

# **Administrativa podniku**

**Studijní opora**

**Eva Ružinská**

**Markéta Popílková**

**Romana Píchová**

**2016**

**České Budějovice**

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

## **Cíl předmětu**

Cílem předmětu je naučit studenty realizovat administrativní činnosti v podniku. Studenti získají znalosti v oblasti podnikání a administrativy a budou připraveni pro účely povolání v podnikatelských činnostech. Budou umět objasnit praktické a obchodní znalosti podnikatelských procesů. Naučí se porozumět teoriím, konceptům a metodám, běžně používaným v podnikání a administrativě.

## **Výstupy z učení**

Absolvent předmětu prokazuje znalosti podnikatelských a administrativních procesů a porozumění konceptům a metodám používaným v administrativě. Řeší praktické problémy z oblasti oběhu, přípravy, archivace a skartace dokumentů, inventarizace i auditu administrativních procesů. Vyhledá, utřídí a používá informace potřebné pro pořádání konferencí a workshopů. Zná a umí použít základní pravidla pro obchodní telefonování. Rozumí základním pravidlům platebního styku, umí vystavit objednávku, nabídku, fakturu a platební příkaz. Zná pravidla obchodní korespondence a umí napsat obchodní a osobní dopis a sestavit inzerát. Student samostatně získává další odborné znalosti, dovednosti a způsobilosti v oblasti administrativy podniku na základě praktické zkušenosti a samostatným studiem.

## **Základní okruhy studia**

- 1) Administrativní a kancelářské činnosti podniku.
- 2) Univerzální administrativní činnosti podniku - oběh dokumentů, obchodní korespondence.
- 3) Kopírování, příprava dokumentů a ostatní specializované kancelářské podpůrné činnosti - obsah a náležitosti nabídky, objednávky, faktury.
- 4) Archivace a skartace dokumentů.
- 5) Činnosti zprostředkovatelských středisek po telefonu, zásady obchodního telefonování.
- 6) Podnikové normy.
- 7) Vedení porad, zápis z porady.
- 8) Pořádání konferencí a hospodářských výstav, workshopy.
- 9) Podpůrné činnosti pro podnikání - dokumenty platebního styku.
- 10) Inkasní činnosti, ověřování solventnosti zákazníka.
- 11) Balící činnosti, inzerce.

- 12) Ostatní podpůrné činnosti pro podnikání – inventarizace.
- 13) Audit administrativních procesů, zeštíhlení administrativy.

### **Povinná literatura (minimálně dvě knihy)**

PRINC, Miroslav. *Jak uspět při obchodním telefonování: získejte jistotu, domluvte si více schůzek a uzavřete více obchodů*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5043-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

### **Studijní průvodce**



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

# Kapitola 1: Administrativní a kancelářské činnosti podniku



## Klíčové pojmy:

Administrativní činnosti, písemnosti, písemný styk, normy pro úpravu písemností



## Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu administrativa podniku,
- porozumění základním cílům administrativních činností,
- znalost normy pro grafickou úpravu psaných dokumentů,
- schopnost stylizovat motivační dopis.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin**



## Výklad:

Každý podnik zabezpečuje řadu činností nezbytných k úspěšnému a všestrannému chodu podniku. Jedná se především o činnosti výrobní, obchodní, technické, personální, zásobovací, investiční a finanční. Jednotlivé činnosti se vzájemně prolínají a souvisí s nimi nezbytně nutná agenda, kterou nazýváme administrativa.

Předpokladem účinného řízení podniku je vysoká úroveň informačního systému, úplné a kvalitní informace.

Administrativní činnost podniku představuje spojovací můstek mezi jednotlivými útvary, zaměstnanci a externími subjekty.

Osvojení základních administrativních dovedností je v současné době nezbytným kvalifikačním předpokladem pro většinu nejen kancelářských profesí. Rychlost a možnosti komunikace, rostoucí potřeba organizace času a vhodného nakládání s informacemi a další vlivy způsobují, že provádíme administrativní práce během pracovní doby i v rámci soukromého života.

## 1.1 Administrativní činnosti podniku

Administrativu lze definovat jako souhrn činností zajišťujících sběr, zpracování, sdílení, předávání a evidenci informací za účelem zabezpečení chodu podniku. Do administrativních činností zahrnujeme:

- zpracování, evidenci, archivaci a skartaci obchodních písemností a korespondence,
- tvorbu a stylizaci pracovních písemností s využitím počítačových aplikací,
- organizaci pracovních porad, zasedání a společensko-pracovních setkání,
- obchodní telefonování, e-mailová komunikace,
- zajišťování každodenní administrativní agendy,
- práci s časem a informacemi,
- základní manažerské a marketingové úkony,
- reprezentaci společnosti v souladu s firemní kulturou.

Proces můžeme definovat jako sled činností, které transformují vstupy a výstupy. Administrativní procesy jsou strukturované činnosti, které jsou většinou vázané na standardizované formuláře a dokumenty. Administrativní procesy slouží k zajištění administrativní agendy všech procesů uvnitř podniku.

### Druhy administrativních procesů:

- obchodní (obchodní smlouvy, firemní korespondence, faktury),
- rozhodovací (plánování porad, zápisy z porad),
- informační (monitoring, reporting),
- platební (nástroje platebního styku, dokumentace plateb, smlouvy s bankou),
- právní (firemní právní dokumenty, právní řád),
- personální (zaměstnanecká agenda),
- kontrolní (zápisy z kontrol, přijetí nápravných opatření, řešení škod).

Základní administrativní činnost podniku představuje manipulace s písemnostmi. Jednou z forem, jak získat nebo předat informace je **písemný styk**. Písemná komunikace je nezbytnou součástí veškerých pracovních vztahů. I podle platných právních norem je nezbytné k některým úkonům vyhotovit písemné dokumenty, například při uzavírání obchodních smluv.

Způsob předávání zpráv volí podnik podle konkrétních podmínek, tak aby byl co nejehospodárnější a nejúčinnější. Zprávy jsou v současné době předávány nejčastěji elektronickou poštou, dále prostřednictvím pošty a faxem.

## 1.2 Písemný styk

Písemnost (dokument) je textová informace, která je psána rukou nebo na počítači, následně vytištěna na k tomu účelu upravený papír a má nějakým předpisem nebo osvědčenou praxí ustálenou formální úpravu.

### Výhody písemného styku:

- preciznější zpracování informace,
- zpřesňuje, zkvalitňuje a dokumentuje výměnu informací,
- umožňuje evidenci a kontrolu,
- obsah dopisu lze důkladně propracovat, před odesláním jsou možné ještě úpravy,
- je možné předávat informace v nezměněné podobě na více míst najednou.

### Nevýhody písemného styku:

- Je časově náročný, pracný,
- Je formální,
- Oproti osobnímu jednání je nákladnější (služby pošty, náklady na tisk, papír),
- Chybí okamžitá zpětná vazba.

## 1.3 Rozdělení písemností:

- **podle způsobu vyhotovení:**
  - o originály - vyhotovené a vytištěné na psacím stroji nebo PC,
  - o kopie - vyhotovené vhodnými kopírovacími a rozmnožovacími stroji,
  - o ormuláře, předtisky – vyhotoveny s částečně předtištěnými údaji, částečně se doplňují.
- **podle obsahu:**
  - o písemnosti při uzavírání a plnění obchodních smluv,
  - o písemnosti při organizaci a řízení firmy,
  - o písemnosti personální,
  - o žádosti fyzických osob právnickým osobám,
  - o právní písemnosti,
  - o osobní dopisy.

Formální úprava písemností.

Jakákoliv pracovní písemnost – vnitropodniková, pracovně právní, obchodní, musí mít vhodnou úpravu a grafickou podobu. Každá forma písemného sdělení má odlišné nároky na formát vzhled stránky, strukturu, stylistiku sdělení. Ale všechny písemné dokumenty jsou

vizitkou podniku. Při jejich vytváření by kromě správného pravopisu, gramatiky a smysluplnosti textu měly být dodržovány normy pro úpravu písemností. Dodržování těchto norem není povinné ani právně závazné.

**Normy**, které obsahují základy obecné formální úpravy česky psaných obchodních a úředních písemností:

- **ČSN 88 6101** Dopisní papíry pro obchodní a úřední korespondenci - určuje kvalitu a rozměry dopisních papírů, přesné znění a umístění údajů.
- Úprava adres je uvedena i v **zákoně č. 29/2000 Sb.**, o poštovních službách.
- 8. 2014 nabyla účinnosti **norma ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory**, kterou zpracoval Ústav pro jazyk český AV ČR. Tato norma nahradila původní normu ČSN 01 6910 Úprava písemností psaných strojem nebo zpracovaných textovými editory z dubna 2007.

**Související ČSN:**

- ČSN 50 6406:2001 Obálky a velké tašky,
- ČSN 88 0410:2004 Korekturní znaménka pro sazbu – Pravidla používání,
- ČSN 88 4674:2000 Dopisnice a pohlednice.

## **1.4 Norma ČSN 01 6910**

**Norma obsahuje:**

**Pravidla pro grafickou úpravu textů při práci s textovými editory.**

Při psaní dopisů a jiných pracovních a úředních dokumentů nejčastěji používáme :

- papír velikosti A4,
- písmo Arial, Times New Roman nebo může být použito konkrétního druhu písma upraveno firemními pravidly,
- velikost písma minimálně 10, vhodnější je 12 bodů,
- jednoduché řádkování, pro přehlednost i řádkování 1,5.

**Způsob psaní interpunkčních znamének, značek a čísel, uvozovek, závorek, spojovníků a pomlček, telefonních čísel, kalendářních dat a časových údajů**

Všechna interpunkční znaménka se píše těsně za předcházející slovo, teprve za znaménkem je mezera. Záorky a uvozovky přiléhají těsně bez mezer k začátku a konci výrazu, který dáváme do záorky nebo do uvozovek. Novelizace normy umožňuje psaní časových údajů



s dvojtečkou (6:15) i tečkou (7.30). V případě označení základních časů s nulou (06:00) je možné používat pouze v kombinaci s dvojtečkou. Psaní peněžních částek bylo také novelizováno, správné jsou všechny dále uvedené varianty: 3.258 Kč, 3 258 Kč, 258,00 Kč. Je doporučeno již nepoužívat tvary 200,-- nebo Kč 200,-. Při psaní kalendářních dat je možné psát měsíc slovem (1. září 2015) nebo číslicemi a to vzestupně s tečkami (1. 9. 2015), vzestupně s dvojmístným zápisem dnů a měsíců bez mezer za tečkami (01.09.2015) nebo sestupně s použitím spojovníků (2015-09-01). Při psaní lomítek, doporučuje norma oddělovat lomítko mezerami, jestliže je alespoň jeden z oddělovaných výrazů víceslovný (a / nebo). V oslovení je možné podle nových pravidel použít pouze 5. pád.

### **Způsob psaní zkratk včetně pravidel pro vytváření zkratk.**

Norma upravuje například i psaní titulů. Tituly před jménem se píšou s velkými písmeny a neoddělují se čárkou, tituly za jménem se píšou velkým písmenem a oddělují se čárkou – Ing. Bc. Jan Novák, MBA, Ph.D.

### **Postup při zvýrazňování a členění textu**

V jedné písemnosti by se neměly vyskytovat více než tři způsoby zvýraznění. Jednotlivé části textu lze zvýrazňovat:

- podtržením,
- umístěním na samostatný řádek,
- změnou řezu písma (kurzíva, tučný tisk),
- změnou velikosti písma,
- proložením.

### **Požadavky na psaní adres příjemců i odesílatelů v České republice i v zahraničí**

Adresu odesílatele umísťujeme v levém horním rohu dopisu. Formální uspořádání adresy odesílatele není normou stanoveno. Důležitou podmínkou je, aby název organizace byl přesný a adresa úplná.

Adresa příjemce se na hlavičkových papírech nebo čistých papírech píše od levé svislice.

Adresa vždy začíná velkým písmenem, na konci řádků neuvádíme žádné interpunkční znaménko.

Adresa nesmí obsahovat vynechané řádky, řádkování 1, velikost písma 10 – 16. V adresách žádným způsobem nezvýrazňujeme (podtržení apod.). Všechny řádky začínají stejně od levé svislice, adresa smí mít maximálně 6 řádků.

PSČ se umísťuje na posledný riadok adresy súčasne s názvom adresnej pošty. PSČ oddelujeme od názvu pošty dvoma mezerami.

Pokud posílame dopis konkrétnej osobe v spoločnosti, je meno adresáta uvedené na prvom riadku adresy a zamestnanec spoločnosti musí predat dopis adresátovi neotevorený.

Dopisy, ktoré majú uvedený na prvom riadku názov firmy, otvára zamestnanec zodpovedný za došlou poštu a najprv potom predáva k ďalšiemu spracovaniu.

### **Návod na úpravu obchodných a úradných dopisů nebo emailů**

Zásady pro stylizaci obchodních dopisů budou podrobně popsány v kapitole č. 2.

### **Zásady pro vypracování tabulek za použití textových editorů**

Znalosť výše uvedenej normy by mala patriť k základným dovednostiam nejen administratívnych pracovníkov, ale i každého zamestnanca, ktorý vytvára jakoukoliv písomnosť.

Získané vedomosti si procvičíme pri stylizácii a písaní motivačného dopisu.

## **1.5 Motivační dopis**

Motivačný dopis predstavuje prvý dokument, ktorý zamestnávateľ alebo personalista dostáva pri žiadosti o zamestnanie. Vhodne stylizovaný motivačný dopis vzbudí u zamestnávateľa záujem poznať žiadateľa osobne. V dopise predstavuje žiadateľ seba a svoje odborné znalosti a predchádzajúce pracovné skúsenosti, vysvetľuje tiež dôvody, kvôli ktorým by jej mala firma pozvať na pohovor a prijať do pracovného pomeru. V dopise môže byť uvedené všetko, čo sa nevedelo do životopisu.

### **Základní pravidla pro psaní motivačního dopisu**

Pro každou nabídku práce musí být vytvořen originální motivační dopis. Motivační dopis je adresovaný konkrétnej osobe, uvedenej v inzeráte ako kontaktná osoba, mal by vždy začínať oslovením (ne dobrý deň). Dopis by mal byť stručný a konkrétny, v úvode obsahovať odkaz na konkrétnu pracovnú pozíciu. Obsah by mal zaujať, tak aby si príjemca pisateľa zapamätal. Dopis nesmie obsahovať žiadne gramatické a stylistické chyby.

Jádro sdelenia by mala byť informácia, prečo zrovna pisateľ je vhodným kandidátom na ponúkanú pozíciu. Mali by byť uvedené najmä skúsenosti a dovednosti, ktoré sa vzťahujú k danej pozícii a vyjadrujú predpoklady žiadateľa práce vykonávať čo najefektívnejšie. Prokážte znalosť odbornej problematiky v odbore, ktorého sa ponúka práca týka. Pred zasláním žiadosti o miesto je vhodné si prostudovať informácie o firme, ktorá prácu ponúka. Pokiaľ je dopis posílaný

v písemné podobě je vhodné ho osobně podepsat. Uchazeč by se měl zaměřit na to, co on může společnosti nabídnout ne naopak. Je vhodné nechat si text přečíst ještě další osobou a dívat se na něj z pohledu zaměstnavatele.

### **Struktura motivačního dopisu:**

- Hlavička – uvedení osobních údajů,
- Pozdrav,
- Úvod,
- Motivace,
- Žádost o pozvání na pohovor,
- Pozdrav,
- Podpis.

## **? Úkoly a otázky**

- 1) Na stránkách inzerujících volná pracovní místa vyberte inzerát a na jeho základě sestavte motivační dopis

## **🔑 Klíč k řešení otázek**

### **1) Motivační dopis - vzor**

Josef Novák  
Lannova 12  
370 01 České Budějovice  
E-mail: pepa@mail.cz  
Telefon: 678 987 879

Ing. Jaromír Noveský  
Dratex, s.r.o.  
Nádražní 8  
370 01 České Budějovice

Vážený pane Ing. Noveský,

reaguji na Vaši nabídku práce ze dne 10. září 2015 na pozici Manažer obchodní sítě na serveru DBD.cz. Vystudovala jsem obor ekonomika podniku na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

S řízením a motivací týmu mám bohaté zkušenosti, protože jsem několik let pracovala na místě vedoucí provozu v bance a měla jsem na starost množství lidí zabývajících se prodejem bankovních produktů. Práce s lidmi mne baví a také právě proto jsem byla několikrát odměněna za nejvyšší produktivitu v celé České republice. Zcela splňuji také Vaše jazykové požadavky - 3 roky jsem pracovala na obdobné pozici ve Velké Británii.

Ve Vaší firmě jsem schopná vybudovat fungující a produktivní tým.

Jak si můžete všimnout v příloženém životopisu, splňuji veškeré Vámi kladené požadavky. V případě otázek mne můžete kdykoli kontaktovat formou e-mailu nebo telefonu. Ostatní dotazy eventuálně ráda zodpovím na osobním pohovoru.

Přikládám svůj životopis v českém a anglickém jazyce.

Těším se na případnou spolupráci a jsem s pozdravem

V Českých Budějovicích 16. 9. 2017

(Vlastnoruční podpis)

## **Studijní materiály:**

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. upravené vydání, s. 243 -257, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: grada Publishing, a.s., s. 149 – 170, 2008. ISBN 978-80-247-2447-8.

FLEISCHMANOVÁ, E., KULDOVÁ, O. a R. ŠEDÝ. *Obchodní korespondence*. Praha: Fortuna, 2. upravené vydání, s. 8 – 11, 2010. ISBN 978-80-7168-919-5.

# Kapitola 2: Univerzální administrativní činnosti podniku – oběh dokumentů, obchodní a osobní korespondence



## Klíčové pojmy:

Spisový řád, spisová služba, příjem, třídění, zapisování písemností, oběh písemností, obchodní písemnosti, osobní dopisy, pravidla pro stylizaci obchodních písemností.



## Cíle kapitoly:

- pochopení pojmů spisová služba a oběh dokumentů,
- porozumění základním fázím oběhu dokumentů,
- znalost pravidel pro stylizaci obchodních písemností.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodin**



## Výklad:

S dokumenty, které zaměstnanci společnosti vytváří nebo je společnost získává od různých subjektů, pracuje většinou více lidí. Na jejich vyhotovení či vyřízení se podílí více pracovníků, mezi kterými musí existovat určitá dělba činností. Je nezbytné, aby byl v organizaci zaveden jednotný systém oběhu dokladů, který by určoval, které dokumenty a jak se v organizaci pohybují a které osoby s těmito dokumenty mohou pracovat a jakým způsobem. Měly by být určeny a popsány kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků při práci s dokumenty

### 2.1 Hospodářské písemnosti

Hospodářské písemnosti jsou součástí **image organizace** i pracovníka.

#### Základní znaky hospodářských písemností:

- jsou vytvořeny dle stanovených předpisů (normy),

- mají stejný formát (normy),
- jsou zpracovány strojopisně,
- administrativní styl.

Mezi základní **druhy hospodářských písemností patří**: Obchodní a osobní korespondence, písemnosti nákupu a prodeje, jednoduché právní listiny, písemnosti personální oblasti.

### **Obchodní a osobní korespondence**

Obchodní korespondencí se rozumějí dopisy vyhotovené v organizaci bez ohledu na jejich charakter. Osobní korespondence představuje dopisy vedoucích pracovníků adresované vlastním zaměstnancům nebo pracovníkům jiných podniků.

### **Písemnosti nákupu a prodeje**

**Poptávka** – zasílá se firmám, které poskytují dané výrobky a služby, za účelem získání konkrétnějších informací (informace o výrobcích a službách pomocí katalogů, prospektů, ceníků apod.)

**Nabídka** – nabídka zboží nebo služeb je návrhem na uzavření kupní smlouvy

**Objednávka**- směřuje od zákazníka k dodavateli, je to návrh smlouvy a proto musí splňovat ustanovení obchodního zákoníku

### **Kupní smlouva**

- písemnost, ve které se kupující i prodávající zavazují k určitým povinnostem a získávají určitá práva,
- potřeba splňovat podmínky obchodního či občanského zákoníku.

