



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY Z HLEDISKA OPTIMALIZACE MZDOVÝCH NÁKLADŮ A SROVNÁNÍ NÁKLADŮ PŘI VYUŽITÍ OUTSOURCINGU

EMPLOYMENT RELATIONSHIP IN TERMS OF WAGE COSTS AND COST COMPARISONS USING  
OUTSOURCING

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Daniela Miklíková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2020

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Daniela Miklíková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Mgr. Helena Musilová**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Pracovněprávní vztahy z hlediska optimalizace mzdových nákladů a srovnání nákladů při využití outsourcingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pracovněprávní vztahy z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného pracovněprávního problému, a to jak z hlediska pracovněprávních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení nákladů. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne studentka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se bude studentka věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na problematiku práva a ekonomiky.

### **Základní literární prameny:**

BĚLINA, M., J. PICHRT a kol. Pracovní právo. 7. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-807-40-6-678.

HLOUŠKOVÁ, P., E. HOFMANNOVÁ, P. KNEBL, D. ROUČKOVÁ, Z. SCHMIED, P. SCHWEINER a L. TOMANDLOVÁ. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 2. 2018. 11. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-115-4.

HŮRKA, P., K. ELIÁŠ, J. MORÁVEK a kol. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 1. 2014. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-72-3-857-4.

NEŠČÁKOVÁ, L. Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. 4. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-2475-124-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovněprávních vztahů z hlediska optimalizace nákladů a srovnáním nákladů při využití outsourcingu. Teoretická část práce se věnuje definici teoretických pojmů z právního, ekonomického a daňového hlediska. Dále jsou v bakalářské práci analyzovány pracovněprávní vztahy obchodní společnosti a vyčísleny náklady související s využitím outsourcingu. Na základě provedených analýz jsou doporučena reálná řešení problému, která vedou k optimalizaci nákladů společnosti.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, pracovní smlouva, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, outsourcing.

## **Abstract**

This bachelor thesis is dealing with the problem of the labor-law relationships from the optimization of expenses point of view and the costs when the outsourcing is used are compared. The theoretical part of the thesis is dedicated to the definition of concepts from the perspective of law, economics, and taxes.

In the practical part of this thesis the question of labor-law relationships of the mercantile company is being discussed and quantified expenses linked to outsourcing are calculated. Based on the performed analyses some real-world solutions leading to the optimization of the company's expenses are suggested.

## **Keywords**

Employee, employer, employment, employment contract, agreements on work performed outside the employment relationship, outsourcing.

## **Bibliografická citace**

MIKLÍKOVÁ, Daniela. *Pracovněprávní vztahy z hlediska optimalizace mzdových nákladů a srovnání nákladů při využití outsourcingu* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127681>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 31. 05. 2020

.....  
podpis studenta

### **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí práce Mgr. Heleně Musilové za cenné rady, připomínky a ochotu. Dále bych ráda poděkovala jednateli obchodní společnosti za vstřícnost a spolupráci.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Cíl práce .....	12
1.2 Metody a postupy zpracování .....	13
1.2.1 Postup zpracování .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO, ÚČETNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA.....	15
2.1 Pracovní právo .....	15
2.2 Pracovněprávní vztahy a jejich subjekty.....	15
2.2.1 Závislá práce .....	16
2.2.2 Zaměstnanec .....	16
2.2.3 Zaměstnavatel .....	17
2.3 Pracovní poměr .....	17
2.3.1 Postup před vznikem pracovního poměru .....	17
2.3.2 Pracovní smlouva.....	18
2.3.3 Zkušební doba.....	19
2.3.4 Pracovní poměr na dobu určitou .....	19
2.3.5 Pracovní poměr na dobu neurčitou .....	20
2.3.6 Skončení pracovního poměru .....	20
2.4 Pracovní doba.....	21
2.4.1 Rozvržení pracovní doby .....	22
2.4.2 Kratší pracovní doba .....	22
2.4.3 Práce z domova .....	22
2.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	23



