

Projekt na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti

Bc. Adéla Reissausová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Reissausová**
Osobní číslo: **M20467**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a na jejich základě zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice vnitřního kontrolního systému.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost, proveďte zkrácenou finanční analýzu a analýzu současného stavu vnitřního kontrolního systému.
- Na základě provedené analýzy zpracujte projekt na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte přínosy projektu a podrobně jej časové, nákladové i rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ELDER, Randal J., Mark S. BEASLEY, Chris E. HOGAN a Alvin A. ARENS. *Auditing and assurance services: international perspectives*. Seventeenth edition. Harlow, England: Pearson, 2020, 839 s. ISBN 978-1-292-31198-2.
HAYES, Rick Stephan, J. C. A. GORTEMAKER a Philip WALLAGE. *Principles of auditing: an introduction to international standards on auditing*. Third edition. Harlow: FT Prentice Hall, 2014, 714 s. ISBN 978-0-273-76817-3.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
KUPEC, Václav. *Audit essentials*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2021, 110 s. ISBN 978-80-7408-210-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 12. 4. 2022

Jméno a příjmení: Adéla Reissausová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zlepšení současného stavu vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. Teoretická část vymezuje specifika vnitřního kontrolního systému, interního auditu, účetních chyb, podvodů a reportingu. V praktické části je představena vybraná společnost a provedena zkrácená finanční analýza. Dále je provedena analýza současného stavu vnitřního kontrolního systému. Na základě výsledků analýz je vypracován projekt na zlepšení vnitřního kontrolního systému. Na závěr práce byla provedena časová, nákladová a riziková analýza, pak byly vyhodnoceny přínosy navrhovaných řešení.

Klíčová slova: kontrola, vnitřní kontrolní systém, finanční analýza, reporty

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to improve the current state of internal control system in the selected company. The theoretical part defines the specifics of the internal control system, internal audit, accounting mistakes, fraud and reporting. In the practical part, a selected company is introduced and a shortened financial analysis is performed. Furthermore, an analysis of the current state of the internal control system is made. Based on the results of the analysis, a project has been developed to improve the internal control system. At the end of the thesis, a time, cost and risk analysis was performed, then the benefits of the proposed solutions were evaluated.

Keywords: control, internal control system, financial analysis, reporting

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce *Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D.* za cenné rady při zpracování diplomové práce. Poděkování rovněž patří vybrané společnosti, především zaměstnancům za ochotu, spolupráci a poskytnutí nezbytných informací.

Zároveň patří velké poděkování rodině i přátelům za trpělivost a podporu při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM	13
1.1 VNITŘNÍ KONTROLA – COSO.....	14
1.1.1 Definice vnitřní kontroly.....	14
1.1.2 Základní komponenty.....	15
1.2 FUNKCE ÚČETNICTVÍ VE VNITŘNÍM KONTROLNÍ SYSTÉMU.....	17
1.3 PŘEDPOKLADY ŘÁDNÉHO FUNGOVÁNÍ VNITŘNÍ KONTROLY	18
1.3.1 Organizace účtáren a účetních prací	18
1.3.2 Výběr správné techniky účtování.....	18
1.3.3 Vyhotovení správného účtového rozvrhu	19
1.3.4 Označování hmotného majetku pomocí inventárních čísel	19
1.3.5 Interní účetní předpisy.....	19
1.4 NÁSTROJE VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	20
1.4.1 Účetní záznamy	20
1.4.2 Inventarizace majetku a dluhů	21
1.5 KONTROLNÍ MECHANISMY	21
1.5.1 Riziko	21
1.5.2 Kontrolní mechanismy v účetnictví	21
2 INTERNÍ AUDIT	24
2.1 AUDIT OBECNĚ.....	24
2.2 INTERNÍ AUDIT	24
2.2.1 Český institut interních auditorů.....	25
3 ÚČETNÍ PODVODY A CHYBY	26
3.1 ÚČETNÍ CHYBY.....	26
3.1.1 Druhy účetních chyb	26
3.2 ÚČETNÍ PODVODY	27
3.3 ZÁKLADY TRESTNĚPRÁVNÍHO POSTIHU V ČESKÉ REPUBLICE	28
3.3.1 Znaky trestného činu	28
3.4 PŘEDPOKLADY PRO PRÁCI ÚČETNÍ.....	29
3.5 OPRAVA ÚČETNÍ CHYBY	29
3.5.1 Oprava nebo doplnění účetního záznamu	30
4 REPORTING	31
4.1 POSTUP NAVRŽENÍ A IMPLEMENTACE	31
4.2 UŽIVATELÉ REPORTINGU	31
4.3 VLASTNOSTI INTERNÍHO REPORTINGU	32

4.4	CONTROLLER	32
II PRAKTICKÁ ČÁST		34
5	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	35
6	ZKRÁCENÁ FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	37
6.1	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	37
6.1.1	Analýza majetkové struktury	37
6.1.2	Analýza finanční struktury	38
6.1.3	Analýza výnosů	39
6.1.4	Analýza nákladů.....	39
6.2	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	40
6.2.1	Analýza zadluženosti	40
6.2.2	Analýza likvidity	41
6.2.3	Analýza rentability	42
6.2.4	Analýza aktivity	43
6.3	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	44
6.3.1	Z-score.....	44
6.3.2	Index IN	45
6.4	ZHDNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY.....	46
7	SOUČASNÝ STAV VNITŘÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	48
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	48
7.1.1	Účetní	48
7.1.2	Administrativa.....	49
7.1.3	Kontrolor jakosti	49
7.1.4	Mistr	49
7.2	VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE	50
7.3	SMĚRNICE PRO VEDENÍ ÚČETNICTVÍ	50
7.3.1	Zásady vedení účetnictví a použití prostředků výpočetní techniky	51
7.4	EVIDENCE MAJETKU	52
7.4.1	Daňové a účetní odpisy	53
7.4.2	Inventarizace	54
7.5	FAKTURACE	56
7.5.1	Evidence faktur přijatých	56
7.5.2	Evidence faktur vydaných.....	57
7.6	SLEDOVÁNÍ VÝSLEDKŮ	59
7.7	PERSONÁLNÍ POLITIKA	60
7.7.1	Personální plánování	60
7.7.2	Získávání nových zaměstnanců.....	60
7.7.3	Vnitřní mzdový předpis.....	61
8	VÝCHODISKA PRO ZLEPŠENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	62

9	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	63
9.1	ZMĚNA V ROZVAZE SPOLEČNOSTI	63
9.1.1	Nákup vozidla	63
9.2	EVIDENCE DROBNÉHO MAJETKU.....	65
9.3	ODBĚRATELÉ.....	66
9.3.1	Webová stránka	66
9.3.2	Sociální síť	66
9.3.3	Recenze	67
9.3.4	Kvalita výrobků.....	67
9.3.5	Inovace	67
9.4	ZMĚNA PERSONÁLNÍ POLITIKY	68
9.4.2	Dotazník spokojenosti	72
9.5	REPORTING.....	74
9.5.1	Přehled pohledávek a závazků	75
9.5.2	Evidence nákladů a výnosů	75
9.5.3	Přehled jednotlivých výsledků hospodaření.....	76
9.5.4	Ukazatele zkrácené finanční analýzy	77
9.5.5	Cash flow	78
10	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	80
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA	80
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	82
11	PŘÍNOSY PROJEKTU	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

V podnikatelském prostředí i v normálním životě se setkáváme s potřebou kontrolovat. Správně zavedený vnitřní kontrolní systém pomáhá podnikatelům zajišťovat efektivní řízení podniku, pomáhá dosahovat stanovených cílů a udržuje jejich majetek, očekává se spolupráce vedení společnosti, všech zaměstnanců i obchodních partnerů jako jsou odběratelé, dodavatelé apod.

V současné době není přesně stanovený postup tvorby vnitřního kontrolního systému, který by byl závazný pro všechny podnikatele. Je tedy zcela na podnikateli, jaký si nastaví systém vnitřních kontrol ve své společnosti. Malá společnost bude volit jiné metody a postupy než nadnárodní společnost.

Cílem diplomové práce bude představit základní prvky vnitřního kontrolního systému v malé společnosti a na základě provedených analýz navrhnout změny, úpravy a případné doplnění stávajícího vnitřního kontrolního systému. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části je zpracována literární rešerše na základě dostupných českých a zahraničních literárních pramenů. Je zde definován vnitřní kontrolní systém, vnitřní kontrolní systém podle rámce COSO, interní audit, účetní chyby, účetní podvody a reporting.

Praktická část je zpracována na základě teoretických poznatků z literární rešerše a provedených analýz, na jejichž základě je navržen projekt na zlepšení současného stavu vnitřního kontrolního systému.

V závěru diplomové práce jsou zhodnoceny přínosy navrhovaného projektu a provedena časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování projektu zaměřeného na zlepšení současného stavu vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. V současné české legislativě není definován vnitřní kontrolní systém účetních jednotek, z tohoto důvodu je navrhovaný projekt vypracován podle individuálních potřeb podniku.

Teoretická část je zpracována na základě metody literární rešerše dostupných českých a zahraničních literárních pramenů. V této části je definován vnitřní kontrolní systém, jeho předpoklady a nástroje. Dále je popsán interní audit, účetní podvody, chyby a reporting.

V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části. V první řadě je představena vybraná společnost a provedena zkrácená finanční analýza společnosti. Pak je provedena analýza současného stavu vnitřního kontrolního systému společnosti. Pro sběr dat byly využity empirické metody, zejména nestandardizovaný rozhovor a analýza dokumentů. U zkrácené finanční analýzy bude mimo jiné využito i matematických metod.

Pomocí syntézy informací získaných na základě provedených analýz a poznatků z literární rešerše byl vypracován projekt na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané organizaci. Projekt je zaměřen na zefektivnění současného stavu vnitřního kontrolního systému.

Na závěr dojde k vyhodnocení projektu z časového, nákladového a rizikového hlediska a přínosů navrhovaných řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Vrcholoví manažeři již dlouho hledají způsoby, jak lépe kontrolovat podniky, které řídí. Vnitřní kontroly jsou zaváděny proto, aby udržely podnik na cestě k dosažení plánované ziskovosti, plnily jeho poslání a minimalizovaly rizika. Interní kontroly podporují efektivitu, snižují riziko ztráty majetku a pomáhají zajistit spolehlivost finančních výkazů v souladu se zákony a předpisy (Pickett a Pickett, 2010, s. 245-246).

Samotný pojem kontroly je vymezen jako aktivita, která si dává za cíl **porovnat skutečný stav s plánovaným stavem**. Lze na ni pohlížet i jiným pohledem, a to na činnost, která je součástí řízení (Králíček a Molín, 2014, s. 89).

Schiffer (2009, s. 17) definoval systém vnitřní kontroly jako „*systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořených managementem. Děje se tak za účelem vedení a řízení účetní jednotky řádným a efektivním způsobem, zajištění dodržování pravidel a opatření stanovených managementem, ochrany majetku a co nejvyšší zajištění úplnosti a přesnosti evidence*“.

Vnitřní kontrolní systém zahrnuje **zásady, úkoly, chování a další aspekty společnosti**, které:

- usnadňují její efektivní provoz tím, že ji umožní vhodně **reagovat** na významná obchodní, provozní, finanční, compliance a další **rizika** ohrožující dosažení cílů společnosti;
- pomáhají zajišťovat **kvalitu** interního a externího **výkaznictví** tím, že vyžadují vedení řádných záznamů a procesů, které vytvářejí tok včasných, relevantních a spolehlivých informací;
- pomáhají zajišťovat **soulad s platnými zákony a předpisy** (také s interními předpisy) (Pickett a Pickett, 2010, s. 248).

Za systém vnitřní kontroly společnosti odpovídá vedení společnosti. Vedení musí zavést správné kontrolní mechanismy tím, že zohlední následující skutečnosti:

- určit potřebu kontrolních mechanismů,
- navrhnout vhodné kontrolní mechanismy,
- implementovat tyto kontroly,
- kontrolovat,

- udržovat a aktualizovat kontrolní mechanismy (Pickett a Pickett, 2010, s. 249-250).
Účetnictví, kalkulace a rozpočetnictví, operativní evidence neboli obory podnikové informační soustavy jsou důležitým objektem i nástrojem kontroly (Schiffer, 2009, s. 17).
Účetní systém a účetnictví by měly zaručit poctivý sběr a třídění účetních informací, které jsou průkazné pro vedení účetní jednotky, dozor majetku, sestavení účetní závěrky a dodržování platných právních norem (Schiffer, 2009, s. 17).

1.1 Vnitřní kontrola – COSO

COSO (Výbor sponzorských organizací komise Treadway, ang. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**) vznikla v roce 1985 jako společná iniciativa pěti organizací v boji proti podvodům. Těmito organizacemi jsou:

- **AICPA** – Americký institut certifikovaných veřejných účetních,
- **AAA** – Americká účetní asociace,
- **FEI** – Finanční mezinárodní manažeři,
- **IIA** – Ústav interních auditorů,
- **IMA** – Institut manažerských účetních (Encyklopedia, © 2021).

COSO vytvořila dva rámce:

- **Internal Control (pro vnitřní kontrolu)**
 - Tento rámec byl vydán v roce 1992. Obsahuje pokyny, které jsou založeny na zásadách pro navrhování a zavádění účinných vnitřních kontrol. Stal se nejpoužívanějším rámcem vnitřní kontroly v USA a používají ho organizace po celém světě (COSOb, ©1985-2022).
- **Enterprise Risk Management (pro řízení rizik)**
 - V roce 2004 tento rámec vydala organizace COSO. Nyní ho celosvětově využívají organizace k navrhování a zavádění efektivních přístupů pro řízení rizik (COSOa, ©1985-2022).

1.1.1 Definice vnitřní kontroly

Mezinárodní standardy COSO definují vnitřní kontrolu jako „proces, který je ovlivněn především řídicími, ale i ostatními pracovníky organizace, jehož cílem je poskytnout

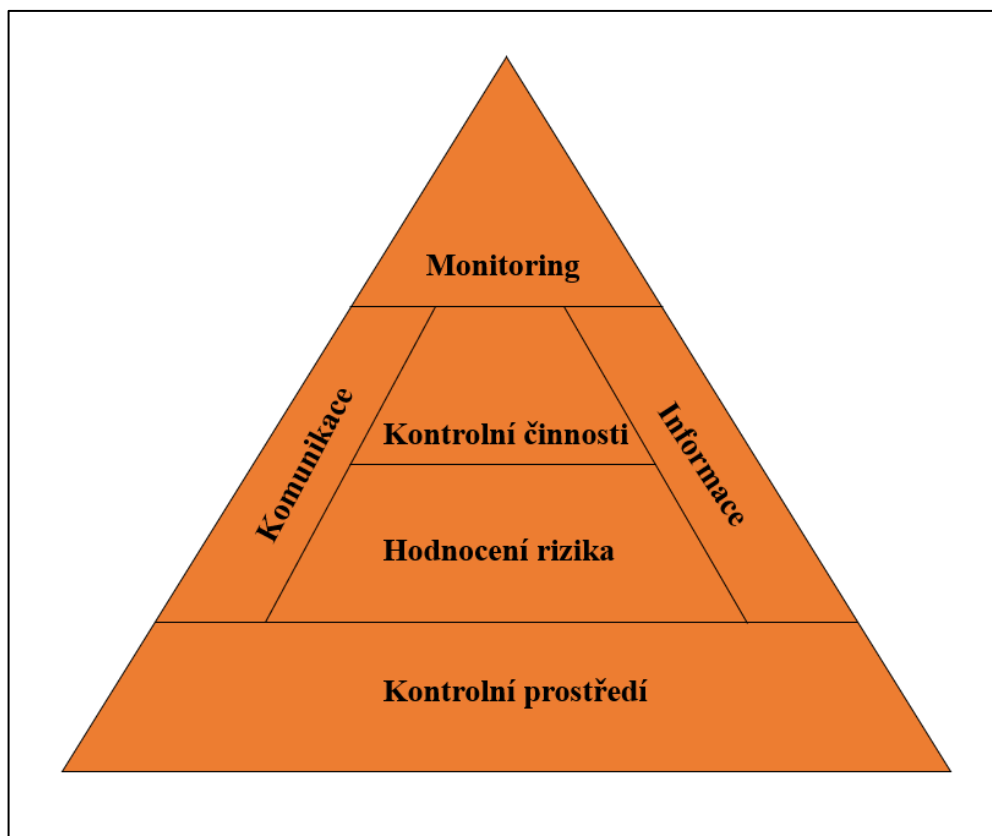
přiměřenou jistotu, pokud jde o dosahování cílů operací, výkaznictví, a to v souladu s legislativou a předpisy.“ (COSO, leden 2019).

1.1.2 Základní komponenty

Rámec pro vnitřní kontrolu 2013 představuje flexibilní, spolehlivý a nákladově efektivní přístup pro navrhování a hodnocení vnitřní kontroly. Je vhodný pro organizace, které chtějí dosáhnout svých provozních cílů a cílů v oblasti dodržování předpisů a výkaznictví. Tento rámec může být aplikován pro všechny organizace, bez ohledu na její velikost nebo typ. Podle standardů COSO se VKS skládá z pěti základních komponentů a sedmnácti principů (viz tabulka 1) (COSO, leden 2019).

Tabulka 1 *Základní komponenty a principy vnitřní kontroly (vlastní zpracování podle COSO, leden 2019)*

Komponenty	Pořadí	Principy
Kontrolní prostředí	1.	Demonstruje závazek k integritě a etickým hodnotám
	2.	Vykonává dohled
	3.	Stanoví organizační strukturu, pravomoci a odpovědnosti
	4.	Zavazuje ke kompetentnosti
	5.	Prosazuje odpovědnost
Hodnocení rizika	6.	Specifikuje vhodné cíle
	7.	Identifikuje a analyzuje rizika
	8.	Posuzuje riziko podvodů
	9.	Identifikuje a analyzuje významné změny
Kontrolní činnosti	10.	Vybírá a zavádí kontrolní činnosti
	11.	Vybírá a zavádí kontroly nad informačními technologiemi
	12.	Zavádí kontrolní činnosti do interních směrnic
Informace a komunikace	13.	Sbírání a využívání relevantních informací
	14.	Interní komunikace
	15.	Externí komunikace
Monitoring	16.	Provádí průběžné anebo periodické hodnocení
	17.	Vyhodnocuje a komunikuje nedostatky



Obrázek 1 Model COSO (vlastní zpracování podle Pickett a Pickett, 2010, s. 257)

1. Kontrolní prostředí

Kontrolní prostředí udává tzv. „tón“ organizace a ovlivňuje kontrolní vědomí jejích zaměstnanců. Je základem pro všechny ostatní složky vnitřní kontroly a zajišťuje disciplínu a strukturu. Mezi faktory kontrolního prostředí patří: integrita, etické hodnoty a kompetence; filozofie a styl vedení; způsob, jakým vedení přiděluje pravomoci a odpovědnost; způsob, jakým vedení organizuje a rozvíjí své lidi (Pickett a Pickett, 2010, s. 258).

2. Hodnocení rizika

Hodnocení rizik je základem pro stanovení způsobu řízení rizik. Riziko je definováno jako možnost, že nastane událost, která negativně ovlivní dosažení cílů organizace. Posuzování rizik vyžaduje, aby vedení organizace zvažilo dopad možných změn ve vnitřním a vnějším prostředí a případně přijalo opatření (COSO, leden 2019).

3. Kontrolní činnosti

Kontrolní činnosti jsou zásady a postupy, které pomáhají zaručit plnění směrnic. Pomáhají zajistit, aby byla přijata nezbytná opatření k řešení rizik ohrožujících dosažení cílů účetní jednotky. Kontrolní činnosti probíhají v celé organizaci, na všech úrovních a ve všech

funkcích. Zahrnují celou řadu činností např. schvalování, ověřování, přezkoumávání provozní výkonností apod. (Pickett a Pickett, 2010, s. 261).

4. Informace a komunikace

Trvalé informace musí být identifikovány, zachyceny a sděleny ve formě a termínech, které lidem umožní plnit jejich povinnosti. Efektivní komunikace by měla probíhat i v širším smyslu tzn. musí proudit směrem nahoru i dolů napříč organizací. Musí také existovat účinná komunikace s externími stranami, jako jsou zákazníci, dodavatelé, regulační orgány apod. (Pickett a Pickett, 2010 s. 261).

5. Monitoring

Vnitřní kontrolní systémy je třeba monitorovat. Jedná se o proces, který hodnotí kvalitu výkonnosti systémů v průběhu času. Toho se dosahuje prostřednictvím průběžných monitorovacích činností, samostatných hodnocení nebo kombinací (Pickett a Pickett, 2010, s. 262).

1.2 Funkce účetnictví ve vnitřním kontrolní systému

Účetnictví je neodmyslitelnou složkou vnitřního kontrolního systému. Často na něm závisí ochrana aktiv účetní jednotky. Aby mohlo tuto funkci plnit, musí být vedeno správně, úplně a průkazně (Králíček a Molín, 2014, s. 89).

Účetnictví v sobě má mnoho kontrolních prvků, tedy má možnost tzv. sebekontroly, která by měla odhalit i případnou nedovolenou manipulaci s majetkem (Schiffer, 2009, s. 19).

I přes to, že je účetnictví vybaveno těmito prvky, je důležitá i vnější kontrola účetnictví. Při této kontrole vystupuje účetnictví jako objekt kontroly. Tu vykonávají interní auditoři nebo externí auditoři (Schiffer, 2009, s. 20).

Vnitřní kontrola, která je součástí účetnictví, je prováděna především zaměstnanci organizace. Ovšem tato kontrola podléhá určitému subjektivismu. Zaměstnanci často podléhají jednostrannému někdy i stereotypnímu posuzování jevů. Nemusí zde být záruka toho, že ji hodnotí ze širších perspektiv a platných právních předpisů (Schiffer, 2009, s. 20).

Vnější kontrola účetnictví je důležitá, protože přispívá ke zdokonalování účetnictví i vnitřního kontrolního systému (Schiffer, 2009, s. 20).

1.3 Předpoklady řádného fungování vnitřní kontroly

Schiffer (2009, s. 26) uvádí předpoklady řádného fungování vnitřního kontrolního systému.

Mezi ně patří:

- organizace účtáren a účetních prací,
- výběr správné techniky účtování (účetní formy),
- vyhotovení správného účtového rozvrhu,
- označování hmotného majetku pomocí inventárních čísel,
- interní účetní předpisy.

1.3.1 Organizace účtáren a účetních prací

Jednotlivé účetní jednotky vytvářejí v souladu s metodikou řízenou Ministerstvem financí ČR vlastní podnikovou informační soustavu, která slouží ke sledování a hodnocení jejich stavu i činnosti a která zajišťuje informace sloužící jak pro vlastní potřebu, tak i pro potřebu jiných orgánů (Schiffer, 2009, s. 26).