Obsah a náležitosti jednotlivých dokumentů nákupu a prodeje najdete v kapitole č. 3

### **Jednoduché právní listiny:**

- Plná moc;
- Potvrzenka;
- Dlužní úpis.

### **Písemnosti personální oblasti**

- Pracovní smlouva;
- Osobní dopisy;
- Pracovní hodnocení;

- Životopis;
- Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

## **2.2 Informační toky a manipulace s písemnostmi - spisový řád, oběh dokladů**

Už na začátku kapitoly bylo vysvětleno, že uvnitř firmy dochází neustále k manipulaci s velkým množstvím písemností, proto je pro podnik důležité vytvoření kvalitního systému manipulace s písemnostmi. Písemnosti je potřeba účelně uspořádat, zajistit jejich oběh, evidenci, označení a uložení. Tyto činnosti nazýváme souhrnně **spisová služba**.

### **Právní normy upravující manipulaci s písemnostmi:**

- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě;
- Vyhláška č. 646/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě;
- Vyhláška č. 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.

### **Základní pojmy:**

#### **Spisový řád**

- vnitřní norma pro manipulaci s písemnostmi,
- jeho součástí je spisová služba.

#### **Spisová služba**

- zahrnuje pracovní činnosti a postupy při přijímání, kontrole, otevírání, zapisování, označování, oběhu a ukládání písemností.

Spisový plán - schéma pro označování vyřízených a vyhotovených písemností.

Spisovna - slouží k uložení vyřízených písemností do doby uplynutí jejich skartační lhůty.

### **Oběh dokladů**

Oběh dokladů v organizaci musí jednoznačně určovat, s jakými písemnostmi podnik pracuje a kteří pracovníci jsou oprávněni a povinni se podílet na jednotlivých fázích oběhu písemností.

### **Fáze oběhu dokumentů:**

#### **Příjem a zapisování písemností**

Od pošty přejímá písemnosti pracovník pověřený výkonem spisové služby. Ten poštu otevírá, případně předává neotevřenou pracovníkovi přímo uvedenému v adrese. Kontrolu formální náležitosti a obsah zásilek. Všechny došlé písemnosti se zapisují do knihy došlé pošty (papírové nebo elektronické), většinou se také označují podacím razítkem.

Uvádí se:

- pořadové číslo písemnosti,
- datum jejího příchodu,
- název odesílatele,
- stručný obsah dopisu,
- jméno zaměstnance, který bude písemnost vyřizovat,
- termín vyřízení určený odesílatelem.

### **Vyřizování písemností**

Dokumenty vyřizuje zpravidla zaměstnanec, který má danou oblast na starosti

Zásady:

- dopisy, které nevyžadují zvláštní přípravy, by se měly vyřizovat ten den, kdy byly přiděleny k vyřízení,
- dopisy, u nichž pisatel žádá odpověď obratem, by měly být vyřízeny druhý den po doručení a to telefonem, faxem, příp. potvrzeny dopisem,
- pokud je z dopisu zřejmé, že pisatel potřebuje odpověď k dalšímu zpracování, měl by se vyřídit do 3 dnů, složitější dopisy by měly být vyřízeny do týdne, nelze-li dokument vyřídit ve výše uvedených lhůtách nebo ve lhůtě stanovené pisatelem dopisu, je třeba o tom pisatele informovat a uvést i důvod prodlení.

Lhůty k vyřízení mohou být dány:

- vnitřním předpisem,
- právními normami,
- rozhodnutím nadřízeného,
- požadavkem pisatele.

### **Podepisování písemností**

Podepisování písemností bývá upraveno vnitropodnikovou normou – podpisový řád.

Rámcová pravidla:

- každý dopis musí být před odesláním podepsán,



- řadový zaměstnanec může podepisovat písemnosti jen v mezích své pravomoci nebo se souhlasem svého nadřízeného.

### **Odesílání a doručování písemností**

Odeslané písemnosti se zapisují do příslušného podacího deníku, ze kterého jsou písemnostem přiřazovány i číslo jednací, číslo do odvolacího údaje Naše značka apod.

Údaje:

- datum odeslání,
- název adresáta,
- stručný obsah dopisu,
- název oddělení, které dopis odesílá,
- způsob odeslání (obyčejně, doporučeně, dodejka).

### **Ukládání a vyřazování písemností**

Písemnosti jsou po vyřízení ukládány do příručních archivů, po určité době jsou potom předány do spisovny. Spisovna bývá někdy sloučena s podnikovým archivem. Vyřazování – skartace je plánovitý výběr písemností, u nichž skončily uschovací lhůty, a které jsou dále pro činnost podniku nepotřebné.

## **2.3 Obchodní a osobní korespondence**

Písemná korespondence – používá se, pokud má mít dopis dokumentární hodnotu.

**Obchodní korespondence** – dopisy vyhotovované v organizacích (podnikatelské subjekty, nepodnikatelské subjekty – úřady, ministerstva, školy atd.) bez ohledu na jejich charakter.

**Osobní korespondence** – dopisy vedoucích pracovníků adresované pracovníkům jiných organizací nebo pracovníkům vlastní organizace (pozvání k návštěvě, poděkování, doporučující dopisy atd.)

### **1.3.1 Obchodní písemnosti a zásady vytváření obchodních dokumentů**

Pro psaní firemních dopisů by měly být používány dopisní papíry podniku, které jsou označeny firemním logem. Pouze dopisy se specificky vymezeným účelem mají většinou také předepsané specifické formuláře.

Formulace dopisu musí být stručná, věcná a jasná. V dopise používáme odborné výrazy, dodržujeme pravopis. Obchodní písemnosti nesmějí obsahovat nespisovné výrazy,

zdrobněliny, citově zabarvená slova. Styl obchodního dopisu by měl být logický, pravdivý, přehledný, srozumitelný a přirozený.

#### **Cíle obchodní korespondence:**

- cílená, účinná komunikace,
- podpora obchodu,
- zájem o zákazníka,
- snížit riziko vnímané zákazníkem,
- spolupráce se zákazníkem.

#### **Základní pravidla pro vytváření pracovní písemnosti:**

Píšeme za firmu, tedy vždy v 1. osobě množného čísla (my). Ve vztahu k adresátovi používáme 2. Osobu množného čísla (Vy) a zájmena Vaše, Vám apod. píšeme s velkým písmenem. Nepoužíváme podmiňovací způsob, zastaralé výrazy (poněvadž), cizí slova, u kterých si nejsme jisti významem a pravopisem.

#### **Postup při vytváření a stylizaci pracovní písemnosti, základní kroky:**

**Příprava osnovy a shromáždění podkladů** – dopředu zvážíme, co chceme napsat, komu chceme napsat a čeho chceme korespondencí dosáhnout.

**Stylizace písemnosti** – v korespondenci píšeme vždy jen o jedné věci, stylizace písemnosti musí být stručná, ale úplná. Obsah korespondence musí vyznít jednoznačně. Dopis je vhodné napsat nejprve nanečisto (koncept) a teprve potom vypracovat čistopis. Každá nová myšlenka by měla být obsažena v novém odstavci.

**Jazyková a grafická kontrola písemnosti** – před odesláním dopisu pečlivě zkontrolujeme, zda dopis neobsahuje pravopisné a stylistické chyby. Zkontrolujeme formátování a grafickou úpravu dopisu.

**Zpracování písemnosti** – tisk nebo odeslání.

#### **Schéma obchodního dopisu:**

Začátek:

- vnější náležitosti,
- oslovení,
- úvod.

Podstata dopisu:

- charakteristika nabídky,
- popsání situace,
- uvedení důvodů,
- výhody nabídky,
- důsledky,
- důkazy pro uvedené důvody.

Zakončení dopisu:

- shrnutí,
- zdvořilostní vyjádření,
- podpis,
- přílohy, na vědomí.

Úprava obchodní korespondence je dána normou *ČSN 01 6910 – úprava dokumentů psaných textovými editory*, která byla probrána v kapitole č. 1.

### **Psaní úředních dopisů – náležitosti:**

Datum – na dopisních papírech bez předtisku lze psát datum od levé svislice nebo vpravo.

Místo odeslání - píšeme v 1. pádě např. České Budějovice.

Věc – uvádění slova věc se považuje za zastaralé, ponechává se pouze název dokumentu - např. Pozvánka.

Oslovení – uvádí se v 5. pádě, v každém dopise – Vážený pane, paní (pokud je adresát neznámý uvádíme - Vážení,...).

Odstavce – v obchodní korespondenci neodsazujeme.

Mezery - mezi oslovením, mezi odstavci a pozdravem se vkládá jeden volný řádek.

Závěrečný pozdrav – začíná od stejné svislice jako předchozí odstavce, za pozdravnými frázemi nepíšeme interpunkční znaménka.

Podpis – uvádí se od levé svislice nebo vpravo.

Přílohy.

Upozornění na kopie.

### **1.3.2 Osobní korespondence**

Osobní dopisy se odlišují od ostatní pracovní korespondence. Styl dopisu není administrativní, ale osobní, nekonvenční. Nejčastěji se jedná o dopisy vedoucích pracovníků, kterými vyjadřují blahopřání, poděkování, omluvu nebo pozvání.

Osobní dopisy jsou stručnější než firemní dopisy, neuvádí se v nich adresa odesílatele. Odesílatel se na konci dopisu pouze podepisuje, neuvádí své jméno v tištěné podobě. Dopis by měl být napsán tak, aby adresát poznal, že ho pisatel zná a váží si ho.

### **Druhy osobních dopisů:**

- Děkované – poděkování za dobře odvedenou práci, při odchodu do důchodu;
- Blahopřejné – blahopřání k životnímu jubileu, narození dítěte, dosažení osobního úspěchu ve sportu, umění apod.;
- Kondolenční – vyjádření soustrasti při úmrtí;
- Omluvné – omluva z účasti na konkrétní akci;
- Pozvání – osobní dopisy přikládáné k pozvánce;
- Dopisy s pracovním zaměřením – žádost o sponzorství, žádost o změnu termínu schůzky.

### **Úprava osobních dopisů:**

Na dopisním papíru je vlevo nahoře předtištěn název organizace a funkce pisatele dopisu. Používá se řádkování 1 ½. Dopis začíná vždy oslovením. Adresa příjemce se obvykle uvádí až na konec dopisu, neuvádíme PSČ. Mezi odstavci se 2x řádkuje.

## **? Otázky a úkoly**

- 1) Napište osobní dopis, přání vedoucího pracovníka řediteli podniku, se kterým spolupracuje k vánočním svátkům
- 2) Stylizujte a napište obchodní dopis Poptávku, firmě Velkoobchod kancelářských potřeb, Nádražní 10, Cheb, PSČ 350 02, zodpovědná osoba budete vy, značka VD/24/15. Máte zájem o pravidelnou dodávku kancelářského papíru. Informace o firmě jste zjistili z inzertních novin.

## **🔑 Klíč k řešení úkolů**

- 1) Vzor osobního dopisu - přání  
Ing. Adam Kupec  
ředitel a. s. Kovohutě

Kolín

Kolín 20. prosince 2015

Vážený pane řediteli,

dovolte, abych Vám popřál příjemné prožití vánočních svátků, pevné zdraví, osobní spokojenost a mnoho úspěchů v nadcházejícím roce.

Chci Vám také upřímně poděkovat za dosavadní vzájemnou spolupráci a současně vyjádřit přesvědčení, že budeme naše obchodní vztahy rozvíjet i nadále.

S přátelským pozdravem

(vlastnoruční podpis)

Vážený pan

Ing. Jiří Jalovec

ředitel Strojoprav, s. r. o.

Nová 20

Jindřichův Hradec

2) Vzor obchodního dopisu podle zadání úkolu č. 2

***záhlaví dopisu***

*Označení odesílatele s adresou a poštovním směrovacím číslem*

VÁŠ DOPIS ZN.:

ZE DNE

NAŠE ZN.: VD/24/15

Velkoobchod kancelářských potřeb

Nádražní 10

350 02 Cheb

VYŘIZUJE: Ing. Popílková

TEL.: 666 777 990

SM29/2012-8

FAX:

E-MAIL: popilkova@seznam.cz

DATUM: 2015-10-06

### Poptávka

Vážení,

z inzertních novin INFO jsme se dozvěděli, že dodáváte kancelářské potřeby – např. kancelářský a reprografický papír formátů A3 a A4 a faxový papír.

Máme zájem o navázání spolupráce s Vámi, protože chceme rozšířit služby zákazníkům. Žádáme Vás proto o sdělení bližších informací týkajících se ceny papíru a množství, v jakém nám můžete zboží dodávat. Očekáváme, že nám odpovíte co nejdříve.

S pozdravem

*razítko*

*(vlastnoruční podpis)*

Ing. Markéta Popílková

vedoucí ekonomického úseku

Bankovní spojení

IČO

DIČ

### **Studijní materiály:**

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. upravené vydání, s. 243 -257, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

SIEGEL, Z. Sestavte si atraktivní životopis. Praha: grada Publishing, a.s., s. 149 – 170, 2008. ISBN 978-80-247-2447-8.

FLEISCHMANOVÁ, E., KULDOVÁ, O. a R. ŠEDÝ. *Obchodní korespondence*. Praha: Fortuna, 2. upravené vydání, s. 15 – 18, 2010. ISBN 978-80-7168-919-5.

## Kapitola 3: Kopírování, příprava dokumentů a ostatní specializované kancelářské podpůrné činnosti – obsah a náležitosti nabídky, objednávky, faktury



### Klíčové pojmy:

Faktura, objednávka, nabídka, poptávka, kopírování dokumentů, kopírovací stroje



### Cíle kapitoly:

- porozumění účelu obchodní dokumentace,
- znalost formální stránky a obsahu nabídky, poptávky, objednávky a faktury.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodin



### Výklad:

V předchozích kapitolách jste získali informace o druzích písemností používaných v podnikatelské činnosti. Znáte základní náležitosti obchodních dokumentů a normy pro formální úpravu písemností. Nyní se zaměříme na použití, postup vyhotovení a základní náležitosti písemností obchodního styku - nabídky, poptávky, objednávky a faktury.

### 3.1 Kopírování

Kromě vyhotovení a přípravy dokumentů zahrnují administrativní činnosti také **pořizování kopií dokumentů**. V různých fázích oběhu dokumentů vzniká potřeba rozmnožovat různé pozvánky, pokyny, propagační materiály apod. Kromě toho je často nutné pořizovat od přijatých nebo odesílaných písemností jednu a více kopií. V současné době se kopie pořizují většinou pomocí speciálních kopírovacích strojů a přístrojů rozmnožovací techniky.

Kopie vznikají buď kopírováním, nebo rozmnožováním tiskem.

**Kopírovací stroje** mají různé vybavení a uspořádání ovládacího pultu, který obsahuje ovládací tlačítka pro počet kopií, barvu a sytost kopie. Kopírovací stroje umožňují zvětšování a zmenšování kopírovaného textu nebo dokumentu, tisk na různé druhy a velikosti papírů. Vzhledem k velkému množství druhů kopírek není možné uvést konkrétní návod na obsluhu, před tiskem je vhodné prostudovat přiložený návod na obsluhu konkrétního kopírovacího stroje. **Požadavky kladené na moderní kopírovací stroje:**

- snadná obsluha,
- vysoká rychlost pořízení,
- kvalitní a trvanlivé kopie,
- co nejchopodárnější tisk.

### **3.2 Obchodní korespondence**

Obchodní korespondence v širším pojetí zahrnuje veškerou písemnou komunikaci v rámci obchodních styků s obchodními partnery i jako interní komunikace

Obchodní korespondence v užším smyslu představuje písemnosti, které vznikají při nákupu a prodeji zboží nebo služeb. Výsledkem korespondence mezi firmami je uzavření obchodní smlouvy, jejíž nejčastější formou je kupní smlouva. Touto smlouvou se zavazuje prodávající, že dodá kupujícímu zboží v požadovaném množství a kvalitě a kupující se zavazuje, že dodané zboží zaplatí. V souvislosti s uzavřením kupní smlouvy vznikají tyto druhy dokumentů:

- Poptávka;
- Nabídka;
- Nabídka – odpověď na poptávku;
- Objednávka;
- Potvrzení objednávky;
- Urgence;
- Reklamace;
- Upomínka;
- Uznání dluhu.

#### **Poptávka**

Poptávka je obchodní dopis, kterým hledá kupující vhodného dodavatele potřebného zboží nebo služeb. Kupující žádá dodavatele o nabídku žádaného zboží nebo služby. Poptávka může být stručná nebo podrobná. Kupující v poptávce přesně specifikuje druh, množství a jakost



poptávaného zboží nebo popíše požadovanou službu. Odesílatel poptávky může navrhnout i dodací podmínky a výši ceny, popřípadě požádat o vzorky. Poptávka může mít podobu i inzerátu, elektronické aukce nebo vyhlášení výběrového řízení. Poptávku posílá odběratel dodavateli. Je nezávazná. Měla by obsahovat informace, kde se kupující o adresátovi dozvěděl a důvody poptávky. Kupujícího dále může požadovat i doplňující informace a upřesnění. Poptávka by měla být sestavena tak, aby kupující získal přesně ty informace, které potřebuje pro své rozhodnutí o uzavření kupní smlouvy.

Obsah poptávky:

- Úvod – sdělení důvodů poptávky;
- Vyjádření zájmu o prodávané zboží – sdělení množství, druhu, kvality, ceny poptávaného zboží;
- Návrh dodacích podmínek;
- Konec dopisu - výzva k nabídce.

## **Nabídka**

**Nabídka** zboží nebo služeb je návrhem na uzavření kupní smlouvy. Rozlišujeme:

- Nevyžádanou nabídku – vychází z iniciativy prodávajícího.
- Vyžádanou nabídku - odpovídá na poptávku kupujícího.

Nabídka by měla obsahovat: popis nabízeného zboží nebo služby, množství a cenu, dodací a přepravní podmínky, platební podmínky a výzvu k objednávce.

## **Objednávka**

Objednávka je buď **návrhem kupní smlouvy**, který zavazuje pouze kupujícího (objednávka bez závazné nabídky prodávajícího, např. jen podle inzerce), prodávajícího zavazuje až potvrzení objednávky nebo **uzavřením kupní smlouvy**, která zavazuje obě smluvní strany, když kupující objednal podle nabídky, která byla závazná do určité lhůty, byla adresována kupujícímu a obsahovala alespoň podstatné smluvní náležitosti.

Klasická kupní smlouva vzniká podpisem obou smluvních stran na jedné písemnosti. Objednávka je tedy aktem jednostranným, kdežto kupní smlouva oboustranným.

Kupní smlouva je písemnost, ve které se kupující a prodávající zavazují k určitým povinnostem a získávají také určitá práva. U kupní smlouvy jde o směnu zboží za peníze. I zde často předchází poptávka, nabídka. Ze smlouvy vyplývá pro dodavatele povinnost řádně

dodat smluvené výrobky a včas je fakturovat. Pro odběratele pak povinnost spolupracovat při dodávce, zboží odebrat a zaplatit.

Závazná nabídka, objednávka i kupní smlouva musí obsahovat: určení zboží, kupní cenu, podpisy obou smluvních stran, doba, způsob a místo dodání zboží, platební podmínky, technické údaje. Písemné objednávky se posílají doporučeně.

Prodej a dodávky zboží se uskutečňují na základě přijaté závazné objednávky. **Objednávka** musí být písemná. Za písemnou se považuje i objednávka zasláná faxem nebo elektronickou poštou.

**Nezbytnými náležitostmi každé objednávky jsou:**

- Název odběratele, dodavatele, fakturační adresa a adresa pro doručení;
- IČO, DIČ, číslo účtu a bankovní spojení;
- Datum vystavení objednávky;
- Číslo objednávky;
- Jméno a podpis oprávněného zástupce odběratele, razítko organizace;
- Kontakt;
- Způsob odběru zboží;
- Cena, včetně způsobu placení;
- Datum dodání zboží;
- Značka a název zboží, počet kusů.

**Odvolávka** – v této písemnosti se kupující odvolává na objednávku nebo kupní smlouvu, v jejímž rámci stanoví rozsah a lhůty dílčích dodávek pro své organizační jednotky.