2.5.1	Dohoda o provedení práce .....	23
2.5.2	Dohoda o pracovní činnosti .....	24
2.6	Odměňování zaměstnanců .....	24
2.6.1	Mzda .....	25
2.6.2	Minimální mzda.....	26
2.6.3	Zaručená mzda.....	27
2.6.4	Povinné příplatky ke mzdě .....	28
2.6.5	Odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	28
2.7	Benefity poskytované zaměstnavatelem .....	29
2.8	Zákonné odvody z mezd zaměstnanců.....	31
2.8.1	Zdanění příjmů fyzických osob ze závislé činnosti .....	31
2.8.2	Pojistné na veřejné zdravotní pojištění .....	33
2.8.3	Pojistné na sociální zabezpečení.....	34
2.9	Výpočet mzdy a její účtování.....	34
2.9.1	Výpočet měsíční mzdy.....	35
2.9.2	Účtování mzdových operací .....	35
2.10	Náklady z ekonomického hlediska.....	36
2.11	Outsourcing .....	37
2.11.1	Výhody a nevýhody outsourcingu .....	38
2.11.2	Účtování závazků plynoucích ze smluv o outsourcingu.....	39
2.12	Švarcsystém.....	39
2.13	SWOT analýza .....	40
2.14	Shrnutí teoretické části .....	40
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO, ÚČETNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....	41
3.1	Představení společnosti .....	41

3.1.1	Organizační struktura zaměstnavatele .....	42
3.1.2	Druhy práce a jejich pracovní náplň .....	42
3.1.3	Struktura pracovních poměrů.....	44
3.2	Analýza pracovněprávních vztahů .....	46
3.2.1	Vývoj počtu zaměstnanců.....	46
3.2.2	Vývoj mzdových nákladů v letech 2017 až 2019.....	47
3.3	Analýza mzdových nákladů .....	48
3.3.1	Mzdové ohodnocení zaměstnanců .....	48
3.3.2	Benefity poskytované zaměstnavatelem .....	49
3.3.3	Výpočet čisté mzdy.....	50
3.3.4	Mzdové náklady zaměstnavatele za jeden měsíc.....	51
3.3.5	Účtování o mzdách a stravenkách .....	53
3.4	Současný stav outsourcovaných služeb .....	54
3.4.1	Informace o využití outsourcingu .....	54
3.4.2	Outsourcing vs. švarcsystém.....	55
3.4.3	Náklady související s outsourcingem .....	57
3.4.4	Náklady na pracovní poměr .....	58
3.5	SWOT analýza .....	62
3.6	Shrnutí analytické části .....	64
4	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ .....</b>	<b>65</b>
4.1	Návrh č. 1: Omezení outsourcingu a přijetí nových zaměstnanců.....	65
4.1.1	Ekonomické aspekty návrhu č. 1 .....	66
4.1.2	Neekonomické aspekty návrhu č. 1 .....	67
4.2	Návrh č. 2: – Skončení pracovního poměru se statikem a projektantem.....	67
4.2.1	Ekonomické aspekty č. 2 .....	69

4.2.2	Neekonomické aspekty návrhu č. 2 .....	70
4.3	Návrh č. 3: Změna dodavatele outsourcovaných služeb .....	70
4.3.1	Ekonomické aspekty návrhu č. 3 .....	71
4.3.2	Neekonomické aspekty návrhu č. 3 .....	71
4.4	Shrnutí vlastních návrhů řešení .....	72
4.5	Vyjádření jednatele obchodní společnosti .....	74
ZÁVĚR .....		75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		77
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		80
SEZNAM GRAFŮ .....		81
SEZNAM OBRAZKŮ.....		82
SEZNAM TABULEK .....		83

# ÚVOD

Pracovněprávní vztahy, potažmo pracovní právo je nedílnou součástí každého lidského života. Významná část společnosti se dostane v průběhu svého života do pracovněprávního vztahu, přičemž se značná část nachází na straně zaměstnance. Je však důležité, aby tyto vztahy nebyly v rozporu s právními předpisy a nedocházelo k diskriminaci nebo porušování práv smluvních stran. Prostřednictvím zaměstnání získáváme finanční prostředky, které vedou k uspokojování našich potřeb. Následně se od finančních prostředků odvíjí kvalita života nebo osobní uspokojení a rozvoj.