Jádrem této informační soustavy je a v budoucnosti ještě bude účetnictví. Značný význam má otázka správné organizace účtáren a účetních prací, které mají za cíl zajistit potřebné ukazatele pro řízení i kontrolu:

- ve vhodné šíři a hloubce,
- v pravou chvíli a systematicky,
- přehledně a srozumitelně,
- racionálně a efektivně při využívání dosud dostupné mechanizace a automatizace,
- s minimálními náklady (tj. hospodárně) (Schiffer, 2010, s. 56).

1.3.2 Výběr správné techniky účtování

Účetní operace se v účetnictví zachycují pomocí účetních knih, a to z hlediska časového (účetní deník) a z hlediska věcného (účty hlavní knihy, knihy analytické evidence). Aby mohly být splněny požadavky na účetnictví, které se týkají dosažení co nejlépe sledovaného cíle, tj. rychle, hospodárně a správně, využívá se různě upravených knih, volí se různý postup pro zachycení účetních případů v účetních knihách a pro zápis se používají různé účetní techniky (ruční zapisování, zapisování pomocí stroje nebo počítačem). Je nutno podotknout,

že evidenční práce se uskutečňují v různých organizačních podmínkách účetních jednotek (Schiffer, 2010, s. 60).

1.3.3 Vyhotovení správného účtového rozvrhu

Účtové rozvrhy patří z hlediska vnitřní i vnější kontroly do základních předpokladů kontrolovatelnosti účetnictví. Účetní jednotky mají povinnost sestavit účtový rozvrh na podkladě směrné účtové osnovy, v němž budou uvedeny všechny potřebné účty k zaúčtování účetních případů a pro sestavení účetní závěrky (Schiffer, 2009, s. 32-33).

Účetní jednotky jsou povinny aktualizovat svůj účtový rozvrh pro každé období, nebo jej doplňovat v průběhu (Šteker a Otrusínová, 2021, s. 27).

Směrná účtová osnova určuje uspořádání a označení účtových tříd a skupin pro zaúčtování. Většinou jsou pověřeny sestavením účtového rozvrhu vedoucí účetní, protože mají přehled o činnosti účetní jednotky (Schiffer, 2009, s. 33).

1.3.4 Označování hmotného majetku pomocí inventárních čísel

Základem ekonomiky je majetek účetní jednotky. Je v zájmu účetní jednotky majetek řádně využívat a udržovat, dále však zabránit jeho zneužití případně rozkrádání. Účinným nástrojem ochrany jsou inventární čísla, i když nejsou požadovány žádným obecně platným předpisem. Používání inventárních čísel má i značný význam pro usnadnění inventarizace hmotného majetku (Schiffer, 2009, s. 37-38).

1.3.5 Interní účetní předpisy

Zaměstnanci obecně dodržují obsah právních předpisů, a to za pomoci vnitřních předpisů neboli směrnic (Schiffer, 2009, s. 42).

Schiffer (2009, s. 42) zmiňuje, že *„i když se v tomto směru zvyšuje administrativa, jde o administrativu, která směřuje k zavedení pořádku a umožnění vnitřní kontroly, zvýšení pracovní kázně, stanovení přesných povinností jednotlivým útvarům a následně jejich zaměstnancům a odstraňuje mnoho nedorozumění“*.

Vnitřní směrnice lze rozdělit do těchto dvou základních kategorií, a to:

- zákonem, resp. jiným právním předpisem vyžadované a
- dobrovolné (Králíček a Molín, 2014, s. 97).

Vnitřní předpisy (směrnice) by měly být srozumitelné, věcné, stručné, jednoznačné, přehledné, komplexní, neměly by být v rozporu s obecně závaznými předpisy, měly by navazovat na ostatní předpis příslušné účetní jednotky a měly by mít relativní stabilitu (Schiffer, 2009, s. 43-44).

1.4 Nástroje vnitřního kontrolního systému

Podle Králíčka a Molína (2014, s. 91) plní zásadní úlohu především účetní záznamy.

1.4.1 Účetní záznamy

Účetním záznamem se rozumí záznam, pomocí kterého účetní jednotka zaznamenává všechny skutečnosti, které se týkají vedení účetnictví. Mohou to být například účetní doklady, účetní zápisy, účetní knihy, odpisový plán, účtový rozvrh apod. (FEBMAT, 04. 01. 2017).

Účetní záznam může mít listinnou, smíšenou nebo technickou formu (Brychta et al., 2022, s.10-11).

Účetní doklady

Účetními doklady se rozumí písemnost potvrzující uskutečnění hospodářské nebo účetní operace. Jádrem účetního dokladu je jednoznačná identifikace účetního případu. Na jehož základě se provede zaúčtování do účetních knih (Direct Accounting, © 2022).

Účetní doklady rozlišujeme na:

- vnější účetní doklady – tyto vznikají mezi ÚJ a jejím okolím např. faktura přijatá, faktura vydaná, příjmový pokladní doklad, výdajový pokladní doklad, výpis z bankovního účtu apod. (Chalupa et al., 2021, s. 35)
- vnitřní účetní doklady – ty vznikají přímo v ÚJ např. příjemka, výdejka, vnitřní účetní doklady apod. (Chalupa et al., 2021, s. 35).

Účetní knihy

Účetní knihy jsou účetními záznamy, buď v technické nebo listinné podobě, do nichž se zapisují účetní případy (Brychta et al., 2022, s.12).

Pokud účetní jednotka nevede zjednodušené účetnictví, vede tyto účetní knihy:

- a) deník – účetní zápisy jsou v nich uspořádány chronologicky (podle času),

- b) hlavní kniha – účetní zápisy jsou v ní uspořádány systematicky (podle věcného hlediska),
- c) knihy analytických účtů – jsou v nich dopodrobna rozváděny zápisy v hlavní knize,
- d) knihy podrozvahových účtů – tam se uvádějí účetní zápisy, které nepatří do hlavní knihy ani do knihy analytických účtů (Chalupa et al., 2021, s. 36).

V účetních knihách jsou obsaženy údaje o stavu a pohybu majetku, vlastního kapitálu, dluhů, dále obsahují informace o nákladech a výnosech. Toto jsou důležité informace pro úspěšné vykonání vnitřní kontroly (Králíček a Molín, 2014, s. 92).

1.4.2 Inventarizace majetku a dluhů

Mezi další zásadní součást vnitřního kontrolního systému patří inventarizace majetku a dluhů. Pomáhá k zajištění věcné správnosti účetnictví tím, že se snaží uvést účetnictví do shody se skutečným stavem majetku a dluhů (Králíček a Molín, 2014, s. 92).

1.5 Kontrolní mechanismy

1.5.1 Riziko

Riziko lze definovat jako událost s odlišným výsledkem od původního záměru. Je to určitá míra nejistoty ohledně očekávaného výsledku (Kupec, 2021, s. 10).

Riziko vzniká z nejistoty a kontrolní mechanismy jsou založeny na snižování této nejistoty tam, kde je to možné a nutné (Pickett a Pickett, 2010, s. 177).

Úkolem managementu je určit, jakou míru nejistoty je společnost ochotna přijmout, aniž by byla ohrožena tvorba hodnot a plnění cílů (Kupec, 2021, s. 10).

Rizika by měla být nejen identifikována, ale je také nevyhnutelné s nimi pravidelně pracovat, konkrétně by měla být odstraněna prostřednictvím účinných a funkčních mechanismů vnitřní kontroly (Kupec, 2021, s. 10).

1.5.2 Kontrolní mechanismy v účetnictví

Aby byly chyby odhaleny ihned, je dobré provádět kontroly i v průběhu roku. V účetnictví se využívá řada křížových a logických kontrol (Dvořáková L., 2021, s. 23).

Účetnictví samotné má v sobě již zaveden kontrolní systém. Ten pomáhá k průkaznému a věrohodnému vedení účetnictví. Patří do něj:

1. **přezkušování účetních dokladů** – kontrolují se náležitosti účetních dokladů a správnosti předpisu účtování
2. **souběžné provádění účetních zápisů z hlediska časového a věcného** – časové hledisko (deník), věcné hledisko (hlavní kniha)
3. **kontrolní soupisky** – ty ověřují, jestli platí:
 - \sum PS analytických účtů = PS syntetického účtu
 - \sum obrátů strany MD analytických účtů = obrat MD syntetického účtu
 - \sum obrátů strany D analytických účtů = obrat D syntetického účtu
 - \sum KS analytických účtů = KS syntetického účtu
4. **předvaha** – musí platit že:
 - \sum PS strany MD = \sum PS strany D
 - \sum obrátů strany MD = \sum obrátů strany D
 - \sum KS strany MD = \sum KS strany D
5. **inventarizace** (Šteker a Otrusínová, 2021, s. 33).

Ověřování, jestli nedochází k nadhodnocování aktiv nebo podhodnocování závazků patří mezi důležité testy, protože vedou k neobjektivním zlepšením obrazu o účetní jednotce. Jestliže účetní jednotka zjistí, že dochází k nadhodnocení aktiv, musí využít prostor pro korekce (odpisy, opravné položky). Pokud dochází k podhodnocení závazků, využije operace s rezervami (Dvořáková L., 2021, s. 23).

Kontrolní systém kromě inventarizace neodhalí chyby, které vyplývají z nesprávného postupu při zvolení souvztažnosti účtů. Dále neodhalí chyby při zaúčtování nesprávných částek nebo nezaúčtováním či zaúčtováním vícekrát některé operace (Šteker a Otrusínová, 2021, s. 34).

1.5.2.1 Inventarizace

Inventarizace slouží účetní jednotce k ověření průkaznosti účetnictví (Skálová a Suková, 2022, s. 32).

Inventarizace zahrnuje:

- zjištění skutečného stavu kontrolované položky aktiv nebo závazků, a to fyzickou nebo dokladovou inventurou;
- dále porovnání skutečného stavu se stavem, jaký je vykazován v účetnictví;
- pak se vyčíslí, vypořádá a odstraní rozdíl (Skálová a Suková, 2022, s. 32).

Když se provádí inventarizace je potřeba doložit ke každému syntetickému účtu hlavní knihy tzv. inventurním soupisem. Pokud jsou zůstatky účtů doloženy skutečným stavem a souhlasí s tímto stavem, pak můžeme hovořit o tom, že je účetnictví vedeno průkazně (Dvořáková D., 2021, s. 75).

Inventarizace se provádí, než dojde k uzavření účetních knih a sestavení účetních výkazů čili před skončením účetního období nebo ke dni sestavení účetních výkazů (Dvořáková D., 2021, s. 75).

2 INTERNÍ AUDIT

2.1 Audit obecně

Audit lze definovat jako systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným stranám (Merchant a Van der Stede, 2017, s. 633).

Výraz „systematický proces“ se používá k vyjádření skutečnosti, že audity nejsou prováděny náhodně. Zahrnují uspořádanou posloupnost vzájemně souvisejících kroků, které jsou navrženy s ohledem na jeden nebo více cílů auditu. Každý audit začíná takzvanou plánovací fází, která zahrnuje vytvoření představy o požadovaném rozsahu auditu a stanovených kritériích pro skupiny, které budou auditní zprávy používat (Merchant a Van der Stede, 2017, s. 633).

Druhá fáze auditu tzv. „objektivní získávání a vyhodnocování důkazů“ je obvykle nejnáročnější na čas. Tento proces je objektivní, protože auditoři jsou podle definice nezávislí na auditovaných subjektech (Merchant a Van der Stede, 2017, s. 634).

Ve třetí fázi auditor posoudí, zda byla kritéria splněna. Kritéria pro porovnání se mohou u různých typů auditu lišit. Proces auditu se uzavírá sdělením výsledků příslušným uživatelům (Merchant a Van der Stede, 2017, s. 634).

Neexistuje pouze jeden typ auditu, ale několik typů auditu. Existují různé druhy auditu, např. personální, forenzní, finanční, výkonnostní, interní, externí, environmentální apod. (Kučec, 2021, s. 25).

2.2 Interní audit

Není podstatný pro vedení účetnictví a finančních záznamů organizace, ale pro řízení účetní jednotky. Mají na něm zájem všichni, od externích auditorů přes vedení a představenstvo až po akcionáře velkých veřejných společností a vládu (Hayes, Gortemaker a Wallage, 2014, s. 235).

System interního auditu se skládá ze zásad a postupů, jejichž cílem je poskytnout vedení přiměřenou jistotu, že společnost dosáhne svých cílů a úkolů. Tyto zásady a postupy se často nazývají kontrolní mechanismy a společně tvoří interní audit účetní jednotky. Vedení má při vytváření účinného systému interního auditu obvykle tři obecné cíle: spolehlivost

výkaznictví, účinnost a efektivnost operací, soulad se zákony a předpisy (Elder et al., 2020 str. 304).

Dle Rady Institutu interních auditorů je interní audit nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost, která je zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Díky zavádění systematického metodického přístupu k hodnocení a ke zlepšování efektivnosti řízení rizik, kontrolních a řídicích procesů, pomáhá organizaci dosáhnout jejich cílů (Králíček a Molín, 2014, s. 47-48).

Mnoho velkých společností a organizací má interní auditní pracovníky. Interní auditoři jsou zaměstnanci jednotlivých společností, aby prověřovali a hodnotili efektivitu činnosti společnosti pro její vedení (Hayes, Gortemaker a Wallage, 2014, s. 15).

Někdy dochází i k tomu, že je funkce zajišťovaná externími subjekty (tzv. outsourcing), nebo kombinací zaměstnanců a externích subjektů (tzv. co-sourcing) (Králíček a Molín, 2014, s. 49).

Závěrečná zpráva interního auditora obsahuje cíle, rozsah auditu, závěry a jiná významná zjištění a návrh doporučení, která jsou určena k odstranění případných nedostatků (Králíček a Molín, 2014, s. 52).

Interní auditor ale nerozhoduje o nápravných opatřeních, o nich rozhoduje vedení společnosti (Králíček a Molín, 2014, s. 53).

Dohled nad interními auditory provádí nezávislá profesní organizace. V České republice to je Institut interních auditorů (Müllerová a Králíček, 2020, s. 2).

2.2.1 Český institut interních auditorů

Český institut interních auditorů neboli ČIIA je spolek interních auditorů založený za účelem prosazovat a podporovat rozvoj interního auditu v ČR (ČIIA, 2017).

Tento spolek působí v ČR od března roku 1995. Nejvyšším orgánem spolku je Sněm, který má pravidelné schůzky každým rokem. Jeho činnost řídí Rada, jenž má v čele prezidenta a na její činnost má dohled tříčlenná kontrolní komise. ČIIA má více než 1 000 členů (ČIIA, 2017).

3 ÚČETNÍ PODVODY A CHYBY

3.1 Účetní chyby

Lze připustit, že v účetnictví se nelze vyhnout neúmyslným chybám, tedy chybám vznikajícím například zanedbáním, špatným výpočtem, překlepem, špatným pochopením apod. (Dvořáková L., 2021, s. 13).

Pro to, aby účetní jednotky odhalily účetní chyby je potřeba mít několik předpokladů:

- dokonale se orientovat v účetní oblasti a účetním systému;
- mít znalosti navazující i na mimoúčetní právní předpisy jako jsou např. zákoník práce, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích apod.;
- dobře se orientovat v organizaci i výrobním programu kontrolované jednotky;
- mít dobré vědomosti ohledně zvláštností či problémů kontrolované účetní jednotky (Chlada, 13. 10. 2014).

Pokud vznikne v účetnictví chyba, pak v případě, že je účetní jednotka fyzická osoba, tak nese odpovědnost fyzická osoba, naopak v případě právnické osoby nese odpovědnost statutární orgán (Dvořáková L., 2021, s. 21).

Vážně chyby vznikají většinou až díky úmyslnému činu např. pro dosažení požadovaného výsledku hospodaření nebo zkreslení účetnictví samotného (Dvořáková L., 2021, s. 13).

3.1.1 Druhy účetních chyb

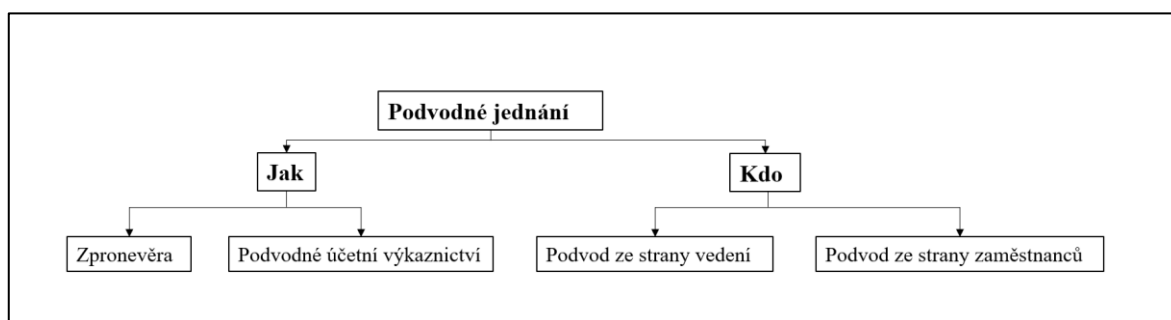
Mezi nejčastější chyby se řadí především:

- vědomé neřešení problému – vzniká, když účetní o chybě ví, ovšem neodstraní ji;
- nezaúčtování všech účetních případů;
- opakované zaúčtování – duplicitní zápisy;
- chybné údaje v dokladech;
- překlep u datumu;
- zápisy do špatného období;
- chybné zaúčtování apod. (Dvořáková L., 2021, s. 4-6)

3.2 Účetní podvody

Za podvod se považuje nepoctivě a vědomě spáchané jednání, které si dává za cíl získání výhody způsobující druhé straně ztrátu (Müllerová a Králíček, 2020, s. 6).

Standard *ISA 240 Postup auditorů při posuzování možných podvodů při auditu účetní závěrky* (ISA – International Standards on Auditing) upozorňuje na existenci rizika podvodu (Müllerová a Králíček, 2020, s. 6).



Obrázek 2 Dělení podvodného jednání (vlastní zpracování podle Müllerové a Králíčka, 2020, s. 7)

Možnosti i způsoby pro spáchaní účetního podvodu jsou různé. Nejvíce se vyskytuje zpronevěra neboli rozkrádání aktiv. Ta se vyskytuje nejčastěji u podvodu ze strany zaměstnanců (zaměstnanecký podvod). Příležitost pro tento druh podvodu je tam, kde nemají dobře propracovaný vnitřní kontrolní systém (Müllerová a Králíček, 2020, s. 7).

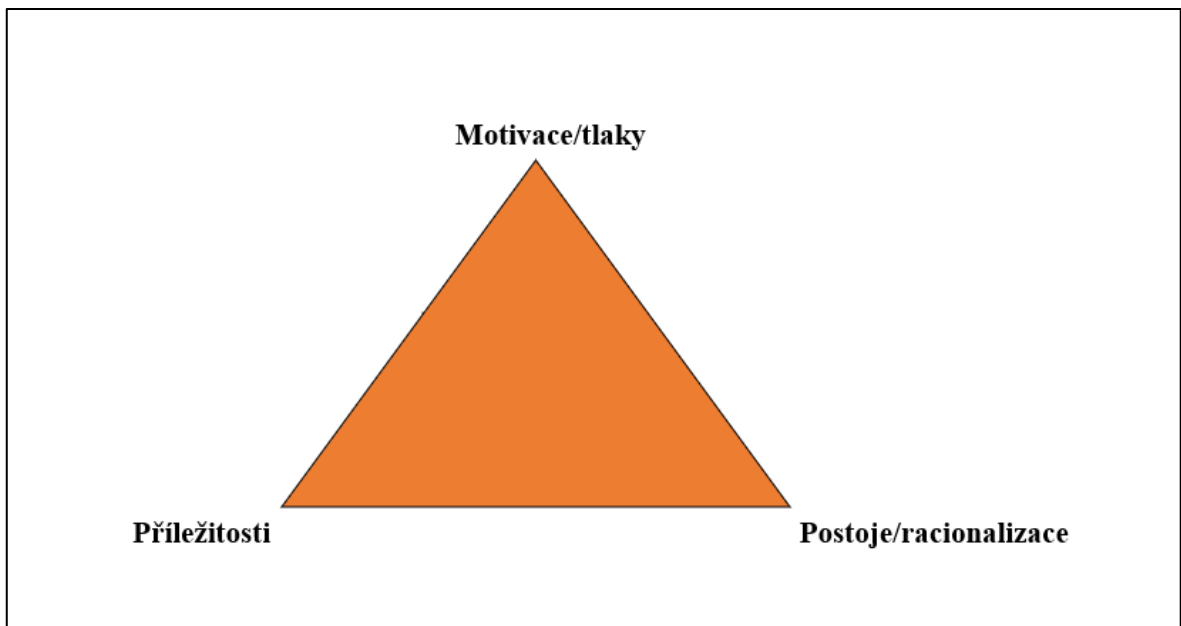
Po celém světě se snaží o zavedení technicky zdokonalených a komplexních IT systémů, aby zavedli kvalitní nástroje pro odhalení rizik podvodního finančního výkaznictví. Je zapotřebí, aby firmy aktualizovaly své finanční mechanismy. Nicméně i přes snahu se systémy nedokáží vypořádat s novými výzvami ohledně předcházení a odhalování podvodů díky stále rostoucímu trendu digitalizace (Drábková, 2020, s. 20).

Teorie Donalda Cresseyho (trojúhelník podvodu – fraud-triangle) je nejstarší teorie, která vysvětluje faktory způsobující spáchaní podvodu. Trojúhelník popisuje tři složky, které vedou k podvodnému chování, pokud jsou splněny zároveň (Kubínová, 25. listopadu 2016).

Těmito složkami jsou:

1. **Motivace/tlaky.** Vedení nebo jiní zaměstnanci mají motivaci nebo tlaky ke spáchaní podvodu.

2. **Příležitosti.** Existují různé okolnosti, které poskytují příležitosti pro vedení nebo pro zaměstnance ke spáchání podvodu.
3. **Postoje/racionalizace.** Existuje postoj, charakter nebo soubor etických hodnot, které umožňují vedení nebo zaměstnancům spáchat nekalý čin, nebo se nacházejí v prostředí, které na ně vyvíjí určitý tlak (Elder et al., 2020 s. 269).



Obrázek 3 *Trojúhelník podvodu (vlastní zpracování podle Elder et al., 2020, s. 269)*

Evropský úřad pro boj proti podvodům, Pracovní skupina proti praní špinavých peněz a Mezinárodní federace účetních a auditorů se zapojují do boje proti podvodným jednáním (Müllerová a Králíček, 2020, s. 10).

3.3 Základy trestněprávního postihu v České republice

3.3.1 Znaky trestného činu

Trestným činem je takový protiprávní čin vykazující znaky trestného činu a který trestní zákon označuje za trestný. Aby se jednalo o trestný čin, musí být naplněny tyto znaky:

- tzv. znaky skutkové podstaty trestného činu, těmi jsou protiprávnost, subjekt, subjektivní stránka, objekt, objektivní stránka;
- věk, v případě FO není trestně odpovědný ten, kdo nedovršil patnácti let;
- přičetnost pachatele (Králíček a Molín, 2014, s. 138).

