nemá firma vytvořen plán školení.

Další slabinou je **nedostatečná kontrola nově školených zaměstnanců**. Každý zaměstnanec by měl být nějaký čas pozorován, kontrolován a upozorňován na chyby. Tato kontrola aktuálně funguje pouze na pozici asistenta účetní, který je hodnocen známkou účetní. Juniory účetních a účetní při práci nikdo nekontroluje, dokonce ani v období, kdy jsou školeny.

Za poslední slabinu tohoto nenastaveného procesu autorka DP považuje **nespravedlivé hodnocení** brigádníků, které z jejího pohledu není objektivní, jelikož každý asistent je školen jiným způsobem a jinak zkušeným člověkem. Ve firmě se dokonce stalo, že čerstvě přijatý asistent účetní dostal výpověď na základě špatných známek, které obdržel.

2.1.4 Proces řízení vztahů se zákazníky

Proces řízení vztahů se zákazníky zvolila autorka jako poslední analyzovaný proces své DP z toho důvodu, že chtěla poukázat na to, jak je vztah se zákazníkem důležitý pro konkurenceschopnost podniku. Efektivní řízení vztahů se zákazníky vede ke spokojenosti zákazníka, který může služby firmy doporučit dalším potenciálním zákazníkům, nebo naopak při nespokojenosti se službami potenciální zákazníky odradit.

Analýza procesu řízení vztahů se zákazníky

V rámci této analýzy se autorka rozhodla zaměřit na silné stránky a slabiny účetní společnosti XY, které ovlivňují vztah společnosti se zákazníky. Cílem je zhodnotit, které vlivy působí příznivě na konkurenceschopnost firmy a které vlivy naopak zákazníky odrazují od spotřeby služeb této společnosti. Poté chce autorka DP navrhnout opatření ke zlepšení vztahů se zákazníky firmy. V první řadě budou rozebrány silné stránky firmy.

Teorie efektivního řízení vztahu se zákazníkem (Vašítková, 2014) říká, že zákazník by měl být do procesu zahrnut. Produktivitu služeb lze tímto způsobem zvýšit. Postavení účetní společnosti XY je v tomto ohledu výborné. Firma nabízí on-line portál vedení účetnictví, kterého se samotný zákazník může účastnit např. vystavováním faktur, zadáváním dokladů apod. Zákazník je tedy zahrnut do procesu, čímž se mu nabízí možnost snížit si náklady, které účetní společnosti platí za čas strávený vedením jeho účetnictví.

Základem konkurenční výhody je vymyslet něco nového, co zákazník na trhu doposud nenašel (Lehtinen, 2007). Podnik by tedy neměl pouze imitovat své konkurenty, ale být kreativní a nabídnout něco, čím své služby zvýjimeční. Postavení společnosti XY je v tomto ohledu také výborné. Tato účetní firma nabízí kromě komplexních účetních služeb a daňového poradenství také doplňkové služby, např. on-line portál vedení účetnictví, kde si klient může vygenerovat každý měsíc reporty, nebo pravidelný svaz dokladů, který

zákazníkovi ušetří jeho čas, který by jinak strávil doručováním dokladů nebo jejich skenováním.

Proces řízení vztahu se zákazníkem zahrnuje mimo jiné oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Zahrnuje také řízení odbornosti pracovníků, standardy plnění zákaznických požadavků a řízení zákaznické spokojenosti. Dle výše provedených analýz jednotlivých procesů považuje autorka tyto body za slabiny firmy, důvody budou rozebrány níže.

Základem dobrého vztahu se zákazníkem je **oboustranná komunikace mezi firmou a zákazníkem**. Dle názoru autorky je oboustranná komunikace slabinou firmy. Tuto úvahu dokazuje korespondence autorky DP a zákazníka účetní firmy (viz příloha E). Dalším podkladem dokazujícím tento nedostatek je e-mail od jednatelky společnosti zaslaný všem zaměstnancům firmy, který bude rozebrán v rámci řízení zákaznické spokojenosti (viz příloha F).

Dne 13. 8. 2018 pracovala autorka DP na pracovní pozici junior účetní a rozhodla se vyřešit ticket ASAP v systému OTRS týkající se cestovních náhrad společnosti, která se zabývá zařizováním interiérů. Podklady ke zpracování byly nedostatečné, tudíž autorka DP požádala účetní klienta o zaslání dodatečných podkladů. **Ta jí sdělila, že se s klientem bojí komunikovat**, jelikož je velice nepříjemný a se vším nespokojený. Dále autorku DP poprosila, zda by ho nemohla kontaktovat a podklady od něj vyžádat. Autorka DP tedy kontaktovala zákazníka s žádostí o zaslání podkladů (viz příloha E).

Z e-mailu je patrné, že podklady byly odevzdány včas a účetní mu dala zřejmě najevo, že jsou v pořádku. Jelikož autorka DP považovala tuto odpověď klienta za negativní a cítila z ní jeho nespokojenost, rozhodla se požádat o pomoc s nápravou junior účetní z Prahy (účetní klienta odmítla zákazníka kontaktovat). Přeposláním této odpovědi klienta dostala autorka DP pokyn od juniora účetní z Prahy na e-mail neodpovídat, že prý tuto nesrovnalost vyřeší jednatelka firmy. Jak je vidět v příloze E, do dalšího dne klienta nikdo nekontaktoval a autorka DP byla nucena tento e-mail po předešlém pokynu z centrály společnosti ignorovat. Tento příklad poukazuje na slabinu v komunikaci firmy s klientem.

Další slabinou je **řízení odbornosti pracovníků**. Jak bylo analyzováno výše (viz kapitola 2.1.3), firma nedbá na dostatečnou odbornost pracovníků. Pracovníci společnosti nejsou dostatečně proškoleni na určité základní oblasti účetnictví a při jednání s klientem mohou působit neprofesionálně a nedůvěryhodně.

Slabinou jsou také **standardy plnění zákaznických požadavků**. Jak bylo analyzováno výše (viz kapitola 2.1.3, konkrétně část „školení účetních“), firma XY není schopna maximálně plnit zákaznické požadavky, a to např. při žádosti klienta o předběžný výpočet DPPO. Účetní klienta, která neprošla školením na téma „závěrka“, „inventarizace účtu 261, 314, 342“ a dalšími nutnými tématy pro zpracování předběžného výpočtu DPPO, nemůže tento požadavek zákazníka splnit, ačkoliv by jeho požadavku chtěla vyhovět.

Za největší slabinu v procesu řízení vztahů se zákazníky považuje autorka DP **řízení zákaznické spokojenosti**, které se odvíjí od většiny výše zmiňovaných analýz a slabin v DP. Důkazem nespokojenosti některých klientů je e-mail jednatelky společnosti o nespokojenosti klientů zaslaný všem zaměstnancům ve firmě (viz příloha F).