Obsahem této práce, jak název sám napovídá, jsou pracovněprávní vztahy z pohledu zaměstnavatele a srovnání nákladů při využití outsourcingu. Pro každého zaměstnavatele představují zaměstnanci určité náklady. Ve vybrané obchodní společnosti, pro kterou je prováděn průzkum, tak osobní náklady na zaměstnance začaly neúměrně růst a je nutná jejich optimalizace. Tato práce nabídne zaměstnavateli ekonomické řešení charakterizovaného problému, včetně uvedení kladů a záporů při implementaci navrženého řešení.

Pro optimalizaci nákladů jsem zvolila zaměstnavatele, u kterého jsem dříve vykonávala odbornou praxi. Zde jsem měla možnost seznámit se s pracovněprávními vztahy. Analyzovaná společnost část pracovní skupiny zaměstnává na základě pracovních smluv, ostatní zaměstnance pak na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Určité odborné činnosti plně outsourcuje u jiných podnikatelů. Informace, které jsou v práci uvedeny jsem získala na základě osobního rozhovoru s jednatelem, provozní účetní a ostatními zaměstnanci.

Předkládaná bakalářská práce je členěna do několika částí, nejprve jsou pojmy související s pracovním právem charakterizovány v teoretické rovině. Teoretická znalost řešeného problému je nutná k pochopení následujících částí, kterými je analýza současného problému a následně kapitola, ve které jsou zhodnoceny vlastní návrhy řešení zkoumaného problému.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Úvodní část definuje stěžejní cíl bakalářské práce. Z počátku bylo podstatné vymezit dílčí cíle, které povedou ke splnění cíle hlavního. Neméně důležitým bodem bylo stanovit metody a postupy zpracování, které jsou potřebné pro navržení nových řešení pro optimalizaci mzdových nákladů zaměstnavatele.

## 1.1 Cíl práce

Stěžejním cílem bakalářské práce je navrhnout jednateli společnosti optimální nastavení pracovněprávních vztahů se zaměstnanci společnosti v kombinaci s outsourcingem odborných činností, které v tomto případě není výhodné řešit interně, protože jejich cena je vyšší než u odborných externích dodavatelů. V bakalářské práci bude provedeno srovnání nákladů při využití outsourcingu s náklady na pracovní poměr. Dále v práci budou navržena reálná řešení pro výše zmiňovaný problém, aby je obchodní společnost mohla v budoucnu využít. Problematika bude řešena jak z hlediska právního a ekonomického, tak z hlediska daňového a účetního

Dílčí cíle bakalářské práce jsou:

- Na základě odborné literatury zpracovat teoretickou část bakalářské práce a problematiku pracovněprávních vztahů z právního, daňového, ekonomického a účetního hlediska.
- Provést analýzu současného ekonomického stavu obchodní společnosti v oblasti osobních nákladů.
- Provést srovnání při využití outsourcingu s pracovním poměrem.
- Navrhnout optimální řešení, která povedou ke snížení osobních nákladů.