Právnícké osoby jsou fiktivním subjektem, nemají vlastní vůli, tím pádem není možné, aby byly subjektem trestněprávních vztahů (Jelínek, 2019, s. 76).

Právnícká osoba jedná prostřednictvím fyzických osob, které k ní mají určitý vztah a kdy se toto jednání považuje za jednání právnícké osoby (Fiala et al., 2021, s. 84).

Ustanovení § 8 odst. 1 zákona o trestní odpovědnosti právníckých osob stanovil, že trestným činem u právnícké osoby je:

- protiprávní čin;
- spáchaný jménem právnícké osoby, v jejím zájmu nebo v rámci její činnosti;
- jednal-li tak:
 - statutární orgán anebo jiná osoba, která je oprávněna za právníckou osobu jednat;
 - ten, kdo u této právnícké osoby vykonává řídicí nebo kontrolní činnost;
 - ten, kdo vykonává rozhodující vliv na řízení právnícké osoby;
 - zaměstnanec;
- avšak za předpokladu, že jednání této konkrétní osoby lze právnícké osobě přičítat (Králíček a Molín, 2014, s. 142-143).

3.4 Předpoklady pro práci účetní

Účetní musí mít odborné znalosti dále však potřebuje i určité osobnostní vlastnosti, schopnosti a dovednosti pro bezchybnou a kvalitně odvedenou práci (Dvořáková L., 2021, s. 3).

Osobnostní předpoklady může člověk ovlivnit jen částečně a vyplývají z vrozených vlastností člověka. Mezi osobnostní předpoklady pro práci účetní patří například numerické schopnosti, práce s čísly, soustředěnost, preciznost a další (Dvořáková L., 2021, s. 3).

3.5 Oprava účetní chyby

Prvním krokem při nalezení chyby je zjištění, jestli je chyba nad úrovní hranice významnosti. Tu si účetní jednotka stanoví ve vnitřní směrnici. Pokud je chyba pod touto hranicí významnosti, tak se oprava zaúčtuje do běžného účetního období stejně, jako by se tento účetní případ týkal běžného období (Dvořáková L., 2021, s. 29).

Jako další krok je zapotřebí určit, kdy je chyba odhalena, pokud lze ještě účetnictví tzv. „otevřít“ nebo to už nelze. Čili testujeme, do jakého období můžeme promítnout opravu chyby (Dvořáková L., 2021, s. 29).

Pokud by nedošlo k opravě účetní chyby, nemohli bychom dosáhnout správných zůstatků. Každá chyba má nějakým způsobem dopad do rozvahy (Dvořáková L., 2021, s. 29).

3.5.1 Oprava nebo doplnění účetního záznamu

Jestliže je potřeba některý z účetních záznamů opravit nebo doplnit, musí se dodržovat ustanovení § 35 ZoÚ. Oprava či doplnění nesmí vést k neúplnosti, nesprávnosti, neprůkaznosti, nesrozumitelnosti a nepřehlednosti účetnictví (Chalupa et al., 2021, s. 38).

U opravy účetních záznamů je nutné zohlednit:

- o jaký se jedná účetní záznam např. o účetní doklad, výroční zprávu apod.,
- o jaký se jedná druh chyby např. chybná částka, chybná akontace nebo chybné datum apod.,
- jestli je tato chyba významná,
- kdy byla zjištěna chyba (Chalupa et al., 2021, s. 39).

4 REPORTING

Pod pojmem reporting si lze představit soubor vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i základních organizačních jednotek. Jsou pro něj důležitá kritéria řízení výkonnosti (KPI – key performance indicators) (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10).

Pro relativně samostatné části podniku se nejčastěji používají finanční ukazatelé. Jedná se zejména o rentabilitu aktiv, rentabilitu výnosů a nákladů. Pro vnitropodniková střediska se nejčastěji využívají analytická kritéria, v návaznosti na jejich pravomoci a odpovědnosti. Tyto zahrnují zejména řízení nákladů. Důležitou součástí reportingu jsou komentáře a zdůvodnění (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10).

Cílem reportingu je přehledně zpracovat data tak, aby bylo možné získat informaci o aktuální situaci nebo trendech. Bez správných a kompletních dat nelze vytvořit kvalitní reporting (kWare, 10. června 2020).

4.1 Postup návržení a implementace

Podle Šoljakové a Fibírové (2010, s. 11) by se měl dodržovat následující postup návržení a implementace podnikového reportingu:

- identifikace uživatelů reportingu, analýza jejich požadavků a potřeb z hlediska poskytovaných informací;
- odlišení obsahu výkazů podle potřeb uživatelů;
- zvolení přijatelného obsahu formy reportů (elektronická, tištěná podoba, kombinace);
- návržení a používání jednotného designu výkazů;
- zvolení vyhovujícího způsobu distribuce výkazů, oddělení důvěrných informací;
- využívání zpětné vazby uživatelů.

4.2 Uživatelé reportingu

Uživatele reportingu lze rozdělit do následujících skupin:

- **externí** – uživatelé mající přístup pouze ke zveřejňovaným informacím např. zaměstnanci, obchodní partneři, kontrolní orgány, široká veřejnost apod.

- **interní** – uživatelé mající rozhodovací pravomoci a odpovědnost za výsledky činnosti podniku např. vlastníci, management (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11-12).

Externí uživatelé účetních informací potřebují úplné, srovnatelné a spolehlivé informace o tom, co se stalo v podniku ve sledovaném období. Na druhou stranu řídicí pracovníci požadují informace o tom, co by se mělo stát, aby bylo dosaženo stanovených cílů (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 21).

4.3 Vlastnosti interního reportingu

Interní reporting slouží pro vedoucí pracovníky jako nástroj při rozhodování a zároveň i jako nástroj pro vrcholové řízení umožňující mít přehled o plnění cílů (Šoljaková a Fibírová, 2010, s 14).

Obsah, úprava i frekvence vyhotovování výkazů a zpráv závisí na požadavcích konkrétního podniku. Reporting lze rozdělit v závislosti podle periodicity na:

- **Standardní** – zprávy jsou vypracovávány v pravidelných intervalech a v předem stanovené struktuře, jedná se zejména o informace týkající se skutečných hodnot, odchylek apod. Zprávy se předkládají s měsíční, čtvrtletní nebo roční periodicitou.
- **Mimořádný** – zprávy jsou vyhotovované na požádání. Může jít o zprávy, které nejsou běžně sestavovány, nebo které mají standardní strukturu, ale mimořádný termín vyhotovení (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14).

4.4 Controller

Controller je osoba, která je zodpovědná za informační zajištění hodnotového řízení podniku. Controller je rovnocenný partner řídicích pracovníků, poskytuje jim komplexní informační podporu týkající se jejich rozhodování. On sám však nerozhoduje o ekonomickém vývoji podniku, ani se nepodílí na jeho řízení (Česká asociace pro finanční řízení, 12. 4. 2013).

Controller by správně měl být v nezávislé pozici vůči podniku. Vztah mezi controllerem a řídicím pracovníkem lze charakterizovat pomocí následující tabulky (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 16):

Tabulka 2 *Vztah mezi controllerem a řídicím pracovníkem (vlastní zpracování dle Šoljakové a Fibírové, 2010, s. 16)*

Controller	Řídicí pracovník
Připravuje materiály pro plánování a rozhodování	Plánuje, rozhoduje
Podává informace o odchylkách	Reaguje na controlllorem zjištěné odchylky
Připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	Využívá informace
Podává informace o změnách v okolí podniku	Reaguje na informace ohledně okolí podniku
Je poradce managementu	Akceptuje controlling v procesu řízení

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Právní norma: společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- obráběčství

Základní kapitál: 200 000 Kč

Statutární orgán: jednatel

Způsob jednání: Jednatel zastupuje společnost samostatně.

Společnost byla založena v roce 2009 jako ryze česká společnost. Na začátku podnikání to byla spíše rodinná společnost, která zaměstnávala 5 pracovníků. V současné době zaměstnává celkem 23 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 3 pracovníky na dohody konané mimo pracovní poměr (2 na dohodu o provedení práce (DPP) a 1 na dohodu o pracovní činnosti (DPČ)).

Tabulka 3 Počet zaměstnanců (vlastní zpracování – interní zdroj)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců – HPP	16	16	17	20	24	27	23
Počet zaměstnanců – DPP a DPČ	2	1	1	2	2	3	3

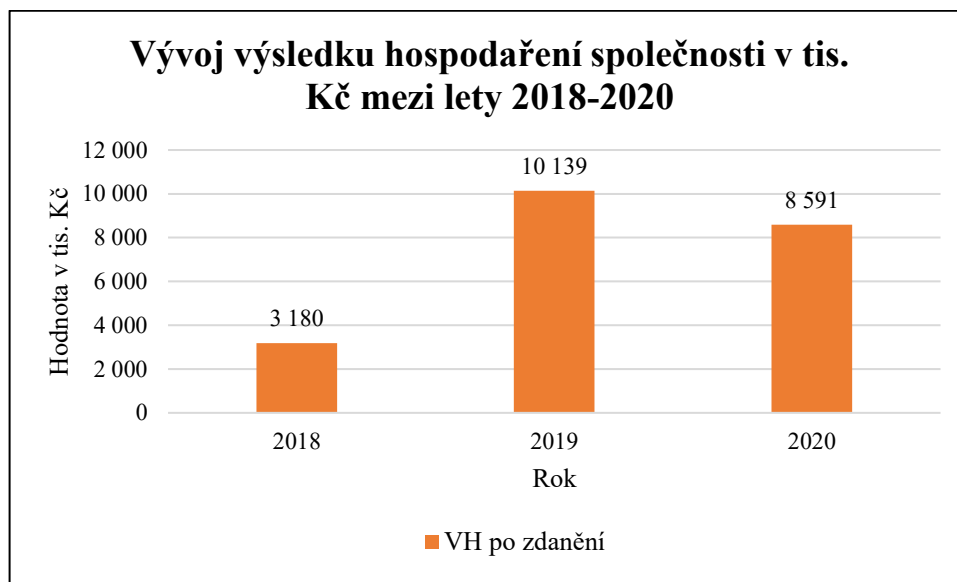
Zabývá se převážně obráběním různých typů materiálu, jedná se například o ocel, barevné kovy, plasty apod. Využívají se CNC technologie, soustružení, frézování a broušení. Tyto kovoobráběčské práce jsou prováděny na základě výkresové dokumentace dle požadavků zákazníků.

Společnost se zaměřuje na výrobu převážně pro letecký, automobilový, zpracovatelský a jiný průmysl.

Společnost má pouze jednoho klíčového odběratele v ČR (tvoří 60 % celkového obrátu), další zakázky má společnost od drobných odběratelů z ČR. Export tvoří 5 % obrátu společnosti. Společnost dlouhodobě dodává výrobky do Švýcarska a na Slovensko.

Organizace je plátcem daní z příjmů právnických osob (DPPO), daně z přidané hodnoty (DPH), daně ze závislé činnosti, srážkové daně, daně z nemovitostí a silniční daně.

Na následujícím obrázku je vidět vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti. Společnost dosáhla největšího výsledku hospodaření po zdanění v roce 2019 a to 10 139 tis. Kč. V roce 2020 výsledek hospodaření klesl na 8 591 tis. Kč, a to převážně z důvodu větších osobních nákladů.



Obrázek 4 *Vývoj výsledku hospodaření společnosti mezi lety 2018-2020 (vlastní zpracování)*

Hlavním cílem společnosti je dlouhodobé dosahování zisku. Mezi další cíle se řadí například zajištění trvalé stability na trhu, distribuce na zahraniční trhy, posílení personálních zdrojů.

Jejich prioritou je především dosahování spokojenosti zákazníků.

6 ZKRÁCENÁ FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Podle Knápkové et al. (2017, s. 17) ke zhodnocení finanční situace společnosti slouží právě finanční analýza. Finanční analýza je součástí finančního řízení.

Aby bylo možné provést zpracování finanční analýzy je potřeba mít k dispozici účetní výkazy.

Pro zpracování zkrácené finanční analýzy společnosti budou uváděny hodnoty mezi lety 2018–2020.

6.1 Horizontální a vertikální analýza

6.1.1 Analýza majetkové struktury

Na základě rozvahy společnosti, která je uvedena v příloze P I byla provedena analýza majetkové struktury.

Celková výše aktiv společnosti ve sledovaných letech roste z důvodu rozvoje společnosti. Dlouhodobý majetek v roce 2020 tvoří 31,61 % celkových aktiv. Společnost neinvestuje do žádného nového dlouhodobého majetku čili jeho hodnota klesá z důvodu odepisování.

Oběžná aktiva v roce 2020 představují 68,05 % celkových aktiv. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky. Co se týče krátkodobého finančního majetku, tak ten společnost nevlastní.

Tabulka 4 *Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury – vybrané položky (vlastní zpracování)*

	2018	2019	2020	19/18	20/19
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	8,15 %	2,87 %
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
DM	40,98 %	37,74 %	31,61 %	-0,40 %	-13,82 %
- DNM	0,05 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %
- DHM	40,93 %	37,74 %	31,61 %	-0,29 %	-13,82 %
- DFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
OA	58,59 %	61,86 %	68,05 %	14,19 %	13,16 %
Zásoby	0,63 %	4,81 %	11,26 %	723,43 %	140,60 %
Pohledávky	9,76 %	9,72 %	18,49 %	7,70 %	95,79 %
- Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
- Krátkodobé pohledávky	9,76 %	9,72 %	18,49 %	7,70 %	95,79 %
KFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Peněžní prostředky	48,20 %	47,33 %	38,29 %	6,20 %	-16,77 %
ČR	0,44 %	0,41 %	0,34 %	0,48 %	-14,29 %

6.1.2 Analýza finanční struktury

Na základě rozvahy společnosti, která je uvedena v příloze P I byla provedena analýza finanční struktury.

Celková výše pasiv má rostoucí charakter ve všech sledovaných letech, mezi lety 2019/2020 dochází k mírnému nárůstu oproti 2018/2019.

U finanční struktury si lze všimnout poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Podíl cizích zdrojů na bilanční sumě podniku se výrazně snižuje v jednotlivých letech. V roce 2019 dosáhla společnost nejvyššího výsledku hospodaření běžného období.

Nejvyšší zastoupení v cizích zdrojích mají závazky. Lze si povšimnout, že společnost splácí dlouhodobý úvěr a další prostředky si nepůjčuje.

Tabulka 5 *Horizontální a vertikální analýza finanční struktury – vybrané položky (vlastní zpracování)*

	2018	2019	2020	19/18	20/19
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	8,15 %	2,87 %
VK	57,11 %	72,38 %	86,48 %	37,05 %	22,91 %
ZK	0,42 %	0,39 %	0,38 %	0,00 %	0,00 %
Kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Fondy ze zisku	0,04 %	0,04 %	0,04 %	0,00 %	0,00 %
VH minulých let	50,02 %	52,39 %	69,95 %	13,27 %	37,35 %
VH běžného období	6,64 %	19,57 %	16,12 %	218,84 %	-15,27 %
CZ	42,89 %	27,62 %	13,52 %	-30,34 %	-49,64 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	42,89 %	27,62 %	13,52 %	-30,34 %	-49,64 %
- Dlouhodobé závazky	38,88 %	21,87 %	8,19 %	-39,16 %	-61,48 %
- k úvěrovým institucím	38,88 %	21,87 %	8,19 %	-39,16 %	-61,48 %
- Krátkodobé závazky	4,01 %	5,75 %	5,34 %	55,23 %	-4,63 %
- z obchodních vztahů	1,99 %	1,24 %	0,90 %	-32,39 %	-25,74 %
- ke společníkům	0,13 %	0,15 %	0,07 %	24,19 %	-49,35 %
- krátkodobé přijaté zálohy	0,00 %	0,03 %	0,06 %	100,00 %	146,15 %
- k zaměstnancům	1,07 %	1,07 %	1,31 %	8,58 %	24,96 %
- ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,45 %	0,45 %	0,63 %	7,87 %	45,06 %
- stát – daňové závazky a dotace	0,00 %	2,58 %	1,94 %	100,00 %	-22,57 %
- dohadné účty pasivní	0,37 %	0,14 %	0,34 %	-57,95 %	141,89 %
- jiné závazky	0,00 %	0,09 %	0,08 %	100,00 %	0,00 %
Časové rozlišení	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

6.1.3 Analýza výnosů

Na základě výkazu zisků a ztrát společnosti, který je uveden v příloze P II byla provedena analýza výnosů. Je evidentní, že má společnost výrazně výrobní charakter, protože převážnou většinu výnosů představují tržby z prodeje výrobků a služeb, cca 99 % výnosů. Celkové výnosy v jednotlivých letech rostou. Ostatní provozní a ostatní finanční výnosy dosahují malého podílu na celkových výnosech.

Tabulka 6 *Horizontální a vertikální analýza výnosů – vybrané položky (vlastní zpracování)*

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,79 %	99,85 %	99,25 %	10,67 %	-0,04 %
Tržby za prodej zboží	0,04 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %
Ostatní provozní výnosy	0,17 %	0,13 %	0,62 %	-12,50 %	369,84 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %	0,00 %
Ostatní finanční výnosy	0,00 %	0,02 %	0,13 %	900,00 %	530,00 %
Výnosy celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	10,60 %	0,56 %

6.1.4 Analýza nákladů

Na základě výkazu zisků a ztrát společnosti, který je uveden v příloze P II byla provedena analýza nákladů.

Celkové náklady mezi lety 2018 a 2019 klesly, naopak mezi lety 2019 a 2020 rostly.

Na celkových nákladech se podílí nejvíce výkonová spotřeba (cca 45-49 % celkových nákladů), což je pro výrobní společnost typické. Jako další největší položkou jsou osobní náklady. Nelze opomenout položku úpravy hodnot v provozní oblasti, ta představuje 17-21 % celkových nákladů.

Tabulka 7 *Horizontální a vertikální analýza nákladů – vybrané položky (vlastní zpracování)*

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Výkonová spotřeba	48,71 %	48,53 %	45,15 %	-10,75 %	-1,16 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,00 %	-6,40 %	-9,67 %	100,00 %	60,54 %
Aktivace	-0,03 %	0,00 %	-0,02 %	-100,00 %	100,00 %
Osobní náklady	29,24 %	35,19 %	45,08 %	7,82 %	36,10 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	19,66 %	20,12 %	17,69 %	-8,30 %	-6,61 %
Ostatní provozní náklady	0,34 %	0,20 %	0,17 %	-48,51 %	-7,25 %
Nákladové úroky a podobné	0,00 %	1,00 %	0,52 %	100,00 %	-44,83 %
Ostatní finanční náklady	2,07 %	1,36 %	1,08 %	-41,09 %	-15,97 %
Náklady celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	-10,41 %	6,24 %

6.2 Analýza poměrových ukazatelů

6.2.1 Analýza zadluženosti

Doporučená hodnota u celkové zadluženosti by se měla pohybovat mezi 30 a 60 %. Cizí kapitál je levnější než vlastní, z tohoto důvodu je určitá výše zadlužení přijatelná. (Knápková, et al., 2017, s. 88)

Určitá výše zadlužení je výhodná, protože úroky jsou součástí nákladů a díky tomu snižují daňové zatížení podniku.

Doporučené hodnoty dosáhla společnost pouze v roce 2018, v ostatních letech je společnost pod touto hodnotou. Snižující úroveň zadlužení je dána snižováním, resp. splácením dlouhodobých bankovních úvěrů.

Co se týče krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, společnost používá dlouhodobý (vlastní) kapitál i ke krytí krátkodobých aktiv. Toto svědčí o tom, že společnost dává přednost finanční stabilitě před výnosem.

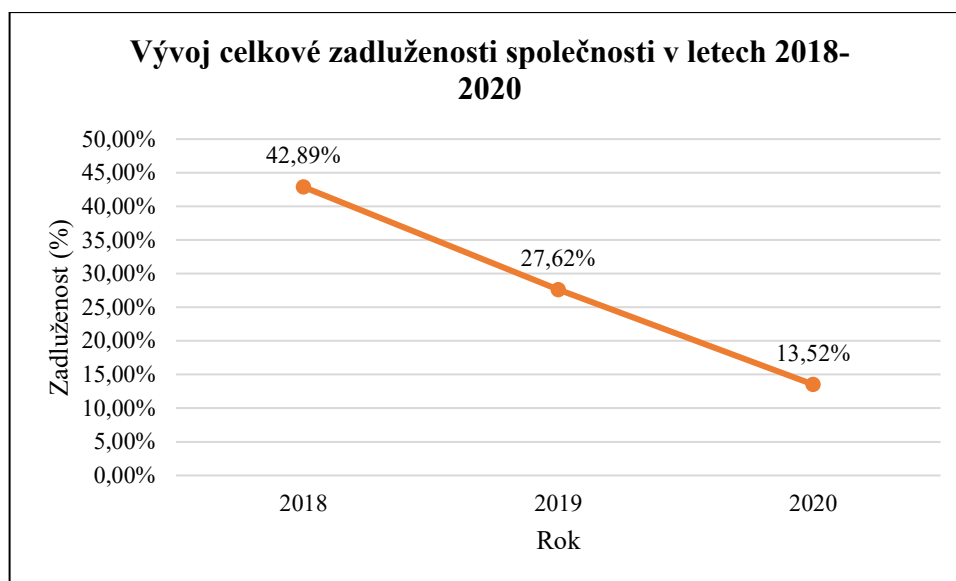
Společnost volí konzervativní strategii financování, která je sice bezpečná, ale dražší. Drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš mnoho krátkodobého majetku (Knápková et al., 2017, s. 91).

Tento krátkodobý majetek slouží jako tzv. polštář, protože peníze získané z případného prodeje tohoto krátkodobého majetku je možné bez ohrožení fungování organizace použít na něco jiného.

Z analýzy majetkové struktury vyplynulo, že společnost neinvestuje do dlouhodobého majetku. Společnosti bych tedy doporučila, aby investovala například do inovativního stroje nebo do dopravního prostředku s využitím cizích zdrojů. Nebo by mohla nakoupit krátkodobý majetek pomocí krátkodobého bankovního úvěru. Tím by se zvýšila hodnota celkové zadluženosti do doporučovaných hodnot.

Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Celková zadluženost	42,89 %	27,62 %	13,52 %
Míra zadluženosti	0,75	0,38	0,16
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu	40,50 %	23,20 %	8,65 %
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem	90,65 %	79,17 %	60,55 %
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	1,39	1,92	2,74
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	2,34	2,50	2,99



Obrázek 5 Vývoj celkové zadluženosti společnosti v letech 2018–2020 (vlastní zpracování)

6.2.2 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky (Knápková et al., 2017, s. 93).