**Přepravní dispozice** – touto písemností stanoví kupující dopravní prostředek, místo určení zásilky a případně ještě požadavek na zaslání návštějí.

**Návěští zásilky (avízo)** – aby nedocházelo k časovým a majetkovým ztrátám při vykládání a uskladňování zejména větších zásilek, je prodávající povinen sdělit kupujícímu včas, že mu odesílá zboží. Způsob a termín odeslání takového návštějí zásilky neboli avíza stanoví všeobecné obchodní podmínky či přímo kupní smlouva. Ohlásit dodávku můžeme také telefonicky, faxem nebo elektronickou poštou. Avízo obsahuje datum naložení zásilky, způsob a místo dodání, popis zásilky nebo dodací list.

**Dodací list** – seznam zaslaného zboží a jeho množství se zapisují do dodacího listu, podle kterého si kupující může zkontrolovat úplnost dodávky. Kromě toho dodací list obsahuje číslo kupní smlouvy nebo odvolávky k ní, datum vyskladnění zboží a datum odeslání dodacího listu kupujícímu.

**Faktura** je vyúčtování za provedenou práci nebo dodané zboží, které odesílá dodavatel odběrateli. Pojem faktura není jako takový definován v žádném právním předpisu, přesto je vžitý a používá se v obchodním styku.

Faktury jsou doklady, který musí vystavit prodávající proto, aby dostal zapláceno za uskutečněné služby nebo dodané zboží nebo za odebrané zboží. Faktura nemusí mít pouze papírovou podobu. Faktury je možné zaslat také faxem nebo emailem. Elektronická faktura zaslaná emailem nemusí být označena digitálním podpisem. Příjemce má dvě možnosti zpracování. Buď fakturu vytiskne, opatří jí podpisem osoby, která fakturu zaúčtovala a v papírové podobě uloží nebo fakturu ponechá v elektronické podobě, soubor označí digitálním podpisem a uloží v elektronického archivačního systému.

#### **Náležitosti faktury:**

- Označení Faktura;
- Jméno a adresu toho, kdo fakturu vydal;
- Jméno (název firmy) a adresu příjemce faktury;
- Datum vystavení a datum splatnosti;
- Pokud je faktura určena plátcí DPH, musí obsahovat datum zdanitelného plnění;
- Pořadové číslo.

Kromě těchto údajů obsahuje faktura celkovou částku za skutečně dodané zboží podle dodacího listu, datum vyskladnění zboží, daňové náležitosti, razítko a datovaný podpis prodávajícího. Faktura může být uhrazen buď předem formou záloh, nebo současně s převzetím zboží za hotové peníze. K úhradě může být použit šek, směnka, nebo ve lhůtě splatnosti bezhotovostní příkaz k úhradě, případně může být uhrazena i v hotovosti a poštovní poukázkou.

## **? Úkoly a otázky**

Na internetu vyhledejte inzeráty nebo letáky prodejen kancelářského nábytku a na základě vybraných údajů sestavte objednávku kancelářských židlí.

## **🔑 Klíč k řešení úkolů**

### **Vzor objednávky**

**OSANA, s. r. o. , Veslová 2, 370 01 České Budějovice**

Doporučeně

VÁŠ DOPIS ZN.:

ZE DNE:

NAŠE ZN: OJ/2/15

VYŘIZUJE: Nováková

TEL: 609 999 777

FAX:

E-MAIL: obchodni@kupto.cz

DATUM: 2015-10-11

Doporučeně

CZ – Nábytek, s. r. o.

Na Stáni 28

160 00 Praha 6

### **Objednávka nábytku**

Vážení obchodní partneři,

k zařízení kanceláří naší nově vzniklé společnosti jsme z Vašeho aktuálního katalogu vybrali následující produkty, které chceme objednat:

- židle kancelářská UCD 215 - 4 kusy, cena 1 800 Kč za 1 kus
- židle stohovatelná SHD 896 - 10 kusů, cena za 1 kus 560 Kč
- židle kancelářská polohovatelná KDC 974 – 2 kusy, cena 6 900 Kč

Požadujeme vystavení faktury, kterou po přijetí proplatíme převodem z účtu. Jako způsob dopravy volíme přepravu formou PPL. Žádáme o potvrzení objednávky e-mailem nebo telefonicky.

Doufáme, že tato objednávka bude počátkem našich dobrých obchodních vztahů.

S pozdravem

Ing. Jaroslav Svobodný  
ekonomický ředitel společnosti

### **Studijní materiály:**

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. upravené vydání, s. 243 -257. IBSN 978-80-247-2339-6.

FLEISCHMANOVÁ, E., KULDOVÁ, O. a R. ŠEDÝ. *Obchodní korespondence*. Praha: Fortuna, 2. upravené vydání, s. 20 – 42, 2010. IBSN 978-80-7168-919-5.

## Kapitola 4: Archivace a skartace dokumentů



### Klíčové pojmy:

archivace, skartace, dokumenty, státní oblastní archiv



### Cíle kapitoly:

- seznámení s povinností archivovat vybrané dokumenty, s podmínkami archivace a skartace.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny



### Výklad:

V organizaci vzniká velké množství nejrůznějších dokumentů, které je třeba archivovat. Je tomu tak proto, že informace z těchto dokumentů slouží jak samotné organizaci, v níž dokument vznikl, současně však je vyžadují i státní instituce, jako je finanční úřad, Český úřad statistický apod. Mnohé dokumenty je třeba uchovávat i z toho důvodu, že poskytnout budoucím generacím informace o nás.

### 4.1 Archivace

Archivnictvím obecně se zabývá zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů v pozdějších zněních. Úkoly v oblasti archivování dokumentů jsou však uvedeny i v řadě dalších zákonů, např. v zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví v pozdějších zněních, v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v pozdějších zněních, v zákonu č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v pozdějších zněních atd.

Podle zákona č. 499/2004 Sb. je dokumentem každý písemný, obrazový, zvukový, elektronický nebo jiný záznam, který vznikl z činnosti původce. Původcem se přitom rozumí každý, z jehož činnosti dokument vznikl. Povinnost uchovávat dokumenty a umožnit výběr archiválií mají organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, státní podniky, územní samosprávné celky, organizační složky a právnické osoby založené územními samosprávnými celky, školy, zdravotnická zařízení, podnikatelé zapsaní v obchodním rejstříku, politické strany, občanská sdružení, odborové organizace, církve, profesní komory, nadace, likvidátoři

v případě dokumentů od původce, který je v likvidaci a správci konkursní podstaty u dokumentů, pokud na původce byl prohlášen konkurs.

Podnikatelé zapsaní v obchodním rejstříku musí uchovávat zakladatelské dokumenty, organizační řády, stanovy, statuty, jednací řády, organizační schémata, dokumenty o změnách podnikatelských subjektů, dekrety, smlouvy a výměry o změně právní formy, sloučení a rozdělení, dokumenty o zrušení, likvidaci a zániku podnikatelského subjektu, zprávy o postupu a ukončení likvidace, návrhy na výmaz z obchodního rejstříku, notářské zápisy z jednání orgánů podnikatelského subjektu, výroční zprávy včetně auditu, dokumenty o majetku, ochranné známky, finanční dokumenty, účetní záznamy a statistiky, knihy podvojného účetnictví, účetní závěrky a roční statistické výkazy, dokumenty z propagační činnosti, podnikové kroniky, výrobní program a kolektivní smlouvy.

V každé organizaci by měla být **vnitřní směrnice**, která upravuje uchování a skartaci dokumentů.

**Spisový a skartační řád** je směrnice, která stanovuje způsob, jakým se v organizaci archivují a skartují dokumenty.

Standardně se doklady uchovávají v písemné formě, tj., rukopisy, doklady vyhotovené na psacím stroji, počítači apod. Takto vyhotovené doklady jsou pak pro všechny uživatele snadno přístupné, ovšem je třeba zajistit dostatek vhodných prostor pro uchování těchto dokumentů. Současným problémem jsou dokumenty pořízené na termopapíru. V těchto případech je třeba dokument okopírovat či oskenovat.

Dokumenty mohou být též uchovány v technické formě, tzn. elektronicky apod. V tomto případě musí být zajištěno bezproblémové převedení dokumentů do formy, která je pro fyzickou osobu čitelná.

Po celou dobu archivace je třeba zajistit, aby archivované dokumenty byly čitelné, prokazatelné a věrohodné. Mají být v originální podobě.

Jsou-li doklady zničeny při živelné pohromě, musí organizace o této skutečnosti ihned uvědomit finanční úřad. Je vhodné mít situaci zdokumentovánu pomocí fotografií či filmu.

#### **Příklady archivační lhůty u vybraných dokumentů:**

druh dokumentu	počet let archivace
evidenční listy	3
účetní záznamy a doklady	5
účetní knihy	5

odpisové plány	5
inventurní soupisy	5
účetový rozvrh	5
účetní závěrka	10
výroční zpráva	10
daňové doklady DPH	10
mzdové listy	30
mzdové listy u poživatelů	
starobních důchodů	10

Pokud se na archivaci některého dokumentu vztahuje více zákonů, pak platí nejdelší archivační lhůta z těchto zákonů.

**Archivační lhůty** počínají běžet od konce toho období, kterého se týkají.

Archivační lhůty mohou být v některých případech prodlouženy. Např. pokud finanční úřad učiní úkon, který směřuje k dodatečnému stanovení daně, lhůta se prodlužuje. Stejně tak se prodlužuje archivační lhůta v případě, pokud podnikatel uplatní ztrátu z minulých let, má finanční leasing apod. Je tomu tak proto, aby bylo možno tyto skutečnosti zkontrolovat.

## 4.2 Skartace

Slovo skartace pochází z italského scarto, tj. vyřazení. Označuje se tak odstranění nepotřebných dokumentů. Tyto dokumenty pak mohou být zničeny nebo dlouhodobě uloženy v jiném archivu.

Původce na své dokumenty vyznačuje skartační lhůtu, což je doba, po kterou má uzavřený spis u něho zůstat, a skartační znak, který informuje o tom, co se se spisem ve skartačním řízení může stát.

Dokument může být po skončení skartační lhůty předán do archivu, může být fyzicky zničen nebo bude posuzován, zda je potřebné jej archivovat nebo zda bude zničen.

Skartační znak „A“ označuje dokument s trvalou hodnotou, znak „S“ znamená stoupu, znak „V“ označuje výběr, kdy dokumenty budou rozděleny mezi „A“ a „V“. Za příslušné písmeno se uvede číslice, která udává počet roků skartační lhůty. Např. značka „A10“ znamená, že dokument má být dán do archivu na 10 let.

Pokud organizace chce dokument po skončení skartační lhůty skartovat, musí vypracovat skartační návrh, který zašle příslušnému archivu k posouzení a k případnému výběru



archiválií. K provedení skartačního řízení sestavuje původce skartační komisi. Archiv vyhotoví protokol o provedeném skartačním řízení, do něho uvede soupis dokumentů, které byly vybrány za archiválie, jejich zařazení, určení, kde bude archiválie uložena a soupis dokumentů, které je možno skartovat.

Fyzickou skartaci může vykonat sama organizace, může se však najmout i specializovanou firmu, která tento úkol za úplatu vykoná. Zde je třeba dbát na to, aby nedošlo k neodborné manipulaci s dokumenty a aby nebyly údaje v nich uvedené zneužity.

Místní příslušnost ke státnímu oblastnímu archivu závisí na místě trvalého pobytu původce, vlastníka nebo držitele archiválie u nepodnikajících fyzických osob, u podnikajících fyzických osob na místě podnikání, a na sídle původce, vlastníka či držitele v případě, že se jedná o právnickou osobu.

### **Státní oblastní archiv**

Státní oblastní archivy jsou v Praze, Třeboni, Plzni, Litoměřicích, Zámrsku, Brně a v Opavě. Státní oblastní archiv kromě dalších činností kontroluje výkon spisové služby u státních podniků, vysokých škol, škol a právnických osob zřízených zákonem, provádí výběr archiválií ve skartačním řízení, rozhoduje o uložení ohrožených archiválií, provádí výzkumnou a publikační činnost v oblasti archivnictví, zřizuje specializovanou knihovnu apod. Je povinen vydávat o své činnosti výroční zprávu.

Kritériem pro výběr archiválií k trvalé archivaci je trvalá hodnota dokumentu s ohledem na dobu vzniku, obsah, původ a vnější znaky.

Podle doby vzniku se příslušným archivem za archiválie vybírají dokumenty vzniklé do roku 1850, dokumenty z průmyslové, zemědělské výroby, finančnictví a patenty vzniklé do roku 1900, fotografické záznamy vzniklé do roku 1900, zvukové a filmové záznamy vzniklé do roku 1930.

Podle obsahu se za archiválie vybírají dokumenty, které mají trvalou hodnotu danou jejich politických, hospodářským, právním, historickým, kulturním, vědeckým nebo informačním významem.

Podle původu se za archiválie vybírají dokumenty, které mají trvalou hodnotu vzhledem k významu, funkci či postavení jejich původce.

Podle vnějších znaků se za archiválie vybírají dokumenty, které mají trvalou hodnotu vzhledem k jejich výtvarné hodnotě, jazyku, písmu, způsobu vyhotovení apod.

### **Správní delikty**

Fyzická osoba se dopustí přestupku tím, že např. nepečuje řádně o archiválii, neudržuje ji v dobrém stavu, nechrání ji před poškozením či ztrátou, zničí dokumenty bez souhlasu příslušného archivu, poruší povinnost zachovávat mlčenlivost apod. Likvidátor se dopustí přestupku tím, že neprovede řádné skartační řízení nebo neumožní výběr archiválií. Podle stupně provinění se ukládá pokuta až do výše Kč 250 000,--.

Právnícká osoba nebo podnikající fyzická osoba se dopustí přestupku tím, že např. neuchovává dokumenty nebo neumožní oprávněné osobě provést výběr archiválií, zničí dokumenty bez souhlasu příslušného archivu, nevykonává spisovou službu, nevydá skartační a spisový řád, nedodrží podmínky pro ukládání dokumentů, řádně nepečuje o archiválie apod. Podle závažnosti provinění může dostat pokutu až do výše Kč 250 000,--.

Příjem z pokut je příjmem státního rozpočtu. Vybírá je příslušný finanční úřad a řídí se přitom zákonem č. 280/2009 Sb., daňový řád v pozdějších zněních.

## ? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

Vytvořte dopis pro místně příslušný archiv, kde žádáte o povolení ke skartaci vybraných dokumentů

## 🔑 Klíč k řešení otázek

Vzor průvodního dopisu – žádost o zahájení skartačního řízení

---

Název a adresa původce

Český zemský archiv v Třeboni

přesná adresa

Návrh na vyřazení dokumentů

Na základě zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů ....., navrhujeme vyřadit dokumenty uvedené v příloze.

Do skartačního řízení byly zahrnuty dokumenty skupiny A , S, V: ..... za roky .....

- patří organizaci .....

Mají uplynulou skartační lhůtu a nejsou nadále potřebné pro činnost organizace. Dokumenty jsou uloženy ve spisovně na adrese.....

Žádáme o odborné posouzení navrhovaných dokumentů. K vykonání odborné archivní prohlídky pověřenými zaměstnanci Vašeho archivu navrhujeme termín .....

Návrh na vyřazení dokumentů vyhotovila skartační komise ve složení:

Jméno a příjmení statutárního orgánu

Příloha: počet listů příloh

Seznam dokumentů navržených ke skartaci:

Pořadové číslo, spisový znak, název dokumentu, roky vzniku, skartační lhůta, množství (počet šanonů, balíků apod.)

### **Studijní materiály:**

KABOURKOVÁ, K., ROUSEK, P. a J. TUČEK, 2011. *Archivace účetních dokladů*. Littera Scripta. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická. roč. 4, č. 1, s. 239-243. ISSN 1802-503X.

Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů v pozdějších zněních.

FLEISCHMANOVÁ, E., KULDOVÁ, O. a R. ŠEDÝ. *Obchodní korespondence*. Praha: Fortuna, 2. upravené vydání, 2010, s. 117 – 118. ISBN 978-80-7168-919-5.

# Kapitola 5: Činnosti zprostředkovatelských středisek po telefonu, obchodní telefonování



## Klíčové pojmy:

Telefonická komunikace, telefonní hovor



## Cíle kapitoly:

- pochopení důležitosti správně vedeného telefonického hovoru,
- porozumění základním fázím telefonního hovoru,
- znalost pravidel pro obchodní telefonování.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny



## Výklad:

### 5.1 Telefonická komunikace

Jedná se o specifickou formu dialogu, který je veden za účelem sdělení či získání informací. Často se jedná o první kontakt mezi firmou a potenciálním zákazníkem. Způsobem jak komunikujeme po telefonu, reprezentujeme nejen sami sebe ale i firmu, pro kterou pracujeme.

Telefonní rozhovory můžeme dělit na několik typů, například na obchodní a soukromé nebo interní a externí. Existuje také dělení na studený (oslovení neznámého člověka) a teplý (oslovení člověka, s kterým jsme již jednali) telefonický rozhovor, kdy se jedná o rozdělení dle vztahu mezi subjekty. Velice specifickým druhem telefonické komunikace je telemarketing, kdy volající nabízí potenciálnímu klientovi produkt či službu nebo pouze rozvíjí vztah se stálým klientem.

Správně vedený telefonát má tři fáze a to úvod, tedy představení poté následuje hlavní část hovoru čili obsah sdělení a závěr, kdy se telefonující rozloučí.

Důležitým aspektem telefonické komunikace je také časová vhodnost samotného hovoru. Není vhodné telefonovat v brzkých ranních hodinách, v době oběda a ani po deváté hodině večer taky není vhodné volat minutu po začátku pracovní doby ani minutu po jejím skončení. V případě telefonování do zahraničí bychom měli vzít v potaz časový posun.

## **5.2 Několik bodů: jak se správně chovat při telefonické komunikaci**

### **Příprava**

Při telemarketingu je důležité si předem udělat skript, kterého se můžeme v průběhu hovoru držet. Pokud víme, že nám bude volat klient ohledně produktu či službě měli bychom si zjistit všechny informace, které by mohl eventuálně chtít vědět. Pokud nám zavolá kolega, který potřebuje nějaké informace, které zrovna v danou chvíli nemáme, nenecháme ho čekat, ale domluvíme se na termín, za jak dlouho informace získáme a budeme moci zavolat zpět.

### **Vyzvánění telefonu**

Telefon bychom měli zvednout nejpozději po třetím zazvonění a nechat vyzvánět maximálně osmkrát.

### **Představení**

Jako první by se měl představit volaný, poté se představí volající. Pokud se jedná o obchodní hovor, je nutné říci jméno firmy své jméno, příjmení a pozdravit. Je dobré dodat pozici ve firmě. Jedná-li se o hovor interní (vnitropodnikový) stačí se představit pouze příjmením popřípadě dodat název oddělení, na kterém pracujeme. Měli bychom se vyvarovat frázím typu “halo” nebo “prosím”.

### **Vhodnost telefonátu**

Vždy je důležité se ujistit, zda má volaný dostatek času či příznivé podmínky pro vedení telefonního hovoru. Je důležité se vyvarovat otázkám typu “neruším?” či “neobtěžuji?”. Pokud voláme nevhod, je dobré se s volaným domluvit na přesný termín, kdy můžete zavolat zpět. Neměli bychom užívat obraty typu “zavolejte později” nebo “zavolejte za chvíli”.

### **Tón hlasu**

Pomocí tónu hlasu si na nás volaný vytváří svůj první dojem, obzvláště pokud se jedná o studený telefonický hovor. Je důležité znít příjemně a sympaticky. Mnoho odborníků radí se

do telefonu usmívat, ačkoli to volaný nevidí. Do telefonu nikdy nešeptáme ani nezvyšujeme hlas, také není vhodné žvýkat či jíst.

### **Stručnost**

Telefonát by měl být vždy stručný a věcný. Není vhodné se odchýlit od tématu či zabíhat do detail o produktu či službě. Vždy je lepší tyto detail nechat až na osobní setkání.