## **1.2 Metody a postupy zpracování**

Při zpracování bakalářské práce budou využity metody, kterými jsou metoda indukce, komparace, metoda analýzy, metoda zpracování formou literární rešerše a další způsoby vhodné ke zpracování bakalářské práce. Metoda literární rešerše bude použita v teoretické části práce pro pochopení řešené problematiky. Stěžejním zdrojem pro teoretickou část práce bude zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a další odborné publikace a články. Logickou indukci lze chápat jako vyvozování obecného závěru z dílčích poznatků, komparační metoda pak může napomoci při srovnání dosažených výsledků. Komparační metoda bude uplatněna zejména v návrhové části práce. Postup na základě metody analýzy bude využit v třetí části práce, konkrétně v analýze současného stavu. Dotazování je další metodou, která bude v práci využita, jedná se především o ústní rozhovory s jednatelem společnosti. Následující metoda, která bude v práci využita je sekundární analýza dat, kdy budou použity již sesbíraná data, a to zejména vnitropodnikové dokumenty zaměstnavatele, kterými jsou stávající pracovní smlouvy nebo smlouvy související s využitím outsourcingu. Dále je v práci užita tzv. kombinatorika a podmíněná pravděpodobnost. Na základě těchto metod se dá zkoumat počet způsobů, kterými lze provést výpočet a následně z výpočtu lze vyvodit průměr dané úlohy. Dále budou v bakalářské práci srovnány jednotlivé navrhované možnosti řešení daného problému z ekonomického hlediska. Na základě tohoto srovnání bude vyhodnocena nejoptimálnější varianta řešení (1, s. 76, 78), (2, s. 11), (3).

### **1.2.1 Postup zpracování**

Pro psaní bakalářské práce bylo nutné oslovit zaměstnavatele, se kterým jsem byla seznámena při výkonu odborné praxe ve třetím ročníku. Dalším stěžejním krokem při zpracování práce bylo vymezení problémů zaměstnavatele, s nimiž se v momentální situaci potýká, a kterými se práce bude zabývat. Jednatelem společnosti jsem byla obeznámena se zmiňovaným problémem a byly mi poskytnuty potřebné informace k analýze a řešení daného problému. Následně byla zpracována teoretická část, která vychází z tuzemské a zahraniční odborné literatury a právních předpisů upravující pracovněprávní vztahy. Zejména se jedná o stěžejní právní předpis v České republice, tj. zákon č. 262/2006 Sb. a další související zákony, kterými jsou občanský zákoník nebo

zákon o daních z příjmů. Teoretická část definuje základní pojmy týkající se pracovněprávních vztahů a outsourcingu, které jsou nezbytné k pochopení dané problematiky a následné analytické části práce. Dále byla zpracována analýza současného stavu, která čerpá z výročních zpráv společnosti, smluv se zaměstnanci, dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo smluv se subdodavateli. V této kapitole jsou přiblíženy osobní náklady obchodní společnosti z ekonomického a daňového hlediska a náklady spojené s využitím outsourcingu. V části třetí je doporučení pro jednatele společnosti na základě vlastních návrhů řešení, která povedou k optimalizaci osobních nákladů. V kapitole vlastních návrhů jsou definovány klady a zápory navrhovaného řešení a doporučený postup, kterým se obchodní společnost může řídit. Tato část zahrnuje i informace o tom, jak se momentální ekonomická situace dotkla obchodní společnosti a zda jednatel žádá o dotace z programu Covid I., II. nebo jinou podporu zaměstnanosti.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO, ÚČETNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Teoretická část bakalářské práce je věnována jednotlivým pojmům týkajícím se pracovněprávních vztahů z právního, ekonomického, daňového a účetního hlediska. V této části práce jsou teoreticky vymezeny konkrétní pojmy vztahující se k trvání pracovněprávního vztahu, pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Teoretická část práce dále charakterizuje pojmy související s outsourcingem. Znalost dané problematiky v teoretické rovině napomůže lepší orientaci v následujících kapitolách bakalářské práce.

### **2.1 Pracovní právo**

Problematiku týkající se pracovního práva, konkrétně pracovněprávních vztahů, reguluje zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dalším zákonem upravujícím pracovněprávní vztahy je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Zmiňované zákony se vzájemně prolínají a pro pochopení zmiňovaného okruhu problémů, je vhodné mít určité povědomí o těchto zákonech (3), (4).

Zákoník práce upravuje vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi nadřízenou a podřízenou osobou, především mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tyto vztahy lze nazvat pracovněprávními vztahy (3).