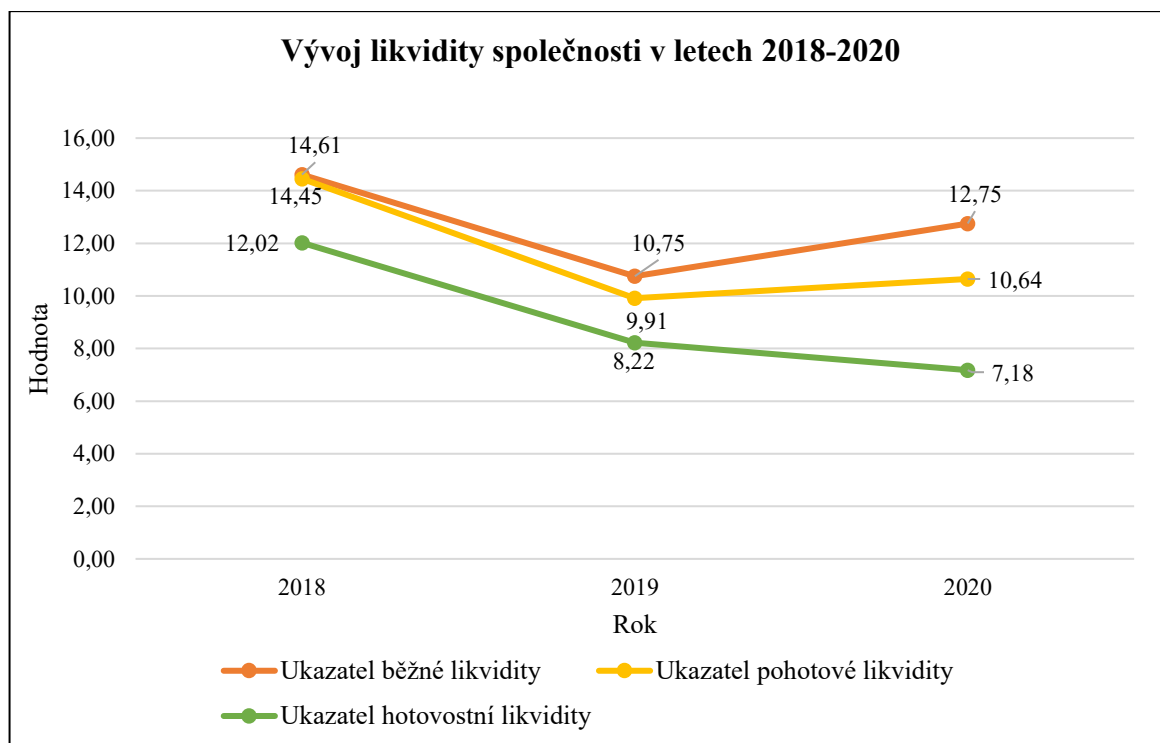
U ukazatele běžné likvidity jsou udávány doporučené hodnoty v rozmezí 1,5 - 2,5 (Knápková et al., 2017, s. 94).

Ve všech sledovaných letech jsou hodnoty vyšší, než jsou doporučené. Toto svědčí o zbytečně vysoké hodnotě ČPK a velice drahém financování.

Ukazatele likvidity společnosti vypovídají o neefektivním hospodaření, protože peníze (v daných formách majetku) by mohly být využity jiným způsobem například na nákup materiálu nebo na nákup 3D tiskárny. Peníze, které jsou vázané v pohledávkách a v pokladně společnosti nic nevydělají. S prodlužující se dobou inkasování pohledávky ztrácí věřitel určité finanční prostředky, které by jinak získal při využití oněch peněžních prostředků. Je nutné sledovat dobu, za kterou odběratelé platí. Případně zvolit jinou strategii například požadovat platbu předem.

Tabulka 9 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Ukazatel běžné likvidity	14,61	10,75	12,75
Ukazatel pohotové likvidity	14,45	9,91	10,64
Ukazatel hotovostní likvidity	12,02	8,22	7,18
Podíl ČPK na OA	93,16 %	90,70 %	92,16 %
Podíl ČPK na celkových aktivech	54,58 %	56,10 %	62,71 %



Obrázek 6 Vývoj likvidity společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

6.2.3 Analýza rentability

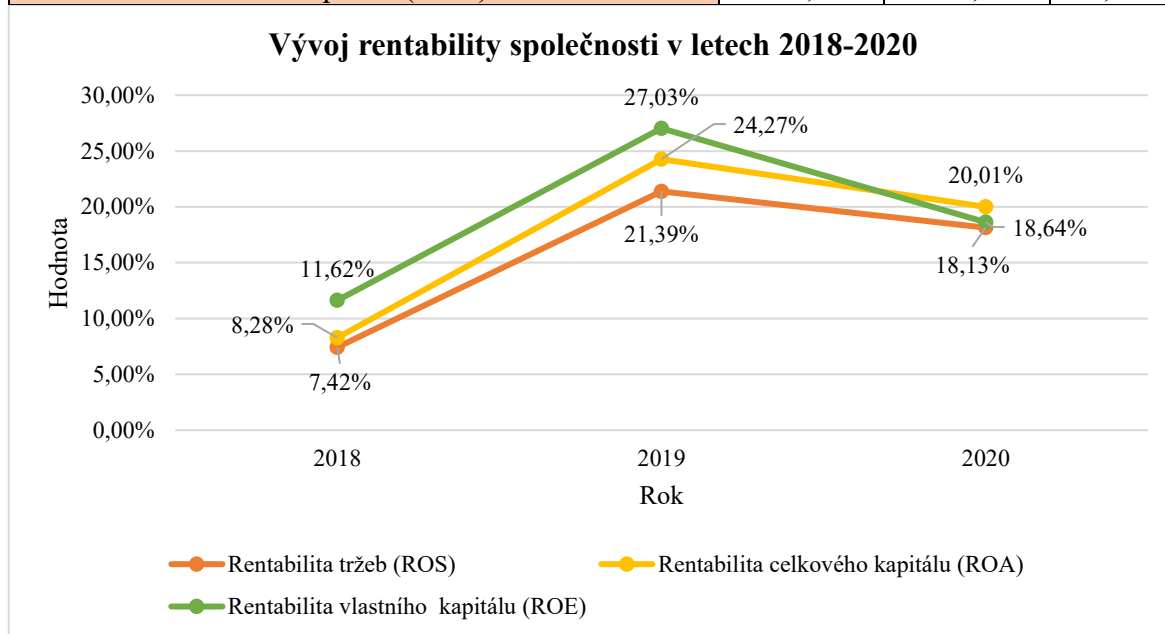
Rentabilita je jakýmsi měřítkem schopnosti dosahovat zisk pomocí investovaného kapitálu (Knápková et al., 2017, s. 100).

Zde platí obecné pravidlo, které říká, že čím je hodnota těchto ukazatelů vyšší, tím lepší. Společnost je ve sledovaných letech trvale zisková.

ROS neboli rentabilita tržeb vyjadřuje podíl zisku na 1 Kč tržeb. ROA (rentabilita celkového kapitálu) vyjadřuje, kolik zisku přinese jednotka aktiv. ROE (rentabilita vlastního kapitálu) zase vyjadřuje, jak efektivně organizace hospodaří s prostředky vloženými společníky (Knápková et al., 2017, s. 100-102).

Tabulka 10 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	7,42 %	21,39 %	18,13 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,28 %	24,27 %	20,01 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	11,62 %	27,03 %	18,64 %



Obrázek 7 Vývoj rentability společnosti v letech 2018–2020 (vlastní zpracování)

6.2.4 Analýza aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky (Knápková et al., 2017, s. 107).

U obratu aktiv platí všeobecné pravidlo, které říká, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Ovšem minimální doporučená hodnota je 1 (Knápková et al., 2017, s. 107).

Společnost nedosáhla ani v jednom ze sledovaných let požadované hodnoty. To signalizuje neefektivní využívání majetku. Nicméně se společnost alespoň k doporučené hodnotě přibližuje.

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich následné spotřeby nebo prodeje (Knápková et al., 2017, s. 108).

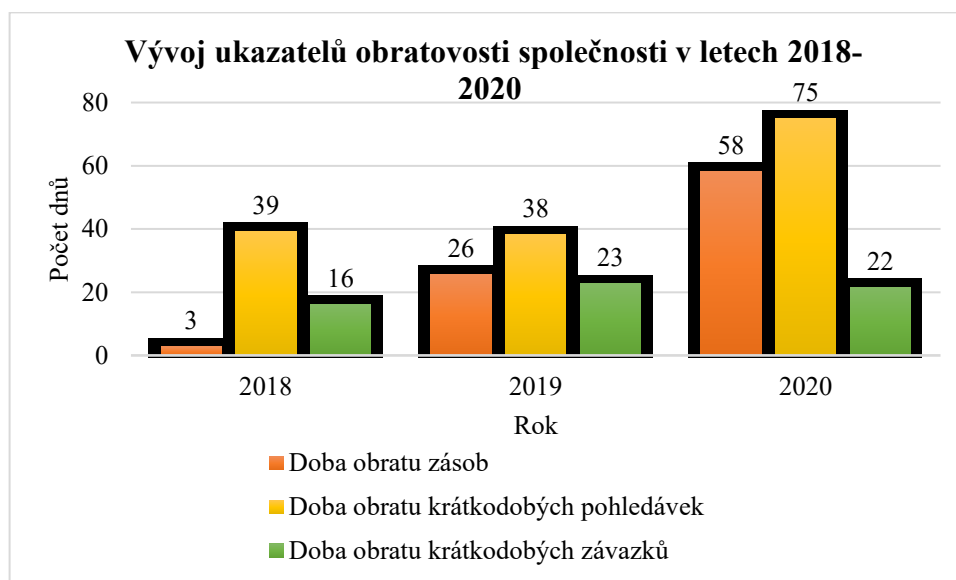
Doba obratu krátkodobých pohledávek udává, za jak dlouhou dobu jsou krátkodobé pohledávky v průměru splaceny. Doba obratu krátkodobých závazků vyjadřuje průměrnou dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady (Knápková et al., 2017, s. 108-109).

Lze podotknout, že společnost v roce 2020 dostává zaplacení své pohledávky za 75 dnů, ale platí své závazky za 22 dnů. Tím se dostává do nevýhodné role věřitele. Dostává peníze

později, než platí za své závazky. Pokud by i nadále byla hodnota doby obratu pohledávek takto vysoká, měla by se společnost zabývat platební morálkou odběratelů. Doporučila bych společnosti sledovat dobu obratu pohledávek. Tento výkyv může být zapříčiněn situací ohledně Covid-19 ze strany odběratelů.

Tabulka 11 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	0,89	0,91	0,89
Doba obratu zásob	3	19	46
Doba obratu krátkodobých pohledávek	39	38	75
Doba obratu krátkodobých závazků	16	23	22
Obratovost krátkodobých pohledávek	9,17	9,42	4,81
Obratovost krátkodobých závazků	22,31	15,90	16,66



Obrázek 8 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

6.3 Souhrnné ukazatele

6.3.1 Z-scóre

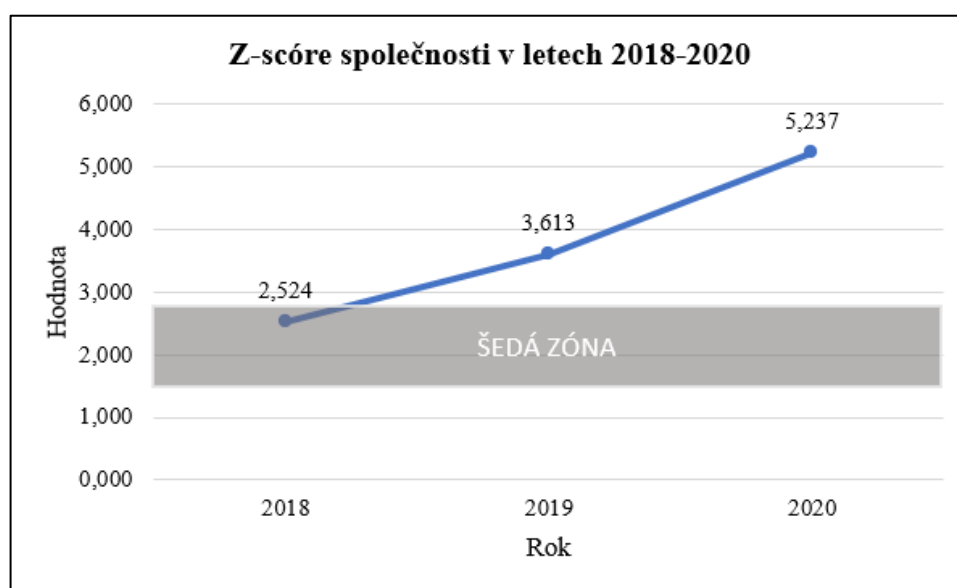
Z-scóre (Altmanův model) vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je Z hodnota vyšší než 2,99, vypovídá to o uspokojivé situaci firmy. Když se Z hodnota pohybuje mezi 1,81-2,99, má firma nevyhraněnou finanční situaci. Při menším Z než 1,81, má společnost velmi silné finanční problémy (Knápková et al., 2017, s. 132).

V roce 2018 společnost dosáhla hodnoty 2,524, to značí o tom, že má společnost nevyhraněnou finanční situaci. Nicméně v dalších letech společnost dosahuje příznivých

hodnot, tedy se může těšit dobrému finančnímu zdraví. To je způsobeno nízkou zadlužeností v těchto letech.

Tabulka 12 Výpočet Z-scóre (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
0,717 * (ČPK/A)	0,391	0,402	0,450
0,847 * (nerozdělené zisky/A)	0,424	0,444	0,592
3,107 * (EBIT/A)	0,257	0,754	0,622
0,420 * (VK/A)	0,559	1,100	2,686
0,998 * (T/A)	0,893	0,913	0,887
Z-scóre	2,524	3,613	5,237



Obrázek 9 Výsledky Z-scóre společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

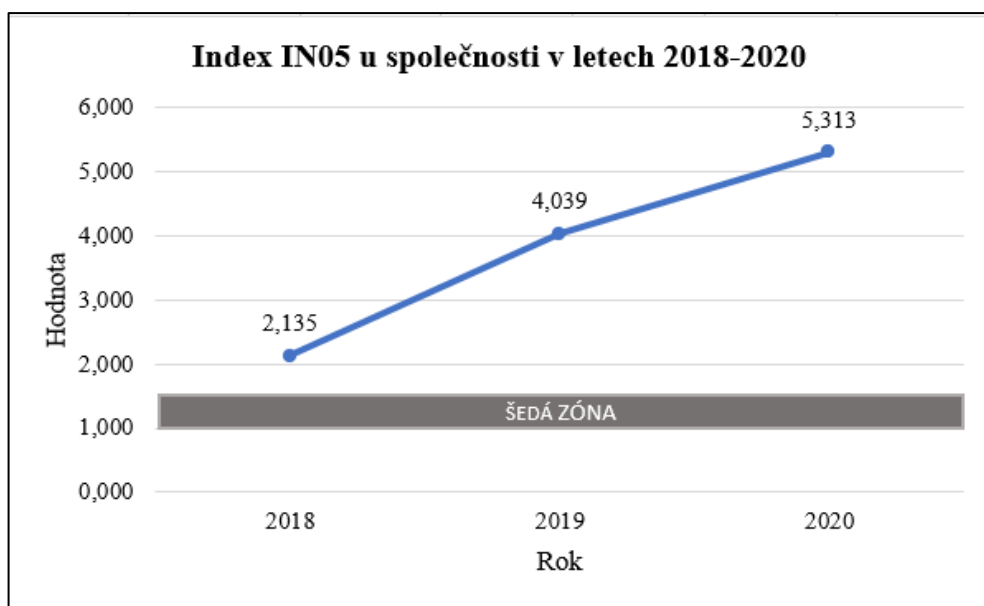
6.3.2 Index IN

Další souhrnný ukazatel je Index IN05. Pokud je hodnota IN05 větší než 1,6, podnik vytváří hodnotu (Knápková et al., 2017, s. 134).

Společnost dosahuje požadovaných hodnot ve všech sledovaných letech. Nejvíce je ovlivněn vysokým výsledkem úrokového krytí.

Tabulka 13 Výpočet IN05 (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
0,13 * (A/CK)	0,303	0,471	0,961
0,04 * (EBIT/NÚ)	0,000	1,445	2,222
3,97 * (EBIT/A)	0,329	0,963	0,794
0,21 * (V/A)	0,188	0,192	0,188
0,09 * (OA/KZ)	1,315	0,967	1,148
Index IN05	2,135	4,039	5,313



Obrázek 10 Výsledky indexu IN05 u společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

6.4 Zhodnocení finanční analýzy

Z analýzy rozvahy si lze povšimnout, že společnosti roste hodnota aktiv/pasiv. Hodnota dlouhodobého majetku klesá, z důvodu toho, že společnost dále neinvestovala. Dalšími podstatnými položkami aktiv jsou zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. U pasiv se zvyšuje hodnota vlastního kapitálu, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že je společnost trvale zisková. Co se týče cizích zdrojů, tak ty klesají, je to z důvodu snižování dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím.

Při analýze výnosů je evidentní, že společnost je výrobního charakteru, protože 99 % všech výnosů představují tržby z prodeje výrobků a služeb. U analýzy nákladů mají největší zastoupení výkonová spotřeba (45–49 %) a osobní náklady (29–45 %)

Společnost preferuje financování z vlastních zdrojů, které však představuje nejdražší zdroj financování. Ovšem určitá hodnota zadlužení je příznivá, z důvodu toho, že placené úroky jsou náklady, tím pádem snižují základ daně, ze kterého pak společnost odvádí daň. Podnik využívá konzervativní strategii financování, čímž si zabezpečuje vysokou finanční stabilitu.

U ukazatele likvidity společnost překračuje doporučené hodnoty, to vypovídá o neefektivním hospodaření. Peníze, které má společnost v pokladně, na účtech nebo v pohledávkách by mohla využít jinak například na nákup materiálu nebo na nákup 3D tiskárny.

Společnost je trvale zisková, to lze sledovat pomocí ukazatele rentability, který dosahuje příznivých hodnot.

Jak již bylo zmíněno, tak společnost neefektivně využívá majetek, o tom svědčí i ukazatel obratu celkových aktiv, kdy společnost nedosahuje doporučené hodnoty. Společnost dostává peníze od svých odběratelů později, než platí za své závazky.

Souhrnné ukazatelé potvrdili to, že má společnost vysokou finanční stabilitu. Měla by ovšem zvážit investování do modernějších strojů nebo různých zařízení, například pomocí cizích zdrojů, které jsou levnější než vlastní.

Doporučila bych společnosti sledování hodnot ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability i aktivity.

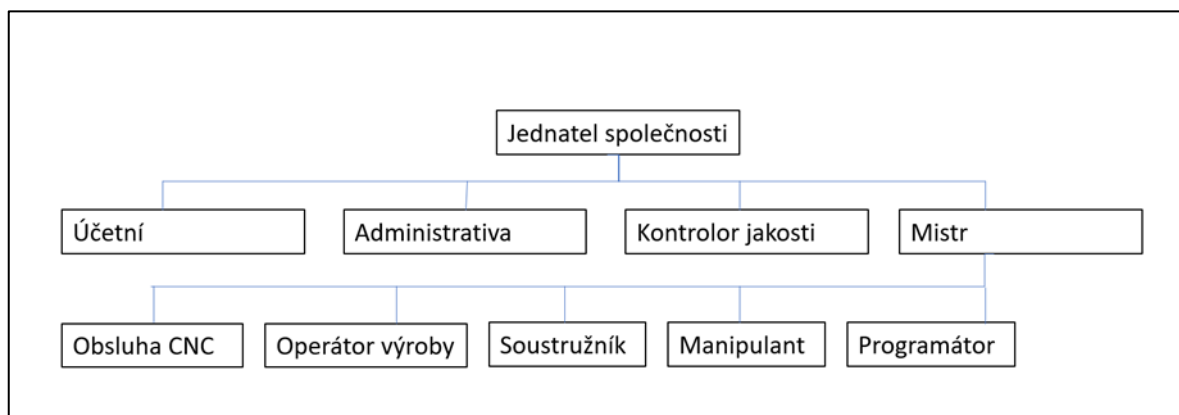
7 SOUČASNÝ STAV VNITŘÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Účetnictví a vnitropodnikové směrnice zaujímají velmi významné postavení ve společnosti. Zákonem o účetnictví je vyžadováno vedení účetnictví a také představuje právě jeden z kontrolních mechanismů. Zaměstnanci se řídí vnitřními směrnicemi.

Jednatel společnosti je zodpovědný za chod celé organizace. Společnost by měla pečlivěji sledovat a kontrolovat hospodaření společnosti. Jednatel požaduje pouze přehled týkající se výsledků hospodaření, knihy pohledávek a závazků a cash flow, a to čtvrtletně. Vybraná společnost v současné době netvoří plány ani rozpočty. Společnost v současné době nemá zavedený interní audit, nepodléhá ani povinnému externímu auditu.

7.1 Organizační struktura

Jedná se o malou společnost, řídí ji jednatel společnosti, který následně pověřuje podřízené (účetní, administrativního pracovníka, kontrolora jakosti a mistra) svěřenými úkoly. Mistr následně rozděluje úkoly mezi programátora, manipulanta, soustružníky, operátory výroby a obsluhu CNC.



Obrázek 11 *Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování – interní zdroj)*

7.1.1 Účetní

Účetní má na starosti zpracování a evidenci účetních operací. Musí jednat v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Jedná se především o:

- kontrolu správnosti prováděných účetních operací,
- zpracování a kontrolu správnosti účetních dokladů,
- činnosti týkající se daní,
- dohled nad účetní závěrkou a uzávěrkou,

- tvorbu účtového rozvrhu,
- správu a evidenci mzdových listů, dovolených, nemocenských apod.,
- účtování o mzdách atd.

Má také na starosti:

- BOZP a PO,
- zajištění lékařských prohlídek,
- hlídání termínů školení obsluhy motorových vozíků s vlastním pohonem,
- hlídání termínů školení řidičů referentských vozidel,
- hlídání termínů na STK vozidel,
- hlídání termínů na emise atd.

7.1.2 Administrativa

Administrativní pracovník je ve společnosti jediný a zajišťuje administrativní a technické práce. Jedná se především o:

- zajišťování kancelářských potřeb,
- péče o návštěvy,
- zajišťování občerstvení,
- vyřizování poštovní, někdy i emailové korespondence;
- vykonávání administrativních prací, archivace dokumentů apod.

7.1.3 Kontrolor jakosti

Kontrolor jakosti je opět jediný ve společnosti, má za úkol zajištění vstupní, mezioperační a výstupní kontroly kvality výrobků. Dále má na starosti zajištění kalibrace měřidel.

Pokud by zjistil, že se jedná o nekvalitní výrobek například tím, že by nebyla provedena určitá operace, musí pověřit odborně způsobilého pracovníka o provedení této operace. Jestliže by byl výrobek nenávratně poškozen, musí ho kontrolor jakosti vyřadit.