### **Okolí**

Je důležité telefonovat v takovém prostředí, kde se nachází minimum rušivých elementů. Klient či volající by nikdy neměl slyšet hluk z okolí, rozpravu kolegů či hudbu. Také bychom si nikdy neměli dovolit se nechat vyrušit při hovoru někým jiným.

### **Přerušování hovoru**

Pokud se stane, že z technických či jiných důvodů je hovor přerušen, vždy je povinností volajícího aby zavolal zpět nikoli volaný.

### **Ukončení telefonátu**

Nakonec je dobré stručně shrnout výsledky hovoru. Telefon můžeme položit až tehdy, pokud jsme si jisti, že nám volající řekl vše, co chtěl. Dle norem společenského chování končí hovor vždy společensky důležitější osoba. Je důležité použít zdvořilostí fráze například “těším se na naši další spolupráci” nebo „rád jsem vás slyšel”.

## **5.3 Postup telefonních hovorů na praktických příkladech**

### **Prodejce - Klient (zboží, služby)**

“Dobrý den, Nováková”

“Společnost XXX, Josef Novotný. Dobrý den. Měla byste na mě 5 minut?”

“Ano ovšem. O co se jedná?”

“Obracím se na vás s nabídkou (zboží, produktu). Pokud si tento produkt objednáte dnes, budete mít 30 % slevu. Měla byste zájem?”

“Omlouvám se, ale zrovna jsem v práci, jelikož se nejedná o pracovní hovor prosím, zavolejte mimo mou pracovní dobu.”

“Dobře, v kolik hodin bych vám mohl tedy zavolat?”

“Kolem 4 hodiny by to pro mne bylo nejlepší.”

“Dobře. Já vám děkuji za váš čas a po 4 hodině vám zavolám.”

“Na shledanou.”

“Na shledanou.”

“Dobrý den, Nováková”

“Společnost XXX, Josef Novotný. Dobrý den. Měla byste na mě 5 minut?”

“Mám opravdu málo času. O co se jedná?”

“Obracím se na vás s nabídkou (zboží, produktu). Pokud si tento produkt objednáte dnes, budete mít servis produktu pět let zdarma. Měla byste zájem?”

“Ne o tento produkt nemám v žádném případě zájem.”

“Dobře paní Nováková já vám děkuji za váš čas a přeji příjemný zbytek dne.”

“Na shledanou.”

“Na shledanou.”

### **Klient - Prodejce**

“Společnost YYY, Martin Nový. Dobrý den. Jak vám mohu pomoci?”

“Dobrý den, Novák. Právě nám ve firmě přestal fungovat internet, můžete sem někoho poslat, aby to opravil?”

“Pane Nováku já vás poprosím o jméno a adresu vaší firmy. ”

“ABC s.r.o. Na Lukách 304 Praha 3.”

“Děkuji. Ještě vás poprosím o telefonní číslo a hned k vám posílám našeho technika.”

“606770502. Za jak dlouho tady může technik být?”

“Maximálně do 30 minut. Mohu vám ještě nějak pomoci?”

“Ne, děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou.”

“Společnost YXY, zákaznické centrum. Dobrý den. Co pro vás mohu udělat?”

“Dobrý den, Josef Nový. Dnes mi známý říkal, že je u vás velmi spokojen. Jaké služby byste mi mohli nabídnout?”

“Pane Nový přepojím vás na obchodního zástupce.”

“Děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou.”

“Společnost YXY, Karel Veselý, obchodní zástupce. Dobrý den.”

“Dobrý den, Josef Nový. Rád bych se zeptal jaké služby a produkty je vaše firma schopná mi nabídnout.”

“Pane Nový naše společnost má velké množství produktů, bylo by nejlepší, kdybychom se mohli sejít, a já si pro vás připravím podklady, které vám pomůžou při výběru. Hodilo by se vám to zítra ve 2 hodiny v sídle naší firmy?”

“Ano to se mi hodí.”

“Dobře. Zítra ve 2 hodiny vás budu čekat.”

“Děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou.”

“Společnost ZZZ, Adam Kubička. Dobrý den.”

“Dobrý den, František Mladý. Mám problém s jedním z vašich produktů a potřeboval bych poradit, kde by mi ho mohli opravit.”

“Pane Mladý bohužel momentálně vám nejsem schopný vám odpovědět, ale rád pro vás tuto informaci zjistím. Mohl byste mi nechat na sebe kontakt a já se vám nejpozději zítra touto dobou ozvu?”

“Mé telefonní číslo je 609873256. Zítra touto dobou mám bohužel jednání. Mohl byste mi zavolat zítra kolem 11? ”

“Ano ovšem to není problém.”

“Děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou.”

### **Nadřízený - Podřízený**

“IT oddělení Novák. Dobrý den. “

“Dobrý den pane Nováku tady vedoucí marketingového oddělení mohl byste sem prosím hned přijít? Máme tady problém s připojením tiskárny k počítači a nevíme si rady. “

“Jistě. Hned jsem tam.”

“Děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou.”

“Společnost UIU, Jitka Veselá, sekretariát generálního ředitele, dobrý den.”

“Dobrý den Jitko, už přišel pan účetní a přinesl ty podklady?“

“Ne, pane řediteli ještě tady nebyl.”

“Zavolejte mu a řekněte, aby ty podklady přinesl co nejdřív.”



“Jistě pane řediteli.”

“Taky bych potřeboval, abyste dneska zavolala panu Holému a zrušila tu schůzku.“

“Na kdy jí mám přesunout pane řediteli?”

“Nejlépe na příští týden.”

“Příští týden v úterý tady máte volný termín.”

“Dobře. Děkuji, Jitko na shledanou.”

“Na shledanou pane řediteli.”

“Společnost UPI, vrátnice, Koloušek. Dobrý den.”

“Dobré ráno, Velková PR oddělení, pane Koloušku, dnes má přijet velice důležitý klient. Zařídil byste, aby měl vyhrazená dvě místa na parkovišti?”

“Paní Velková ale všechna místa jsou již zabraná.”

“To nebude problém, dopoledne odjíždějí lidé z marketingového oddělení na školení.”

“Dobře paní Velková já vyhradím dvě místa, až odjedou.”

“Děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou a přeji pěkný den.”

“Společnost YXY, Chalupa vedoucí skladu. Dobrý den.”

“Dobrý den, tady Bílá vedoucí účetního oddělení. Potřebovala bych, abyste sem přišel a podepsal nějaké papíry. Můžete přijít hned, dost to spěchá. Děkuji.”

“To není žádný problém, hned jsem tam.”

“Děkuji. Na shledanou.”

“Na shledanou.”

### **Podřízený – Nadřízený**

“Písková, vedoucí prodejny GIO, Dobrý den.”

“Dobrý den, Šustrová paní vedoucí máme problém s alarmem. Pořád píská a nejde vypnout.”

“Volali jste servis?”

“Ano volali, přijedou do půl hodiny, ale jde o to, že nemůžeme najít ten správný kód. Mohla byste nám poslat kód?”

“Paní Šustrová to takhle nejde, víte co, já tam přijedu do patnácti minut. “

“Dobře.”

“Na shledanou.“

“Na shledanou.”

Chalupa, vedoucí skladu. Dobrý den”

“Dobrý den, Bílek pane Chalupa rozbil se nám vozík a nemůžeme naložit zbytek zboží. “

“Ale pro to zboží si mají přijet zítra ráno.”

“Už zítra?”

“Pane Bílku musíte to nějak zvládnout. Nešlo by to zboží naložit i bez vozíku?”

“Šlo, ale bohužel je nás na to málo. Trvalo by to nejméně dva dny.”

“Pane Bílku, tak já zkusím obvolat všechny brigádníky, aby vám dnes přišli pomoci.”

“Pane Chalupa a nešel by ten termín posunout?”

“To nejde, musíme to zvládnout. Nejdřív obvolám brigádníky a poté zavolám na servis vozíku.”

Dobře. Děkuji.”

“Na shledanou.“

“Na shledanou.”

## ? Úkoly a otázky

- 1) Zinscenuje telefonní hovor mezi prodejcem a zákazníkem. Prodejce nabízí výhodný produkt a zákazník nemá o produkt zájem.
- 2) Předved'te telefonní hovor mezi generálním ředitelem a sekretářkou.

## 🔑 Klíč k řešení úkolů

### 1) Rozhovor mezi prodejcem a zákazníkem

“Dobrý den, Nováková”

“Společnost XXX, Josef Novotný. Dobrý den. Měla byste na mě 5 minut?”

“Ano ovšem. O co se jedná?”

“Obracím se na vás s nabídkou (zboží, produktu). Pokud si tento produkt objednáte dnes, budete mít 30 % slevu. Měla byste zájem?”

“Vaše nabídka zní zajímavě. Mohl byste mi přesně říci, jak mohu produkt zakoupit?”

“Na webu naší firmy si vybere druh produktu, ještě dnes jej objednáte a bude se slevou 30%.”

“Bohužel si nejsem jistá, jestli jsem u vás na webu registrovaná.”

“Produkt můžete zakoupit i bez registrace.”

“Opravdu? Tak já si určitě jeden produkt objednám.”

“Paní Nováková já vám děkuji za váš čas.”

“Na shledanou.”

“Na shledanou.”

## 2) Rozhovor mezi generálním ředitelem a sekretářkou

“Josef Vrabec, generální ředitel UPI, dobrý den.”

“Dobrý den, pane řediteli tady Veselá.”

“Co potřebujete Jitko?”

“Pane řediteli volal pan Holý, že tu schůzku v úterý musí zrušit. Máte volný termín v pátek dopoledne, mohu to přesunout? Panu Holému ten termín vyhovuje.”

“Jistě Jitko přesuňte.”

“Dobře.”

“Na shledanou.”

“Na shledanou.”

## **Studijní materiály:**

PRINC, M., 2013. *Jak uspět při obchodním telefonování*. Praha: Grada Publishing, a.s., s. 9 -169. ISBN 987-80-274-5043-9.

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2. upravené vydání, s. 259 -262. ISBN 978-80-247-2339-6.

## Kapitola 6: Podnikové normy



### Klíčové pojmy:

Norma, organizační norma, směrnice



### Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu a významu vnitropodnikových směrnic,
- porozumění důvodům, proč je potřeba vytvářet normy,
- znalost formální podoby a základních náležitostí norem.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny**



### Výklad:

Podnikové normy charakterizujeme jako stanovení pravidel, organizace, povinností, podmínek, odpovědnosti a pravomocí v určité pracovní činnosti. Důležitá je aplikace zákonných předpisů na konkrétní podmínky v dané firmě. V praxi jsou směrnice vytvořeny jen v malém počtu nebo zcela chybí. Kvalitně zpracované vnitropodnikové normy přispívají k lepšímu a efektivnějšímu chodu firmy.

### 6.1 Organizační normy

Organizační norma je závazné pravidlo chování vymezeného okruhu pracovníků, jehož dodržování je vynutitelné.

Vytvoření organizační normy záleží na hospodářské činnosti a náplni každého podniku. Okruh vnitřních norem může mít podnik širší a rozsah každé směrnice je nutno upravit podle jeho činnosti. Neexistuje žádný obecný centrální seznam potřebných norem. Normy nejsou veřejně přístupné. Jejich přístupnost je dána pouze vnitřními předpisy podniku.

Hlavním smyslem vnitropodnikových norem je zajištění jednotného metodického postupu v různých oblastech a v různých vnitřních útvarech.

U vnitropodnikových norem není důležitá forma, ale obsah a uvedení pravidel do praxe. Normy mohou být vydávány pod různými názvy. Podnik rozhoduje o pojmenování normy i o tom, zda budou uspořádané do jednoho celku nebo vycházet odděleně. Každá norma by však měla obsahovat i formální náležitosti. Tyto údaje jsou důležité například z důvodu nezpochybnitelnosti platnosti či data účinnosti.

Příklady typů organizačních norem – statut, pokyn, příkaz, rozhodnutí, řád, organizační směrnice, pracovní postupy, metodické pokyny, nařízení, oběžník.

Druhy norem z hlediska závaznosti:

- zavazující - ukládají povinnost k aktivnímu jednání,
- opravňující - umožňují volbu některého způsobu chování.

Základní funkce norem:

- jsou komunikačním nástrojem – eliminují nedorozumění a nejasnosti,
- standardizují postupy – přínos v přehlednosti, průhlednosti a v zastupitelnosti jednoho pracovníka druhým,
- automatizují postupy – zefektivnění práce,
- plní funkci obrannou – dokazují pořádek při kontrolách.

Pravidly a postupy stanovenými vnitřními normami se musí řídit všichni zaměstnanci firmy. Nedodržení těchto pravidel se považuje za závažné porušení pracovní kázně. Zaměstnanci se musí seznámit se všemi organizačními normami, které byly vydány.

Možné důvody změn v organizačních normách:

- změna obecně závazného právního předpisu,
- změny v organizaci,
- zavádění nových SW systémů,
- efektivní výkon administrativních agend.

## **6.2 Vyhotovení norem**

Podnikové normy mají dlouhodobý charakter, obecnou platnost a velký rozsah, proto je většinou vyhotovuje kolektiv odborníků a schvaluje ředitel podniku.

Formální úprava norem není pevně stanovena, řídí se různými doporučeními a vžitými pravidly. Stylizace musí být stručná, úplná a jednoznačná. Velmi často je v podniku vypracován vzor formálního vzhledu vnitropodnikové směrnice, který je používán u všech vydávaných norem. Vypracování vnitropodnikových norem je potřeba věnovat dostatečnou pozornost. Jejich úroveň odráží kulturu vztahů uvnitř podniku.

### **Struktura vnitropodnikových směrnic:**

Záhlaví:

- název a sídlo firmy,
- název a číselné označení písemnosti,
- podpis osoby, která schvaluje směrnici (zpravidla jednatel, generální ředitel, vedoucí nebo hlavní účetní)
- revize,
- účinnost,
- rozdělovník,
- přílohy.

Úvod:

- cíl normy,
- oblast činností, ke kterým se norma vztahuje,
- působnost normy.

Obsah

Závěr:

- změny,
- novelizace,
- vztah k jiným normám.

Ukázka jednotné úpravy úvodní stránky vnitropodnikových norem

**Název podniku:**

**Sídlo:**

**IČO:**

**Logo podniku**

Vnitropodniková norma č...../2015

**Název normy:**

Datum a místo vydání:

Počet stran:

Datum účinnosti:

Revize:

Vypracoval:

Rozdělovník:

Kontroloval:

Přílohy:

Schválil:

Novelizace:

Vlastní text normy:

- Úvodní ustanovení
- Obsah
- Závěrečná ustanovení

## ? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Co to jsou organizační normy?
- 2) Jak by měla vypadat formální stránka vnitropodnikových směrnic.

## 🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Normy obecně můžeme definovat jako požadavky na vlastnosti produktů nebo závazná pravidla, požadavky nebo měřítka chování lidí v procesech. Jde o společnou dohodu o vlastnostech produktů, průběhu procesů nebo chování lidí. Cílem je zaručení stejných vlastností produktů nebo stejného chování lidí. Jedním z druhů norem jsou

podnikové organizační normy. Podnikové normy představují společnou dohodu uvnitř podniku či organizace a mají nejčastěji podobu podnikových směrnic.

- 2) Formální úprava norem není pevně stanovena, závisí na upravující legislativě, případně se řídí se různými doporučeními a zavedenými pravidly. Stylizace musí být stručná, úplná a jednoznačná. Směrnice by měly být sestaveny ze dvou částí, kdy první část je obecným konstatováním předpisů, které na vydání směrnic poukazují, a druhá se zabývá konkrétním postupem v podniku. K základním náležitostem podnikových směrnic patří: celý název podniku, jméno a podpis osoby odpovědné za správu a vypracování směrnice, jméno a podpis kompetentní schvalující osoby, datum a místo vydání, datum účinnosti, doba platnosti - je-li dobou určitou, působnost, rozdělovník, tzn. jednotlivé osoby, odbory či externí subjekty, které mají být s obsahem směrnice seznámeny a jednat v jeho souladu, seznam příloh, jméno osoby odpovědné za kontrolu dodržování obsahu směrnice.

## **Studijní materiály:**

KOVALÍKOVÁ, H. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. 13. aktualizované vydání. Olomouc: Anag. 2017, s. 6 - 30. ISBN 978-80-7554-074-4.

FLEISCHMANOVÁ, E., KULDOVÁ, O. a R. ŠEDÝ. *Obchodní korespondence*. Praha: Fortuna, 2. upravené vydání, 2010, s. 56 - 63. ISBN 978-80-7168-919-5.



## Kapitola 7: Vedení porad, zápis z porady



### **Klíčové pojmy:**

**Porada, rozhodování, plán porad, zápis z porady**



### **Cíle kapitoly:**

- **pochopení pojmu porada, zápis z porady,**
- **porozumění smyslu a náležitostí jednotlivých dokumentů spojených s pracovními poradami,**
- **schopnost vyhotovit pozvánku na poradu a zápis z porady.**



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



### **Výklad:**

Pracovní porady jsou nezbytnou součástí organizace práce. Představují určitý typ týmové práce. Cílem porad je například sjednocování postojů, ujasnění názorů, rozhodnutí o dalších krocích a aktivitách v činnosti firmy. Porady mohou mít různý okruh účastníků a podle toho existují různé druhy porad.

### **7.1 Pracovní porady**

V souvislosti s pracovními poradami vzniká množství administrativních dokumentů. Tato kapitola bude zaměřena na:

- plán porad,
- organizační zabezpečení přípravy porad,
- zápisy, druhy zápisů z porad,
- dokumentace, formy dokumentace potřebné k poradám.

Porada je nejrozšířenější forma řízení firem. Umožňuje řízení na všech úrovních. Pracovní porady jsou určitou formou týmové práce uvnitř podniku. Pracovní porady mohou být připraveny předem a je znám jejich konání, tzv. plánované, nebo se svolávají pro vyřešení nějaké aktuálně vzniklé situace, tzv. operativní. Pro úspěšné vedení porady je rozhodující kvalita vedoucího porady a kvalita přípravy porady.

Základním předpokladem úspěchu porady je oboustranný přínos:

- přínos pro účastníka porady,
- přínos pro vedoucího porady,
- přínos pro podnik.

Příklady přínosů (mohou být různé podle typů porad):

- získání informací,
- odstranění překážek,
- zjištění očekávání,
- podíl na rozhodování,
- získání zpětné vazby,
- výměna zkušeností,
- prezentace schopností.

Pracovní porady mají také různý okruh účastníků a z tohoto hlediska je můžeme rozdělit na provozní porady, porady vedoucích pracovníků, porady účetních apod.

## **7.2 Základní typy porad**

- 1) výrobní porada;
- 2) manažerská porada;
- 3) řešitelská porada;
- 4) operativní porada;
- 5) kontrolní porada;
- 6) krizová porada.

### **Výrobní porady**

Účel výrobních porad:

- informace o dosavadních výsledcích,
- stanovení úkolů pro konkrétní období,

- očekávané problémy a jejich řešení.

### **Manažerská porada**

Manažerská porada se zabývá zajištěním dlouhodobého a efektivního fungování organizace

Hlavní znaky:

- porada top managementu,
- pravidelný termín konání,
- standardizovaný program,
- účastníci se podílejí na návrhu programu pro příští jednání,
- skupinové rozhodování.

### **Řešitelská porada**

Svolává se na základě rozhodnutí manažerské porady

Cíle řešitelské porady:

- nalezení optimálního řešení konkrétního problému,
- zefektivnění některých firemních činností,
- vyprodukování nových nápadů pro rozvoj.

Pro úspěšné vedení porady je rozhodující kvalita vedoucího porady a kvalita přípravy porady.

### **Příprava porady**

- pravidelné porady:
  - o plán porad,
  - o pevná struktura porad,
  - o operativní koordinace,
  - o distribuce materiálů,
- nepravidelné porady:
  - o podrobná pozvánka,
  - o zajištění materiálů.

Plán porad slouží ke strukturalizaci úkolů, určení priorit a stanovení časového harmonogramu porady. Pro úspěšný průběh porady je důležitá vhodně sestavená pozvánka.