Nespokojenost klientů této účetní firmy je důsledkem nedostatečné komunikace účetních s klienty. Tato nedostatečná komunikace se však odvíjí od nedostatečného školení zaměstnanců. Autorka DP, která pracuje jako účetní v účetní společnosti XY, tento problém vnímá na sobě. Má problém s klienty komunikovat, protože často nezná odpověď na jejich dotazy. Je nedostatečně proškolená a ví, že její nevědomost v různých oblastech účetnictví vrhá špatné světlo na firmu. V komunikačním desateru, které jednatelka firmy zaslala jako přílohu ve výše zmíněném e-mailu (příloha F), stojí sice zásady typu: odpovídat klientovi na e-mail nejdéle do 2 pracovních dnů; zvedat telefon i v případě, že účetní nemá čas, a omluvit se se slovy, že zavolá později; v případě zmeškaného hovoru volat klientovi zpět a další. Toto vše ovšem neřeší hlavní problém firmy.

Slabá místa v procesu řízení vztahů se zákazníky

Dle výše uvedené analýzy byla zjištěna slabá místa v procesu řízení vztahů se zákazníky. Účetní společnost by měla tyto slabiny odstranit, aby byla její konkurenceschopnost na trhu dostatečná. Je nutné zařídit, aby byli klienti se službami spokojeni a případně je doporučili dalším potenciálním klientům.

Prvním slabým místem v tomto procesu je **komunikace ze strany účetní společnosti**. Analýzou bylo prokázáno, že komunikace s klientem má jisté nedostatky, které je potřeba odstranit.

Další slabinou je **nedostatečná odbornost zaměstnanců účetní firmy**. V kapitole věnované analýze školení nových pracovních sil bylo prokázáno, že některé účetní ve firmě nedisponují požadovanou odborností.

Slabinou je také **neschopnost některých účetních plnit zákaznické požadavky**. Tento nedostatek opět vyplývá z analýzy školení nových pracovních sil.

Poslední slabinou, která se odvíjí od všech výše uvedených, je **nespokojenost některých zákazníků se službami společnosti**. Nespokojenost zákazníků byla odůvodňována nedostatečnou komunikací ze strany účetních, která se odvíjí od jejich nedostatečného školení a tedy neschopnosti plnění zákaznických požadavků.

2.2 Návrhy opatření k odstranění zjištěných nedostatků

Na základě pracovních zkušeností autorky DP v dané firmě, provedených analýz a identifikací slabých míst v jednotlivých procesech byla navržena opatření na zlepšení pro dané procesy. Veškeré tyto návrhy, které autorka doporučuje, lze vidět níže.

2.2.1 Návrhy opatření pro proces zpracování dokladů asistenty účetních

Co se týče procesu zpracování dokladů asistentem účetní, nutností je, aby byl pro každou pobočku zajištěn alespoň jeden **kurýr**. Svozy se jezdí pravidelně jeden den v týdnu a zákazníci se svozy počítají. Pozn.: Tento problém byl firmou již vyřešen, za svozy je zodpovědný správce pobočky.

Návrhem je také **efektivně sjednotit interní postupy pro zpracování elektronických dokladů**. Několik asistentů účetních, kteří ve firmě pracují delší dobu, má vytisklý zastaralý návod a na nový způsob zpracování elektronických dokladů nebyli školeni. Je potřeba asistenty účetních o všech těchto změnách hromadně a včas informovat, jelikož toto nedorozumění může narušit plynulost procesů.

Dalším návrhem je **zahrnout do elektronického zpracování dokladů formou OTRS identifikaci klienta**, aby asistent účetní věděl, do jaké databáze má doklady zadat. Tuto nesrovnalost by mohla odstranit účetní daného klienta, která by při přeposlání dokladů ke zpracování do fronty OTRS připsala databázi klienta, do které se mají doklady zadat. Tato náprava by pomohla snížit časové prostoje.

Dalším návrhem je udělit povinnost účetním **hodnotit každou odvedenou práci** asistenta, ne pouze tu špatnou. Asistent pak nemá důvod být demotivovaný a bude mít dostatečný počet známek, ze kterých lze udělat objektivnější průměr.

Úsporou času by mohla být **specifikace složitých firem na každé pobočce a primární zadávání těchto dokladů pověřenými pobočkami**. Každá účetní z pobočky by měla identifikovat firmy obtížné na zpracování pro asistenty a tyto firmy by měly být primárně zadávány buď asistenty účetní dané pobočky, nebo jakoukoliv jinou pobočkou, která bude pro tyto firmy speciálně proškolená. Přinejmenším by měla být sjednána náprava **v přehlednějších postupech pro zpracování v systému Expert**, jelikož některé postupy jsou velmi stručné a chaotické a snahou pochopit je nebo kontaktovat danou účetní vznikají opět časové prostoje.

Důležité je také **aktualizovat pokyny ke zpracování dokladů** v interním systému u všech zákazníků. Každá účetní by měla pokyny v systému pravidelně měnit, aby se nestávalo, že budou zastaralé.

Nezbytností je také **zlepšit komunikaci mezi účetními a kurýry**. Před každým odvozem dokladů z centrály na pobočky by se měla provést porada s účetními, zda nějaké doklady není nutné ponechat v Praze či na pobočce. Bylo by to z důvodu, aby se nestávalo, že účetní bude ještě před přívozem dokladů kontaktovat danou pobočku s tím, že potřebuje doklady ihned naskenovat, jinak nestihne včas zpracovat a odeslat daňové přiznání k DPH.

Dalším návrhem je omezit či **efektivněji nastavit elektronické zadávání dokladů** z důvodu zdlouhavých a nadbytečných činností, které jsou s procesem spojené, jelikož spotřebovávají čas a s ním spojené náklady. Z hlediska ušetření nákladů spojených s elektronickým zpracováním by bylo ideální zadávání fyzických dokladů, které by se pokaždé naskenovaly a uložily do složky zákazníka, aby byly případně k dispozici účetní. Tímto by se zamezilo ztrátě dokladů, které jsou po elektronickém zpracování smazány

z plochy počítače a jsou poté těžko dohledatelné. Svozy by se samozřejmě zase prodražily kvůli cestování, proto by bylo ve výsledku lepší zaměřit se na zdokonalení interního systému zpracování elektronických dokladů.

Návrhem, který by mohl zamezit časové prostoje způsobené zpětným dohledáváním dokladů pro účetní, je **zařídit bezprostřední funkčnost tiskáren na všech pobočkách**. Každý výpadek funkčnosti tiskárny by se měl ve firmě hromadně oznamovat a asistenti by si elektronicky zpracované doklady ukládali do složky, aby je mohli po zprovoznění znovu odeslat. Toto nastavení v procesu by ušetřilo společnosti časové prostoje.

Posledním, velmi důležitým návrhem, je **důkladné školení** asistentů účetních na zpracování elektronických dokladů formou blender a OTRS. Noví asistenti by měli být na elektronické zpracování dokladů důkladně školeni, aby se nenarušil průběh a plynulost procesů.

2.2.2 Návrh opatření pro proces zpracování dokladů juniorem účetní

Proces zpracování dokladů juniorem účetní vyžaduje také několik zlepšení. Nejdůležitějším krokem je **vytvořit dokument**, který bude obsahovat všechny nezbytné informace pro zpracování cestovních výdajů (termín služební cesty, časové údaje, způsob platby dokladů, použitý dopravní prostředek atd.). Tento formulář by klient pokaždé při předávání dokladů přikládal k cestovním dokladům a ušetřily by se tím časové prostoje, které vznikají dohledáváním či čekáním na důležité informace ke zpracování. Tento formulář lze vidět v tab. 6.