7.1.4 Mistr

Mistr je zodpovědný za své podřízené, komunikuje s nimi a podílí se na řešení případných problémů. Zajišťuje dělbu práce a provádí dohled nad výrobou. Také musí zajišťovat údržbu,

kontrolu a revizi strojů, přístrojů a nástrojů. Provádí organizační a technické zajištění směny. Dále má na starosti případné zaškolení nových zaměstnanců.

Stanovuje příčiny reklamací a snaží se jim předcházet. Zajišťuje organizaci skladových ploch.

7.2 Vnitropodnikové směrnice

Společnost se řídí zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, prováděcí vyhláškou č. 500/2002 Sb., v platném znění a podle Českých účetních standardů.

Vnitropodnikové směrnice vymezují určitá firemní pravidla a postupy, také jsou většinou jediným zdrojem informací o povinnostech, které vyplývají pro ÚJ z platné legislativy.

Na základě zákonných normativů má ÚJ povinnost vypracovat, a hlavně pravidelně aktualizovat vnitropodnikové směrnice. Pokud dojde k aktualizaci směrnic, je jednatel společnosti povinen zajistit seznámení všech zaměstnanců s těmito změnami. Směrnice schvaluje jednatel společnosti.

7.3 Směrnice pro vedení účetnictví

Směrnice je rozdělena na 11 částí, a to:

1. Úvod,
2. Informace o firmě,
3. Zásady vedení účetnictví a použití prostředků výpočetní techniky,
4. Evidence majetku, jeho vymezení, pravidla odepisování;
5. Oceňování majetku a závazků,
6. Časové rozlišení nákladů a výnosů, dohadné položky;
7. Kurzové rozdíly,
8. Závazky a pohledávky, tvorba opravných položek k pohledávkám;
9. Podrozvahová evidence,
10. Aktivace vnitropodnikových služeb,
11. Vnitropodnikové účetnictví.

Následně jsou shrnuty podstatné informace týkající se směrnice pro vedení účetnictví, které jsou podstatné pro praktickou část.

7.3.1 Zásady vedení účetnictví a použití prostředků výpočetní techniky

Účetnictví společnosti je vedeno v soustavě podvojného účetnictví na počítači. Pro zpracování dat se používá program POHODA od firmy STORMWARE s. r. o.

Účtový rozvrh zpracovává účetní společnosti v souladu s platnými předpisy a s ohledem na potřeby společnosti.

Účetní doklady jsou v zájmu přehlednosti a průkaznosti účetnictví rozděleny do skupin. Číslování je provedeno v rámci jednotlivých skupin jednotkou číselnou řadou pro příslušný rok např:

1. Pokladna

Hotovost příjem – např. 22HP00001

22 – rok, HP – prefix číselné řady, 00001 – číslo dokladu

Hotovost výdej – např. 22HV00001

22 – rok, HV – prefix číselné řady, 00001 – číslo dokladu

2. Bankovní doklady

Výpisy z účtu – u účtu vedeného v CZK – např. ČSOB00100109

ČSOB – kód banky, 001- číslo výpisu, 00109 – číslo položky

Výpisy z účtu – u účtu vedeného v EUR – např. ČSOBE00200212

ČSOBE – měna, 002 – číslo výpisy, 00212 – číslo položky

3. Vydané faktury

Vydané faktury –např. 220100001

22 – rok, 01 – prefix číselné řady, 00001 – číslo dokladu

4. Přijaté faktury

Přijaté faktury – např. 221100002

22 – rok, 11- prefix číselné řady, 00002 – číslo dokladu

Společnost vede tyto účetní knihy:

- hlavní účetní kniha,
- deník,
- kniha analytické evidence,
- podrozvahová evidence.

Dále to jsou:

- pokladní kniha,
- kniha vystavených faktur a daňových dokladů,
- kniha přijatých faktur a daňových dokladů,
- evidence HM, DDHM, částečně i DM
- a knihy jízd.

7.4 Evidence majetku

Společnost eviduje majetek v účetním programu POHODA, takto:

a) HM – dlouhodobý hmotný majetek,

- většinou jde o movité věci s dobou použitelností delší než 1 rok a pořizovací cenou, která je větší než 80 000 Kč (od 1.1. 2020 se na základě novelizace zákona o daních z příjmů změnila hodnota hranice, do 31. 12. 2019 to byla pořizovací cena větší než 40 000 Kč). Eviduje se na rozvahovém účtu 022100.
- Po nakoupení dlouhodobého hmotného majetku je zařazen do užívání na základě protokolu o zařazení, kde je uvedeno datum zařazení, název, výrobní číslo, inventární číslo, cena, zodpovědná osoba a umístění. Následně je vytištěn inventurní štítek, kterým je pak majetek polepen.
- Dále je vytvořena karta majetku a vede se u něj odpisový plán. Na kartě dlouhodobého majetku je uveden název, inventární číslo, datum pořízení, datum zařazení, popřípadě datum a způsob vyřazení, způsob odpisu, odpisová skupina, uplatněný odpis, jednotlivé roční odpisy a způsob pořízení.

Karta dlouhodobého majetku

Strana 1

Název: Stroj MIKRON HPM 800U v.č.	Typ: HM
Inventární číslo: 15IM00011	Způsob odpisu: HM zrychlený
Datum pořízení: 16.09.2015	Odpisová skupina: Sk.2
Datum zařazení: 16.09.2015	Uplatněný odpis: 100 %
Datum vyřazení:	Středisko: dotace
Využití: 022557	Umístění:
	Plán úč. odpisů:
	Zpús. pořízení: Koupě

Datum	Operace	Částka	Předkontace	Středisko	Činnost	Poznámka
16.09.2015	Zařazení	11 240 000,00		1		
21.12.2015	Snížení ceny	5 058 000,00				Pořizovací cena snižená o poskytnutou dotaci
31.12.2015	Daňový odpis	1 236 400,00	HIMdo7			
31.12.2016	Daňový odpis	1 978 240,00	HIMdo7			
31.12.2017	Daňový odpis	1 483 680,00	HIMdo7			
31.12.2018	Daňový odpis	989 120,00	HIMdo7			
31.12.2019	Daňový odpis	494 560,00	HIMdo7			

Obrázek 12 Karta dlouhodobého majetku u vybrané společnosti (interní zdroj)

- b) DDHM – drobný dlouhodobý hmotný majetek**, jde o samostatné movité věci a soubory movitých věcí, jejichž pořizovací cena je v rozmezí od 60 000 Kč do 79 999 Kč (od 1.1. 2020 se na základě novelizace zákona o daních z příjmů změnila hodnota hranice, do 31. 12. 2019 – nižší nebo rovno 40 000 Kč) a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Taktéž je u něj vytvořen protokol o zařazení a karta majetku. Opět se polepí inventurním štítkem.
- c) DM – drobný majetek**, považuje se za zásoby. Jedná se o majetek s dobou použitelnosti kratší než 1 rok.
- Od 0 Kč do 14 999 Kč společnost účtuje přímo do nákladů na 501200 (režijní materiál), neeviduje se.
 - Od 15 000 Kč do 59 999 Kč společnost účtuje na 501500 (DM od limitu 15 000 Kč do 59 999 Kč). Eviduje se v podrozvahové evidenci v Excelu, avšak na drobném majetku chybí štítek s inventurním číslem.

7.4.1 Daňové a účetní odpisy

HM je zařazen do odpisových skupin podle zákona o daních z příjmů a je odepisován daňově v souladu s tímto zákonem. Účetní odpisy se stanoví stejně jako daňové.

7.4.2 Inventarizace

Směrnice ohledně inventarizace je závazná pro společnost a všechny zaměstnance společnosti. Je k dispozici všem zaměstnancům u nadřízeného.

K provádění všech inventarizací jmenuje jednatel společnosti inventarizační komisi, tj. předseda inventarizační komise a její členové.

Povinnostmi předsedy jsou:

- příprava na zjištění skutečného stavu závazků a majetku společnosti,
- vyhotovení inventarizačních soupisů (v Kč i ks),
- přehled inventarizačních rozdílů (v Kč i ks).

Způsob provedení inventarizace

1. Zjištění účetního stavu a ocenění závazků i majetku
2. Zjištění skutečného stavu, tzn. provedení fyzické nebo dokladové inventury

Fyzická inventura – zjišťují se skutečné stavy u majetku, který je hmotné povahy. Skutečné stavy se zjišťují převážáním, přepočtením, přeměřením apod.

Dokladová inventura – prověřuje správnost stavu určitého účtu na základě dokladů

Dokladová inventura se uplatňuje tam, kdy fyzická inventura není možná.

Povinnost prokázat provedení inventarizaci je stanovena zákonem o účetnictví na dobu 5 let po provedení.

7.4.2.1 Inventarizace dlouhodobého majetku

Inventarizace DM probíhá 1x ročně ke 31. 12. Podléhá fyzické inventuře.

Dlouhodobý majetek společnosti je veden v systému POHODA (agenda Majetek). Inventarizační komise prověřuje úplnost.

U nedokončeného DM se provádí dokladová inventura takto: porovnává se souhrn všech daňových dokladů za nedokončený majetek se stavem na účtu 042. Rovněž se provádí fyzická inventura odhadem rozsahu nedokončeného DM se souhrnem faktur za tento majetek.

Evidence drobného majetku je sledována v systému POHODA (agenda Drobný majetek).

Inventurní soupis majetku (HM, NM)

Číslo	Datum	Název	Daňová pořizovací cena	Daňové odpisy		
				Oprávkýtošní odpis	Zůstatek	řazeno v ZC
17IM00007	31.12.2017	TZ najaté dílny	271 716,00	22 283,00	0,00	249 433,00
18IM00002	14.03.2018	Mulčovač TEHNOS MB220 LW	170 000,00	34 000,00	0,00	136 000,00
18IM00003	17.04.2018	Balíčka píce Exklusiv Plus TEMAK v.	269 900,00	53 980,00	0,00	215 920,00
18IM00004	19.04.2018	Lanový naviják UNIFOREST 85H pro	239 030,00	47 806,00	0,00	191 224,00
18IM00005	26.04.2018	Řezací a štípací automat +12 ti dílná ští	1 117 223,00	223 445,00	0,00	893 778,00
18IM00007	04.05.2018	Vyvázeční vlek BMF 8T2/650 v.č. V6JB	400 000,00	80 000,00	0,00	320 000,00
18IM00006	07.05.2018	Shrnovač píce Rožmitál, typ: SB-461 v.	150 000,00	30 000,00	0,00	120 000,00
18IM00009	28.06.2018	Osobní automobil VOLVO XC60 bílé s	1 023 164,00	532 046,00	122 780,00	0,00 368 338,00
18IM00011	27.08.2018	Chladicí box	118 010,00	61 366,00	0,00	56 644,00
18IM00013	04.09.2018	Chladnička SHARP-SJ PX830FBE	49 578,00	25 781,00	0,00	23 797,00
19IM00001	30.01.2019	Parcela 1136. 2618 m2 . trvalý travní p	18 486,00	0,00	0,00	18 486,00
19IM00002	17.05.2019	Kompresor KAESER ask 40/11T v.č. H	260 000,00	26 000,00	23 400,00	0,00 210 600,00
20IM00005	20.06.2020	Klimatizace	436 560,00	0,00	0,00	436 560,00
20IM00002	23.09.2020	Pásová kotoučová pila PEGAS 400 AL	178 760,00	0,00	0,00	178 760,00
20IM00006	31.12.2020	TZ najaté dílny	245 519,00	0,00	0,00	245 519,00

Obrázek 13 Příklad inventurního soupisu majetku společnosti (interní zdroj)

7.4.2.2 Inventarizace finančních prostředků

Inventarizace finančních prostředků probíhá 1x ročně ke 31. 12.

- Pokladní hotovost podléhá fyzické inventuře. U pokladní hotovosti probíhá inventura tak, že k okamžiku, kdy se sestavuje účetní závěrka, se uzavře pokladní kniha. Podle fyzického stavu hotovosti v pokladně se vystaví výčetka, následně se celkový zůstatek pokladny porovná s účtem 211 (agenda Pokladna) uvedený v systému POHODA. Pokud bude zjištěn schodek, předepíše se hmotně odpovědnému pracovníkovi k úhradě.
- Inventura podléhá dokladové inventuře. Při inventuře peněžních prostředků na bankovních účtech se účty: 221.1 (bankovní účet veden v CZK) a 221.2 (bankovní účet veden v EUR) porovnává se zůstatky na bankovních výpisech.
- U inventury cenin se pomocí fyzické inventury ověřuje stav cenin, který se pak porovnává s údaji uvedenými v účetnictví.

7.4.2.3 Inventarizace pohledávek

Inventarizace pohledávek probíhá ve společnosti 1x ročně ke 31. 12. Inventura podléhá dokladové inventuře.

Probíhá tak, že se porovnávají konečné zůstatky na účtech těchto pohledávek:

- 311 – Odběratelé,
- 315 – Ostatní pohledávky,
- 335 – Pohledávky za zaměstnanci,
- 35 – Pohledávky za společníky,
- 378 – Jiné pohledávky

se souhrnem saldokontních položek tzn. soupisem jednotlivých vydaných faktur z obchodního styku a dalších pohledávek.

7.4.2.4 Inventarizace závazků

Inventarizace závazků probíhá ve společnosti 1x ročně ke 31. 12. Inventura podléhá dokladové inventuře.

Porovnávají se konečné zůstatky účtů těchto závazků:

- 321 – Dodavatelé,
- 324 – Přijaté provozní zálohy,
- 325 – Ostatní závazky,
- 331 – Zaměstnanci,
- 333 – Ostatní závazky,
- 336- Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
- 34 – Zúčtování daní a dotací,
- 36 – Závazky ke společníkům

se saldokontními položkami.

7.5 Fakturace

7.5.1 Evidence faktur přijatých

Faktury jsou zasílány buď v papírové podobě nebo v elektronické podobě, která je dnes častěji využívána, a to na email účetní společnosti. Před zaúčtováním samotné faktury ji musí schválit jednatel společnosti.

Pokud je faktura v papírové podobě, tak ji administrativní pracovník předá účetní společnosti, ta zkontroluje, zda obsahuje všechny nezbytné náležitosti a jestli odpovídá tomu, co si společnost objednala.

Těmito náležitostmi v případě plátce DPH jsou:

- označení dodavatele
- označení odběratele
- DIČ dodavatele (pokud je odběratel plátce DPH, tak také DIČ odběratele)
- slovní a číselné označení dokladu
- rozsah a předmět plnění
- den vystavení faktury
- den uskutečnění plnění nebo den přijetí úplaty
- jednotkovou cenu bez daně a slevu
- základ daně, sazbu daně a výši daně.

Pak ji zaúčtuje v programu POHODA. Předá ji administrativnímu pracovníkovi, ten ji naskenuje a přiloží dodací list. Následně oba dokumenty založí do šanonu s názvem Faktury přijaté.

Jestliže je faktura v elektronické podobě, účetní ji opět zkontroluje, vytiskne, zaúčtuje ji v programu POHODA a následně předá administrativnímu pracovníkovi, který ji naskenuje a spolu s dodacím listem založí do příslušného šanonu.

7.5.2 Evidence faktur vydaných

Na základě odsouhlasené objednávky odběratelem je vystavena faktura vydaná. Tuto fakturu vystaví účetní společnosti přes program POHODA. Poté zkontroluje, jestli jsou správně uvedené náležitosti a pošle přes email fakturu odběrateli. Opět fakturu vytiskne a administrativní pracovník ji vloží do šanonu s názvem Faktury vydané.

označení dodávky	Množství	J.cena	Sleva	Cena	%DPH	DPH	Celkem																				
<p>Rekapitulace DPH v Kč:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Základ v Kč</th> <th>Sazba</th> <th>DPH v Kč</th> <th>Celkem s DPH v Kč</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>67 389,30</td> <td>0%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>0,00</td> <td>10%</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>0,00</td> <td>15%</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>0,00</td> <td>21%</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>								Základ v Kč	Sazba	DPH v Kč	Celkem s DPH v Kč	67 389,30	0%			0,00	10%	0,00	0,00	0,00	15%	0,00	0,00	0,00	21%	0,00	0,00
Základ v Kč	Sazba	DPH v Kč	Celkem s DPH v Kč																								
67 389,30	0%																										
0,00	10%	0,00	0,00																								
0,00	15%	0,00	0,00																								
0,00	21%	0,00	0,00																								
Použit kurz:		25,445	Kč																								
Množství:		1	EUR																								
Převzal:				Razítko:																							
Ekonomický a informační systém POHODA				Strana 2 dokladu 190100622																							

Obrázek 15 Příklad vydané faktury ve vybrané společnosti – část druhá (interní zdroj)

7.6 Sledování výsledků

Jednatel požaduje pouze přehled týkající se výsledků hospodaření, knihy pohledávek a závazků i cash flow, a to čtvrtletně.

Účetní společnosti musí připravit v MS Excel tabulku týkající se vývoje jednotlivých výsledků hospodaření. Dále z programu POHODA vygeneruje knihy pohledávek a závazků i cash flow. Tyto dokumenty následně pošle na e-mail jednatele.

7.7 Personální politika

Cílem společnosti je zaměstnávat spokojené zaměstnance, kteří se odmění kvalitně odvedenou prací. Velký důraz klade společnost na bezpečnost práce.

Odměnou pro zaměstnance by měla být stabilita a jistota zaměstnání, motivující mzdy a další výhody jako je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.

7.7.1 Personální plánování

Zaměstnanci ve výrobě se řídí úkoly, kterými je pověřil mistr. Pokud by mistr zjistil, že je nedostatek pracovních sil v souladu s množstvím práce, informuje o této skutečnosti jednatele společnosti. Ten by následně zajistil obsazení chybějící pozice.

Účetní a administrativní pracovník se řídí pokyny jednatele společnosti. Administrativní pracovník zajišťuje administrativní a technické práce viz. kapitola 7.1.2. Účetní má na starosti kompletní vedení účetnictví v souladu s obecně závaznými právními předpisy i školení BOZP, PO atd. viz. kapitola 7.1.1. Vzhledem k rostoucímu potenciálu firmy, bude vedení účetnictví čím dál více časově náročné. Aby bylo zajištěno správné a kompletní vedení účetnictví, bude potřeba pomocná účetní.

7.7.2 Získávání nových zaměstnanců

K oslovení potenciálních zájemců o pracovní pozice používá společnost převážně internet. Jednatel společnosti vytvoří nabídku pracovní pozice a vloží ji na internet. Potenciální zájemci o pozici pošlou životopis e-mailem.

Došlé životopisy hodnotí jednatel podle předem stanovených kritérií pro konkrétní pozici. Následně se vhodní zájemci kontaktují, aby přišli na výběrové řízení. Výběrové řízení spočívá v rozhovoru s jednatelem, případně i mistrem. Po skončení výběrového řízení se jednatel rozhodne, kterého uchazeče přijme. Dále se všichni uchazeči telefonicky informují o výsledcích výběrového řízení.

Jakmile se dohodnou o nástupu do zaměstnání, zaměstnanec dodá tyto dokumenty: zápočtový list, prohlášení o příslušnosti ke zdravotní pojišťovně, doklad o ukončeném vzdělání apod. Pak se vyhotoví pracovní smlouva viz. příloha P III, která musí obsahovat:

- druh práce,
- místo výkonu,

- den nástupu do práce.

Smlouvy jsou vyhotovené ve třech vyhotoveních, kdy jedno dostane zaměstnanec a dvě obdrží zaměstnavatel.

Nový zaměstnanec musí projít vstupní lékařskou prohlídkou, vyplnit Prohlášení k dani z příjmů, uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti, projít školením BOZP a PO, případně dalším školením podle náplně práce.

Zaměstnavatele následně přihlásí zaměstnance do 8 dnů na příslušnou zdravotní pojišťovnu a na okresní správu sociálního zabezpečení.

Po přijetí čeká nového zaměstnance zaškolení a seznámení se s vnitřními předpisy. Zaškolení pracovníků do výroby má na starosti mistr, ostatní zaměstnance zaškolí jednatel případně účetní.

7.7.3 Vnitřní mzdový předpis

Vnitřní mzdový předpis se vydává za účelem jednotného poskytování odměn zaměstnancům společnosti. Tento předpis je k dispozici u přímého nadřízeného.

Tento předpis se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr. Těmto zaměstnancům může být přiznána odměna až do výše 60 000 Kč na základě rozhodnutí jednatele.

Zaměstnancům se poskytují za práci tato plnění: základní mzda, prémie, příspěvek na dovolenou, vánoční bonus a další nenárokové mzdové složky.

Základní mzda je sjednávána jako měsíční nebo hodinová s individuálními výjimkami. Výši základní mzdy stanoví jednatel, ovšem nesmí být nižší než minimální mzda a zaručená mzda v daném roce.

Zaměstnanci může být na základě rozhodnutí jednatele společnosti přiznána nenároková mzdová složka – prémie (až do výše 150 000 Kč), příspěvek na dovolenou (až do výše 60 000 Kč) nebo vánoční bonus (až do 60 000 Kč).

Tabulka 14 Počet zaměstnanců a osobní náklady v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	20	24	27
Mzdové náklady (v tis. Kč)	8 593	9 304	12 560
Náklady na soc. zabezpeč., zdravot. pojištění a ostatní (v tis. Kč)	2 802	2 982	4 161
Osobní náklady (v tis. Kč)	11 395	12 286	16 721

8 VÝCHODISKA PRO ZLEPŠENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Na základě zkrácené finanční analýzy bylo zjištěno, že by bylo vhodné zařadit více cizích zdrojů a více investovat do dlouhodobého majetku.

Dále byly zjištěny pomocí analýzy VKS tyto nedostatky:

- doposud není zaveden důkladný přehled o firmě (reporting),
- společnost nemá označený drobný majetek (PC – od 15 000 Kč do 59 999 Kč) štítky s inventárními čísly,
- společnost má pouze jednoho klíčového odběratele,
- odchod 4 zaměstnanců v roce 2021.

9 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Obsahem projektové části diplomové práce je projekt na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané organizaci. Dle předchozí analýzy byly zjištěny nedostatky. Projekt bude zaměřen na zavedení, úpravu či doplnění procesů, které budou mít za cíl zefektivnění.

9.1 Změna v rozvaze společnosti

Zkrácená finanční analýza odhalila nedostatky týkající se zdrojů financování. Společnost financuje převážně z vlastních zdrojů. Cizích zdrojů využívá střídavě. Jelikož je vlastní kapitál dražší než cizí, je určitá výše zadlužení přijatelná.

Společnosti bych doporučila zvýšit celkové zadlužení společnosti pomocí například dlouhodobých úvěrů.

U dlouhodobého majetku dochází ke snižování hodnoty, a to převážně z důvodu odepisování majetku. Společnosti bych doporučila například investici do nové dodávky na převoz materiálů a výrobků nebo do nového stroje.