### **2.2 Pracovněprávní vztahy a jejich subjekty**

Pracovněprávním vztahem se rozumí vztah, který vzniká při výkonu závislé práce mezi nadřízenou a podřízenou osobou. Dále lze pracovněprávní vztah chápat jako pracovní poměr a právní vztahy založené na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se zejména o vztahy založené na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (5, s. 53, 54), (6, s. 7).



Z pojetí předmětu je možno rozčlenit pracovněprávní vztahy na kolektivní a individuální pracovněprávní vztahy. Individuální pracovněprávní vztahy vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kolektivní pracovněprávní vztahy pak mohou nastat mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem (5, s. 56).

### **2.2.1 Závislá práce**

Vymezení pojmu závislá práce je definováno v § 2 zákoníku práce v platném znění. Zásadním atributem závislé práce je nadřízenost zaměstnavatele a podřízenost zaměstnance. Ustanovení § 2 zákoníku práce dále stanovuje, že závislá práce musí být uskutečňována za plat, mzdu nebo odměnu za práci plynoucí z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Závislá práce je vykonávána na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době a na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na odlišném dohodnutém místě (3).

Dalším znakem závislé práce je, že výkon práce musí být prováděn na základě pokynů zaměstnavatele a práce musí být vykonána osobně zaměstnancem. Závislá práce nesmí být vykonávána nezletilými osobami, které jsou mladší patnácti let nebo osobami, které nedokončily povinnou školní docházku. Výjimkou jsou umělecké, kulturní, reklamní nebo sportovní činnosti (5, s. 60), (7, s. 16), (8, s. 22).

### **2.2.2 Zaměstnanec**

Ustanovení § 6 zákoníku práce charakterizuje zaměstnance jako fyzickou osobu, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (3).

Zaměstnanec má povinnost určenou práci vykonávat osobně. Za zaměstnance nelze považovat osobu, která není starší 15 let a nedokončila povinnou školní docházku. Zaměstnanci, kteří nedovršili věku 15 let mohou vykonávat práci jen v oblasti umění, kultury, reklamy nebo sportu. Zmínění zaměstnanci potřebují povolení, které je vydáváno krajskou pobočkou úřadu práce na základě žádosti, kterou podává zákonný zástupce dítěte, kterým může být rodič nebo jiná osoba, která se o dítě stará (7, s. 22).

### **2.2.3 Zaměstnavatel**

*„Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ (3).*

Zaměstnavatelem se může stát fyzická nebo právnická osoba. Zákoník práce stanovuje zaměstnavateli povinnosti, kterými je zaměstnavatel vázán. Do základních povinností zaměstnavatele lze zařadit rovné zacházení se svými zaměstnanci a zachování zákazu diskriminace na pracovišti. Další povinností zaměstnavatele je ochrana osobních práv a osobních údajů zaměstnance (5, s. 58, 158, 163).

V případech, které jsou stanoveny zvláštním právním předpisem, má zaměstnavatel povinnost zajistit nastupujícímu zaměstnanci vstupní lékařskou prohlídku na vlastní náklady (9, s. 299).

## **2.3 Pracovní poměr**

Pracovní poměr je jedním z nejdůležitějších pojmů pracovního práva. Pracovní poměr lze považovat za nejčastěji uzavíraný pracovněprávní vztah a existují dva způsoby vzniku pracovního poměru. První způsob vzniku pracovního poměru je na základě uzavření smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Druhý způsob vzniku pracovního poměru je jmenování do funkce. Pracovní poměr může být sjednán na dobu určitou nebo na dobu neurčitou (10, s. 12), (7, s. 31).

### **2.3.1 Postup před vznikem pracovního poměru**

Samotnému vzniku pracovního poměru předchází postup uchazečů o práci. Rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání je v plně v kompetenci zaměstnavatele, který má povinnost zajistit rovné zacházení se všemi fyzickými osobami. Postup před vznikem pracovního poměru je upraven v § 30 až § 32 zákoníku práce (3).