Tabulka 6: Návrh pomocného dokumentu ke zpracování cestovních náhrad

Podklady ke zpracování cestovních náhrad	
Místo uskutečnění služební cesty	
Jména účastníků	
Odjezd/příjezd, odlet/příchod (datum + čas)	
Použitý dopravní prostředek/prostředky (v případě automobilu prosíme o kopii velkého technického průkazu)	
Ubytování (datum + místo)	
Související doklady se služební cestou již odevzdané a zahrnuté v účetnictví (evidenční čísla popř. jiná specifikace)	
Na veškeré přiložené účtenky prosím uveďte způsoby platby (hotově, soukromá karta, firemní karta)	

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň je nutností **poučit každou účetní, jaké podklady jsou pro zpracování cestovních náhrad nezbytné.**

Dalším návrhem je dostatečně **poučit každého juniora účetní o tom, že tickety v systému OTRS nelze přeskakovat.** Pokud chybí nějaké podklady ke zpracování, je nutné účetní včas informovat.

Dále je nutné požádat technické oddělení, aby nastavilo **upozornění při odpovědi na tickety v OTRS.** Účetní tak bude vědět, že na její ticket s cestovními doklady někdo odpověděl a může včas reagovat na nedostatky.

Dalším návrhem je **zamezit delegování komunikační pravomoci s klientem z účetní na juniory účetních.** S klientem by měla jednat primárně jeho účetní, aby nedošlo k nedorozumění.

Návrhem autorky je také uskutečnit „**on-line školení juniorů účetních**“, které by probíhalo pomocí počítače a webkamery a bylo by vedeno např. hlavní účetní z Pardubic, která má dostatečné znalosti o zpracování cestovních dokladů. Tímto by se zamezilo zbytečným chybám ve zpracování, které nyní vznikají.

Dále je nutné při každém školení na zpracování cestovních náhrad **poučit juniory účetních, jak funguje systém OTRS.** Junior účetní musí vědět, kde tickety najde, jak je zamknout, jak na ně odpovědět a jak je zavřít, aby zmizely z fronty ke zpracování.

Zpracované cestovní doklady by také měly projít **kontrolou zkušené osoby**, a to předtím, než je konečná částka k vyplacení zaslána klientovi. Tato osoba by měla zkontrolovat, zda jsou doklady zpracované v souladu se zákonem a zda jsou správně zaúčtované a napárované na bankovní pohyby.

2.2.3 Návrhy opatření pro proces školení nových pracovních sil

Proces školení nových pracovních sil s sebou nese dle autorky DP nejvíce slabých míst, které je potřeba ihned odstranit. Prvním návrhem je stanovit **odpovědnost personalistky** za zajištění osoby odpovědné za školení nového zaměstnance. Termín musí být domluven tak, aby o novém zaměstnanci firma věděla a byla přítomna osoba, která se ho ujme. S touto změnou se odstraní i časový prostoj, který zaměstnanec stráví čekáním v zasedací místnosti.

Důležité je také myslet na **dosavadní zkušenosti asistentů účetních**. Nelze dovolit, aby byl nový asistent školen někým, kdo je ve firmě krátce a nemá dostatečné zkušenosti. Personalistka by měla termín domluvit tak, aby byl k dispozici brigádník, který má nejvíce zkušeností ze všech brigádníků z pobočky, nebo odpracoval alespoň dostatečně dlouhou dobu na to, aby se mohl školení ujmout. Zvláštní opatrnost by měla být zachovávána, pokud je školen učetní asistentem, byť je to jen zadávání dokladů do systému.

Dalším návrhem je **výrazně zlepšit komunikaci ohledně školení ve firmě**. Personalistka by o školení měla informovat osoby pověřené školením, technické oddělení i recepční. Informace o školení by měly být také **poskytovány vedením firmy vůči konkrétním osobám, kterých se školení týká**. Nemělo by se stávat, že hlavní účetní tyto informace předává slovně jiné účetní, která je následně předává dalším účetním.

Návrhem je také **vytvořit odborný personál pověřený školením** pro určité pracovní pozice, aby bylo zajištěno, že školení vede člověk s dostatečnými zkušenostmi a vědomostmi.

Dalším návrhem je udělit povinnost včasného příchodu osobám pověřeným ke školení a také povinnost **ověřit funkčnost technického zařízení v místnosti**.

Důležité je také **striktně vymezit činnosti jednotlivých pracovních pozic**. Jednotlivé činnosti by měl konat člověk, který je na ně řádně proškolen a vymezuje to jeho pracovní pozice.

Zaměstnanec by měl být nejdříve na **danou pozici řádně proškolen a až poté by ho měla firma touto pracovní pozicí titulovat a přenést na něj příslušnou zodpovědnost**. Nemělo by se stát, aby firma přidělila klienty účetní, která se nezúčastnila žádného školení pro tuto pracovní pozici. **Není v pořádku tuto účetní také zvolit jako zastupující osobu jiné účetní, jelikož nemá potřebné znalosti.**

Dále by se mělo změnit **plánování počtu osob zúčastněných na školení**. Školení by se mělo konat pro co nejvíce zaměstnanců najednou (např. pro 2-3 zaměstnance z pobočky), aby se nestávalo, že je školen jeden zaměstnanec a za 14 dní proběhne to samé školení pro dalšího zaměstnance. Tím se opět sníží časové prostoje a náklady.

Dále by měl být vytvořen **seznam činností (tj. osnova školení)**, které mají být v rámci školení ukázány a vysvětleny, a dále **časový harmonogram pro jednotlivé činnosti či témata**.

Dalším návrhem je **zahrnout do školení fungování interního systému**. V případě asistentů účetních je potřeba zahrnout do školení **zpracování elektronických dokladů**, v případě juniorů účetních **zpracování ticketů v OTRS**. Co se týče účetních, je potřeba je **proškolit na fungování celého interního systému**, hlavně v oblasti **daňové schránky** a komunikace s úřady. Dále je nutné každé účetní poskytnout **seznam zaměstnanců, na které se v případě různých situací mohou obrátit** a na které popř. **odkázat klienty, když žádají o radu, která není v kompetencích účetní**.

Co se týče procesu školení nových pracovních sil, autorka DP navrhuje tzv. **„hromadné on-line školení“**, které by mohlo být aplikováno nejen na školení asistentů účetních, ale i juniorů účetních nebo jiných pracovních pozic ve firmě. Školení by probíhalo za pomoci počítače a webkamery. Takové školení by se mohlo uskutečnit pro několik poboček zároveň. Ušetřil by se tím čas a náklady v podobě cestovních náhrad. Výši cestovních náhrad jednomu pracovníkovi liberecké pobočky za jedno školení uskutečněné v Praze lze vidět v tab. 7.

Tabulka 7: Výše cestovních náhrad jednomu pracovníkovi liberecké pobočky

Výše cestovních náhrad jednomu pracovníkovi liberecké pobočky za jedno školení v Praze (v Kč)			
Cestování autobusem a metrem		Cestování vlastním automobilem	
Cena autobusu	198	Cena pohonných hmot	443
Cena metra	72	Náhrada za opotřebení automobilu	960
Celkem	270	Celkem	1 403

Zdroj: vlastní zpracování za pomoci internetové webové stránky (jizdenky.regiojet.cz, 2014)

Po shrnutí údajů v tab. 7 lze vidět, že jedno školení libereckého zaměstnance, který by musel cestovat na centrálu společnosti, by firmu stálo 270 Kč v případě, že by cestoval autobusem a metrem, a 1 403 Kč v případě, že by cestoval vlastním automobilem (autorka uvažovala automobil značky Volkswagen Passat).