9.1.1 Nákup vozidla

Současná dodávka je Ford Transit 2,4 TDCI 85kW z roku 2008. Má průměrnou spotřebu 9,8 l/100 km. Jelikož je to starší vůz, má dražší náklady na provoz vzhledem k vysokým cenám za naftu, také bude potřeba i častější servis.

Společnost by mohla investovat do nového vozu Volkswagen Transporter 6.1 TDI KR 81 kW. Jehož průměrná spotřeba se pohybuje v rozmezí od 7 – 7,7 l/100 km. Cena tohoto nového vozu na stránkách Volkswagen je 1 016 134 Kč s DPH (839 780 Kč bez DPH) (Volkswagen, © 2022).

Nový Ford Transit Custom Van Trend 2.0 EcoBlue 96 kW. Průměrná spotřeba je 7,2 l/ 100 km. Cena tohoto vozu je na oficiálních stránkách Ford 1 170 736 Kč s DPH (967 550 Kč bez DPH) (Ford, © 2022).

Pokud by společnost chtěla spíše použít vůz, například k 17. 4. 2022 je na bazarových stránkách k dispozici vozidlo Ford Transit L2, 77 kW, který má průměrnou spotřebu 7,1 l/100 km. Rok výroby tohoto vozu je 2018 a cena je 619 000 Kč s DPH (511 570 Kč bez DPH) (SAUTO.cz, © 1996–2022).

Společnost může zvolit tyto možnosti financování:

Účelový (zajištěný úvěr)

- po dobu splácení není společnost plnohodnotným vlastníkem
- poskytnuté peníze mohou být použity pouze na nákup vozidla
- je zajištěn zakoupeným vozidlem
- nemůže ho odepisovat, protože není vlastníkem
- vyřízení trvá kratší dobu než při neúčelovém úvěru

Neúčelový úvěr

- společnost bude plnohodnotným vlastníkem
- může si odečíst DPH z kupní ceny na začátku splácení a provádět odepisování
- vyřízení trvá déle

Finanční leasing

- společnost není po dobu splácení vlastníkem vozidla, po ukončení splácení může vůz odkoupit
- získání leasingu bývá jednodušší než úvěr
- na začátku musí společnost složit tzv. akontaci

Operativní leasing

- společnost nebude vlastníkem vozidla
- auto mohou řídit pouze lidé předem určení ve smlouvě
- náklady na pojištění, údržbu a servis vozidla bude obstarávat leasingová společnost
- podnikatel si může uplatnit nárok na odpočet daně z celé splátky za operativní leasing

Společnosti bych doporučila využít neúčelový úvěr, který je sice dražší než účelový, ale může si uplatňovat odpisy a využít odpočet DPH.

Vyřízení úvěru lze vyřídit přímo na pobočce nebo online. Většinou je potřeba doložit poslední daňové přiznání, potvrzení o zaplacení daně a potvrzení z České správy sociálního

zabezpečení i ze zdravotní pojišťovny o tom, že společnost odvádí pravidelné platby. Dále bude potřeba potvrzení o bezdlužnosti vůči Finančnímu úřadu a dva doklady totožnosti. Ovšem každá banka či instituce má pravidla nastavená trochu jinak.

Vozidlo se stane majetkem společnosti dnem nákupu. Cena automobilu se postupně zahrne do nákladů firmy (odpisy), které snižují základ daně. Účetní odpisy jsou povinné ze zákona o účetnictví, daňové odpisy nejsou povinností, ale jsou možné. Daňové odepisování lze kdykoliv přerušit, účetní odepisování však nikoliv. Odepisování majetku probíhá v programu POHODA automaticky po zadání všech potřebných informací. Daňové odpisy se generují podle způsobu odpisu a odpisové skupiny, účetní podle účetního plánu. Automobil je zařazen do 2. odpisové skupiny a bude se odepisovat 5 let, způsob odepisování bych doporučila rovnoměrné z důvodu toho, aby vstupoval do nákladů rovnoměrně. Společnost má stanoveno, že účetní odpisy jsou stejné jako daňové. V odpisovém plánu bude uvedena alespoň předpokládaná použitelnost majetku; metoda odepisování; sazba a výše odpisů; měsíc a rok, ve kterém bude započato odepisování; pořizovací cena a zůstatková cena.

U vozu bude vedena kniha jízd. Je nutné ji mít zejména kvůli bezpečnosti práce a také z důvodu prokázání skutečnosti, že je auto opravdu používané k dosažení, udržení a zajištění příjmů. Tato kniha bude umístěna ve vozidle a je nezbytné ji vyplnit hned po příjezdu.

Typ automobilu									
SPZ									
Průměrná spotřeba PHM									
Datum zahájení provozu vozidla									
Datum	Účel cesty	Odkud - kam	Čas		Stav tachometru při		Ujeto km		
			Odjezdu	Příjezdu	Odjezdu	Příjezdu	Služebně	Soukromě	

Obrázek 16 Návrh knihy jízd (vlastní zpracování)

9.2 Evidence drobného majetku

Účetní společnost eviduje drobný majetek (PC: od 15 000 Kč - 59 999 Kč) na podrozvahových účtech v systému POHODA, k tomu je evidován i v MS Excel. Avšak fyzicky není tento drobný majetek polepen štítky s inventárními čísly. Pro zefektivnění inventarizace by bylo vhodné nechat polepit štítky s inventárními čísly tento drobný majetek.

Jednatel společnosti by měl pověřit nově vzniklou pracovní pozicí pomocné účetní viz. kapitola 9.4 polepením štítků na drobný majetek, který je evidován.



Obrázek 17 Návrh inventárního štítku pro drobný majetek (vlastní zpracování)

Při zapsání drobného majetku do sdíleného sešitu MS Excel by bylo vhodné připsat i sloupec, kde by bylo uvedeno, zda je tento drobný majetek polepen štítky, kdy to bylo provedeno a kdo to provedl.

Přehled drobného majetku						
Inven. číslo	Datum pořízení	Název	Počet (ks)	Jedn. cena (v Kč)	Celkem (Kč)	Štítek ((ANO/NE), kdy, provedl)
21DM00001	06.01.2021	Skříň s posuvnými dveřmi	1	15 684 Kč	15 684 Kč	ANO, 07.01.2021, pomocná účetní
21DM00002	15.01.2021	Vozík BFC-2t-ruční	1	29 173 Kč	29 173 Kč	ANO, 16.01.2021, pomocná účetní
21DM00003	17.01.2021	Počítač HP Pavilion	1	16 149 Kč	16 149 Kč	ANO, 19.01.2021, pomocná účetní
21DM00004	18.01.2021	Mobilní telefon APPLE iPhone XR	1	15 125 Kč	15 125 Kč	ANO, 22.01.2021, pomocná účetní

Obrázek 18 Návrh evidence DM (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

9.3 Odběratelé

Jelikož má společnost pouze jednoho klíčového odběratele, bylo by dobré získat i další pravidelné odběratele.

Je zapotřebí také zjistit, jestli na trhu existují potenciální zákazníci, kteří by se stali pravidelnými odběrateli. Pokud ano, měl by jednatel společnosti nebo jím pověřená osoba kontaktovat tyto zákazníky s nabídkou.

9.3.1 Webová stránka

Společnost má na internetu webovou stránku, kde uvádí základní informace o firmě, ukázky výroby a kontakt. Návštěvnost stránek ovšem není nijak vysoká. Webová stránka je hodně stručná, bylo by vhodné uvést i například informace o strojích, recenze od zákazníků apod. Společnost by měla zvážit i investici do reklamy, aby zvýšila povědomí o firmě.

9.3.2 Sociální sítě

Sociální sítě jsou velmi populární. Jednatel by mohl pověřit administrativního pracovníka tím, aby společnosti založil například profil na sociální síti Facebook. Tam by byly uvedeny

základní informace o firmě, ukázky výroby, stroje apod. Tím by se mohlo opět zvýšit povědomí o společnosti.

9.3.3 Recenze

Nebo by mohla požádat zákazníka či stálého odběratele o sepsání recenze, která by se vložila na webovou stránku, případně na Facebook.

9.3.4 Kvalita výrobků

Společnost by mohla mít zavedený systém kvality ČSN ISO 9001. Je zaměřen na schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů, má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníků, efektivním aplikování systému kvality.

Certifikace ISO 9001 by tedy zvýšila prodejní potenciál. Snižuje pravděpodobnost závad produktů a zajišťuje lepší důvěryhodnost u zákazníků.

Postup při certifikaci

1. podání přihlášky u akreditovaného certifikačního orgánu a její následné posouzení
2. uzavření smlouvy o certifikaci a dozorech dle ISO 9001
3. jmenování auditního týmu
4. audit 1. stupně, audit dokumentace – auditor prověřuje fungování systémů managementu kvality organizace
5. zpracování zprávy z auditu 1. stupně
6. audit 2. stupně – certifikační audit u klienta
7. zpracování zprávy z auditu 2. stupně
8. výkon certifikace, vydání certifikátu dle ČSN EN ISO 9001 (platnost certifikátu jsou 3 roky)
9. realizace dvou dozorových auditů po dobu platnosti certifikátu, při kterých je potvrzena platnost certifikátu

9.3.5 Inovace

Společnost využívá pouze klasické CNC obrábění nebo například vrtání, kdy je materiál postupně ubírán.

V poslední době zažívají ohromný rozmach 3D tiskárny. 3D tisk je proces, během kterého je digitální 3D model převeden do trojrozměrného objektu. Používá se tzv. aditivní technologie, kdy je materiál postupně vrstven na sebe. Při nejpoužívanější metodě tzv. FDM (Fused Deposition modeling) se struny nanášejí na podložku ve vrstvách. Používají se nejčastěji tyto materiály PLA, ABS, PET nebo PVA.

Výhodou 3D tisku je výrazná úspora nákladů, neboť se spotřebuje pouze nezbytné množství materiálu a není skoro žádný odpad. Další výhodou je definitivně rychlost výroby.

Tuto technologii však nelze uplatnit u každého typu materiálu.

Společnost by mohla investovat právě do 3D tiskárny, jakožto do inovace. Cena 3D tiskárny se pohybuje okolo 15 000 Kč – 20 000 Kč vč. DPH. Pořizovací cena na nákup 3D tiskárny není příliš vysoká, proto si nemusejí brát na její nákup úvěr. Školení na obsluhu 3D tiskárny se pohybuje kolem 6 000 Kč a trvá zhruba 3 dny.

9.4 Změna personální politiky

V roce 2021 odešli 4 zaměstnanci z výroby, kteří byli zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Jelikož je to malá firma, každý odchod zaměstnance je pro ni velkou ztrátou. Mohlo by to mít za příčinu zdlouhavý proces výroby zakázky. To by dále mohlo mít za následek ztrátu zákazníka z důvodu dlouhého čekání. V současné době byli přijati 2 zaměstnanci do výroby. Ovšem aby se předešlo nechtěným ztrátám, doporučila bych společnosti dotazování zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti viz. kapitola 9.4.2.

Z důvodu rozvoje společnosti bych doporučila pro zkvalitnění celého účetnictví přijetí pomocné účetní, která by měla za úkol jednodušší, opakující se úkoly. Z tohoto důvodu by měla účetní dostatek času na vypracování dalších, složitějších úkolů.

- Jako první možnost je přijetí pracovníka zaměstnaného na zkrácený úvazek.
- Jako druhá možnost je například spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně – Fakulta managementu a ekonomiky. Student, který studuje bakalářský obor Účetnictví a daně musí splnit absolvování profesní odborné praxe.

V příloze P IV je uveden návrh popisu práce pomocné účetní.

9.4.1.1 Pracovník na zkrácený úvazek

První možností je tedy zaměstnat pracovníka na poloviční úvazek (20 hodin týdně) tak, aby chodil do práce od pondělí do čtvrtka na 5 hodin denně.

Práce na zkrácený úvazek je vhodná zejména pro důchodce; studenty, kteří si chtějí při studiu přivydělat nebo pro maminky s malými dětmi.

Jednatel společnosti by vytvořil pracovní nabídku, kterou by vložil na internet. Následně by uchazeči o zaměstnání zaslali své životopisy na e-mail jednatele. Jednatel společnosti by po uplynutí termínu pro zasílání životopisů vybral vhodné uchazeče. Všechny uchazeče by informoval o výsledcích. Ti, kteří by byli vybráni jako vhodní uchazeči by přišli na výběrové řízení, na kterém by se jednatel po poradě s účetní rozhodl, kterého uchazeče vybere.

Nově příchozí zaměstnanec dodá osobní údaje pro uzavření pracovní smlouvy; doklad o vzdělání; pokud byl předtím zaměstnán, tak doloží zápočtový list; údaje o jeho zdravotní pojišťovně; jestliže je student, tak Potvrzení o studiu apod.

Dále je nutné sepsat pracovní smlouvu, podrobit ho vstupní lékařské prohlídce, vyplnit Prohlášení k dani z příjmů, uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti, dohodu o mlčenlivosti, podrobit ho školení BOZP a PO, do 8 dnů od jeho nástupu ho nahlásit na příslušnou zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení.

Pak ho čeká zaškolení, které provede účetní.

Vzhledem ke skutečnosti, že všichni zaměstnanci ve společnosti dostávají nadprůměrné mzdy, doporučila bych společnosti, aby pracovník na zkrácený úvazek (20 hodin týdně) dostal měsíční hrubou mzdu 16 700 Kč. Zaměstnavatel musí k tomu zaplatit 5 645 Kč měsíčně na SP a ZP. Měsíční osobní náklady na tohoto zaměstnance budou 22 345 Kč.

Tabulka 15 Měsíční osobní náklady (vlastní zpracování)

Osobní náklady:	Částka v Kč
- Hrubá mzda	16 700 Kč
- SP (zaměstnavatel)	4 142 Kč
- ZP (zaměstnavatel)	1 503 Kč
Celkem	22 345 Kč

Pro zaměstnání pomocné účetní je potřeba pro ni vytvořit vhodné zázemí. Své pracovní místo by měla spolu v kanceláři účetní. Kancelář je dostatečně velká pro 3 zaměstnance (účetní, administrativní pracovník a pomocná účetní). Je potřeba pro nového zaměstnance zajistit koupi vhodného pracovního stolu, kancelářské židle, notebook, skříň, počítačovou myš a kancelářské doplňky. V tabulce 16 je návrh cenové nabídky.

Tabulka 16 Příklad cenové nabídky vybavení pracovního místa (vlastní zpracování)

Vybavení	Cena s DPH
Psací stůl	7 499 Kč
Kancelářská židle	2 490 Kč
Kancelářské doplňky	1 690 Kč
Skříň	3 679 Kč
Notebook HP	12 989 Kč
Počítačová myš HP	399 Kč
Celkem	28 746 Kč

Další náklady, které bude muset společnost vynaložit jsou náklady na telefonní služby, kancelářské potřeby, náklady na tisk apod.

Společnost má zakoupenou kompletní síťovou verzi programu POHODA od firmy STORMWARE s.r.o. pro 2-3 počítače. Aktuálně ji využívá pouze účetní a jednatel společnosti. Firma by nemusela tedy zakoupit licenci pro další počítač. Vzhledem k tomu, že se v systému POHODA nachází citlivá data, doporučila bych používat systém uživatelských práv. Do agendy Přístupová data má přístup pouze Admin, případně další uživatelé s právem Přístupová práva. Lze tedy nastavit práva uživatele.

Jako další program, ke kterému bude mít přístup nový zaměstnanec je Microsoft Office, kde bude využívat převážně Word, Excel, Powerpoint a Outlook. Společnost má zaplacenou licenci pro 6 počítačů. V současné době je využito 5 licencí a to účetní, jednatel, administrativní pracovník, kontrolor jakosti a mistr.

9.4.1.2 Student UTB – obor Účetnictví a daně

Druhou možností je tedy spolupráce s UTB – Fakulta managementu a ekonomiky při realizaci odborné bakalářské praxe. Student tímto získá cenné zkušenosti, a hlavně praxi do životopisu. Za tuto odbornou praxi nemusí společnost studentovi vyplácet žádnou odměnu, ovšem to je na zvážení samotné společnosti.

Realizace profesní odborné praxe

Na webových stránkách Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně – Fakulta managementu a ekonomiky je uveden postup realizace profesní odborné praxe.

Nejprve si student ve společnosti dohodne profesní odbornou praxi. V průběhu praxe se musí seznámit alespoň s polovinou činností, ty jsou uvedeny na webových stránkách. Než student bude moci začít vykonávat praxi musí ji mít schválenou garantem, formulář **Schválení**

zaměření výkonu odborné praxe student vyplní a pošle e-mailem garantovi odborných praxí. Následně se garant vyjádří souhlasně nebo zamítavě (FAKULTA MANAGEMENTU A EKONOMIKY, © 2022).

Pak přichází na řadu **Smlouva o výkonu odborné praxe**, jakmile ji má student vyplněnou, pošle ji administrátorce, která zařídí výtisk 3 vydání a podpis od děkana. Tyto výtisky předá studentovi, který je podepíše a následně zajistí podpis od jednatele společnosti. Jeden výtisk si nechává společnost, druhý dostane student a třetí donese student administrátorce. Musí také projít **školením BOZP** před nástupem na praxi, které naskenuje a pošle e-mailem administrátorce (FAKULTA MANAGEMENTU A EKONOMIKY, © 2022).

V průběhu plnění odborné praxe si student vede **Výkaz odborné praxe**. Ve Výkazu odborné praxe student uvádí informace o průběhu praxe (datum, od, do, celkem hodin, náplň práce). Dále jsou v něm uvedeny podmínky pracovní doby, kdy student může vykonávat praxi od pondělí do pátku, mezi 6:00 až 22:00 (maximální délka je stanovena na 10 hodin v jeden den), také je zde uvedena informace ohledně dodržování zákonných přestávek (FAKULTA MANAGEMENTU A EKONOMIKY, © 2022).

Po dokončení odborné praxe odevzdá administrátorce tento výkaz spolu se **Zprávou z odborné praxe**, kde jsou uvedeny informace o organizaci, dále je zde vyjádření organizace k práci studenta, hodnocení praxe studentem a následně garant vyhodnotí odbornou praxi (student splnil/nesplnil) (FAKULTA MANAGEMENTU A EKONOMIKY, © 2022).

Odbornou praxi student vykonává v celkovém rozsahu 480 hod. (FAKULTA MANAGEMENTU A EKONOMIKY, © 2022).

Tabulka 17 *Rozsah hodin odborné praxe (vlastní zpracování)*

Předmět	Zkratka předmětu	Rozsah hodin
Odborná praxe 1 (2. - 5. semestr)	1OPU1 a 2OPU1	160 hod.
Odborná praxe 2 (v rámci 6. semestru)	1OPU2 a 2OPU2	320 hod.

Student se domluví s vedoucím odborné praxe na pracovní době podle jeho časových možností. Následně musí projít zaškolením, které povede účetní společnosti.

Pro výkon odborné praxe musí společnost zajistit pracovní místo, které bude sdílet společně s účetní a administrativním pracovníkem. Stejně jako při zaměstnání pracovníka na zkrácený úvazek bude potřeba pracovní místo vybavit základním vybavením, které je uvedeno

v tabulce 16. Dále bude třeba vynaložit náklady na telefonní služby, kancelářské potřeby, náklady na tisk atd.

Student bude využívat program POHODA, ve kterém mu bude zajištěn omezený přístup pomocí systému uživatelských práv stejně jako při zaměstnání pracovníka na zkrácený úvazek. Interní data jsou velice citlivá, ve Smlouvě o výkonu odborné praxe se student zavazuje zachovávat mlčenlivost a chránit data. Využívat bude student také Microsoft Office, zejména Word, Excel, Outlook a Powerpoint. Jak již bylo zmíněno u zaměstnance na zkrácený úvazek, společnost nemusí zakoupit další licenci programu POHODA ani Microsoft Office.

Student bude společnost stát menší náklady než pracovník zaměstnaný na zkrácený pracovní úvazek. Ovšem pokud je student bez praxe, bude potřeba více času na zaučení.

9.4.2 Dotazník spokojenosti

Bylo by dobré například jednou za půl roku nechat anonymně vyplnit dotazník spokojenosti zaměstnanců. A na základě toho tedy zjistit, zda zaměstnancům vyhovují podmínky ve firmě.

Na obrázku 19 je proto uveden návrh na dotazník spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

<p>1. Jste za svou práci adekvátně finančně ohodnocen/a?</p> <p>Rozhodně ano</p> <p>Ano</p> <p>Ne</p> <p>Rozhodně ne</p>	<p>4. Jak hodnotíte atmosféru ve firmě?</p> <p>Dobrá</p> <p>Normální</p> <p>Špatná</p> <p>Nedokážu posoudit</p>
<p>2. Naplňuje Vás Vaše práce?</p> <p>Ano</p> <p>Spíše ano</p> <p>Spíše ne</p> <p>Ne</p>	<p>5. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?</p> <p>Ano</p> <p>Spíše ano</p> <p>Spíše ne</p> <p>Ne</p>
<p>3. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (např. hygienické zázemí, vzhled pracovního místa apod.)?</p> <p>Ano</p> <p>Částečně</p> <p>Ne</p>	<p>6. Je pravděpodobné, že budete v nejbližší době hledat jiné zaměstnání?</p> <p>Určitě ne</p> <p>Pravděpodobně ne</p> <p>Uvažuji o tom</p> <p>Pravděpodobně ano</p> <p>Určitě ano</p>

Obrázek 19 Návrh na dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dotazník by po vyplnění zaměstnanci vkládali do schránky, která by byla určená k tomuto účelu.

Po odevzdání všech 23 dotazníků od pracovníků na hlavní pracovní poměr, přijde na řadu vyhodnocení. Všechny odpovědi se poznamenají do MS Excel.

Otázka 1	Jste za svou práci adekvátně finančně ohodnocen/a?	Četnost
Odpověď	Rozhodně ano	
	Ano	
	Ne	
	Rozhodně ne	

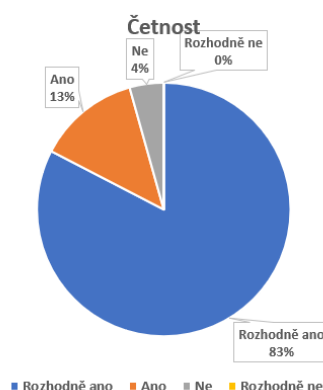
Obrázek 20 Hodnocení dotazníku v Excel (vlastní zpracování)

Po zaznamenání všech odpovědí, přijde na řadu vyhodnocení, které by mohl mít na starost pracovník zaměstnaný na zkrácený úvazek nebo student. Na základě těchto odpovědí bude

zpracovaná prezentace v MS Powerpoint, která bude prezentována jednatelem na nejbližší poradě. Prezentace může být doplněna různými grafy pro lepší přehlednost.

Jste za svou práci adekvátně finančně ohodnocen/a?