Zaměstnavatel vybírá z uchazečů o zaměstnání na základě požadavků na kvalifikaci nebo jiných požadavků, kterými mohou být pracovní zkušenosti nebo smysl pro kvalitně odvedenou práci (5, s. 169, 170).

Pokud zaměstnavatel přijímá nového uchazeče o zaměstnání, tak má právo na údaje, které přímo souvisí s výkonem práce tohoto uchazeče. Mezi tyto vstupní údaje lze zahrnout:

- informace o dosaženém vzdělání nebo kvalifikaci,
- doklady o předchozím pracovním poměru (11, s. 37).

Zvláštní právní předpis vymezuje případy, kdy má zaměstnavatel povinnost zajistit uchazeči o zaměstnání absolvování vstupní lékařské prohlídky. Vstupní lékařskou prohlídku hradí osoba, která se o zaměstnání uchází. Zaměstnavatel částku za prohlídku proplatí po uzavření pracovněprávního vztahu (7, s. 33).

### **2.3.2 Pracovní smlouva**

Pracovní smlouvu je nutno uzavřít v písemné podobě mezi dvěma smluvními stranami, a to mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Každá z těchto smluvních stran musí obdržet písemné vyhotovení pracovní smlouvy. Pracovní smlouvu je nutno uzavřít nejpozději v den nástupu do práce (6, s. 21).

Před podpisem pracovní smlouvy je třeba sjednat zákonem předepsané náležitosti. Pokud by došlo k situaci, že by pracovní smlouva neobsahovala jednu z povinných náležitostí, mohlo by dojít k neplatnému uzavření pracovní smlouvy. Ustanovení § 34 zákoníku práce uvádí taxativní výčet povinných náležitostí, kterými jsou:

- a) *druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- b) *místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,*
- c) *den nástupu do práce* (3).

#### **Druh práce**

Druh práce označuje činnost, kterou zaměstnanec bude pro zaměstnavatele vykonávat. Nejčastěji bývá tato činnost vymezena pomocí názvu pracovní pozice. V případech, kde nelze sjednat přesný název pracovní pozice, je doporučeno výslovné uvedení náplně práce (7, s. 38).

#### **Den nástupu do práce**

Další obligatorní náležitostí pracovní smlouvy je sjednaný den nástupu do zaměstnání, tímto dnem vzniká pracovní poměr. Den nástupu do zaměstnání může být sjednán i na víkend nebo na den pracovního klidu, protože nástup do zaměstnání nemusí být totožný

s dnem, kdy zaměstnanec začne poprvé odvádět práci pro zaměstnavatele (5, s. 173), (7, s. 37).

### **Místo výkonu práce**

Poslední z povinně předepsaných náležitostí pracovní smlouvy je místo výkonu práce. V praxi často dochází k tomu, že místo výkonu práce je uváděno jako město, ve kterém zaměstnanec bude vykonávat práci. Záleží na zaměstnavateli, jak specifikuje a vymezí místo výkonu práce (7, s. 37).

Pracovní smlouva může obsahovat i řadu nepovinných náležitostí a záleží na smluvních stranách, jestli je do pracovní smlouvy uvedou. Těmito fakultativními náležitostmi mohou být:

- a) informace o výpovědních dobách,
- b) informace o výši mzdy/ platu,
- c) informace o týdenní pracovní době a jejím rozvržení (7, s. 46).

### **2.3.3 Zkušební doba**

Zkušební dobu lze chápat jako časový úsek, ve kterém si smluvní strany pracovního poměru ověřují, jestli jim vyhovují sjednané podmínky práce. Zkušební doba musí být sepsána písemně před vznikem pracovního poměru, nejpozději však v den, který byl sjednán jako den nástupu do zaměstnání. Tuto dobu nelze dohodnout dodatečně nebo prodloužit její délku. Ve zkušební době může zaměstnanec nebo zaměstnavatel ukončit pracovní poměr bez udání důvodu (12, s. 51).