## **7.3 Dokumenty související s poradami**

### **Pozvánka**

Pozvánka musí být vypracována velmi pečlivě a obsahovat tyto údaje:

- druh porady,
- místo konání porady, datum a čas začátku porady,
- program jednání,
- předpokládaná doba trvání,
- další informace,
- jméno a funkce pracovníka, který poradu svolává,
- datum vyhotovení pozvánky, místo vyhotovení.

Pozvánky se posílají v dostatečném předstihu, na běžné porady týden předem, na důležitější jednání a konference dříve než měsíc dopředu. Důležitým účastníkům se posílá pozvánka a osobní zvací dopis. Písemné materiály a podklady k poradám musí být zaslány účastníkům včas, aby je mohli dopředu prostudovat.

Pozvánky mají nejčastěji formu obchodního dopisu (v papírové i v elektronické podobě).

### **Zápisy z porady**

Z každé porady musí být vyhotoven zápis. Je písemným dokumentem o průběhu porady. Údaje uvedené v zápisu jsou východiskem pro další jednání. Zápis také obsahuje přesnou formulaci úkolů konkrétních pracovníků a termínů jejich realizace. Zápis z porady musí být pořízen co nejdříve, nejlépe v den porady, nejpozději den následující. Koncept zápisu zhotovuje sekretářka během porady. Čistopis zápisu schvaluje pracovník, který poradu vedl. Schválené zápisy, včetně prezenční listiny, jsou rozesílány jednotlivým účastníkům, případně dalším orgánům. Zápis musí být jasně formulovaný, pravdivý a přehledný. Jednotlivé zápisy se pořadově číslovají a zakládají. Náležitosti zápisu:

- název - Zápis z porady, číslo zápisu,
- označení organizace, útvaru apod.,
- datum a místo konání porady,
- jmenovitě údaje o přítomných, omluvených, nepřítomných popř. hostech (při velkém počtu účastníků se k zápisu přikládá prezenční listina),
- jméno a funkce pracovníka, který poradu vedl
- program a průběh jednání (stručně uvedeme obsah jednotlivých bodů jednání),
- úkoly vyplývající z porady a jména pracovníků zodpovědných za jejich splnění včetně termínů splnění,

- datum a místo vyhotovení zápisu
- jméno zapisovatele

### **Prezenční listina**

Při přípravě porad je vhodné vyhotovit prezenční listinu (listiny přítomných). V jejím záhlaví se uvádí pořádající organizace, název akce, datum a místo konání. Další uspořádání se liší podle povahy porad.

Pokud se porady účastní stálý okruh účastníků, bývají předtištěna jejich jména, popř. i funkce. Ke jménu se připojí jen podpis. Někdy se na prezenční listině uvádějí pouze názvy pozvaných organizací, protože není předem známo, kdo je bude zastupovat.

Pokud se schůze a jednání účastní proměnlivý okruh účastníků, vyhotoví se prezenční listiny bez předtištěných jmen nebo názvů organizací.

Listiny přítomných je možné použít víckrát. Mohou také sloužit i k jiným účelům. Proto jsou trvale uloženy v počítači a je možné je vytisknout podle potřeby.

Prezenční listina může mít podobu jednoduchého formuláře nebo tabulky.

Při návrhu formuláře je třeba zvolit širší řádkování, např. 1,5 – 2 nebo vynechat prázdný řádek – vznikne dostatečné místo pro vlastnoruční podpis. Vhodné je také připravit linky pro podpis.

Náležitosti prezenční listiny:

- označení pořádající organizace,
- název písemnosti: Prezenční listina,
- druh porady,
- datum, místo konání porady,
- jména účastníků, popř. organizace a místo pro podpisy,
- předtištěná jména, popř. funkce pracovníků, místo pro podpis – jsou známa jména pracovníků,
- názvy pozvaných oddělení, místo pro podpis – pokud nejsou známa jména konkrétních účastníků, nejsou jména předtištěna - nejdříve hůlkovým písmem napíší své jméno a poté se podepíší.

## **? Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

Vyhotovte pozvánku na poradu vedení podniku Slovana, a.s., která se bude konat 25. 10. 2015 od 8:00 v místnosti č. 17, v budově ředitelství podniku. Název podniku – Slovana, a.s. Český Krumlov. Program – Kontrola plnění závěrů z minulé porady, výsledky hospodaření ve 3. čtvrtletí, příprava kolektivní smlouvy na příští rok, zpráva o čerpání fondu FKSP, různé. Pozvánku vyhotovil Ing. Jaroslav Hovorka, tajemník podniku.

## Klíč k řešení otázek

### Vzor pozvánky na poradu

SLOVANA, a.s., Český Krumlov

#### POZVÁNKA

na poradu vedení, která se bude konat

ve čtvrtek 25. října 2015, od 8:00 h

v místnosti č. 17, v budově ředitelství SLOVANY, Novohradská 21, Český Krumlov

#### **Program:**

1. Kontrola plnění závěrů z minulé porady,
2. Výsledky hospodaření ve 3. čtvrtletí,
3. Příprava kolektivní smlouvy na příští rok,
4. Zpráva o čerpání fondu FKSP,
5. Různé.

Český Krumlov 16. října 2015

Ing. Jaroslav Hovorka  
tajemník společnosti SLOVANA, a.s.

### Studijní materiály:

MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. upravené vydání, 2010, s. 217 - 225. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAMÍNEK, J., *Vedení porad*. Praha: Grada Publishing. 2. rozšířené vydání, 2012, s. 8 – 107. ISBN 978-80-247-4118-5.

# Kapitola 8: Pořádání konferencí a hospodářských výstav, workshopů



## Klíčové pojmy:

konference, hospodářská výstava, workshop



## Cíle kapitoly:

- ujasnit si pojmy konference, hospodářská výstava, workshop,
- charakterizovat kroky a zásady pro pořádání konferencí, hospodářských výstav a workshopů.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



## Výklad:

V této kapitole si ujasníme pojmy konference, hospodářská výstava, workshop a popíšeme si jednotlivé kroky a zásady pro pořádání konferencí, hospodářských výstav a workshopů.

### 8.1 Konference, hospodářská výstava, workshop

#### Konference

Konferencí je obvykle označován společenský meeting jisté skupiny lidí. Konferenci lze tudíž charakterizovat jako kratší diskusní setkání kompetentních osob na určité, zadané téma. Konference ve své podstatě je specializovaný a stylizovaný typ ústního vyjadřování, které musí být přesné, stručné, jednoznačné a jasné. Na konferenci se účastníci informují o dané problematice. Konference mohou být jednorázové nebo periodické a mohou mít vědecký, odborný, politický nebo jiný účel. Mezi nejčastěji pořádané konference lze zahrnout:

- tiskové konference,

- elektronické konference,
- e-mailové konference,
- vědecká konference,
- pedagogická konference,
- mírové konference,
- politické konference,
- mezinárodní konference.

### **Hospodářská výstava**

Hospodářskou výstavu lze charakterizovat jako akci, na kterých se propagují myšlenky a záměry různých subjektů společenského života, avšak pojmem výstava lze též označit některé akce ekonomického charakteru. Hospodářskou výstavou je možné rovněž označit místo, kde se setkávají firmy produkující hmotné produkty nebo služby se svými zákazníky, dodavateli, veřejností, ale také konkurencí. Hospodářská výstava, není-li spojena s prodejem, je prezentací především výsledků umělecké, kulturně-výchovné, vědecko-technické, výzkumné, hospodářské, zájmové či jiné činnosti. Má především informativní, poznávací a vzdělávací zaměření, bývá určena nejširší veřejnosti. Její tematická orientace může být velmi široká. Z hlediska oborového členění lze veletrhy rozdělit na veletrhy:

- všeobecné,
- víceoborové a
- jednooborové.

### **Workshop**

Za workshop je považován zpravidla krátký, ale intenzivní vzdělávací seminář (kurz, program) určený pro relativně malou skupinu lidí a zaměřený zejména na výcvik technik a dovedností užívaných v určité oblasti. Workshop lze označit jako formu vzdělávací aktivity, při které lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci a praxi. Vystupující lektor je většinou v roli moderátora, facilitátora. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu. V průběhu workshopu není lidem představována žádná teorie, ale předpokládá se, že každý účastník workshopu má určitý teoretický základ a je tudíž schopen s ním ostatní seznámit. Díky interaktivním formám spolupráce mezi účastníky tohoto typu vzdělávání dochází k tomu, že si lidé odnášejí více podnětů pro své další praktické působení.



K úspěšně zvládnutým a provedeným konferencím, hospodářských výstav i workshopů neodmyslitelně patří schopnost obratně, vhodně a efektivně využít a kombinovat verbální i neverbální složky ústního projevu.

## **8.4 Pořádání konferencí, hospodářských výstav, workshopů**

Každá konference, hospodářská výstava či workshop jsou realizovány ve třech základních krocích - fázích, kterými jsou

1. fáze plánování a přípravy,
2. fáze realizace a
3. fáze zpětné vazby a navázání kontaktů.

### **Fáze plánování a přípravy**

Pro přípravu vykonání dané akce je třeba si vyjasnit diskutované téma, vypracovat seznam hostů k pozvání, upřesnit místo, datum a čas. Pozvání lze rozeslat písemně dopisem nebo elektronicky e-mailem. Zde je vhodnější využít rozeslání pozvánky elektronicky, jelikož pozvaný účastník může svou účast či neúčast ihned potvrdit.

U místa konání je důležité se ujistit, zda zvolený prostor je vhodný svou velikostí, aby stačil pojmout všechny pozvané účastníky. Vhodné je zvolit, pokud je to možné, místnost o více vchodech/východech, aby účastníci v případě nutnosti mohli opustit prostory bez případného obtěžování a vyrušování ostatních účastníků.

Dále si organizátor akce připraví potřebné materiály a zpracuje scénář průběhu celé akce. Je velmi důležité, aby si připravil nejen přesný koncept a obsahovou stránku akce, ale též i časový harmonogram vystoupení účastníků a všech prezentačních prostředků používaných při akci. V nejjednodušší podobě by časový a obsahový harmonogram konané akce mohl vypadat následovně.

### **Časový a obsahový harmonogram konference**

Prezence účastníků	08:00 – 09:00
Coffee break	08:00 – 09:00
Zahájení konference	09:00 – 09:05
Úvodní představení hostů	09:05 – 09:50

Příspěvky - I. blok	09:50 – 12:00
Diskuze	12:00 – 12:15
Polední přestávka	12:15 – 13:00
Příspěvky - II. blok	13:00 – 15:00
Diskuze	15:10 – 15:30
Přijetí závěrů konference	15:30 – 16:00
Společenské setkání	16:00 – 18:00

Při přípravě prezentačních prostředků je vhodné sladit techniku a technologie s cílem, cílovou skupinou, tématem, dramaturgií a atmosférou akce. Nejlépe je si vždy od účastníků předem zjistit, jaké prezentační prostředky by rádi měli k dispozici. Důležité je i myslet na to, že je lepší mít věci raději dvakrát, než při poruše žádné tzn. vždy mít sebou náhradní notebook, mikrofon, baterie, nabíječky apod.

### **Fáze realizace**

Před začátkem dané akce se každý organizátor musí ujistit, zda je vše řádně připravené př. po příchodu na místo musí organizátor vyzkoušet ovládání zvuku, světel, počítače apod. Musí se ujistit, zda je uspořádání a rozmístění nábytku v prostoru nejen dle jeho požadavků, ale zároveň i tak, aby se jednotliví účastníci mohli bezpečně v prostorách pohybovat a nedocházelo ke zbytečným úrazům.

V úvodu samotné akce organizátor musí vždy představit svou organizaci, firmu, která danou konferenci, hospodářskou výstavu či workshop pořádá. Dále musí své hosty seznámit s diskutovaným tématem, obsahovým a časovým harmonogramem připravené akce.

Vždy je vhodné celkový harmonogram dané akce vytisknout a rozmístit po místnosti, aby si účasti mohli sami v klidu harmonogram přečíst a zorientovat se v něm. Před vystupováním jednotlivých účastníků je vhodné uvést informaci o maximálním časovém prostoru, který může účastník využít. Zabrání se tak hrozbě nedodržení časového harmonogramu.

V závěru každé akce je vhodné ponechat určitý časový prostor pro diskusi a případné dotazy účastníků. V úplném závěru se dále nesmí opomenout poděkovat účastníkům za jejich účast na dané akci. Než se však účastníci rozejdou, je vhodné od nich získat informace o tom:

- zda byli spokojeni s danou konferencí, hospodářskou výstavu či workshopem,
- co se jim na akci líbilo,

- co se jim na akci naopak nelíbilo,
- zda byli spokojeni či nespokojeni s vybranou lokalitou a zvolenými prostorami pořádané akce,
- zda byli spokojeni či nespokojeni s časovým intervalem, který museli při svém přednesu dodržet,
- zda byly prezentační prostředky dostačující,
- jaké diskutované téma by rádi příště uvítali,
- zda ví o dalších možných kontaktech na potencionální účastníky, kteří by se rádi další pořádané akce účastnili.

Tyto informace snadno získáte tak, tím že rozdáte po skončení akce dotazníky o spokojenosti účastníků s danou konferencí, hospodářskou výstavu či workshopem. Nejlepší variantou je dotazník zpracovat elektronicky. Samozřejmě pak v úvodu písemného dotazníku je nutné uvést informaci o tom, že tento dotazník je též zpracován elektronicky a účastníci mohou dotazník vyplnit v klidu až doma. Dotazník by měl obsahovat i kontaktní údaje jak o organizaci, podniku, který danou akci připravoval, tak též prostor pro vyplnění kontaktu na účastníka.

### **Fáze zpětné vazby a navázání kontaktů**

Pro navázání kontaktů s účastníky je nejen vhodné formální získání kontaktů z dotazníků. Vhodnější a atraktivnější variantou, i pro účastníky, je uspořádání tzv. „afterparty“ po dané akci.

Takováto akce by měla být uspořádána v blízkosti místa, kde se konference, hospodářská výstava či workshop konaly. Může jít pouze o příjemné posezení v kavárně či restauraci, kde si účastníci mohou o dané akci popovídat, zhodnotit její přínosy a především si vyměnit kontakty mezi sebou.

## **? Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

- 1) Vyjmenujte fáze pořádání konferencí, jednotlivé fáze stručně popište.
- 2) Co je to workshop?

## **🔑 Klíč k řešení otázek**

1) Fáze pořádání konferencí:

**Fáze plánování a přípravy** zahrnuje činnosti spojené rozhodnutím o tématu konference, s určením místa, datum a času konference a upřesnění seznamu hostů. Dalším krokem je příprava materiálů, poslání pozvánek hostům, upřesnění průběhu a časového harmonogramu konference. Důležitým bodem přípravy je také zajištění technických prostředků pro prezentaci. **Fáze realizace** představuje vlastní průběh konference. Ta zahrnuje kontrolu přípravy konference a organizaci průběhu celé akce. Při ukončení konference je vhodné pro získání zpětné vazby požádat účastníky o vyplnění dotazníků. **Fáze zpětné vazby** a navázání kontaktů bezprostředně navazuje na fázi realizace a jejím obsahem je zajištění dalších možností setkávání účastníků konference i po jejím skončení.

2) Workshop je určitá forma vzdělávací aktivity, jejíž účastníci se pomocí lektora sami podílejí na získávání znalostí a dovedností. Nemá podobu teoretického výkladu, ale je založena na využívání různých interaktivních technik skupinové práce, a předpokládá se, že účastníci již mají určitý teoretický základ, ze kterého vychází při spolupráci s ostatními účastníky. Cílem workshopu získání podnětů pro další praktické využití znalostí.

## **Studijní materiály:**

HOLMEROVÁ, I., *Minimum akademického bontonu, aneb jak neuklouznout nejen na akademické půdě*. Praha: Grada Publishing.a.s., 2014, s. 47 - 61. ISBN 978-80-247-5427-7.

VYSEKALOVÁ, J., HRUBALOVÁ, M. a GIRGAŠOVÁ, J. *Veletrhy a výstavy*. Praha: Grada Publishing.a.s., 2004 s. 57 - 131. ISBN 80-247-0894-9

# Kapitola 9: Podpůrné činnosti pro podnikání – platební styk



## Klíčové pojmy:

Platební styk, druhy platebních styků, příkaz k úhradě, bankovní účet



## Cíle kapitoly:

- vysvětlit pojem platební styk,
- seznámit se s formami hotovostního i bezhotovostního platebního styku,
- seznámit se s nejčastější používanou formou platebního styku - příkazem k úhradě a jeho náležitostmi.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



## Výklad:

V této kapitole si vysvětlíme pojem platební styk a jeho rozdělení. Popíšeme si povinné a nepovinné náležitosti příkazu k úhradě a seznámíme se strukturou čísla bankovního účtu.

### 9.1 Platební styk

Platební styk můžeme charakterizovat jako systém organizovaný bankami a finančními institucemi, který umožňuje nejen hotovostní, ale též bezhotovostní finanční přesuny mezi jednotlivými subjekty hospodářského života - fyzickými i právnickými osobami, a to jak v rámci jednoho státu, tak i ve vztahu k zahraničí. Platební styk lze dělit podle různých kritérií. Základní dělení je uvedeno v následující tabulce.

#### Tabulka 1: Druhy platebního styku

Hledisko	forma	charakteristika
způsob placení	hotovostní platební styk	- dochází zde mezi plátcem a příjemcem k přesunu peněz v hotovosti (státovky/bankovky a mince) - banka sehrává pouze omezenou roli při výdeji peněz z účtu a následně při jejich složení na účet
	bezhotovostní platební styk	- zde dochází k úhradě případně k inkasu pouze bezhotovostním převodem na účtech plátců a příjemců u bank, tj. bez použití hotových peněz
teritorium	tuzemský platební styk	- odehrává se mezi subjekty uvnitř národní ekonomiky, zpravidla v tuzemské měně - v ČR funguje od r. 1992 zúčtování v tuzemské měně v plném rozsahu
	zahraniční platební styk	- odehrává se mezi tuzemskými a zahraničními subjekty - představuje platby do a ze zahraničí včetně plateb prováděných tuzemskými subjekty v zahraničí
	přeshraniční platební styk	- odehrává se mezi tuzemskými subjekty ve vazbě na zahraniční subjekty ze zemí Evropského hospodářského prostoru (EHP) ve výši do 50 tis. EUR vč. a v měnách zemí EHP
lhůty k provedení	přednostní (expresní) platby	- zajišťují přednostní (okamžité), resp. urychlené, odepsání peněžních prostředků z účtu klienta (jménem majitele účtu) oproti běžným standardům stanoveným v obchodních podmínkách banky
	standardní platby	- zajišťují provedení příkazu klienta (platební operace) podle standardních, předem dohodnutých podmínek
Náležitosti průvodních dokumentů	hladké platby	- platba nemá vazbu na průvodní dokumenty - hladkou platbou zpravidla také končí realizační fáze dokumentárního platebního styku
	dokumentární platby	- mají bezprostřední vazbu na průvodní dokumenty a případně obsahují také bankovní závazek
Vstupuje-li banka do závazku či nikoliv	bezzávazkový platební styk	- banka zde vystupuje pouze jako prostředník a nemá k platbě žádný závazkový právní vztah (př. hladké platby, dokumentární inkaso)
	závazkový platební styk	- banka vstupuje vedle klienta nebo namísto něj do závazku při realizaci daného platebního instrumentu (př. dokumentární akreditiv, bankovní záruka)

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.1.1 Hotovostní platební styk a jeho formy

Hotovostní platební styk je část platebního styku, která se provádí prostřednictvím hotových peněz - bankovek a mincí. Bankovkami jsou papírové peníze emitované centrální bankou. Mince jsou kovové peníze, většinou menších nominálních hodnot, než je tomu u bankovek. Banky umožňují svým klientům provádět hotovostní platby, při kterých lze použít:

- pokladní složenku,
- poukaz peněžních prostředků,

- šek,
- výběrní lístek a
- bankovní platební kartu.