Otázka 1	Jste za svou práci adekvátně finančně ohodnocen/a?	Četnost
Odpořevď	Rozhodně ano	19
	Ano	3
	Ne	1
	Rozhodně ne	0



Obrázek 21 Návrh na prezentaci výsledků dotazníku (vlastní zpracování)

9.5 Reporting

Společnost nemá zaveden reporting, aby měla dostatečný přehled o hospodaření firmy. Jednatel společnosti má přehled pouze o výsledku hospodaření, dále se zajímá o cash flow, pohledávky a závazky. Přitom je vhodné mít přehled nejméně o ukazatelích jako jsou: ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Společnosti bych doporučila zavést reporting kvartálně. Reporting by měla na starosti pomocná účetní (pracovník zaměstnaný na zkrácený úvazek nebo student), která by vygenerovala podstatné informace z programu POHODA, následně by tyto informace převedla přehledně do MS Excel. Byly by vedeny ve sdíleném souboru MS Excel, kam by měli přístup pouze jednatel společnosti, účetní a pomocná účetní. Jednotlivé reporty by byly předkládány v tištěné i elektronické podobě na poradě, která by se konala vždy po 3 měsících. U reportů nesmí chybět komentář.

9.5.1 Přehled pohledávek a závazků

Přes program POHODA lze vyexportovat knihu pohledávek i závazků přímo do Excelu. Díky tomu bude mít jednatel přehled o tom, kdo ještě nezaplatil nebo které firmě dluží. Důležité je sledovat splatnost pohledávek i závazků. Reporty budou předkládány pravidelně na poradě, která se bude konat vždy po uplynutí 3 měsíců.

Na obrázku 22 je navržena kniha závazků. Na obrázku 23 je návrh knihy pohledávek, kde jsou uvedeny podstatné informace o pohledávkách.

Kniha závazků k datu								
Datum	Číslo	Variabilní symbol	Firma	Částka	Z toho DPH	K likvidaci	Splatnost	Uhrazeno
	Počet	Hodnota						
Neproplacené								
Proplacené								

Obrázek 22 Kniha závazků (vlastní zpracování)

Kniha pohledávek k datu							
Datum	Číslo	Firma	Částka	Z toho DPH	K likvidaci	Splatnost	Uhrazeno
	Počet	Hodnota					
Neproplacené							
Proplacené							

Obrázek 23 Kniha pohledávek (vlastní zpracování)

9.5.2 Evidence nákladů a výnosů

Z důvodu toho, že společnost nesestavuje plány ani rozpočty nelze porovnat plánované a skutečné náklady, a díky tomu vyhodnotit odchylky a najít řešení.

Sledovat by se měly alespoň ty náklady a výnosy, které se podílí na celkových nákladech a výnosech z větší části. Na obrázku 24 je uveden návrh na sledování nákladů a výnosů podle kvartálů. Na obrázku 25 je navrženo sledování nákladů a výnosů mezi jednotlivými lety. Reporty týkající se nákladů a výnosů podle kvartálů budou předkládány pomocnou účetní (pracovník zaměstnaný na zkrácený úvazek nebo student) na poradách, které se budou konat

vždy po 3 měsících. Meziroční sledování nákladů a výnosů bude předkládáno až po uplynutí celého roku.

	1. Q 2021	2. Q 2021	3. Q 2021	4. Q 2021	2021	1. Q 2022	2. Q 2022	3. Q 2022	4. Q 2022	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb										
Tržby za prodej zboží										
Ostatní provozní výnosy										
Výnosové úroky a podobné výnosy										
Ostatní finanční výnosy										
Výnosy celkem										
	1. Q 2021	2. Q 2021	3. Q 2021	4. Q 2021	2021	1. Q 2022	2. Q 2022	3. Q 2022	4. Q 2022	2022
Výkonová spotřeba										
Změna stavu zásob vlastní činnosti										
Aktivace										
Osobní náklady										
Úpravy hodnot v provozní oblasti										
Ostatní provozní náklady										
Nákladové úroky a podobné										
Ostatní finanční náklady										
Náklady celkem										

Obrázek 24 Návrh na sledování nákladů a výnosů kvartálně (vlastní zpracování)

	2018	2019	19/18	2020	20/19	2021	21/20	2022	22/21
Tržby z prodeje výrobků a služeb									
Tržby za prodej zboží									
Ostatní provozní výnosy									
Výnosové úroky a podobné výnosy									
Ostatní finanční výnosy									
Výnosy celkem									
	2018	2019	19/18	2020	20/19	2021	21/20	2022	22/21
Výkonová spotřeba									
Změna stavu zásob vlastní činnosti									
Aktivace									
Osobní náklady									
Úpravy hodnot v provozní oblasti									
Ostatní provozní náklady									
Nákladové úroky a podobné									
Ostatní finanční náklady									
Náklady celkem									

Obrázek 25 Návrh na sledování nákladů a výnosů meziročně (vlastní zpracování)

9.5.3 Přehled jednotlivých výsledků hospodaření

Obrázek 26 znázorňuje navržený výkaz zisků a ztrát pro sledování vybraných položek v jednotlivých čtvrtletích a rocích. Výkaz zisku a ztrát lze vyexportovat z programu POHODA přímo do MS Excel. Jednateli bude předkládat pomocná účetní (pracovník zaměstnaný na zkrácený úvazek nebo student) reporty po uplynutí 3 měsíců na poradě.

	1. Q 2021	2. Q 2021	3. Q 2021	4. Q 2021	2021	1. Q 2022	2. Q 2022	3. Q 2022	4. Q 2022	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb										
Tržby za prodej zboží										
Výkonová spotřeba										
Náklady vynaložené na prodané zboží										
Spotřeba materiálu a energie										
Služby										
Změna stavu zásob vlastní činnosti										
Aktivace										
Osobní náklady										
Mzdové náklady										
Náklady na soc. zabez, zdr. pojís. a ostatní										
Úpravy hodnot v provozní oblasti										
Úpravy hodnot DNM a DHM										
Úpravy hodnot pohledávek										
Ostatní provozní výnosy										
Tržby z prodaného dlouhodob. majetku										
Tržby z prodaného materiálu										
Jiné provozní výnosy										
Ostatní provozní náklady										
Daně a poplatky										
Jiné provozní náklady										
Provozní VH										
Výnosové úroky a podobné výnosy										
Nákladové úroky a podobné										
Ostatní finanční výnosy										
Ostatní finanční náklady										
Finanční výsledek hospodaření										
VH před zdaněním										
Daň z příjmu										
Daň z příjmu splatná										
VH po zdanění										
Čistý obrát za účetní období										

Obrázek 26 Zjednodušený výkaz zisků a ztrát pro společnost (vlastní zpracování)

Dále by bylo vhodné sledovat meziroční vývoj výsledků hospodaření. Na obrázku 27 je zachycen meziroční přehled výsledku hospodaření. Lze ho doplnit o různé grafy pro lepší přehlednost. Přehled týkající se vývoje výsledku hospodaření bude předkládán na poradě po uplynutí příslušného roku.

	2018	2019	19/18	2020	20/19	2021	21/20	2022	22/21
EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)									
- odpisy									
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)									
- nákladové úroky									
EBT (zisk před zdaněním)									
- daň z příjmu									
EAT (čistý zisk)									

Obrázek 27 Přehled vývoje výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

9.5.4 Ukazatele zkrácené finanční analýzy

Společnost nikdy nesledovala ukazatele finanční analýzy. Pro lepší přehled bych společnosti doporučila zavést pravidelné kontroly ukazatelů viz. obrázek 28.

Na poradě, která by proběhla vždy po třech měsících, by měly být prezentovány poměrové ukazatele finanční analýzy s doplňujícím komentářem, který by měla na starost účetní (popřípadě i s návrhem na zlepšení).

V programu POHODA lze přes agendu Analýza opět vyexportovat některé poměrové ukazatele, to lze však upravit podle potřeb organizace.

Ukazatele zadluženosti	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	Rok
Celková zadluženost					
Míra zadluženosti					
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu					
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem					
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem					
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji					
Ukazatele likvidity	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	Rok
Ukazatel běžné likvidity					
Ukazatel pohotové likvidity					
Ukazatel hotovostní likvidity					
Podíl ČPK na OA					
Podíl ČPK na celk. aktivech					
Ukazatele rentability	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	Rok
Rentabilita tržeb (ROS)					
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)					
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)					
Ukazatele aktivity	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	Rok
Obrat celkových aktiv					
Doba obratu zásob					
Doba obratu krátkodobých pohledávek					
Doba obratu krátkodobých závazků					
Obratovost krátkodobých pohledávek					
Obratovost krátkodobých závazků					

Obrázek 28 Doporučené ukazatele finanční analýzy (vlastní zpracování)

9.5.5 Cash flow

V programu POHODA v agendě Analýza je možné vytvořit Výkaz o peněžních tocích nepřímou metodou výpočtu. Cash flow podává informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a vysvětluje proč k nim došlo.

Na následujících obrázcích je zobrazen návrh Výkazu o peněžních tocích v programu Excel, který by byl vypočten vždy podle kvartálu. Opět by byl prezentován na poradě, která by se konala vždy po 3 měsících.

Cash flow k datu		1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	Rok
1. P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období					
2. A.	Peněžní tok z hlavní výdělečné činnosti					
3. Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti					
4. A.1.	Úpravy o nepeněžní operace					
5. A.1.1.	Odpisy stálých aktiv					
6. A.1.2.	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku					
7. A.1.3.	Změna zůstatků rezerv					
8. A.1.4.	Změna zůstatků časového rozlišení nákladů a výnosů a dohadných účtů					
9. A.1.5.	Změna zůstatků opravných položek ke stálým aktivům					
10. A.1.6.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv					
11. A.1.7.	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kapitálových účastí					
12. A.2.	Úpravy oběžných aktiv					
13. A.2.1.	Změna stavu pohledávek					
14. A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků					
15. A.2.3.	Změna stavu zásob					
16. A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku					
17. B.	Investiční činnost					
18. B.1.	Nabytí stálých aktiv					
19. B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku					
20. B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku					
21. B.1.3.	Nabytí finančních investic					
22. B.2.	Výnosy z prodeje stálých aktiv					
23. B.2.1.	Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku					
24. B.2.2.	Výnosy z prodeje finančních investic					
25. B.3.	Komplexní pronájem					
26. B.3.1.	Úhrada pohledávek z komplexního pronájmu					
27. B.3.2.	Úhrada závazků z komplexního pronájmu					

Obrázek 29 Cash flow - 1. část (vlastní zpracování)

28. C.	Finanční činnost					
29. C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků					
30. C.1.1.	Zvýšení dlouhodobých úvěrů					
31. C.1.2.	Snížení dlouhodobých úvěrů					
32. C.1.3.	Zvýšení závazků z dluhopisů					
33. C.1.4.	Snížení závazků z dluhopisů					
34. C.1.5.	Zvýšení ostatních dlouhodobých závazků					
35. C.1.6.	Snížení ostatních dlouhodobých závazků					
36. C.2.	Zvýšení a snížení vlastního jmění z vybraných operací					
37. C.2.1.	Upsání cenných papírů a účastí					
38. C.2.2.	Přeměna dluhopisu na akcie					
39. C.2.3.	Peněžní dary a dotace, dary v podobě pohledávek a krátkod. fin. majetku					
40. C.2.4.	Kapitalizace závazků					
41. C.2.5.	Úhrada ztráty společníky					
42. C.2.6.	Nárok na dividendy a podíly na zisku					
43. C.2.7.	Vyplácení vlastního jmění společníkům					
44. C.2.8.	Odpis vlastních akcií					
45. C.2.9.	Jiné změny					
46. D.	Rozdíl (R - P - A - B - C)					
47. R.	Stav peněžních prostředků na konci účetního období					

Obrázek 30 Cash flow - 2. část (vlastní zpracování)

10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

V této kapitole bude rozebrána časová, nákladová a finanční analýza projektu.

10.1 Časová analýza

Na základě provedených analýz byly navrženy změny pro zlepšení vnitřního kontrolního systému společnosti. Jednatel společnosti by měl zvážit, kdy by chtěl navržené změny implementovat.

Navržený systém lze implementovat již od 1. 6. 2022 tj. polovina účetního období.

První navrhované řešení týkající se investování do dlouhodobého majetku pomocí cizích zdrojů je možno naplánovat již od června 2022. Jednatel společnosti nejprve rozhodne o vhodné investici do dodávky na převoz materiálů a výrobků, v navrhovaném řešení má na výběr ze tří možných alternativ. Pak musí zažádat o poskytnutí úvěru na financování vozu. Tyto kroky mohou být provedeny v řádu několika týdnů, popřípadě měsíců.

Druhé navrhované řešení se týká evidence drobného majetku. Pomocná účetní může polepit drobný majetek štítky v průběhu října 2022, stejně tak i doplnit údaje o polepení štítků do MS Excel.

Pro získání nových odběratelů je zapotřebí, aby měli povědomí o společnosti. Změny týkající se zviditelnění by mohly být implementovány od listopadu 2022. Ovšem co se týče zavedení systému kvality ISO, ten by mohl být zaveden od ledna 2023. Tento proces je náročný a zdlouhavý. Nákup 3D tiskárny i školení na její obsluhu lze provést již v průběhu června 2022.

Pokud by společnost zvolila možnost přijetí zaměstnance na zkrácený úvazek, v srpnu 2022 by mohla vytvořit pracovní zázemí pro novou pozici a v září 2022 by měla začít s výběrem vhodného zaměstnance. V průběhu října 2022 by se mohl nový zaměstnanec začít školit na pozici pomocné účetní.

Jestliže by společnost zvolila spolupráci s UTB při realizaci odborné bakalářské praxe, měl by student začít vyřizovat dokumenty ohledně realizace praxe minimálně měsíc před nástupem na praxi, nejlépe v září 2022 (student - 2. ročník – zimní semestr), aby se mohl od října 2022 začít zaučovat na danou pozici. Pak by chodil na praxi podle jeho časových možností. Společnost by již v srpnu 2022 měla vytvořit pracovní zázemí pro studenta.

Dotazník spokojenosti by společnost předložila zaměstnancům k vyplnění vždy po půl roce, a to v prosinci 2022 a v červnu 2023. Vyhodnocení dotazníku z prosince 2022 by proběhlo na poradě, která by se konala na začátku dubna 2023.

První čtvrtletní porada by se konala na začátku července 2022, další by byla v říjnu 2022. Reporty by měla do doby, než by se zaučil nový pracovník na starosti účetní. Po zaučení nového pracovníka by měl na starosti reporty on.

Tabulka 18 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Oblast	Období
Nákup 3D tiskárny + školení	červen 2022
Rozhodnutí o investici	červen 2022
Doplnění evidence drobného majetku	červenec 2022
Čtvrtletní porada	červenec 2022
a) Vytvoření nového pracovního zázemí	srpen 2022
b) Vytvoření nového pracovního zázemí	srpen 2022
a) Výběr vhodného zaměstnance	září 2022
b) Vyřizování dokumentů ohledně realizace praxe	září 2022
a) Zaškolení nového zaměstnance	říjen 2022
b) Zaučení studenta	říjen 2022
Polepení drobného majetku štítky	říjen 2022
Změny týkající se zviditelnění společnosti	listopad 2022
Předložení dotazníku spokojenosti zaměstnancům	prosinec 2022
Zavedení systému kvality ISO	od ledna 2023

10.2 Nákladová analýza

Se zavedením projektu vzniknou společnosti náklady, které souvisejí s pořízením dodávky. Záleží na tom, kterou variantu jednatel preferuje, zda pořízení nové dodávky či použité. Dalším faktorem je, jaká bude aktuální cenová nabídka financování. Nová dodávka bude mít menší spotřebu PHM, náklady na provoz budou také nižší než při provozu dosavadní dodávky.

Pořízení 3D tiskárny společnost nestojí tolik peněz jako pořízení dodávky. Celkové náklady na pořízení 3D tiskárny se pohybují okolo 26 000 Kč s DPH.

S nástupem nového pracovníka na zkrácený úvazek nebo studenta vzniknou společnosti jednorázové náklady, které jsou vyčísleny v tabulce 16. Další náklady, které společnost bude platit jak u pracovníka, tak u studenta jsou například náklady na telefonní služby, kancelářské potřeby apod. Tyto náklady se pohybují okolo 500-1 500 Kč měsíčně podle spotřeby kancelářských potřeb.

Při zaměstnání pracovníka na zkrácený úvazek bude společnost navíc proplácet vstupní lékařskou prohlídku, která stojí 600 Kč. Zároveň bude společnost platit osobní náklady na zaměstnance, které jsou uvedeny v tabulce 15.

V tabulce 19 je vidět porovnání měsíčních nákladů na pracovníka zaměstnaného na zkrácený úvazek a studenta. Měsíční náklady na studenta jsou o 23 245 Kč nižší než u pracovníka na zkrácený úvazek.

Tabulka 19 Porovnání měsíčních nákladů (vlastní zpracování)

Náklady	Pracovník na zkrácený úvazek	Student
Osobní náklady	22 345 Kč	x
- hrubá mzda	16 700 Kč	x
- ZP a SP (zaměstnavatel)	5 645 Kč	x
Ostatní náklady	1 500 Kč	600 Kč
- telefonní služby	450 Kč	300 Kč
- kancelářské potřeby	500 Kč	100 Kč
- náklady na tisk	400 Kč	150 Kč
- ostatní	150 Kč	50 Kč
Celkem	23 845 Kč	600 Kč

10.3 Riziková analýza

Při realizaci každého projektu je společnost ohrožena riziky, které vznikají z vnitřních nebo vnějších vlivů. Mohou ohrozit cíle, náklady a termíny projektu. Základním předpokladem pro zavedení projektu vnitřního kontrolního systému v organizaci je vytvoření preventivních opatření, která budou sloužit pro eliminaci podnikatelských rizik. Samotný projekt s sebou nese ovšem rizika, která lze definovat jako personální, časové a finanční.

Personální riziko projektu je spojeno s vytvořením nové pracovní pozice. Spočívá především v tom, že nemusí být dostatečný zájem o nabízenou pozici. Student nemusí mít takové časové možnosti, s jakými společnost počítá pro výkon předem stanovených pracovních činností. Mezi personální rizika může patřit i nedostatečná kontrola odvedené práce nebo nedostatečné zaškolení.

Časové riziko spočívá v nedodržení časového harmonogramu, který byl navržen v kapitole 10.1. Například změny týkající se zviditelnění budou potřebovat větší propracovanost tedy více času. Jednatel nebude mít dostatek času na realizaci investice ohledně nové dodávky z důvodu například pracovní neschopnosti nebo bude mít na starosti důležitější věci. Časová

prodleva reportingových zpráv může být způsobena například selháním lidského faktoru nebo informační techniky.

Finanční rizika, která ohrožují realizaci projektu jsou spojena zejména s náklady vynaložené na nově vytvořenou pracovní pozici a pořízení dodávky. Nákladová analýza je provedena v kapitole 10.2. Pokud by se jednalo o přijetí pracovníka zaměstnaného na zkrácený úvazek, není to pro firmu tak nákladově náročné jako kdyby byl zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Je zde i možnost realizace odborné praxe studentem, tato možnost je nákladově přijatelnější ovšem nese s sebou další rizika v podobě například rychlosti odvedené práce.

11 PŘÍNOSY PROJEKTU

Doposud byl vnitřní systém společnosti upravován zejména kontrolami, které vyžadovalo účetnictví.

Analýzou byly zjištěny nedostatky v některých procesech. Navrhovaný projekt se snaží zavést a doplnit procesy, které budou mít za následek zefektivnění.

Na základě zkrácené finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost neinvestuje do dlouhodobého majetku. Navrhované řešení v podobě investice do nové dodávky bude mít za příčinu úsporu v podobě placení menších daní, protože odpisy vstupují do nákladů a tím se sníží základ daně, ze kterého se následně počítá daň. Také si může uplatnit odpočet DPH.

Mezi přínosy navrhovaného projektu se řadí důkladná evidence drobného majetku pro lepší zajištění jeho ochrany. Drobný majetek lze snadno odcizit, proto jsou inventurní čísla významným prvkem vnitřního kontrolního systému. Ovšem dokud nebude zavedena důkladná evidence drobného majetku, nelze zajistit plnou ochranu majetku.

Dalším přínosem je návrh na zviditelnění společnosti, aby měla dostatek odběratelů. Také bude dobré řešení zavést systém kvality ISO 9001, který zajistí kontrolu vnitřních procesů a zjistí případné nedostatky. Systémy kvality obecně zajišťují důvěryhodnost zákazníků. Další možností investice je nákup 3D tiskárny, která je v současné době velice populární z důvodu především úspory nákladů a rychlosti výroby.

Nově navrhovaná pracovní pozice by měla přinést zkvalitnění vedení účetnictví. V současné době vede účetnictví společnosti pouze jeden zaměstnanec. Zavedením této pracovní pozice bude nápomocné zejména k tomu, že se odstraní časové vytížení účetní společnosti. Pravidelnými kontrolami spokojenosti může společnost předejít odcházení zaměstnanců.

V současné době požaduje jednatel společnosti pouze základní informace o hospodaření. Díky nově navržené kontrole prostřednictvím reportingových zpráv získá jednatel společnosti podstatné informace. Pomocí vytvořených podkladů může společnost kontrolovat stav pohledávek a závazků, dále jaké byly vynaložené náklady a výnosy. Taktéž bude mít přehled o jednotlivých výsledcích hospodaření, ukazatelích zkrácené finanční analýzy a cash flow.

ZÁVĚR

V České republice chybí právní předpis, který by upravoval vnitřní kontrolní systém u podnikatelských subjektů. Závisí to teda zcela na podnikateli, jak nastaví kontrolní systém ve své účetní jednotce. Diplomová práce měla za cíl navrhnout úpravu, změnu, případně doplnění současného stavu vnitřního kontrolního systému.

Obsahem teoretické části je literární rešerše, která je zpracována na základě dostupných českých i zahraničních pramenů týkající se problematiky vnitřního kontrolního systému. V úvodu této části je definován vnitřní kontrolní systém jako takový, dále je i definován podle rámce COSO. Jsou také popsány předpoklady fungování vnitřní kontroly a nástroje vnitřního kontrolního systému. Dále se teoretická část zabývá interním auditem, účetními podvody, účetními chyby a reportingem.

V analytické části je popsáno, že se jedná o malou společnost, která se zabývá kovoobráběčstvím. Vybraná společnost je českou společností, která se řadí mezi malé společnosti. I u malých společností je taktéž nezbytné sledovat dosažené výsledky a činnosti týkající se hospodaření, ovšem ne v tak velké míře jako u středních a velkých společností.

Pomocí analýzy současného stavu vnitřního kontrolního systému byly zjištěny nedostatky týkající se neúplné evidence drobného majetku, v tomto směru by mělo dojít ke zefektivnění inventarizace majetku. Dalším zjištěným nedostatkem byl nedostatečný reporting, jednatel neměl dostačující přehled o společnosti. Společnost bude kontrolovat poměrové ukazatele ve čtvrtletním reportingu. Bylo zjištěno, že společnost dostatečně neinvestuje do dlouhodobého majetku ani do žádných inovací, proto byla doporučena investice do nového vozidla i do inovace v podobě nákupu 3D tiskárny.