V případě cestování autobusem by zaměstnanec zaplatil za jednosměrnou jízdenku 99 Kč a za jednu jízdenku do metra 36 Kč (jizdenky.regiojet.cz, 2014). Zpáteční cesta by čítala stejné náklady. V případě, že by zaměstnanec zvolil pohodlnější cestování automobilem značky Volkswagen, musela by mu firma proplatit cenu pohonných hmot (v tomto případě nafty) za 240 km, která činí celkem 443 Kč, a zároveň náhradu za opotřebení automobilu, která činí 4 Kč / 1 km, celkem tedy 960 Kč.

Například pokud by se zaměstnanec účastnil týdenního školení (5 pracovních dnů), zaplatila by mu firma cestovní náhrady v hodnotě 1 350 Kč v případě, že by cestoval autobusem a metrem, nebo 7 015 Kč v případě, že by cestoval vlastním automobilem značky Volkswagen. Čas strávený cestováním firma zaměstnanci nehradí, ale v případě zavedení on-line školení by byl čas strávený cestováním využit efektivněji, a to hlubším školením.

Dle výše uvedených údajů lze konstatovat, že zavedením hromadného on-line školení zaměstnanců poboček by firma ušetřila vcelku vysoké částky za cestovní náhrady. Na pražskou centrálu dojíždí v současné době dle informovanosti autorky DP zaměstnanci liberecké, královéhradecké a ústecké pobočky. Poslední školení autorky DP probíhalo na téma „účtování mezd“ a „zpracování cestovních náhrad“, konalo se v pražské centrále a účastnilo se ho cca 20 zaměstnanců z uvedených poboček. Tento návrh považuje autorka DP za velkou úsporu nákladů.

Návrhem je také **důkladná kontrola práce nového asistenta účetní, juniora účetní nebo účetní**. Firma by měla na nového zaměstnance nějaký čas dohlížet a upozorňovat ho na chyby, než mu přenechá kompetence k důležitým činnostem, které značným dílem ovlivňují spokojenost klienta. S tímto návrhem se samozřejmě pojí dodatečné náklady na školení, které budou rozebrány níže.

Hlavním návrhem autorky DP je **vytvořit plán školení pro tyto tři pracovní pozice**, které byly zmíněny (tj. asistent účetní, junior účetní a účetní). Tento plán by obsahoval jednotlivá témata a činnosti, na které musí být zaměstnanec proškolen a také intenzitu školení (tj. přibližné časové intervaly), ve kterých bude nový zaměstnanec školen. Předběžné návrhy lze vidět níže.

Školení asistenta účetní

Tabulka 8: Plán školení pro asistenta účetní

Plán školení pro asistenta účetní		
Den	Předmět školení	Přibližná časová náročnost (v hod.)
1.	Pravidla BOZP. Chod firmy (každodenní fungování, organizační struktura, prostory v kanceláři). Seznámení se zaměstnanci. Seznámení s činnostmi, které bude v budoucnu vykonávat (předání podkladů). Informace o výši mzdy a odměn a odpovědi na případné dotazy. Seznámení s interním systémem firmy.	3
	Zpracování fyzických dokladů (vysvětlení + názorná ukázka).	2
	Zpracování fyzických dokladů (dohlížení nad nováčkem).	Zbytek směny (3)
2.	Zpracování elektronických dokladů (názorná ukázka zpracování blenderu a OTRS).	2
	Zpracování elektronických dokladů (dohlížení nad nováčkem).	Zbytek směny (6)
3.-5.	Případná pomoc pověřeného školitele novému asistentovi.	-

Zdroj: vlastní zpracování

V případě školení asistenta účetní (viz tab. 8) je nutné, aby nad nováčkem konala dohled přinejlepším jedna a ta samá osoba po dobu pěti pracovních dnů. Osoba by měla ve firmě pracovat alespoň 3 měsíce a její měsíční průměr známek by měl být maximálně 1,3.

V prvním dni by mu sdělila všechny potřebné informace o chodu firmy, výši mzdy a odměn a seznámila by ho se zaměstnanci, s prostory kanceláře a s činnostmi, které bude vykonávat. Následně by mu předala interní návody pro zpracování elektronických dokladů a seznámila ho s interním systémem společnosti (e-mail, společný chat, databáze klientů atd.)

V další části by mu vysvětlila princip zadávání dokladů do systému a názorně mu předvedla, jak tuto činnost konat a na co si dát v průběhu pozor. V případě, že by nováček tuto práci pochopil a chtěl ji zkusit, dohlížela by nad ním, popř. mu práci zkontrolovala, aby neobdržel v zaškolovacím týdnu špatné hodnocení od účetní.

Druhý den by nováčkovi pověřená osoba ukázala, jak funguje zpracování elektronických dokladů a zdůraznila mu nejčastější chyby, které proces prodlužují (opomenutí zblendování dokladů, opomenutí uzavření ticketu OTRS). Způsoby zpracování by mu názorně předvedla a poté nad ním konala dozor po zbytek směny.

Následující tři dny by pověřená osoba konala svou práci s tím, že by kdykoliv byla k dispozici nováčkovi v případě dotazů či nesnází. Všechnu práci by po něm zkontrolovala a upozornila ho na případné chyby. V prvním týdnu by asistent neměl být hodnocen známkami od účetních.

Tento plán školení s sebou nese samozřejmě náklady spojené se mzdou osoby, která by školením byla pověřena. Pokud by nováčka zaučoval asistent účetní dané pobočky, který splňuje výše uvedené požadavky týkající se odpracované doby ve firmě a měsíčních průměrů známek, byly by náklady spojené se školením nového asistenta účetní následující (viz tab. 9).

Tabulka 9: Náklady školení nového asistenta účetní

Náklady školení nového asistenta účetní		
Den	Časová náročnost (v hod.)	Náklady (v Kč)
1.	8	840
2.	8	840
3.–5.	3	315
Celkem	19	1 995

Zdroj: vlastní zpracování

Odměna za hodinu odvedené práce asistenta účetní, který splňuje výše uvedené požadavky, činí 105 Kč. Autorka DP předpokládala, že by se novému asistentovi osoba pověřená školením věnovala dvě osmihodinové směny a tři pracovní dny by mu byla k dispozici

ohledně dotazů, které by mohly trvat dle názoru autorky DP nejdéle hodinu denně. Celkové náklady na školení nového asistenta účetní by tedy činily 1 995 Kč, což je oproti dřívějšímu průběhu školení asistentů účetních, které probíhalo na pražské centrále, mnohem úspornější, efektivnější a pro firmu přijatelné.

Školení juniora účetní

Školení juniorů účetních by probíhalo formou hromadného online školení, aby firma nemusela hradit tak vysoké náklady za jednotlivá dojíždění juniorů účetních z několika poboček, které jsou mnohdy stovky kilometrů daleko. Přesto by měly být školením pověřeny osoby, které dané činnosti ovládají.