### **9.1.2 Bezhotovostní platební styk a jeho formy**

Bezhotovostní platební styk je část platebního styku, která se provádí bez využití hotových peněz, v zásadě prostřednictvím převodů na bankovních účtech a dalších nástrojů. Banky umožňují svým klientům provádět bezhotovostní platby, při kterých lze použít:

- příkaz k úhradě,
- příkaz k inkasu,
- hromadný příkaz k úhradě/inkasu,
- trvalý příkaz k úhradě/inkasu,
- platební příkaz pro zahraniční/přeshraniční platební styk.

V současné době nejpoužívanějším nástrojem platebního styku jako základní formy placení je příkaz k úhradě, používaný ať už v klasické - tištěné podobě, nebo v elektronické podobě, tj. prostředkem vzdáleného přístupu. Pro prostředky vzdáleného přístupu je charakteristické, že z hlediska jejich podstaty se nejedná o žádné nové produkty, ale pouze se proces jejich sjednání, využití či ukončení oproti klasickému způsobu převedl plně či zčásti do elektronické podoby. Mezi nejčastěji využívané formy elektronického příkazu lze zařadit:

- homebanking, který je založen na propojení osobního počítače klienta, na kterém je nainstalován speciální software, s počítačem banky,
- phonebanking (callbanking), je aplikací založenou na komunikaci s bankou prostřednictvím telefonu,
- GSM banking je aplikací založenou na komunikaci s bankou prostřednictvím mobilních telefonů a
- Internetbanking, který umožňuje komunikaci klienta banky prostřednictvím počítače připojeného na internetovou síť.

#### **Příkaz k úhradě**

Příkaz k úhradě lze kvalifikovat jako jednoduchý a rychlý platební instrument. Jedná se o příkaz majitele účtu bance, aby k tíži jeho účtu provedla určitou platbu ve prospěch účtu třetí osoby. Příkazy k úhradě lze bance předávat v zásadě dvojím způsobem. Klasickou formou je předání na předepsaných bankovních formulářích v tištěné podobě. Modernější a nyní

populárnější formou je zadávání příkazů prostřednictvím různých forem produktů elektronického bankovníctví. Každý příklad k úhradě, ať již ve formě písemné (tištěné), nebo ve formě elektronické, musí obsahovat povinné náležitosti. Obsah a náležitosti příslušného formuláře k úhradě stanoví Česká národní banka ve vyhlášce č. 62/2004 Sb., kterou se stanoví způsob provádění platebního styku mezi bankami, zúčtování u bank a technické postupy bank při opravném zaúčtování. Mezi povinné náležitosti patří:

- označení, zda se jedná o příkaz k úhradě nebo příkaz k inkasu,
- bankovní spojení plátce, kterým se rozumí číslo běžného účtu a identifikační kód banky,
- bankovní spojení příjemce, kterým se opět rozumí číslo běžného účtu a identifikační kód banky,
- částku v české měně a
- podpis, elektronický podpis, který musí být v souladu s podpisovým.

Příkazy, které neobsahují výše uvedené náležitosti, nebo nesplňují obchodní podmínky banky, nemusí banka respektovat a provést, ale naopak je může vrátit příkazci jako neproveditelné. Banka dále umožňuje příkazci uvádět na příkazu i tyto další fakultativní náležitosti:

- datum splatnosti, kterým je den, kdy mají být peněžní prostředky odepsány z účtu plátce,
- variabilní symbol,
- specifický symbol,
- textovou zprávu,
- datum vystavení příkazu k zúčtování.

Variabilní symbol, specifický symbol a textová zpráva jsou určeny pro identifikaci platby. Konstantní symbol, variabilní symbol a specifický symbol jsou číselné údaje a obsahují každý nejvýše 10 znaků. Textová zpráva může obsahovat libovolný text a obsahuje počet znaků dohodnutý mezi klientem a bankou, nejvýše však 140 znaků.

### **Vzorový příkaz k úhradě**

**BANCE**



POBOČCE

## PŘÍKAZ K ÚHRADĚ

datum splatnosti

bankovní spojení					
číslo účtu plátce	kód banky				
		měna		symboly plateb	
číslo účtu příjemce	kód banky	částka	variabilní	konstantní	specifický
doplňující údaj banky			údaj pro vnitřní potřebu příkazce		

Praha, 18. 8. 2015

vlastnoruční podpis

místo a datum vystavení

podpis příkazce

Při vyplňování příkazu k úhradě musíme být velice pozorní při zadávání konkrétního čísla bankovních účtů. Každé číslo bankovního účtu má svou pevně danou strukturu.

### Struktura čísla bankovního účtu

Číslo účtu vedeného u tuzemské banky má standardizovaný formát. Všechny součásti čísla účtu mohou obsahovat pouze numerické znaky. Plný formát se skládá z:

- předčíslí (má 0 až 6 číslic a je „nepovinné“)
- základní části čísla (má minimálně 2 a maximálně 10 znaků)
- kódu banky (kód banky je tvořen čtyřciferným kódem).

Předčíslí a základní část čísla účtu jsou odděleny od sebe pomlčkou. Kód banky je uváděn za lomítkem. Příklady tuzemských účtů znázorňuje následující tabulka.

Tabulka – Příklad čísel účtů tuzemských bank

Plný formát „ČTBÚ“	Běžný zápis „ČTBÚ“	Předčíslí „ČTBÚ“	Základní část „ČTBÚ“	Kód banky
000019-1234567891/0800	19-1234567890/0800	19	1234567891	0800
000000-0987654321/2400	0987654321/2400	-	987654321	2400

Zdroj: vlastní zpracování

V Evropě je postupně zaváděn formát mezinárodního čísla účtu IBAN - International Bank Account Number. IBAN je mezinárodně unikátní formát tuzemského čísla účtu. Každý si může podle jednoduchého algoritmu zjistit IBAN svého účtu. IBAN se skládá nejen z běžného tuzemského formátu včetně plného předčíslí, ale dále se skládá z kódu země a kontrolní číslice. Jednotlivé komponenty IBAN jsou uvedeny v tabulce.

**Tabulka – Komponenty formátu IBAN**

komponenta IBAN	příklad
ISO kód země	CZ
kontrolní číslice (IBAN)	65
kód banky	0800
plné předčíslí	000019
základní část čísla účtu	1234567891

Zdroj:vlastní zpracování

V elektronické formě se IBAN skládá z 24 alfanumerických znaků, a to bez oddělovačů. V písemné formě je těchto 24 alfanumerických znaků rozděleno do šesti skupin po čtyřech znacích oddělených mezerou. Rozdíl formy zápisu uvádí tabulka:

**Tabulka – formy zápisu IBAN**

elektronická forma	písemná forma
CZ6508000000191234567891	CZ65 0800 0000 1912 3456 7891

Zdroj: vlastní zpracování

## ? Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

- 1) Vyjmenujte formy bezhotovostního platebního styku.
- 2) Co je to zahraniční platební styk?
- 3) Popište strukturu čísla bankovního účtu

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Bezhotovostní platební styk je forma úhrady, při které se nevyužívají hovorostní platební prostředky, ale úhrada probíhá převodem z účtu plátce na účet příjemce.

Předpokladem pro uskutečnění platebního bezhotovostního styku je vlastnictví bankovního účtu. Převod probíhá na základě **příkazu k úhradě** (převodu peněžních prostředků), který může mít papírovou podobu nebo může proběhnout elektronicky pomocí elektronického bankovníctví. Kromě nejpoužívanějšího příkazu k úhradě, může převod proběhnout i na základě **příkazu k inkasu** (příjemce si v určený čas inkasuje z účtu plátce předem určenou částku, je proveden bankou pouze v případě, že majitel účtu zadal příkaz k povolení inkasa) nebo na základě **trvalého příkazu k úhradě** (příkaz si nastavuje plátce na svém účtu a banka v určenem termínu (k určitému datu) odesílá pravidelně určenou částku na účet příjemce. Při nákupech na e-shopech jsou bezhotovostní platby v současnost nahrazovány úhradou prostřednictvím **platební karty**.”

- 2) Platební styk uskutečňovaný přes hranice jednoho neb několika států nebo v rámci české republiky v cizí měně bývá nazýván zahraniční platební styk.
- 3) Číslo bankovního účtu u tuzemských bank má standardizovaný tvar. Skládá se z předčíslí, vlastního čísla účtu a kódu banky, u které je účet veden. Číslo účtu se skládá pouze z numerických znaků a včetně předčíslí má celkem 16 pozic. Kód banky je čtyřmístný. Předčíslí a základní část čísla účtu jsou od sebe odděleny pomlčkou, pokud je předčíslí nulové nemusí se uvádět. Vlastní číslo účtu může mít 2 – 10 znaků. Příklad čísla účtu 231678-2854012191/5500.

## **Studijní materiály:**

MÁČE, M. *Platební styk klasický a elektronický*. Praha: Grada publishing, a.s., 2006, s. 13 – 47. ISBN 80-247-1725-5.

FLEISCHMANOVÁ, E., KULDOVÁ, O. a R. ŠEDÝ. *Obchodní korespondence*. Praha: Fortuna, 2. upravené vydání, 2010, s. 100 – 102. ISBN 978-80-7168-919-5.

POLOUČEK, S. *Bankovníctví*. Praha: K. H. Beck, 2006, s. 141-180. ISBN 80-7179-462-7.

# Kapitola 10: Inkasní činností, ověřování solventnosti zákazníka.



## Klíčové pojmy:

Inkasní činnost, příkaz k inkasu, solventnost zákazníka, faktoring, forfaiting



## Cíle kapitoly:

- definovat pojem inkasní činnost,
- vysvětlit a charakterizovat platební schopnost zákazníka,
- seznámit se s možností přeprdeje pohledávek.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



## Výklad:

V této kapitole se seznámíme s problematikou inkasa pohledávek, platební schopností čili bonitou zákazníka a vysvětlíme si princip odkupu pohledávek, neboli faktoring a forfaiting.

### 10.1 Inkasní činnost

Inkasní činnost lze charakterizovat jako vyrovnání splatné pohledávky, a to buď ve formě hotovostní platby tj. úhrada pohledávky penězi, anebo ve formě bezhotovostní platby tj. úhrada pohledávky bankovním převodem z účtu příkazce na účet příjemce prostřednictvím například příkazu k inkasu nebo dokumentárním inkasem. Příkaz k inkasu je platební instrument, který na rozdíl od příkazu k úhradě, nevychází z podnětu plátce (odběratele), ale z podnětu příjemce (prodávajícího, dodavatele) platby. Dokumentární inkaso představuje platební instrument, v rámci kterého příkazce (prodávající, dodavatel), dává příkaz své bance (vysílající banka), aby pro něj sama, anebo prostřednictvím své korespondenční banky (inkasní banka) inkasovala od kupujícího (odběratele) určitou peněžní částku anebo jiné plnění oproti předání dohodnutých dokumentů. Inkasní činnost lze rozdělit na:

- inkaso jednorázových plateb (z běžné obchodní činnosti mezi podnikatelskými subjekty nebo ze vztahu mezi dvěma fyzickými osobami),
- inkaso dlouhodobé (dlouhodobé platební vztahy pravidelným měsíčním nebo týdenním plnění nebo s nepravidelným plněním).

## 10.2 Solventnost zákazníka

Solventnost čili platební schopnost lze charakterizovat jako schopnost fyzické anebo právnické osoby splácet své finanční závazky, dluhy v předem dohodnutých ujednaných lhůtách. Opak je insolvence čili platební neschopnost.

Naopak insolvence neboli platební neschopnost je neschopnost dlužníka splácet své, dluhy a tak dostát svým závazkům i přes snahu dlužníka splácet svůj dluh věřiteli. Jedná se o rozdílný stav oproti platební nevůli, kdy dlužník nemá vůli svůj dluh splácet. Dlužník se do platební insolvence může dostat např. vyhlášením konkurzu nad firmou, vyrovnáním dlužníka s věřitelem a další.

V praxi se lze setkat i s tzv. druhotnou platební neschopností, ve které se nachází dlužník, který není schopen hradit své závazky z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů. Stav druhotné platební neschopnosti se postupně přenáší na další subjekty, čímž právě ohrožuje podnikatelské prostředí jako celek.

Dobrý prodejce ví o výhodách i nevýhodách toho, co prodává, a díky dobré argumentaci obstojí při srovnání s třeba i lepší konkurencí. Každý obchodník by si však měl být vědom také toho, kdy je možné nazývat sjednaný obchod dobrým obchodem. Odpověď je jednoduchá a následující: o dobrý obchod se jedná pouze tehdy, je-li zakázka odběratelem řádně a včas uhrazena dle dojednaných pravidel.

Kromě zajištění kvality vlastní dodávky je tedy úkolem každé organizace nastavit parametry pro získávání nových zákazníků také podle jejich solventnosti, tedy bonity. Po celou dobu spolupráce je pak důležité o své zákazníky stále pečovat a také sledovat jejich rizikovitost spojenou s včasným neuhrazením našich pohledávek. To je základní předpoklad, jak zamezit vzniku nedobytných pohledávek. Následující **doporučení** uvádí, **na co dát pozor při výběru zákazníků.**

1. Definujte si přesně, jaké kontakty potřebujete, a kdo bude váš zákazník - podnikatel, malé a střední podniky, velké korporace, domácí či zahraniční společnosti apod. Každý

obchodní vztah je právě zahájen prvotním výběrem potenciálních kontaktů. Informace o zákaznících si můžete shánět sami, nebo využít již vzniklých databází na Internetu.

2. Získané informace si řádně prověřte, obzvláště získáte-li je přes internet. Každá firma o sobě na internetových stránkách může napsat libovolná prohlášení, která nemusejí být vždy totožná s realitou. Řada marketingových databází také nabízí nejrůznější sestavy a seznamy s velkým počtem firem, avšak většinou data mohou být nepřesná či nepravdivá. Již při prvním výběru je však dobré zaměřit se pouze na takové firmy, které jsou aktivní, prověřené a jsou také solventní. Dejte tedy na zdravý selský rozum, prověřujte data z různých zdrojů a nebojte se nezávazně zavolat do firem. Nezapomeňte, že internetové seznamy nebo vlastní webové prezentace firem negarantují správnost dat.
3. Při získávání informací o potenciálních zákaznících kombinujte externí a interní zdroje. Kvalitní a pravdivé informace o zákaznících je možné získat od specializovaných hospodářských a informačních databází. Pracujte však i s vlastními daty - často se zapomíná na historické kontakty k zákazníkům, kteří již naše zboží neodebírají.
4. Před první schůzkou si potenciálního zákazníka prověřte. Už při první fázi, tedy výběru vhodných firem k oslovení, je dobré zjistit maximum údajů o firmě, kterou hodláme oslovit. Z různých zdrojů můžete získat data o jejich činnosti a leckdy i ekonomické údaje. Jako zdroje při získávání těchto dat mohou být - obchodní rejstřík a sbírka listin s volně přístupnými bilancemi, živnostenský rejstřík na internetu, administrativní registr ekonomických subjektů ARES, insolvenční rejstřík ISIR, internetové fulltextové vyhledávače (Google) a firemní seznamy (firmy.cz). Dále se nabízí mnoho provozovatelů nejrůznějších databází dlužníků, neplatičů, černé listiny apod.
5. O novém zákazníkovi se snažte získat maximum informací. U nových zákazníků většinou narážíme na problém nedostatku interních informací a zkušeností. V takových případech můžete využít často praktikované řešení: pro první obchody se vyžadují platby předem nebo platby při dodání. Zkušenosti s platební morálkou nových odběratelů však mají vaši konkurenti nebo jiní dodavatelé. V případě uzavírání kontraktů s novými zákazníky je možné využít právě specializovaných agentur, které prověří solventnost zákazníka a sdělí vám také přípustný úvěrový rámec. Dodat zboží na fakturu tak můžete i zcela novému, avšak nikoliv neprověřenému zákazníkovi. Tím, jak se spolupráce dále vyvíjí, nabíráte další zkušenosti s chováním odběratele a sami můžete kritéria spolupráce upravovat. Pro zjištění aktuální bonity lze samozřejmě využít i veřejně přístupné zdroje (sbírka listin, internetové seznamy, marketingové databáze apod.), avšak čas a náklady s tím spojené

mohou několikanásobně převýšit částku, kterou je nutné investovat do hospodářské informace.

6. Při uzavírání smluv si především dávejte velký pozor na tzv. zkušené dlužníky, kteří se velmi dobře dokáží v systému podávání informací o solventnosti zákazníka orientovat. Znáмым „trikem“ zkušených dlužníků je následující postup: při zahájení spolupráce dojde k několika objednávkám s platbou předem anebo při převzetí zboží. Následně odběratel požaduje několik dodávek na fakturu - samozřejmě v nízkých objemech tj. s celkovou nízkou finanční hodnotou. Tyto faktury jsou promptně zaplacené a obchodní zástupce firmy dodavatele je tak ujišťován o skvělé platební morálce svého zákazníka. Po uskutečněných nízkých obchodech se najednou odběratel snaží získat dodávku v daleko větším objemu, často několikanásobně vyšší, nežli bylo standardní v dosavadní spolupráci. Takovéto firmy vůbec neváhají využít i různých nátlakových argumentů - například vyhrůžku přechodem ke konkurenci, která mu samozřejmě nabízí lepší podmínky a vyšší odběry, aby dodávku zboží od dodavatele obdrželi. Dodavatel pak tomuto nátlaku samozřejmě neodolá a jde tak do obrovského rizika dodání zboží na fakturu ve velkém objemu. A po dlužníkovi se následně slehne zem. Otázkou však je: lze se takovým případům vyvarovat? Odpověď je jednoznačná - ano. Důsledným prověřením bonity a zjištěním aktuální situace před tím, než radikálně změníme podmínky obchodování ve prospěch odběratele.

Některé podniky ve snaze uniknou před rizikem nesplacení svých pohledávek zákazníky raději přeprodají své pohledávky před dobou jejich splatností jiné firmě či případně i bance. Tento pře prodej pohledávek nazýváme faktoring a forfaiting.

### **10.3 Faktoring**

Faktoring lze charakterizovat jako předem smluvně sjednaný průběžný odkup krátkodobých pohledávek (obvykle se splatností do 180 dnů) faktoringovou organizací. Dodavatelé zboží nebo služeb převádějí na faktora pohledávky vzniklé při prodeji na fakturu. Faktoringová společnost - často banka - se tak stává věřitelem a přebírá od dodavatele veškeré riziko, že kupující nebude schopen či případně ochoten danou pohledávku zaplatit. Z pohledu klienta (dodavatele) plní faktoring tři základní funkce:

- přenáší riziko nesplacení pohledávky na jiný subjekt - faktoringovou společnost
- faktoring také může fungovat jako nástroj financování (v případě, že faktor proplácí sjednanou výši z pohledávek okamžitě a nikoliv až ve lhůtě splatnosti),
- na faktoringovou organizaci přechází také správa pohledávek.

Vedle samotných finančních operací pak faktor provádí i evidenci pohledávek, jednání s celními orgány nebo sjednává pojištění. Každá konkrétní faktoringová operace nemusí využívat všechny tyto funkce, záleží na dohodnutých podmínkách mezi oběma smluvními stranami.

## 10.4 Forfaiting

Forfaiting je odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou organizací (forfaiterem). Odkupované pohledávky musí splňovat několik požadavků. Jejich splatnost je zpravidla delší než 180 dnů, ve většině případů jsou za zahraničním subjektem, jsou denominovány ve volně směnitelné měně a musí být zajištěné (zpravidla směnkou nebo bankovní zárukou). Stejně jako u faktoringu přebírá odkupem pohledávky forfaitingová organizace veškeré riziko nesplacení odběratelem i ručitelem. Forfaiting je vhodný především pro firmy dodávající zahraničním odběratelům zboží anebo služby větších hodnot, zejména pak investiční celky. Pomocí využití této služby dodavatelé:

- omezí, respektive zcela vyloučí rizika spojená s odběratelem,
- omezí rizika spojená s teritoriem odběratele,
- omezí riziko změny měnového kurzu a
- získají provozní kapitál, ke kterému by se jinak dostaly až po velmi dlouhém čase.

V případě forfaitingových operací se vyvinul sekundární trh, například v Londýně. Forfaiter tak tedy snadno může odkoupenou pohledávku dále prodat.

## ? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Popište rozdíl mezi faktoringem a forfaitingem.
- 2) Co je to solventnost zákazníka?
- 3) Co je to druhotná platební neschopnost?