Mezi další nedostatky se řadilo riziko týkající se odchodu zaměstnanců. Odchod každého zaměstnance je velkou ztrátou pro společnost, proto byla doporučena kontrola spokojenosti zaměstnanců. Další nedostatek byl v pracovní náplni, na základě toho byly navrženy možnosti, jak zefektivnit práci týkající se vedení účetnictví. Společnost se potýká i s nedostatkem klíčových odběratelů, bylo doporučeno, jak zvýšit povědomí budoucích zákazníků.

Na závěr praktické části byla vypracována časová, nákladová a riziková analýza navrhovaného projektu, také byly zhodnoceny přínosy navrhovaných řešení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

BRYCHTA, Ivan et al., 2022. *Účetnictví podnikatelů 2022*. 19. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 560 s. ISBN 978-80-7676-351-7.

DRÁBKOVÁ, Zita, 2020. *Riziko účetních chyb a podvodů ve světle kreativního účetnictví: nástroje efektivního řízení a hodnocení rizik v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 134 s. ISBN 978-807-5983-121.

DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2021. *Základy účetnictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 275 s. ISBN 978-807-6761-582.

DVOŘÁKOVÁ, Lenka, 2021. *Nejčastější chyby a omyly účetních*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 212 s. ISBN 978-807-6760-721.

ELDER, Randal J. et al., 2020. *Auditing and assurance services: international perspectives*. Seventeenth edition. Harlow, England: Pearson, 839 s. ISBN 978-1-292-31198-2.

FIALA, Zdeněk et al., 2021. *Správní právo trestní*. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 308 s. ISBN 978-807-5025-319.

HAYES, Rick Stephan, J. C. A. GORTEMAYER a Philip WALLAGE, 2014. *Principles of auditing: an introduction to international standards on auditing*. Third edition. Harlow: FT Prentice Hall, 714 s. ISBN 978-0-273-76817-3.

CHALUPA, Rostislav et al., 2021. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2021*. Olomouc: ANAG, 448 s. ISBN 978-807-5543-165.

JELÍNEK, Jiří, 2019. *Trestní odpovědnost právnických osob v České republice: problémy a perspektivy*. Praha: Leges, 384 s. ISBN 978-807-5023-513.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 231 s. ISBN 978-80-7478-557-3.

KUPEC, Václav, 2021. *Audit essentials*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 110 s. ISBN 978-80-7408-210-8.

MERCHANT, Kenneth A. a Wim A. VAN DER STEDE, 2017. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 773 s. ISBN 978-1-292-11055-4.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK, 2020. *Auditing pro manažery, aneb, Jak porozumět ověřování účetní závěrky statutárním auditorem*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 223 s. ISBN 978-80-7598-907-9.

PICKETT, K. H. Spencer a Jennifer PICKETT, 2010. *The internal auditing handbook*. Third edition. Chichester: John Wiley, 1070 s. ISBN 978-0-470-51871-7.

SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 223 s. ISBN 978-807-3574-369.

SCHIFFER, Vladimír, 2010. *Správně vedené účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 274 s. ISBN 978-807-3575-755.

SKÁLOVÁ, Jana a Anna SUKOVÁ, 2022. *Podvojně účetnictví 2022*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-802-7135-950.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-802-4727-592.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2021. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 294 s. ISBN 978-802-7131-846.

Internetové zdroje:

COSO. COSO Internal Control – Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [online]. leden 2019 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.coso.org/documents/coso-crowe-coso-internal-control-integrated-framework.pdf>

COSOa. Guidance on Enterprise Risk Management. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [online]. ©1985-2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>

COSO. Guidance on Internal Control. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [online]. ©1985-2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>

ČESKÁ ASOCIACE PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ. Controller. *CAFINews* [online]. 12. 4. 2013 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/slovník/controller>

ČIIA. Co je interní audit. *Český Institut Interních Auditorů* [online]. 2017 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/>

DIRECT ACCOUNTING. Druhy účetních dokladů. *IÚčto.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.iucto.cz/ucetni-tipy/ucetnictvi/druhy-ucetnich-dokladu/>

ENCYKLOPEDIA. Výbor sponzorských organizací komise Treadway - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Encyklopedia* [online]. © 2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://wikigcs.icu/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission#Organizational_summary

FAKULTA MANAGEMENTU A EKONOMIKY. BSP Účetnictví a daně s nástupem do prvního ročníku studia v AR 2020/2021. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://fame.utb.cz/student/vyuka/odborna-bakalarska-praxe/studijni-program-ucetnictvi-a-dane-s-nastupem-do-prvniho-rocniku-studia-v-ar-2020-2021/>

FEBMAT. Účetní záznam. *FEBMAT* [online]. 04. 01. 2017 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-ucetni-zaznam/>

FORD. Transit Custom Van. *Ford Motor Company* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: https://www.ford.cz/pred-nakupem/dalsi-kroky/konfigurator-cv-gf3#/catalogID/WSEAT-TTF-2018-TransitCustomCZE202175/?code=DGADU_DR--A_EN-BK_TR-CG:CA%23VA:HNSAB,CB4AD

https://www.csobleasing.cz/autopujcka?utm_source=csob_web&utm_medium=referral&utm_campaign=fon|autopujcka#kalkulacka

CHLADA, Jaromír. Kontrola účetnictví před účetními závěrkami - 1. část. In: *Portál Pohoda* [online]. 13. 10. 2014 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/kontrola-ucetnictvi-pred-ucetnimi-zaverkami-%E2%80%93-1-ca/>

KUBÍNOVÁ, Aneta. Jak se dělá podvod. In: *KPMG Česká republika, s.r.o.* [online]. 25. listopadu 2016 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.vyrostlijisme.cz/jak-se-dela-podvod>

KWARE. Co je to reporting. *kWare* [online]. 10. června 2020 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.kware.cz/clanky/co-je-to-reporting/>

SAUTO.CZ. Transit. *Seznam.cz, a.s.* [online]. © 1996-2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.sauto.cz/inzerce/uzitkova/ford/transit>

VOLKSWAGEN. Transporter 6.1 Skříňový vůz. *Porsche Česká republika s.r.o.* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: https://www.vw-uzitkove.cz/transporter-61-skrinovy-vuz?ref=cpc.google.2022_ppc_longterm.text.163487.vw_uv&gclid=Cj0KCQjw3v6SBhCsARIsACyrRAkQQSueGgbK82MHa5O5u3CeKkHYpWpsOzbHPtbP5ZMHYKGoKIH5IhMaAj6JEALw_wcB

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- A Aktiva
- a. s. Akciová společnost
- AAA Americká účetní asociace
- ABS Akrylonitril butadien styren
- AICPA Americký institut certifikovaných veřejných účetních
- apod. A podobně
- atd. A tak dále
- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- cca Cirka
- CK Cizí kapitál
- COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Výbor sponzorských organizací komise Treadway)
- CZK Koruna česká
- č. Číslo
- ČIIA Český institut interních auditorů
- ČPK Čistý pracovní kapitál
- ČR Časové rozlišení
- ČR Česká republika
- ČSN Chráněné označení českých technických norem
- D Dal
- DDHM Drobný dlouhodobý hmotný majetek
- DFM Dlouhodobý finanční majetek
- DHM Dlouhodobý hmotný majetek
- DIČ Daňové identifikační číslo
- DM Dlouhodobý majetek

DM	Drobný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
et al.	A další
EUR	Euro
FDM	Fused Deposition modeling
FEI	Finanční mezinárodní manažeři
FO	Fyzická osoba
HM	Hmotný majetek
HPP	Hlavní pracovní poměr
IIA	Ústav interních auditorů
IMA	Institut manažerských účetních
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
km	Kilometr
KPI	Key performance indicator (klíčové ukazatele výkonnosti)
ks	Kus
kW	Kilowatt
KZ	Krátkodobé závazky

MD	Má dáti
MS	Microsoft
např.	Například
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
odst.	Odstavec
p.a.	Per annum (ročně)
PC	Požizovací cena
PET	Polyethylentereftalát
PHM	Pohonné hmoty
PLA	Polylactic acid
PO	Požární ochrana
PS	Počáteční stav
PVA	Polyvinylalkohol
resp.	Respektive
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RPSN	Roční procentní sazba nákladů
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
s.	Strana
Sb.	Sbírka zákonů
SP	Sociální pojištění
T	Tržby
tis.	Tisíc
tzv.	Tak zvaný

ÚJ	Účetní jednotka
USA	Spojené státy americké
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
ZoÚ	Zákon o účetnictví
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model COSO (vlastní zpracování podle Pickett a Pickett, 2010, s. 257)	16
Obrázek 2 Dělení podvodného jednání (vlastní zpracování podle Müllerové a Králíčka, 2020, s. 7).....	27
Obrázek 3 Trojúhelník podvodu (vlastní zpracování podle Elder et al., 2020, s. 269)	28
Obrázek 4 Vývoj výsledku hospodaření společnosti mezi lety 2018-2020 (vlastní zpracování)	36
Obrázek 5 Vývoj celkové zadluženosti společnosti v letech 2018–2020 (vlastní zpracování)	41
Obrázek 6 Vývoj likvidity společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)	42
Obrázek 7 Vývoj rentability společnosti v letech 2018–2020 (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 8 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)	44
Obrázek 9 Výsledky Z-scóre společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 10 Výsledky indexu IN05 u společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)	46
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování – interní zdroj)	48
Obrázek 12 Karta dlouhodobého majetku u vybrané společnosti (interní zdroj).....	53
Obrázek 13 Příklad inventurního soupisu majetku společnosti (interní zdroj)	55
Obrázek 14 Příklad vydané faktury ve vybrané společnosti – část první (interní zdroj)	58
Obrázek 15 Příklad vydané faktury ve vybrané společnosti – část druhá (interní zdroj) ...	59
Obrázek 16 Návrh knihy jízd (vlastní zpracování)	65
Obrázek 17 Návrh inventárního štítku pro drobný majetek (vlastní zpracování)	66
Obrázek 18 Návrh evidence DM (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	66
Obrázek 19 Návrh na dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování).....	73
Obrázek 20 Hodnocení dotazníku v Excel (vlastní zpracování)	73
Obrázek 21 Návrh na prezentaci výsledků dotazníku (vlastní zpracování).....	74
Obrázek 22 Kniha závazků (vlastní zpracování)	75
Obrázek 23 Kniha pohledávek (vlastní zpracování).....	75
Obrázek 24 Návrh na sledování nákladů a výnosů kvartálně (vlastní zpracování)	76
Obrázek 25 Návrh na sledování nákladů a výnosů meziročně (vlastní zpracování)	76
Obrázek 26 Zjednodušený výkaz zisků a ztrát pro společnost (vlastní zpracování)	77
Obrázek 27 Přehled vývoje výsledku hospodaření (vlastní zpracování)	77
Obrázek 28 Doporučené ukazatele finanční analýzy (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 29 Cash flow - 1. část (vlastní zpracování)	79
Obrázek 30 Cash flow - 2. část (vlastní zpracování)	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Základní komponenty a principy vnitřní kontroly (vlastní zpracování podle COSO, leden 2019)</i>	15
Tabulka 2 <i>Vztah mezi controllerem a řídicím pracovníkem (vlastní zpracování dle Šoljakové a Fibírové, 2010, s. 16)</i>	33
Tabulka 3 <i>Počet zaměstnanců (vlastní zpracování – interní zdroj)</i>	35
Tabulka 4 <i>Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury – vybrané položky (vlastní zpracování)</i>	37
Tabulka 5 <i>Horizontální a vertikální analýza finanční struktury – vybrané položky (vlastní zpracování)</i>	38
Tabulka 6 <i>Horizontální a vertikální analýza výnosů – vybrané položky (vlastní zpracování)</i>	39
Tabulka 7 <i>Horizontální a vertikální analýza nákladů – vybrané položky (vlastní zpracování)</i>	39
Tabulka 8 <i>Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	40
Tabulka 9 <i>Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)</i>	42
Tabulka 10 <i>Ukazatele rentability (vlastní zpracování)</i>	43
Tabulka 11 <i>Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)</i>	44
Tabulka 12 <i>Výpočet Z-score (vlastní zpracování)</i>	45
Tabulka 13 <i>Výpočet IN05 (vlastní zpracování)</i>	45
Tabulka 14 <i>Počet zaměstnanců a osobní náklady v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)</i>	61
Tabulka 15 <i>Měsíční osobní náklady (vlastní zpracování)</i>	69
Tabulka 16 <i>Příklad cenové nabídky vybavení pracovního místa (vlastní zpracování)</i>	70
Tabulka 17 <i>Rozsah hodin odborné praxe (vlastní zpracování)</i>	71
Tabulka 18 <i>Časová analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	81
Tabulka 19 <i>Porovnání měsíčních nákladů (vlastní zpracování)</i>	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha vybrané společnosti

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát vybrané společnosti

Příloha P III: Pracovní smlouva

Příloha P IV: Návrh popisu práce pomocné účetní

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

v tis. Kč	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	47 913	51 818	53 304
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	19 633	19 554	16 852
Dlouhodobý nehmotný majetek	22	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	19 611	19 554	16 852
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	28 071	32 054	36 272
Zásoby	303	2 495	6 003
Pohledávky	4 675	5 035	9 858
- Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
- Krátkodobé pohledávky	4 675	5 035	9 858
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžní prostředky	23 093	24 524	20 411
Časové rozlišení	209	210	180
PASIVA CELKEM	47 913	51 818	53 304
Vlastní kapitál	27 365	37 504	46 095
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	23 965	27 145	37 284
Výsledek hospodaření běžného období	3 180	10 139	8 591
Cizí zdroje	20 548	14 314	7 209
Rezervy	0	0	0
Závazky	20 548	14 314	7 209
Dlouhodobé závazky	18 627	11 332	4 365
Závazky k úvěrovým institucím	18 627	11 332	4 365
Krátkodobé závazky	1 921	2 982	2 844
- Závazky z obchodních vztahů	954	645	479
- Závazky ke společníkům	62	77	39
Krátkodobé přijaté zálohy	0	13	32
- Závazky k zaměstnancům	513	557	696
- Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	216	233	338
- Stát - daňové závazky a dotace	0	1 338	1 036
- Dohadné účty pasivní	176	74	179
- Jiné závazky	0	45	45
Časové rozlišení	0	0	0

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	42841	47411	47393
Tržby za prodej zboží	17	0	0
Výkonová spotřeba	18982	16942	16745
Náklady vynaložené na prodané zboží	14	0	0
Spotřeba materiálu a energie	11724	11102	9916
Služby	7244	5840	6829
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	-2235	-3588
Aktivace	-12	0	-6
Osobní náklady	11395	12286	16721
Mzdové náklady	8593	9304	12560
Náklady na soc. zabez, zdrav. poj. a ostatní	2802	2982	4161
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7660	7024	6560
Úpravy hodnot DNM a DHM	7660	7024	6450
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	110
Ostatní provozní výnosy	72	63	296
Tržby z prodaného dlouhodob. majetku	0	0	31
Tržby z prodaného materiálu	64	0	247
Jiné provozní výnosy	8	63	18
Ostatní provozní náklady	134	69	64
Daně a poplatky	30	35	44
Jiné provozní náklady	104	34	20
Provozní VH	4771	13388	11193
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	0	0
Nákladové úroky a podobné	0	348	192
Ostatní finanční výnosy	1	10	63
Ostatní finanční náklady	808	476	400
Finanční výsledek hospodaření	-806	-814	-529
VH před zdaněním	3965	12574	10664
Daň z příjmu	785	2435	2073
Daň z příjmu splatná	785	2435	2073
VH po zdanění	3180	10139	8591
Čistý obrat za účetní období	42932	47484	47752

PŘÍLOHA P III: PRACOVNÍ SMLOUVA

PRACOVNÍ SMLOUVA

Společnost:
Sídlem:
IČ:
Jednající:
Společnost je zapsána v OR, vedeném , oddíl vločka
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Datum narození:
Bytem:

Číslo účtu:
(dále jen „zaměstnanec“)
(společně též „smluvní strany“)

uzavírají dle ustanovení § 33 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v aktuálním znění,
pracovní smlouvu:

Čl. I Základní ustanovení

1. Smluvní strany touto smlouvou zakládají pracovní poměr zaměstnance vůči zaměstnavateli, přičemž dnem nástupu do práce je:
2. Druh práce, který bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat je:
3. Podrobnější náplň pracovní činnosti bude stanovena zaměstnavatelem vnitřním předpisem.
4. Místem výkonu práce je:
5. Pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou.
6. Smluvní strany se dohodly na zkušební době v délce 3 měsíců.

Čl. II Pracovní doba

1. Stanovená týdenní pracovní doba činí hodin a je rozvržena rovnoměrně do pracovních dní.

Čl. III Mzdové podmínky

1. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci základní mzda ve výši Kč měsíčně hrubého.
2. Mzda je splatná po vykonání práce v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku. Pravidelným termínem výplaty mzdy je **10. den** v kalendářním měsíci splatnosti mzdy. Případně-li výplatní den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda v nejbližším následujícím pracovním dnu.
3. Smluvní strany se dohodly na výplatě mzdy bezhotovostně na účet zaměstnance uvedený v záhlaví této smlouvy. Zaměstnanec je povinen písemně oznámit zaměstnavateli jakékoli změny týkající se peněžního ústavu nebo účtu zaměstnance, a to předem alespoň 7 dnů před pravidelným termínem výplaty mzdy; poruší-li zaměstnanec sjednanou povinnost, není zaměstnavatel v prodlení s výplatou mzdy nebo její části a není odpovědný za škodu, která zaměstnanci v této souvislosti vznikne.

Čl. IV Pracovní cesty

1. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že zaměstnavatel může zaměstnance vysílat na pracovní cesty mimo sjednané místo výkonu práce. Zaměstnanec bude vyslán na dobu nezbytné potřeby.

Čl. V Informace o obsahu pracovního poměru

1. Zaměstnavatel v souladu s ustanovením § 37 Zákonníku práce v platném znění informuje zaměstnance o délce dovolené, která činí t. v kalendářním roce, vypočtený nárok dovolené bude odvozen od stanovené týdenní pracovní doby.
2. Zaměstnanec tímto dále potvrzuje, že byl před uzavřením této smlouvy seznámen s bližším určením druhu a místa výkonu práce a právními předpisy vztahující se k zaměstnancem vykonávané práci, předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které je zaměstnanec povinen dodržovat, jakož i s vnitřními předpisy zaměstnavatelem vydány.

Čl. VI Povinnosti zaměstnance

1. Zaměstnanec je povinný ode dne vzniku pracovního poměru:
 - 1.1. vykonávat svěřenou práci osobně, svědomitě a odborně podle svých schopností a vědomostí, podle pokynů příslušného vedoucího zaměstnance nebo samotného zaměstnavatele,
 - 1.2. řídit se pokyny a příkazy svých vedoucích,
 - 1.3. dodržovat obecně závazné právní předpisy vztahující se k jím vykonávané práci včetně předpisů týkajících se zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
 - 1.4. dodržovat vnitřní předpisy zaměstnavatele,
 - 1.5. nahlásit zaměstnavateli veškeré změny osobních údajů, jakož i údaje, které mají vliv na odvod pojistného a daní a jiné, do 8 dnů ode dne vzniku této skutečnosti,
 - 1.6. podrobit se, v souvislosti s druhem vykonávané práce, lékařskému vyšetření za podmínek uvedených ve všeobecně závazných právních předpisech.
2. Zaměstnanec se zavazuje používat svěřené prostředky, zejména výpočetní techniku zaměstnavatele, výhradně za účelem výkonu práce a dodržovat při jejich užití pravidla stanovená zaměstnavatelem vnitřními předpisy.
3. Zaměstnanec je povinen při skončení pracovního poměru vypořádat veškeré své závazky, které má vůči zaměstnavateli, a odevzdat veškeré převzaté prostředky a věci, které mu byly v souvislosti s výkonem práce předány.

Čl. VII Jiná výdělečná činnost

1. Zaměstnanec není oprávněn po dobu trvání pracovního poměru bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo tomuto předmětu činnosti obdobná. Zaměstnavatel je oprávněn kdykoliv svůj předchozí písemný souhlas odvolat. V písemném odvolání zaměstnavatel uvede důvody svého rozhodnutí. V takovém případě je zaměstnanec povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost ukončit.
2. Za výkon výdělečné činnosti dle předchozí věty se považuje jak pracovní poměr, tak samostatně výdělečná činnost prováděná na základě živnostenského oprávnění nebo jiná samostatně výdělečná činnost prováděná na základě zvláštních právních předpisů.

Čl. VIII Skončení pracovního poměru

1. Pracovní poměr může být ukončen jen způsobem předvídaným zákoníkem práce.
2. Výpověď z pracovního poměru musí být učiněna písemně. Výpověď podaná zaměstnavatelem musí obsahovat důvod předvídaný ust. § 52 Zákonníku práce a musí být skutkově vymezen tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným.
3. Výpovědní doba činí 2 měsíce a začíná běžet od prvního dne kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.
4. Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) Zákonníku práce nebo dohodou z těchto důvodů, přísluší odstupné ve výši nejméně
 - 4.1. jednonásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,
 - 4.2. dvojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
 - 4.3. trojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky.

5. Ke dni skončení pracovního poměru, nebo dříve požaduje-li to zaměstnavatel, je zaměstnanec povinen předat zaměstnavateli veškeré prostředky a vybavení jemu předané v souvislosti s výkonem práce, jakož i výsledky jeho práce zahrnující hmotné či nehmotné výsledky práce, zdrojové kódy a data aj.

Čl. IX Závěrečná ustanovení

1. Jakékoliv změny této pracovní smlouvy je možné činit pouze v písemné formě po dohodě obou smluvních stran.
2. Práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z tohoto pracovního poměru se řídí zákoníkem práce, ostatními obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy zaměstnavatele, zejména pracovním řádem.
3. Tato pracovní smlouva byla uzavřena svobodně, vážně a srozumitelně, což smluvní strany potvrzují svými podpisy.
4. Tato smlouva byla vyhotovena ve třech vyhotoveních s platností originálu. Jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec a dvě vyhotovení obdrží zaměstnavatel.

V dne

.....
Za zaměstnavatele

.....
Zaměstnanec

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH POPISU PRÁCE POMOCNÉ ÚČETNÍ

Návrh popisu práce

Jméno a příjmení:

Pracovní zařazení: Pomocná účetní

Popis pracovních činností:

- kontrola formální a věcné správnosti účetních dokladů
- zaúčtování pokladních dokladů, faktur přijatých
- třídění, skenování, archivace zaúčtovaných dokladů
- kontrola aktuálnosti pracovnělékařských prohlídek, případně jejich zajištění
- lepení štítků na drobný majetek
- podílení se na inventarizaci
- pomocné práce při vyhodnocení dotazníku spokojenosti
- příprava podkladů pro reporting
- spolupráce s hlavní účetní