Návrhem autorky je pořídit videozáznam z daného školení a uložit ho do interního systému firmy, aby si ho při případné absenci či nesnázích mohl junior účetní zpětně dohledat a poslechnout. Daná školení by probíhala v jeden určitý den v týdnu s tím, že autorka předpokládá nábor několika juniorů účetních v jednom časovém úseku. Plán školení je navržen dle činností v tabulce, která byla zaslána jednatelkou firmy autorce DP při jejím nástupu na pracovní pozici junior účetní. Všechny tyto činnosti by junior účetní měl umět.

Tabulka 10: Plán školení pro juniora účetní

Plán školení pro juniora účetní		
Týden	Předmět školení	Časová náročnost (v hod.)
1.	Účtování faktur přijatých, účtování interních dokladů, účtování banky.	8
2.	Zpracování cestovních náhrad + systém OTRS. Účtování mezd.	8
3.	Inventarizace mezd. Inventarizace účtu „261“. Inventarizace účtu „314“ a „324“.	8
4.	Statistika. Intrastat.	8
5.	Řádné a dodatečné DPH. Silniční daň.	8
6.	Závěrka. Závislá a srážková daň.	8

Zdroj: vlastní zpracování

Po shrnutí tab. 10 lze říci, že kompletní a časově intenzivní zaučení juniora účetní by trvalo celkem 6 týdnů (autorka uvažovala vcelku velkou časovou náročnost jednotlivých témat). Každému junior účetnímu by následující dny po školení daného tématu byla přiřazována práce, která by jeho znalosti ucelila. Ovšem platí, že by musela existovat osoba, která by mu byla v případě dotazů a nesnází nápomocna a jeho odvedenou práci by po dobu školení kontrolovala s následnou zpětnou vazbou. Dle uvedených činností lze říci, že takto zaučený junior účetní má dobré předpoklady stát se účetním.

Plán školení juniora účetní s sebou ovšem nese náklady spojené se mzdou osoby, které za čas strávený školením náleží příslušná mzda. Autorka DP se rozhodla porovnat náklady školení juniora účetní liberecké pobočky v případě, že by dojížděl dle uvedeného plánu na pražskou centrálu a jeho odvedená práce by nebyla kontrolována (standardní současný průběh školení) s případem, že by školení probíhalo on-line formou a nový zaměstnanec by byl zároveň při své práci kontrolován po celou dobu školícího období (viz tab. 11).

Tabulka 11: Náklady školení juniora účetní liberecké pobočky

Náklady školení juniora účetní liberecké pobočky (v Kč)			
Současný průběh školení (dojíždění + absence kontroly)			On-line školení s následnou kontrolou
Cestování autobusem a metrem		Cestování vlastním automobilem	-
Cestovní náhrady	1 620	8 418	-
Mzdové náklady	6 480	6 480	6 480 + 6 480 = 12 960
Celkem	8 100	14 898	12 960

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v tab. 11, nejvíce nákladné by bylo školení, které by probíhalo na pražské centrále za předpokladu, že by dle plánu školení dojížděl junior účetní na pražskou centrálu vlastním autem a po celou dobu školícího období by mu nebyla poskytována zpětná vazba k jeho odvedené práci. Junior účetní by jel celkem šestkrát do Prahy, přičemž jedna cesta by firmu stála 1 403 Kč (viz tab. 7 a 10). Mzdové náklady osoby pověřené školením by činily 135 Kč / hod., což je standardní odměna juniora účetního v této firmě včetně bonusu. Celkové mzdové náklady této osoby, která by školením strávila celkem 48 hodin (viz tab. 10), by tedy činily 6 480 Kč. Po těchto školeních by juniorovi účetní byla přiřazována práce, ke které by nedostal žádnou zpětnou vazbu. Celkové náklady školení formou cestování vlastním automobilem zaměstnance s absencí zpětné vazby k jeho práci činí tedy 14 898 Kč.

Naopak nejúspornější možností školení juniora účetní z hlediska nákladů je cestování autobusem a metrem bez následné zpětné vazby k práci nováčka, tedy druhý případ. Cestovní náhrady jednoho školení činí 270 Kč (viz tab. 7). Na školení by zaměstnanec dle plánu školení jel celkem šestkrát (viz tab. 10) a celkové cestovní náhrady by činily 1 620 Kč. Mzdové náklady by byly stejné jako v předchozím případě, činily by tedy 6 480 Kč s tím, že by nováček nedostal zpětnou vazbu ke své odvedené práci a nebyl by ve školícím období kontrolován. Celkové náklady školení juniora účetní formou cestování autobusem a metrem s absencí zpětné vazby k jeho práci činí tedy 8 100 Kč.

Zlatou střední cestou je forma on-line školení juniora účetní s následnou zpětnou vazbou k jeho práci a kontrolou v průběhu školícího období. Firmě by nevznikaly náklady v podobě cestovních náhrad, ale zvýšily by se náklady osoby zodpovědné za školení. V tomto případě by mzdové náklady činily celkem 12 960 Kč s tím, že 6 480 Kč by činily náklady na on-line školení a zbylých 6 480 Kč by představovalo náklady na průběžnou kontrolu a poskytnutí zpětné vazby nováčkovi. Autorka DP uvažovala, že školení by probíhalo jeden pracovní den a zbylé čtyři pracovní dny by osoba zodpovědná za školení strávila celkem 2 hodiny denně kontrolou práce nováčka a poskytnutím zpětné vazby k jeho odvedené práci. Tato forma školení by byla sice o 4 860 Kč nákladnější než v druhém případě, ale školení by bylo důkladné, efektivní a zaměstnanec by svou práci odváděl tak, jak firma potřebuje. Dodatkem autorky DP je poznatek, že druhý případ by nastal jen v ojedinělém případě, jelikož většina zaměstnanců volí pohodlnější formu cestování, a to vlastním automobilem.

Školení účetní

Školení účetní by probíhalo tak, že by účetní musela projít nejdříve plánem školení pro asistenty účetní a následně plánem školení pro juniory účetní. Teprve po těchto školeních, která by byla průběžně sledována, by vedení firmy usoudilo, zda je tento člověk vhodným kandidátem pro přidělení klientů.

Pokud by vedení firmy usoudilo, že je kandidát vhodný pro tuto pracovní pozici, tedy že ovládá všechny uvedené činnosti, proběhlo by **dodatečné on-line školení na případné dotazy k jednotlivým činnostem a na interní systém účetních** (úkoly a jejich bodování a řešení, měsíční hodnocení aj.). Zároveň by měl být účetním přidělen seznam vedoucích osob jednotlivých oddělení (technického, daňového atd.), na které se mohou v případě

dotazů klientů obrátit nebo na ně klienta rovnou odkázat. Přibližné náklady školení nové účetní lze vidět v tab. 12.