## Klíč k řešení otázek

- 1) **Faktoring** je způsob financování krátkodobých úvěrů poskytovaných při dodávkách zboží a služeb. Jedná se tedy o odkup krátkodobých pohledávek většinou bez postihu vůči původnímu věřiteli za cenu, kterou nazýváme faktoringová provize a je dána v částce udávané procentem z pohledávky. Odkup provádí faktoringová společnost. **Forfaiting** je odkup bezpečně zajištěných střednědobých nebo dlouhodobých exportních pohledávek splatných v budoucnosti forfaitingovou společností bez postihu vůči původnímu věřiteli.
- 2) **Solventnost** zákazníka je jeho schopnost uhradit své pohledávky v termínu splatnosti.
- 3) **Druhotná platební neschopnost** neschopnost dostát svým závazkům (platit dluhy), do které se dlužník nedostává vlastní vinou, ale z důvodu neuhrazených pohledávek od vlastních dodavatelů.

### Studijní materiály:

MÁČE, M. *Platební styk klasiký a elektronický*. Praha: Grada publishing, a. s. , 2006, s. 103 – 120. ISBN 80-247-1725-5.

POLOUČEK, S. *Bankovníctví*. Praha: K. H. Beck, 2006, s. 189 - 240. ISBN 80-7179-462-7.

# Kapitola 11: Balící činnosti, inzerce



## Klíčové pojmy:

balící činnost, inzerát, formy inzerátu, druhy inzerátu



## Cíle kapitoly:

- charakterizovat balící činnosti,
- ujasnit si náležitosti inzerátu,
- dokázat sestavit náborový inzerát.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodin



## Výklad:

V této kapitole si stručně shrneme náplň práce balící činnosti. Vysvětlíme si pojem inzerát, ujasníme si jeho náležitosti a podrobněji si popíšeme náborový inzerát, jeho obsahovou náplň a jeho sestavení.

### 11.1 Balící činnost

Pod pojmem balící činnosti si lze představit veškeré činnosti, které jsou spojené s balením předmětů, především pak činnosti spojené s poštovními službami, jako je:

- balení do obálek,
- balení do krabiček,
- balení do fólií,
- balení balíků a dárků a
- etiketování, potisk a označování obálek, krabiček, fólií, balíků a dárků.

Při balení předmětů si musíme dávat pozor, abychom daný předmět nikterak nepoškodili. Na každém zabaleném předmětu nesmí chybět jméno, komu je předmět určen a dále kontaktní adresa, kam má být daná zásilka dodána, tj. nesmí chybět správná adresa adresáta. Většinou je

vhodné uvádět též svou adresu jako odesílatele, aby příjemce ihned poznal, od koho zásilka (doručený předmět) je. Z hlediska volby doručení si lze zvolit z několika variant. Buď můžeme zásilku doručit sami osobně, nebo můžeme zvolit dodání prostřednictvím pošty anebo lze využít možnosti soukromých zásilkových agentur.

Zvolíme-li **doručení prostřednictvím pošty**, je vždy lepší zvolit dodání zásilky doporučeně tj. přímo do rukou adresáta. Máte tak větší jistotu, že bude zásilka doručena do správných rukou. Další výhodou volby dodání zásilky doporučeně je doklad o převzetí zásilky poštou, kterým můžete v případě nedoručení zásilky adresátovi prokázat, nejen že byl daný předmět odeslán, ale též můžete prokázat v jaký den a na jaké poště.

Zvolíme-li **doručení prostřednictvím jakékoliv zásilkové agentury**, je opět lepší zvolit zásilku ve formě dodání do vlastních rukou, kdy adresát musí podepsat dodejku tj. potvrzení o převzetí zásilky.

V dnešní době rozsáhlého používání Internetu není problém si zkontrolovat dodání zásilky adresátovi přes internetové stránky zásilkových služeb, které Vám i mimo jiné denně nabízí možnost sledovat, jak zásilka „cestuje“ a kde se v danou chvíli právě nachází.

## **11.2 Inzerát**

Inzerát lze charakterizovat jako krátké nejen textové, ale též obrazové sdělení, které je obvykle za úplaty zveřejněno v nějakém vhodném informačním inzertním médiu - př. v tisku (třeba ve specializovaném inzertním tisku), na veřejné vývěsce, na internetu, někdy i v rozhlasu či v televizi apod. Zadavatele inzerátu nazýváme inzerent. Inzerentem může být v praxi jakýkoliv právní subjekt - právnická či fyzická osoba, popřípadě i skupina osob.

### **Tvorba inzerátu**

Způsob, jakým inzerát napíšeme, může zásadním způsobem ovlivnit jeho úspěšnost. Při psaní inzerátu se vžijte do role čtenáře inzerátu, tj. potencionálního zájemce a hovořte jeho jazykem. Velký dojem na čtenáře dělá nápaditá, stručná, srozumitelná a důvěryhodně vypadající inzerce bez gramatických chyb. K dalším faktorům, které ovlivňují úspěšnost inzerátu, patří například výběr inzertního média, způsob propojení inzerce s jinými reklamními prostředky a inzertními médii, harmonogram otištění inzerátů na stránce či

případně v listině, grafické řešení inzerátů a další. Je nutné si uvědomit, že geniálně napsaný inzerát otištěný v listu, jehož čtenáři se nekryjí s cílovou skupinou, které jsou určeny, je neúčinný. Každý zveřejňovaný inzerát by měl obsahovat nejméně čtyři až pět částí, a to:

- nadpis - titulek,
- text inzerátu,
- cenu,
- časový údaj a
- kontakt.

**Nadpis inzerátu** je důležitou součástí uváděného sdělení. Slouží především k získání pozornosti zájemců, a proto se vždy snažte originálně a výstižně popsat inzerovaný předmět/statek nebo službu, kterou nabízíte či případně poptáváte. Vtipný a nápaditý nadpis je téměř zárukou úspěchu.

**V textu inzerátu** je důležité nabídku/poptávku podrobněji popsat. Nezapomeňte například uvést důvody prodeje či nákupu předmětů/statků a jejich nejdůležitější parametry, požadavky nabízené nebo poptávané inzerované služby a zejména vždy uvádějte výhody. Vyzdvihněte například takové klady, které by přesvědčily právě Vás. Nabízený předmět/statek nebo službu nepřeceňujte, ale zároveň ani nepodceňujte. Snažte se čtenáře inzerátu zaujmout stěžejními a pravdivými informacemi. Snažte se u inzerátu vždy uvést **cenu**. Potencionálního zájemce ihned neodradíte nutností cenu si pracně zjišťovat. V případě nabídky volného pracovního místa je vhodné uvést nejen nástupní mzdu a její druh (úkolová/časová), ale též možnosti její navýšení, například po uplynutí zkušební lhůty či po případném zapracování.

**Časovým údajem** informujeme čtenáře o době trvání našeho zájmu a platnosti zveřejněného inzerátu. Časový údaj udává, do kdy může zájemce zasílat své nabídky a možné návrhy pro uzavření dohody.

U inzerátu nezapomínejte uvádět pokaždé **kontaktní údaje**, na které se mohou zájemci v případě svého zájmu a dalších dotazů, obracet. Jako kontakt lze uvést kontaktní adresu - sídlo firmy, kontaktní osobu, webové stránky, e-mailovou adresu, fax, telefonní číslo apod. Pamatujte na to, že zájemci se často rozhodují mezi několika inzeráty a neuvedením kontaktů přicházíte o možnost získání toho, co právě hledáte.

### **Forma psaní inzerátu**

V praxi se velmi často vedou diskuse o tom, jak má být inzerát maximálně dlouhý. Při psaní inzerátu si lze vybrat ze dvou základních forem. Inzeráty lze psát buď formou strukturovanou, anebo formou souvislého textu. Forma strukturovaného textu je stručná, ale musí být jasná a přehledná. Tato forma představuje sepsání inzerátu pouze v jednotlivých krátkých bodech s odrážkami. Při použití strukturované formy inzerátu snadno a rychle podáte informaci, co, případně koho hledáte a zájemce rychle zjistí, zda má nebo nemá zájem. Navíc si tak vzájemně šetříte čas.

Forma souvislého textu představuje zveřejnění textu ve formě krátkého, anebo i delšího souvislého textu. V případě, že zvolíte jako formu inzerátu souvislý text, platí doporučení, že text by měl být dlouhý maximálně jednu stranu. Myslete na to, abyste přemírou textu neodradili případného dobrého potenciálního zájemce. Buďte tedy i při psaní inzerátu ve formě souvislého textu co nejvíce konkrétní a nezahlcujte čtenáře inzerátu nepodstatnými informacemi.

Vzhledem k tomu, že se za zveřejnění inzerátu musí vždy uhradit i poplatky za otištění, které jsou účtovány právě podle zvolené délky inzerátu, tj. tiskové plochy kterou si inzerující podnik objedná, podniky většinou automaticky volí zveřejnění inzerátu ve formě strukturované, tj. formou hesel, které tak šetří nejen místo, ale především poplatky.

### **Volba vhodného inzertního média**

V dnešní době si každý podnik může zvolit zveřejnění svého inzerátu v různých informačních médiích. Mezi nejčastěji využívaná interní média lze zahrnout:

- inzeráty v denním tisku - noviny a časopisy,
- inzeráty v tisku s delší časovou periodicitou - noviny a časopisy,
- letáky a katalogy,
- televizní inzerce,
- rozhlasová inzerce,
- venkovní inzerce - billboardy,
- inzerce na internetu,
- inzerce vyvěšená v sídle podniku či podnikových prodejnách a
- v případě nabídky práce zveřejnění inzerce na úřední vývěsce na úřadu práce.

Lze říci, že z výše uvedených inzertních médií je nejvíce oblíbená inzerce na internetu, a to pro své výhody oproti ostatním. Obecně hlavními výhodami inzerce na internetu je

operativnost, interaktivnost a vysoká flexibilita. Inzeráty lze velice snadno měnit či případně doplňovat o další informace. Odpadá zde čas nutný pro tisk a fyzickou distribuci tištěných inzerátů. Za největší výhodou lze považovat relativně nízké náklady a oslovení více adresátů, než je tomu u tištěné inzerce. Inzerce na internetu přináší výhody i pro adresáta, který se na rozdíl od inzerce v rádiu či televizi může zabývat informacemi z internetu v době, kdy má čas a tu správnou náladu. Zájemce o inzerát se může kdykoliv k inzerátu vrátit zpět a opakovaně si ho přečíst.

Zveřejňovaný inzerát vždy musíme přizpůsobit charakteru a stylu vybraného inzertního média. Například v denním tisku je nevhodné využívat inzerátů s převažující fotografickou stránkou. Výrazná barevná fotografie naopak vynikne v inzerátech otištěných v časopisech. V novinách a časopisech s delší časovou periodicitou je nesmyslné otisknout inzeráty, které obsahují časově omezenou nabídku. Chybou je, jestliže zadavatel inzerátu ve snaze ušetřit si práci zpracuje pouze jeden typ inzerátu, který pak zveřejňuje v nezměněné podobě ve všech výše uvedených inzertních médiích. Účinnost takto vytvořených inzerátů klesá.

### **11.3 Druhy inzerátů**

- Poptávka/nabídka předmětů/statků,
- Poptávka/nabídka služeb,
- Poptávka/nabídka volných pracovních míst - náborový inzerát.

U podniků se nejčastěji setkáváme s poptávkou/nabídkou volných pracovních míst, neboli s náborovým inzerátem.

#### **Náborový inzerát**

Nejprve, než začnete psát inzerát, je důležité vybrat si správnou cílovou skupinu. Aby váš inzerát správnou cílovou skupinu kandidátů oslovil, je nutné si zprvu jasně definovat, koho hledáte. Zda chcete uchazeče s dlouholetou praxí, kterého nebudete muset zaučovat, ale musíte mu naopak nabídnout atraktivní ohodnocení, anebo raději chcete mladého zaměstnance, kterému sice musíte dát čas na zaučení, ale zároveň od něj očekáváte třeba flexibilní přístup k pracovní době, nové nápady a návrhy atd. Jestliže již víte, jakého kandidáta chcete, pak přesně danou pozici napište do inzerátu a buďte především co nejvíce konkrétní. Aby inzerát nejen oslovil ty správné uchazeče, ale aby jim především poskytl i všechny potřebné informace, měl by obsahovat následující položky:

- název firmy a případně i její krátké představení,

- název pracovní pozice,
- popis pracovní náplně,
- velikost úvazku,
- požadavky na kandidáta/kandidátku,
- co firma nabízí - benefity, bonusy,
- kontakt na kompetentní osobu (jméno, telefon, fax, e-mail).

Pořadí výše uvedených jednotlivých bodů záleží na každém autorovi inzerátu, v jaké logice chce poskládat informace v inzerátu. Výše zmíněné body jsou dobrým základem, ale je vhodné dále ho doplnit i o tyto položky:

- stanovení termínu, do kdy je možné reagovat na inzerát,
- lokalita nebo místo výkonu práce,
- nabízený mzda/nabízený plat.

Pracovní inzeráty se ve většině případů píšou formou strukturovaného textu, tedy v jednotlivých bodech. Jako vzorový inzerát, který splňuje uvedené požadavky lze vybrat skutečný inzerát firmy Kern-Liebers CR, spol. s r. o.

Kern-Liebers CR, spol. s r. o., strojírenská firma orientovaná svojí výrobou na automobilový průmysl, firma se zahraniční účastí se sídlem v Českých Budějovicích
---

<p><b>Požadujeme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- min. SŠ vzdělání</li> <li>- znalost podvojného účetnictví</li> <li>- praxi v oboru</li> <li>- znalost Aj nebo Nj</li> <li>- znalost SAP výhodou</li> <li>- nástup nejpozději 1. 10. 2015</li> </ul>	<p><b>Pracovní pozice - Účetní</b> <b>Nabízíme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zajímavé finanční ohodnocení</li> <li>- 13. a 14. mzdu, měsíční bonusy</li> <li>- práci v mladém kolektivu v dynamicky se rozvíjející společnosti</li> <li>- 5 týdnů dovolené</li> <li>- závodní stravování</li> <li>- vzdělávací kurzy</li> <li>- možnost profesního růstu</li> </ul>
<p>Místo pracoviště Typ pracovního poměru Délka pracovního poměru Typ smluvního vztahu Benefity</p> <p>Požadované vzdělání Požadované jazyky</p> <p>Zadavatel</p>	<p><b>Informace o pozici:</b> České Budějovice Práce na plný úvazek Na dobu určitou Pracovní smlouva Bonusy/prémie, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Závodní stravování Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou Němčina (Mírně pokročilá) nebo Angličtina (Mírně pokročilá)</p> <p>Zaměstnavatel</p>
<p>Zaměstnavatel Kontaktní osoba Adresa Telefon/fax</p>	<p><b>Kontakt</b> KERN-LIEBERS CR spol. s r.o. D. V. Okružní 607, 37001 České Budějovice, Česká republika 3898 071/389 608 027</p>

Inzerát, který má zaujmout čtenáře, nebo potenciálního zájemce by měl

- respektovat cílovou skupinu - je velice důležité uvědomit si, kdo jsou naši čtenáři tj. potenciální zájemci a přizpůsobit tomu zveřejnění inzerátu,
- být srozumitelný - doporučuje se používat jednoduchá souvětí a takové výrazy, které cílová skupina bezpečně zná,
- být stručný a věcný - neuděláte chybu, jestliže budete používat heslovitá vyjádření, která jsou jednoduchá, stručná a přímočará,
- obsahovat argument - argument má přesvědčit čtenáře inzerátu, aby na zveřejněnou poptávku/nabídku reagoval,
- na jazykové úrovni - bez gramatických chyb a překlepů,



- poutavý, nápaditý a originální - měly byste sestavit a stylizovat inzerát dle svých představ a nápadů, nekopírovat a nenapodobovat inzeráty, které jsou zařazené ve stejné rubrice s vaším inzerátem,
- pravdivý - žádný inzerát nesmí uvádět nepravdivé a lživé informace, které by čtenáře uváděly v omyl, protože „pravda vždy vyjde najevo“.

## ? Úkoly a otázky

- 1) Jaké jsou základní charakteristiky kvalitně sestaveného inzerátu?
- 2) Co patří do balících činností?

## 🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Kvalitně sestavený inzerát by měl být pravdivý (bez lživých informací), na vysoké jazykové úrovni (bez překlepů a gramatických chyb). Měl by být věcný a stručný (ne zbytečně rozsáhlý) a srozumitelný. Měl by obsahovat argument, který zaujme tak, že na něj čtenář zareaguje. Navíc by u každého inzerátu měla být dodržena formální struktura – nadpis, text inzerátu, cena, časový údaj a kontakt.
- 2) Pojem balících činností zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojeny s balením předmětů do obalů - plněním tekutin do lahví, balení pevných látek (balení do bublinkové folie, balení do fólie), bezpečnostní balení farmaceutických přípravků, etiketování a označování a potisk, balení balíčků a dárků.

## 📖 Studijní materiály:

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. upravené vydání, s. 253-257, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

KŘÍŽEK, Z. a I. CRHA. *Jak psát reklamní text*. 3., aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. ISBN 978-80-247-2452-2.

Internetové vyhledávače volných pracovních míst: [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.annonce.cz](http://www.annonce.cz), [www.annonce.cz](http://www.annonce.cz), apod.

# Kapitola 12: Ostatní podpůrné činnosti pro podnikání

## - inventarizace



### Klíčové pojmy:

Inventura, inventarizace, inventarizační rozdíly



### Cíle kapitoly:

- seznámení s problematikou inventarizací,
- objasnění postupů při provádění inventury,
- charakteristika inventarizačních rozdílů.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodin



### Výklad:

Podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví jsou účetní jednotky povinny inventarizací zjišťovat **skutečný stav majetku a závazků**. Dále existuje vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, která se týká zejména kulturních památek, sbírek muzejní povahy a archeologických nálezů.

### 12.1 Inventarizace

Inventarizace je zjištění skutečného stavu majetku a závazků k předem určenému dni, vyčíslení inventarizačních rozdílů (to jsou rozdíly mezi stavem skutečným a účetním), objasnění důvodů, proč k rozdílům došlo, stanovení způsobů, jak budou inventarizační rozdíly vypořádány, zhodnocení technického stavu inventarizovaného majetku a jeho upotřebitelnosti, zjištění, jak je majetek chráněn před odcizením a zda je uložen v souladu s bezpečnostními předpisy, a konečně promítnutí upřesněných údajů v účetní evidenci.

Předmětem inventarizace je i cizí majetek, který je veden na podrozvahových účtech.

Cílem inventarizace je zajištění souladu mezi stavem skutečným a účetním u majetku a závazků.

Inventarizace se má vykonávat v okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka. Jedná se o inventarizaci **periodickou**. Kromě toho mohou podniky provádět **průběžnou** inventarizaci, jejíž termín si stanovuje sama účetní jednotka. Tato inventarizace má být vykonána alespoň jednou za účetní období a týká se pouze zásob, které se účtují podle druhů nebo místa uložení nebo podle hmotně odpovědných osob, a dlouhodobého hmotného movitého majetku, který vzhledem k funkci, kterou v účetní jednotce plní, je v soustavném pohybu a nemá stálé místo. Při periodické inventarizaci mohou účetní jednotky zahájit inventuru nejdříve čtyři měsíce před rozvahovým dnem a ukončit ji nejpozději dva měsíce po rozvahovém dni (tj. po dni, k němuž se sestavuje účetní závěrka. Den takto stanovený se nazývá rozhodný den.

## 12.2 Inventura

Prvním krokem inventarizace je **inventura**, při které se zjišťuje skutečný stav majetku a závazků. Inventura je fyzická nebo dokladová. **Fyzická inventura** se vykonává měřením, vážením nebo přepočítáváním. U některých druhů majetku nelze přepočítávat, pak se použije technický propočet (např. sypký materiál). Odhad je zakázán. **Dokladová inventura** se vykonává u majetku a závazků, jejichž skutečný stav nelze vizuálně zjistit (pohledávky za odběratelem, závazky k dodavateli, rezervy, časové rozlišení).