Tabulka 12: Náklady školení nové účetní

Náklady školení nové účetní (v Kč)	
Náklady na školení pracovní pozice asistent účetní	1 995
Náklady na školení pracovní pozice junior účetní	12 960
Dodatečné školení účetní (dodatečné dotazy, interní systém)	540
Celkem	15 495

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto návrhu autorka DP uvažovala, že by nová účetní byla zároveň úplně novým zaměstnancem. Dále uvažovala, že by jako asistent účetní byla školená 5 pracovních dnů na příslušné pobočce, jako junior účetní by prošla příslušným plánem školení, který by probíhal on-line formou a trval by 6 týdnů. Navíc by tato účetní absolvovala dodatečné on-line školení, které by se týkalo dodatečných dotazů a interního systému účetní (trvalo by cca 4 hodiny).

Z výše uvedených nákladů v tab. 12 lze vidět, že autorka vycházela z předem uvedených návrhů školení a vypočítaných nákladů. Náklady na školení pracovní pozice asistent účetní by činily 1 995 Kč (viz tab. 9). Náklady na pracovní pozici junior účetní by činily celkem 12 960 Kč (viz tab. 11) a náklady na dodatečné školení účetní by činily 540 Kč. Autorka DP uvažovala délku dodatečného školení v rozmezí 4 hodin a odměnu osoby, která by toto školení vedla, ve výši 135 Kč, což je standardní hodinová mzda účetní bez bonusů, které jsou individuální a pohyblivé.

Lze říci, že kompletní školení nové účetní by firmu stálo dle výše uvedených propočtů celkem 15 495 Kč. Důležité je zmínit, že nová účetní by měla plnit práci juniora účetní ještě nějakou dobu po jejím školícím období na tuto pracovní pozici, aby získala potřebné zkušenosti. Teprve po nějaké době, co by pracovala jako junior účetní, by firma byla schopná odhadnout, zda by zvládla přiřazení klientů a povinnosti, které se k této pracovní pozici vážou.

Součástí návrhu je, že stávající účetní, od které by se přesouvali klienti k nové účetní, by byla povinna **sdělit základní informace k předmětu podnikání klienta a k jeho účetnictví**. Zároveň by byla tato účetní povinna **předat klienty se srovnanými účty** (tedy s inventarizací účtů).

2.2.4 Návrh opatření pro proces řízení vztahů se zákazníky

Při analýze tohoto procesu autorka DP našla několik slabin, které spolu souvisí a navazují jedna na druhou. Vše se odvíjí od nedostatků ve školení nových pracovních sil. Nedostatečně proškolený člověk nedisponuje požadovanou odborností, ačkoliv si toho je vědom a snaží se o školení vedení firmy požádat, stále je nedostatečně proškolen v několika oblastech.

Jeho nedostatečná odbornost vede k neschopnosti plnit zákaznické požadavky a posléze vede k tomu, že se zaměstnanec bojí s klientem komunikovat. Výsledkem nedostatečné komunikace účetní vůči klientovi je klientova nespokojenost se službami firmy a následný odchod ke konkurenci, v horším případě odrazení potenciálních klientů firmy.

Návrhem autorky je tedy **dostatečně proškolit zaměstnance firmy v oblastech, které jsou nezbytné pro jejich každodenní práci** a dále **poučení zaměstnanců o tom, na koho klienta v případě dotazů z různých oblastí (jako daně, technika aj.) odkázat.**

Názorem autorky DP je, že v případě této společnosti, která nabízí komplexní účetní služby klientovi a zároveň se zabývá činnostmi, která je náročná na odbornost a znalosti, by se firmě vyplatilo do vzdělání svých zaměstnanců investovat. Je přímo nutností tyto zaměstnance intenzivně, plánovaně a dostatečně školit, aby mohli včas a s jistotou plnit klientské požadavky.

Závěr

V DP byla rozebrána problematika nevýrobních procesů ve vybraném podniku, kde autorka DP v současné době pracuje na pracovní pozici účetní. Bylo poukázáno na důležitost řízení nevýrobních procesů a na důsledky, které plynou z neefektivně nastavených procesů.

Cílem DP bylo na základě analýzy vybraných procesů ve zvoleném podniku a dále na základě praktických zkušeností autorky DP identifikovat slabá místa v nevýrobních procesech a poté navrhnout vybrané společnosti nápravná opatření, která by pomohla zefektivnit řízení jednotlivých procesů.

V teoretické části byly definovány vybrané pojmy související s procesním řízením a poznatky byly aplikovány na vybraný podnik, kde byly odhaleny nedostatky v procesním řízení. Autorka DP se zaměřila konkrétně na čtyři nevýrobní procesy, kterými jsou proces zpracování dokladů asistentem účetní, proces zpracování dokladů juniorem účetní, proces školení nových pracovních sil a proces řízení vztahů se zákazníky.

U procesu zpracování dokladů asistentem účetní provedla autorka DP analýzu tohoto procesu za pomoci údajů poskytnutých asistentem účetní liberecké pobočky, vyčíslila časovou náročnost různých forem zpracování dokladů a náklady, které souvisí s činnostmi v tomto procesu. Dále byly vyčísleny náklady, které souvisí s elektronickým zpracováním dokladů, a náklady, které firmě ani zákazníkovi nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu a proces zatěžují. V rámci tohoto procesu byly identifikovány především slabiny, které souvisí s časovými prostoji (např. neaktuální či nedostatečné pokyny v interním systému, nedostatečné školení na zadávání elektronických dokladů, neustálé změny v procesu atd.). Další slabiny souvisí s organizací procesu (např. komunikace účetních a kurýra před svozem dokladů, zadávání dokladů se složitými požadavky klienta na různých pobočkách v ČR aj.). V rámci procesu autorka DP navrhla různá opatření, která by pomohla tento proces zkrátit a ušetřit tak náklady související s časovými prostoji (např. zahrnout do elektronického zpracování dokladů formou OTRS identifikaci klienta, aktualizovat pokyny ke zpracování elektronických dokladů, důkladně školit asistenty poboček na zpracování elektronických dokladů aj.).

V rámci procesu zpracování dokladů juniorem účetní analyzovala autorka DP proces zpracování cestovních náhrad konkrétního klienta společnosti. Analýzu prováděla autorka DP v době, kdy pracovala na pracovní pozici junior účetní. Vyčíslila časovou náročnost různých činností v rámci procesu a tuto časovou náročnost porovnávala se situací, kdy by klient dodával všechny potřebné podklady a informace ke zpracování. V rámci návrhů byl vytvořen návrh dokumentu pro klienta s uvedenými požadavky, který by redukoval časové prostoje strávené čekáním na nezbytné podklady a informace. Další návrhy se týkaly důkladnějšího poučení účetních a juniorů účetních o podkladech k cestovnímu a také internímu systému OTRS. Autorka navrhla také omezení komunikační pravomoci s klientem a on-line školení juniorů účetních, které bylo detailněji popsáno v rámci procesu školení nových pracovních sil.

Co se týče procesu školení nových pracovních sil, byla provedena analýza průběhu školení v rámci zkušeností zaměstnanců liberecké pobočky. Analýza zahrnovala školení tří pracovních pozic (tj. asistent účetní, junior účetní a účetní). V tomto procesu identifikovala autorka DP nejvíce slabin ze všech uvedených procesů, proto zde navrhla hned několik opatření.

Opatření se týkala zlepšení organizace školení ve firmě a vyčlenění personálu pověřeného školením, které by bylo za průběh školení zodpovědné. Autorka DP také navrhla striktně vymezit činnosti jednotlivých pracovních pozic a přizpůsobit dle toho plán školení, který společnost v současné době nemá, a to pro žádnou z uvedených pracovních pozic. Doporučením je také důkladné školení nové účetní a až poté přidělení klientů a s nimi spojených pravomocí a povinností. Návrhy, na které se autorka DP nejvíce zaměřila, se týkaly tvorby plánů školení pro jednotlivé pracovní pozice a nové hromadné formy školení, která by probíhala on-line pro několik poboček zároveň. Autorka DP tedy vytvořila plán školení pro všechny tři výše uvedené pracovní pozice včetně propočtu časové náročnosti jednotlivých témat a činností. Dále vyčíslila náklady související s navrženou on-line formou školení a porovnávala je s náklady, které by firma hradila v případě dojíždění zaměstnanců na školení. Byly vyčísleny celkové náklady školení všech pracovních pozic v případě, že by firma školila asistenty účetních na příslušných pobočkách a juniory účetních a účetní on-line formou hromadného školení.

Posledním procesem, který byl v rámci DP analyzován, byl proces řízení vztahů se zákazníky. V rámci tohoto procesu autorka poukázala na důležitost školení ve firmě, jelikož má tento proces dopad na spokojenost zaměstnanců, zákazníků a na celkovou konkurenceschopnost firmy. Autorka DP zde navrhuje zapracovat na zvýšení odbornosti všech zaměstnanců, na které by navazovalo plnění zákaznických požadavků a celková spokojenost klientů firmy, která by mohla zaručit doporučení nových potenciálních klientů.

Většina návrhů, které autorka DP doporučuje, poukazuje na lepší organizaci a důkladnější nastavení jednotlivých procesů. Některé návrhy pomáhají ušetřit zbytečné časové prostoje v plynulosti procesů a s nimi spojené náklady, některé návrhy jsou naopak spojené s investicí v podobě mzdy zaměstnanců, avšak tato investice by podniku zajistila větší profesionalitu a lepší konkurenční pozici na trhu, jelikož by zvýšila odbornost pracovníků ve firmě. Dle autorky DP by vybraná doporučení zvýšila důvěryhodnost a hodnotu firmy v očích klientů i zaměstnanců.

Seznam citací

ASEFESO, Ade. 2013. *Lean Implementation: Why Lean Fails and how to Prevent Failure*. Great Britain: AA Global Sourcing. ISBN 9781291286724.

DARWISH, Ali. 2011. *Business Process Mapping: A Guide to Best Practice*. Australia: Writescape Publishers. ISBN 9780987070999.

FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli mohli*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024789651.

CHARRON, Rich, H. James HARRINGTON, Frank VOEHL a Hal VIGGIN. 2014. *The Lean Management Systems Handbook*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 1466564350.

CHONG, Kf, Andrew YONG a Chong KIM LOY. 2017. *Lean Management: The Essence of Efficiency Road to Profitability Power of Sustainability*. Singapore: Partridge Publishing Singapore. ISBN 9781543742770.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024743370.

Jizdenky.regiojet.cz: *Vyhledané spoje na trase Liberec, AN → Praha, Černý Most* [online]. Student Agency, 2014 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://jizdenky.regiojet.cz/Booking/from/17902006/to/17902007/tarif/REGULAR/departure/20190307/retdep/20190307/return/false?0#search-results>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024743547.

JUROVÁ, Marie a kol. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8027193303.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024775982.

- KRIŠŤAK, Jozef, Ľudovít BOLEDOVIČ, Miroslav MAREK a Ján KOŠTURIK. 2017. *Kaizen - osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. ISBN 8026501004.
- LEHTINEN, Jarmo. 2007. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024718146.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024794101.
- MAŠÍN, Ivan, Ján KOŠTURIK a Peter DEBNÁR. 2007. *Zlepšování nevýrobních procesů: Úvodní program pro servisní a procesní týmy*. Liberec: Institut technologií a managementu. ISBN 80-903533-3-9.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024753219.
- PANDEY, Ashok. Managing & transforming delivery in engineering organizations. *Elektronická databáze Proquest.com* [online]. 2017, [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1939276402?accountid=17116>
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024741288.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8027191467.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024772967.
- TAUTRIM, Jörg. 2014. *Lean Administration: Taschenbuch/Beraterleitfaden: Wesentliche Konzepte und Werkzeuge für mehr Effizienz in der Verwaltung*. Berlín: epubli. ISBN 9783737524469.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024791210.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024746425.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024736519.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024743728.

Seznam příloh

Příloha A - Zpracování cestovních náhrad modelingové agentury	94
Příloha B - Korespondence s jednatelkou společnosti ohledně školení juniorů účetních ..	95
Příloha C - Poděkování jednatelky účetním liberecké pobočky za přijetí vyšší pracovní pozice	96
Příloha D - Žádost účetních liberecké pobočky o školení	97
Příloha E - Korespondence autorky DP a klienta účetní společnosti ohledně podkladů ke zpracování cestovních náhrad.....	98
Příloha F - E-mail jednatelky společnosti ohledně nápravy nespokojenosti klientů.....	99

Příloha A - Zpracování cestovních náhrad modelingové agentury

VYUČTOVÁNÍ

ZAHRAŇIČNÍ

SLUŽEBNÍ CESTY

Trip ID

Jméno:

Zbyněk XY

CI cesty:

Itálie včetně Vatikánu a San Marina

Úděl cesty:

00000001 jednoráz

Kurz za dne:

20.9.2018

die CNB:

25.56

EUR

Prekročeni hranic/odlet

20.9.2018

12:05:00

Prekročeni hranic/přilet

23.9.2018

21:15:00

Měna:

EUR

Společnost/jic:

Dopravní prostředek:

Letadlo

Sazba stravného na den:

45

EUR

Datum	Stát	Počet celých hodin služebně	Denní sazba stravného	Sazba stravného	Měna	Čas	Počet bezplatně poskytnutých jídel	Poníženi stravného v % - strava	Strážka za jídlo	Stravné - bezplatně	Kapesné	Stravné + kapesné	Měna	Celkem v Kč
20.9.2018	Itálie včetně Vatikánu a San Marina	11	45	15	EUR	12	1	70%	10.50	4.50	6.00	10.50	EUR	268,38 Kč
21.9.2018	Itálie včetně Vatikánu a San Marina	24	45	45	EUR	24	1	25%	11.25	33.75	18.00	51.75	EUR	1 322,73 Kč
22.9.2018	Itálie včetně Vatikánu a San Marina	24	45	45	EUR	24	2	50%	22.50	22.50	18.00	40.50	EUR	1 035,18 Kč
23.9.2018	Itálie včetně Vatikánu a San Marina	21	45	45	EUR	24	3	75%	33.75	11.25	18.00	29.25	EUR	747,63 Kč

Stravné:

3 373,92 Kč

Náhrady za stravné:

3 373,92 Kč

Náhrady za platby platební kartou:

16 122,41 Kč

Náhrady za platby v hotovosti:

8 011,27 Kč

Záloha:

1 356,33 Kč

Celkem nedoplatek:

10 026,86 Kč

Zaokrouhleno na:

10 027,00 Kč

Výběr z bankomatu

94

Příloha B - Korespondence s jednatelkou společnosti ohledně školení juniorů účetních

Šárka Valentová [REDACTED]

Komu: jednatelka společnosti

14. srpna 2018 9:51

Ahoj,

píšu ohledně školení v Praze. Byly jsme tam jeden den na cestovné a mzdy. Mzdy docela zvládáme, ale to cestovné bychom potřebovaly pořádně vysvětlit a ukázat.