Po skončení inventury při periodické inventarizaci mají být vyhotoveny **inventurní soupisy**, které obsahují údaje o majetku a závazcích, které byly inventurou zjištěny, ocenění, způsob zjišťování skutečných stavů, okamžik, ke kterému se sestavuje účetní závěrka, okamžik zahájení a ukončení inventury a podpisové záznamy osoby odpovědné za zjištění skutečnosti a odpovědné za provedení inventury. Jejich **minimální archivační lhůta** je **pět let**, které počínají koncem toho účetního období, kterého se týkají. Podle zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů platí, že v případě ukončení činnosti účetní jednotky povinnosti spojené s uschováním dokumentů přecházejí na právního nástupce účetní jednotky, na likvidátora, insolvenčního správce či jinou osobu podle zvláštních právních předpisů nebo na dědice. Případně-li dědictví státu, přecházejí tyto povinnosti na příslušnou organizační složku státu, která vyrozumí státní archiv.

Při průběžné inventarizaci mohou být inventurní soupisy nahrazeny průkazným účetním záznamem o provedení fyzické inventury a o vyúčtování inventarizačních rozdílů.

Účetní jednotka by měla mít vypracovanou **vnitřní směrnici**, která má zajistit průkaznost údajů zjištěných při inventarizaci, správnost stanovených cen a zajistit ochranu majetku organizace. Je vhodné mít zpracovaný harmonogram prací, který by obsahoval jmenování inventarizačních komisí, konkrétní vymezení předmětu inventarizace a stanovení lhůt pro jejich provádění.

Jednotlivé inventury vykonávají **inventarizační komise**. Mají mít minimálně dva členy. Jeden člen by měl mít odborné znalosti o inventarizovaném majetku. Členem musí být také pracovník za příslušný majetek hmotně odpovědný. Do inventarizační komise by měli být jmenováni pracovníci, kteří nejsou na prováděné inventarizaci majetku žádným způsobem zainteresováni.

Po zjištění skutečného stavu majetku se zjištěné údaje porovnávají s údaji v účetní evidenci. Ideální je, pokud stav skutečný souhlasí se stavem účetním. V opačném případě mluvíme o **inventarizačních rozdílech**, které je třeba vyčíslit, zjistit příčiny, proč k inventarizačním rozdílům došlo, zaúčtovat a přijmout opatření, aby v budoucnu inventarizační rozdíly nevznikaly. Inventarizační rozdíly musejí být v každém případě účtovány do toho účetního období, kterého se týkají, za které se inventarizace vykonává.

### **Inventura dlouhodobého hmotného majetku**

Skutečný stav pozemků se zjišťuje fyzickou inventurou. Dále je třeba zkontrolovat, zda záznamy účetní jednotky souhlasí s údaji na listu vlastnictví. Zjišťuje se, zda je zajištěna ochrana pozemku (např. oplocení), závady, např. zamokření, stav pozemků po živelných událostech, způsob využívání atd. Při inventuře **staveb** se kontroluje, zda je stavba využívána v souladu s úkoly účetní jednotky a zda nejsou potřebné opravy. Při inventuře **strojů a přístrojů** se kontroluje, zda jsou jednotlivé předměty označeny inventárním čísly, zda jsou řádně využívány a udržovány. Inventura **základního stáda a tažných zvířat** se vykonává po jednotlivých kusech. V případě dlouhodobého hmotného majetku nemůžeme vytvořit nikdy směrnici pro jeho nezdůvodněný úbytek.

### **Inventura dlouhodobého nehmotného majetku**

Inventura dlouhodobého nehmotného majetku se zpravidla vykonává dokladově. Zde je třeba prokázat existenci, právní vlastnictví a správnost ocenění majetku.

## **Inventura zásob**

U zásob se provádí fyzická inventura, tzn., že se přepočítávají, váží, měří, případně se provádí technický propočet. Zásoby přitom mají být vybaleny a kontrolovány z hlediska množství a jakosti. Zabalené zásoby se nerozbalují v případě, kdy by vybalení mohlo zhoršit jejich jakost, nebo pokud jsou obaly nepoškozené a uzavřené. V tomto případě se obaly otevírají namátkově. V případě nedokončené výroby je nutno sepisovat zásoby podle jednotlivých stupňů dokončenosti.

Inventarizační rozdíly u zásob mohou mít podobu **manka** či **přebytku**. Přebytek znamená, že ve skutečnosti je zjištěno větší množství zásob, než je evidováno v účetnictví. Manko znamená, že ve skutečnosti je oproti účetnictví zásob méně. V některých případech vzniká u zásob inventarizační rozdíl neúmyslnou záměnou. Uznání neúmyslné záměny je v pravomoci organizace. Neúmyslnost může být uznána pouze v případě, pokud se jedná o zásoby stejného nebo podobného druhu, pokud k záměně dojde ve stejném inventarizačním období a týká se jednoho odpovědného pracovníka.

**Manko** může být buď **do normy**, nebo **nad normu**. Při stanovení norem musí účetní jednotka vycházet z technologických a technických postupů, z přirozených vlastností zásob (např. rozprach mouky, sesychání sušeného ovoce, vypařování tekutin atd.). Je též vhodné zohlednit ztratné v maloobchodě či nezaviněný úhyn zvířat řazených do zásob. Stanovení norem je výhradně v pravomoci organizace, která musí zpracovat **vnitřní směrnici**, v níž vymezí zásoby, kterých se manko do normy týká a podmínky, za kterých bude toto manko do normy uznáno. Účetní jednotka musí být kdykoliv schopna prokázat, že se jedná o technologické nebo technické ztráty. Výše norem musí být stanovena s maximální odpovědností, hodnoty musí být prokazatelné. Doporučuje se, aby v interních předpisech nebylo používáno slovo „manko“, ale „ztráty“, nebo „úbytky“. Normy ztrát nemohou být použity v případě, pokud se jedná o zásoby přejímané bez vážení v kusech nebo ve výrobním balení, pokud zásoby prošly skladem jen evidenčně, bez uskladnění, u zásob, které byly vráceny dodavateli a u zásob ukradených, zkažených apod.

## **Inventura pokladní hotovosti a cenin**

Pokladní hotovost se fyzicky přepočte a výsledek se porovná s údaji v pokladní knize. **Pokladní schodek** nastane v případě, pokud není k dispozici pokladní doklad nebo pokud není převzetí hotovosti potvrzeno podpisem příjemce. **Přebytek** vznikne v případě, pokud

není předložen příjmový pokladní doklad. Inventarizační rozdíl je třeba zapsat do inventurního soupisu i do pokladní knihy. Fyzická inventura cenin se provádí tak, že se kontroluje jmenovitá hodnota cenin a jejich počet podle druhů. Je vhodné sepsat ceniny již neplatné nebo poškozené s tím, že by měly být vyřazeny. U tohoto majetku nikdy nemůžeme vypracovat normu pro jeho úbytek.

### **Inventura peněz na bankovních účtech, pohledávek a závazků**

Zde se používá tzv. dokladová inventura. Při inventuře peněz na účtech se porovnává, zda souhlasí zůstatek na výpisu z bankovního účtu a účetní zůstatek. Při inventuře pohledávek a závazků se kontroluje věcná správnost s ohledem na vydané či došlé faktury. Dále je třeba kontrolovat, zda jsou pohledávky řádně vymáhány a závazky ve lhůtě placeny. Promlčené pohledávky a závazky je vhodné navrhnout k odpisu.

### **Inventura přísně zúčtovatelných tiskopisů**

Jedná se o tiskopisy, které nabývají ceny zpravidla v okamžiku vydání do oběhu (např. stravenky do závodní jídelny). Jsou oceňovány v nominální hodnotě a sledovány v podrozvahové evidenci. Inventura se provádí fyzicky podle druhů tiskopisů.

### **Inventarizace knižního fondu**

Knihovní sbírky knihoven jsou hmotným majetkem, který se neodepisuje. Provozovatel knihovny musí vést evidenci knihovního fondu, která má umožňovat kontrolu jednotlivých záznamů a zaručovat jejich nezaměnitelnost. Podle zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb v pozdějších zněních provozovatel knihovny má provádět ve stanovených termínech revize knihovního fondu. Podle vyhlášky č. 88/2002 Sb. v pozdějších zněních má provozovatel knihovny vést přírůstkový seznam, do něhož se zaznamenávají všechny knihovní dokumenty, které byly získány pro knihovní fond knihovny, a seznam úbytků, do něhož se zaznamenávají úbytky knihovních dokumentů.

## **? Úkoly a otázky**

Při inventuře v účetní jednotce byl zjištěn skutečný stav u materiálu A 500 kg á 20,-- Kč a u materiálu B 300 kg á 40,-- Kč.

V účetní evidenci u materiálu A byla zjištěna hodnota 10 100,-- Kč. Pro tento materiál existuje v účetní jednotce vnitřní účetní směrnice, která stanovuje hodnotu nezaviněného manka do normy do výše 3 % účetní hodnoty zásob. Stanovte, k jakému inventarizačnímu rozdílu zde došlo.

V účetní evidenci u materiálu B byla zjištěna hodnota Kč 12 100,--. Pro tento materiál žádná norma pro nezaviněné manko neexistuje. Stanovte, o jaký inventarizační rozdíl se jedná.

Při inventuře pokladny byly ve skutečnosti napočítány následující mince a bankovky:

10 ks pětikorun

15 ks padesátikorun

2 ks stokorun

Podle pokladní knihy a podle účetní evidence měla být v pokladně celková hotovost ve výši 980,-- Kč. Stanovte inventarizační rozdíl.

## Klíč k řešení otázek

Materiál A:

24 Skutečná hodnota materiálu A ve skladu je Kč 10 000,--. Vzhledem k tomu, že v účetní evidenci je u materiálu A evidována hodnota Kč 10 100,--, jedná se o manko ve výši 100,-- Kč. Účetní jednotka má vnitřní směrnici, která stanovuje výši nezaviněného manka do normy do výše 3% z účetní hodnoty, což je v tomto případě 303,-- Kč. Půjde tedy o nezaviněné manko do normy, které bude zaúčtováno jako spotřeba materiálu.

Materiál B:

Skutečná hodnota materiálu B ve skladu činí Kč 12 000,--. Podle účetní evidence má být tento materiál ve skladu v hodnotě Kč 12 100,--. Opět se jedná o manko ve výši Kč 100,--. S ohledem na skutečnost, že pro tento materiál žádná norma v účetní jednotce neexistuje, je to manko nad normu. Zde bude nutno též řešit hmotnou odpovědnost a případnou úhradu ze strany skladníků.

Pokladna:

Skutečná hotovost pokladny činí Kč 1 000,--. Podle účetnictví má být v pokladně hotovost pouze ve výši Kč 980,--, vznikl tedy přebytek Kč 20,--, který bude výnosem účetní jednotky.

## **Studijní materiály:**

SVOBODOVÁ, J. *Inventarizace – praktický průvodce*. Olomouc: Anag, 2013, s. 24 - 214 .

ISBN 978-80-7263-783-6.

RYNEŠ, P. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2015*. Olomouc: Anag, 2015, s.71 - 74.

ISBN 978-80-7263-924-3.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů



## Kapitola 13: Audit administrativních procesů, zeštíhlení administrativy



### Klíčové pojmy:

audit, administrativní procesy, audit administrativních procesů, zeštíhlení administrativy



### Cíle kapitoly:

- vysvětlení pojmu audit,
- objasnění formy zajištění auditu administrativních procesů,
- vytvoření návrhu na zeštíhlení administrativy.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



### Výklad:

V této kapitole se seznámíme s pojmem audit, shrneme si náplň auditu administrativních procesů, formy zajištění auditu administrativních procesů a uvedeme návrh na úpravu – zeštíhlení administrativy.

### 13.1 Audit

V obecné rovině definujeme audit jako systematické zkoumání určitých procesů nezávislým auditorem. V odborné ekonomické literatuře je pojem audit blíže definován jako systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech s cílem zjistit míru souladů mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii za účelem sdělení výsledků zainteresovaným zájemcům.

Z hlediska auditu administrativních procesů, lze audit definovat jako ověřování kvality a spolehlivosti vykazovaných informací za účelem zjištění pravdivosti či bezchybnosti získaných informací. Náplní auditu administrativních procesů by tak mohlo být odhalování chyb a nesprávností, které by mohly v daném podniku nastat, ovlivnit nebo zkreslit vykazované administrativní činnosti v podniku. Neméně důležitou náplní auditu administrativních procesů je zkoumání důvěryhodnosti poskytovaných informací.

### **Administrativní procesy**

Jak již bylo uvedeno v první kapitole, proces obecně můžeme definovat jako sled činností, které transformují vstupy a výstupy. Administrativní procesy jsou strukturované činnosti, které jsou většinou vázané na standardizované formuláře a dokumenty. Administrativní procesy slouží k zajištění administrativní agendy všech procesů uvnitř podniku. Mezi základní druhy administrativních procesů lze zahrnout:

- obchodní procesy (obchodní smlouvy, firemní korespondence, faktury),
- rozhodovací procesy (plánování porad, zápisy z porad),
- informační procesy (monitoring, reporting),
- platební procesy (nástroje platebního styku, dokumentace plateb, smlouvy s bankou),
- právní procesy (firemní právní dokumenty, právní řád),
- personální procesy (zaměstnanecká agenda),
- kontrolní procesy (zápisy z kontrol, přijetí nápravných opatření, řešení škod).

### **13.2 Audit administrativních procesů**

Cílem každého auditu je zjištění a zhodnocení současného stavu zkoumaného systému či procesu, což představuje nalézt a charakterizovat problematickou oblast v daném procesu. U auditu administrativních procesů tomu není jinak. Cílem auditu administrativních procesů je nejen odhalování závad v daném administrativním procesu, ale též potřebu doporučovat vhodná opatření a doporučení k zlepšení současného stavu v řízení administrativních procesů v podniku. Kritickou analýzu a ověření skutečného stavu tudíž lze chápat jako audit administrativních procesů v užším slova smyslu. Návrhy na odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení současného stavu v oblasti řízení činnosti administrativních procesů jako audit v širším slova smyslu. Mezi základní náplň auditu administrativních procesů lze zařadit následující činnosti:

- integraci v rámci systému organizace,
- udržování kontinuální péči o kvalitu administrativních procesů,

- analyzování a zjišťování neefektivních činností v rámci administrativních procesů,
- eliminovat neúčelné a duplicitní činnosti v oblasti administrativních procesů,
- doplňovat chybějící dokumentaci o řízení kvality v administrativních procesech.

Mezi rozšířenou náplň auditu administrativních procesů lze zařadit:

- analýzu sjednaných smluv, zakázek, uzavřených kontraktů - zda byly uzavřeny dle dohodnutých a sjednaných podmínek,
- analýzu sjednaných smluv, zakázek, uzavřených kontraktů - zda byly veškeré dokumenty k těmto uzavřeným smlouvám předány,
- zda sjednané smlouvy, zakázky a uzavřené kontrakty obsahují dostačující informace v případě vzniklých problémů a reklamací,
- zda jsou v dodavatelsko-odběratelských vztazích dodržovány sjednané různé dodací lhůty a termíny,
- analýzu pracovních smluv a dalších dokumentů spojených s pracovním poměrem,
- monitoring půjček a jiných finančních závazků - zahrnuje především monitoring nesplacených závazků či pohledávek, monitoring firemních bankovních účtů, monitoring půjček a úvěrů apod.,
- monitoring sjednaných povolení, koncesí, licencí,
- controlling soudních sporů,
- controlling pojistných smluv pro případ vzniklých škod a krytí pojistných rizik.

Výčet samozřejmě není zcela úplný. Audit administrativních procesů je u každého podniku a každé firmy odlišný. Vždy záleží na velikosti podniku, jeho podnikatelské činnosti používané informační a komunikační systémy uvnitř podniku, úroveň systému vnitřního řízení podniku, úroveň systému vnitřní kontroly v podniku apod. Tyto faktory také rozhodují o tom, zda si podnik zajistí vykonání auditu administrativních procesů vlastními silami, tj. z řad vlastních pracovníků, anebo raději přenechají audit administrativních procesů externí firmě. Vedení každého podniku tedy musí zvážit přednosti i zápory obou forem zajištění auditů a vybrat nejvíce vyhovující formu. Samozřejmě lze zvolit též kombinaci obou forem tzv. společný audit administrativních procesů a využít z každé formy ty nejlepší výhody a přednosti.

Audit administrativních procesů je realizován ve třech krocích, kterými jsou:

- předběžné šetření auditu administrativních procesů,
- vykonání auditu administrativních procesů,

- vyhodnocení výsledků auditu administrativních procesů.

Audit administrativních procesů je řádně ukončen až ve chvíli předání hodnotící zprávy vedení. Za průběh, výstup a výsledky z auditu odpovídá vedoucí auditního týmu, který organizuje průběh auditorských prací. Vedoucí auditního týmu přiděluje jednotlivé úkoly ostatním členům v auditorském týmu. Mezi nejčastěji užívané auditní metody patří:

- pohovory,
- pozorování,
- testování,
- porovnání dat a obsahová analýza,
- dotazníkové šetření,
- ostatní analýzy.

Na základě zjištěných výsledků z auditu administrativních procesů by vedení podniku, firmy mělo vyhodnotit, zda jsou s výsledkem a hodnoceními spokojeni. V případě zjištění neuspokojivých výsledků by vedení mělo nařídit různá opatření a návrhy, jak činnosti a stav v administrativních procesech zlepšit. V případě zjištění velké a zbytečné zátěže pracovníků administrativními činnostmi, navrhnout zeštíhlení své administrativy, kdy původní administrativní činností, do kterých zahrnujeme:

- zpracování, evidenci, archivaci a skartaci obchodních písemností a korespondence,
- tvorbu a stylizaci pracovních písemností s využitím počítačových aplikací,
- organizaci pracovních porad, zasedání a společensko-pracovních setkání,
- obchodní telefonování, e-mailová komunikace,
- zajišťování každodenní administrativní agendy,
- práci s časem a informacemi,
- základní manažerské a marketingové úkony,
- reprezentaci společnosti v souladu s firemní kulturou,

mohou samozřejmě nadále zůstat ve stejném složení, avšak se musí zajistit jejich snadnější zpracování, například:

- zavedením celopodnikového jednotného systému v oblasti řízení administrativy,
- zavedením moderní techniky pro zpracování administrativních činností,

- zavedením automatických systému emailové komunikace,
- stanovením maximálního časového intervalu pro vedení porad a zasedání,
- zavedením techniky time managementu i do oblasti řízení administrativních činností,
- přenecháním části administrativní agendy externím pracovníkům, které sice musíme finančně zajistit, ale ušetří čas ostatním pracovníkům pro zpracování důležitějších a naléhavějších činností.

## ? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vyjmenujte fáze auditu administrativních procesů.
- 2) Jakými způsoby je možné zeštíhlit administrativu podniku?

## 🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Audit administrativních procesů probíhá ve třech fázích:

První fází je **předběžné šetření auditu administrativních procesů**, které je zaměřeno na přípravu vlastního auditu, tedy stanovení kritérií hodnocení, auditorského týmu, seznamu dokumentace požadované k předložení, kontrolních dotazníků a specifikaci dalších případných požadavků. Vlastní **vykonání auditu administrativních procesů** je druhým krokem. Probíhá formou pohovorů, pozorování, testování, porovnání dat a obsahové analýzy, dotazníkového šetření a ostatní analýzy. Celý proces auditu končí **vyhodnocením výsledků auditu** administrativních procesů ve formě závěrečné zprávy, kterou auditor zpracovává.

- 2) K zeštíhlení administrativy podniku je možné navrhnout tato opatření: zavedení celopodnikového jednotného systému vedení administrativy, rozhodnutí o přenechání části administrativní činnosti externím společností, zavedením techniky time managementu i do administrativních procesů, zavedením moderních technologií do administrativních činností, zavedení automatických systémů vnitropodnikové komunikace.

## **Studijní materiály:**

JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní a logistické procesy*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 91 – 93.  
ISBN 978-80-271-9330-1.

KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: K. H. Beck, 2009, s. 40 –  
66. ISBN 978-80-7400-121-5.