Také bychom potřebovaly vysvětlit, jak fungují fronty v OTRS pro juniory účetní, jak se zamykají tickety, které si brát, kdo má komunikovat s klientem atd. Zdá se nám to docela chaotické, a pokaždé, když dostaneme cestovné ke zpracování, nejsou k němu potřebné informace a podklady pro zpracování. Jsou tam sice tickety, co hoří, ale nejsou k nim pořádné instrukce a podklady, které je potřeba vykomunikovat s klientem, a to ani nevím, jestli junioři mohou?? Píšou nám potom účetní, že to po nás chtějí hned, a začíná se to na nás docela sypat.

Šlo by prosím udělat nějaké podrobnější školení na to cestovné a systém OTRS? Ať víme, co a jak má fungovat a nějak se zaběhneme?

Děkuji moc za odpověď.

--

Šárka Valentová
[REDACTED]

Jednatelka společnosti

Komu: Šárka Valentová [REDACTED]

20. srpna 2018 17:51

Šárko, nejlepší je to začít dělat, to se osahá.

Jinak se zkuste domluvit po DPH případně s Kát'ou Krejzovou, že byste ještě vyjely do Ústí na doškolení.

Příloha C - Poděkování jednatelky účetním liberecké pobočky za přijetí vyšší pracovní pozice

Jednatelka společnosti [REDACTED]

čt 24. 1. 8:37

komu: Kateřina, já, Kateřina

Holky ahoj, jsem moc ráda, že pomůžete s účtováním.

Vrhněte se na ty svoje firmy, až se zaběhnete, klidně pište o další.

Pokud budete mít nějakou volnou kapacitu, dotáhněte prosím ty věci, co tam máte.

Dám pokyn, že nic dalšího k vám nepůjde.

Pak byste pomáhaly Kátě s firmami, a případně jen pomáhaly, nebo si braly další.

Zvedne se vám s účtováním hodinovka.

Díky moc.

Příloha D - Žádost účetních liberecké pobočky o školení

Šárka Valentová [REDACTED]

po 25. 2. 12:10

komu: [REDACTED]-hlavniucetni, jednatelka společnosti

Ahoj,

chceme se s Káťou [REDACTED] zeptat, kdy bude nějaké školení na závěrky, protože se nás klienti ptají, kolik budou cca platit na dani, kdy bude hotová závěrka, a my jim nedokážeme odpovědět.

Také bychom potřebovaly nějaké školení na DPH, protože máme od klientů dotazy a jsme mimo. Obě máme počítače a skype, takže by nám nevadilo třeba školení přes skype, pokud by to nějak pomohlo.

Děkuji za odpověď.

[REDACTED] Hlavní účetní

25. 2. 2019 12:34

komu: Daniel, já, Jana

Ahoj,

ohledně školení se domluvte s Danem, dávám ho do kopie.

Daniel – hlavní účetní z Prahy [REDACTED]

út 26. 2. 21:02

komu: já

Ahoj Šárko,

trošku se nám to teď vše zaseklo, Kát'a možná vyprávěla. Za to se omlouvám. Školení přes skype zní jako dobrý nápad, aspoň nebudete muset dojíždět.

Můžeme tedy po víkendu, okruhy tedy: DPH, lepší práce s IS, inventarizace? Je tu něco navíc?

Příloha E - Korespondence autorky DP a klienta účetní společnosti ohledně podkladů ke zpracování cestovních náhrad

Šárka Valentová <[REDACTED]>

po 13. 8. 2018 14:35

Dobrý den,

píšu ohledně podkladů k cestovním dokladům, které jste nám poslala. Dostaly se nám do ruky ale nelze je zpracovat, jelikož podklady jsou nedostatečné. Potřebovali bychom vždy datum, ČAS příjezdu/odjezdu popřípadě odletu/příletu, jelikož dle toho se počítá stravné. Dále musíme vědět, jakým dopravním prostředkem klient jel a jak byla hrazena útrata (hotovost, soukromá nebo firemní karta) - ubytování, jídlo, taxi atd. Také není možné zpracovat cestovné, když nevíme jméno zaměstnance - měli bychom ověřovat, zda ve firmě vůbec pracuje. Dále také pište prosím účel pracovní cesty - např. obchodní jednání.

Pokud pojede zaměstnanec vlastním autem potřebujeme kopii techničáku.

V případě, že chcete vypočítat pouze stravné, tak musíme vědět čas odjezdu a příjezdu kvůli koeficientu, který stravné zkracuje. Dále bychom Vás poprosili, abyste nám dodávali doklady k cestovnému pohromadě, a ne např. letenku a jízdenky potom zvlášť, aby se nestalo, že je zadáme duplicitně, protože nevíme, k jaké pracovní cestě patří :)

Doufám, že je to takto srozumitelné. Děkuji za odpověď.

Š. Valentová

Barbora [REDACTED] <barbora.[REDACTED]>

po 13. 8. 2018 15:01

Dobrý den, paní Valentová,

chápu, že některé údaje zřejmě byli nesrozumitelné, ale proč se o tom dozvídáme až teď. Když doklady jsme odevzali před minulý týden. Nehledě na to, že jsem vše diskutovala se slečnou [REDACTED] a bylo mi sděleno, že tam s tím není žádný problém. Takže jaké teď navrhuje řešení, co s tím teď uděláme?

S pozdravem

[REDACTED] B.

Barbora [REDACTED]

Út 14. 8. 2018 14:11

komu: [REDACTED]

Dorazil Vám email?

Příloha F - E-mail jednatelky společnosti ohledně nápravy nespokojenosti klientů

Jednatelka společnosti [REDACTED]

so 9. 2. 19:51

komu: pobočkari-ucetni, junior-ucetni-group, UcetniGroup

Ahoj všem,

v příloze posílám takové barevné komunikační desatero :-)

Pověsíme ho i v kancelářích.

V poslední době nám odešlo několik klientů z důvodu nespokojenosti.

Nebyla to nespokojenost s vedením účetnictví, ale nespokojenost s komunikací. Konkrétně nám vytýkali:

Opakované nezvedání telefonů, nevolání zpět ani na vzkaz,
neodpovídání na e-maily ani po urgenci, někdy déle než tři týdny.

V rámci naší služby je komunikace s klienty to nejdůležitější.

Výtky se tedy týkaly účetních, i když desatero platí pro všechny :-)

Většinou, když začínáte účtovat a máte první klienty, tak se bojíte, že neumíte ještě účtovat dobře, ale mnohem důležitější je nastavení dobré komunikace s klientem, spolupráce je pak hladší a bude vás poslouchat jako hodinky.

Pokud si s něčím nevíte rady, pošlete na [REDACTED], ale nikdy nenechávejte vyhnít :-)

Fakticky vím, že stávající účetní sestava funguje v tomto ohledu skvěle, výtky se týkaly primárně kolegů, kteří tady už nejsou, nicméně desatero je tedy platné.

Posílám v příloze.