Ustanovení § 35 zákoníku práce uvádí, že zkušební doba nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru. U vedoucích zaměstnanců lze zkušební dobu sjednat na dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru (3).

### **2.3.4 Pracovní poměr na dobu určitou**

Při uzavření pracovního poměru na dobu určitou je délka jeho trvání předem sjednána v pracovní smlouvě. Dobu trvání pracovního poměru lze stanovit:

- a) konkrétním datem skončení pracovního poměru,
- b) sjednáním časového období na základě týdnů, měsíců nebo let (10, s. 13).

Pokud zaměstnavatel se svým zaměstnancem sjedná tento typ pracovního poměru, tak doba jeho trvání nesmí přesáhnout tři roky. Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou může být prodloužen maximálně dvakrát (10, s. 14).

### **2.3.5 Pracovní poměr na dobu neurčitou**

Pokud zaměstnavatel uzavře se svým zaměstnancem pracovní poměr na dobu neurčitou, tak není předem určena délka trvání pracovního poměru. Oběma smluvními stranám je v takovém případě dána větší jistota trvání pracovněprávního vztahu (10, s. 12).

### **2.3.6 Skončení pracovního poměru**

Tato podkapitola se věnuje formám ukončení pracovního poměru a nároku na odstupné, které významně ovlivňuje výši nákladů při případném skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

Rozvázání pracovního poměru lze chápat jako zánik právního vztahu. Pracovní poměr je možno ukončit buď jednostranným právním jednáním, právním jednáním učiněným oběma účastníky, nebo na základě jiných právních skutečností. Zaměstnavatel nemá právo ukončit pracovní poměr se zaměstnanci, kteří se ocitají v sociálně obtížné situaci nebo v ochranné době. (12, s. 57), (5, s. 191).

Pracovní poměr lze ukončit:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) uplynutím sjednané doby,
- e) smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele – fyzická osoba (12, s. 57).

## **Odstupné při skončení pracovního poměru**

Zaměstnanec, kterému skončil pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, má nárok na odstupné. Ustanovení § 67 zákoníku práce uvádí výši odstupného na základě odpracovaných let:

- a) jednonásobek průměrného výdělku, pokud pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,
- b) dvojnásobek průměrného výdělku, pokud pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobek průměrného výdělku, pokud pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky (3), (12, s. 62).

## **Rozhodné období**

Z ustanovení § 354 zákoníku práce se rozhodným obdobím rozumí předchozí kalendářní čtvrtletí. Z tohoto období se zjišťuje průměrný výdělek pro účely odstupného nebo pro účely podpory v nezaměstnanosti. Při využití rozhodného období u odstupného je průměrný měsíční výdělek platný v den skončení pracovního poměru tedy v den, kdy vzniká právo na odstupné (12, s. 140), (3).

## **2.4 Pracovní doba**

Pracovní doba vymezuje časový rozsah práce, který je určený k tomu, aby zaměstnanec odváděl pro zaměstnavatele sjednanou práci. V průběhu této doby má zaměstnanec povinnost práci konat osobně na základě pracovní smlouvy (5, s. 205).

### **Délka pracovní doby**

Pracovní doba je upravena v zákoně jako týdenní doba, nikoliv měsíční nebo denní. Maximální povolená doba, ve které může zaměstnanec vykonávat sjednanou práci je 40 hodin týdně. Zákoník práce neumožňuje, aby si smluvní strany dohodly delší pracovní dobu, než je stanovená týdenní doba (7, s. 116).

### **2.4.1 Rozvržení pracovní doby**

O rozvržení pracovní doby z pravidla rozhoduje zaměstnavatel, až na některé výjimečné případy. Zaměstnavatel vypracuje písemný rozvrh pracovní doby, se kterým musí zaměstnanec seznámit alespoň 2 týdny před aplikováním rozvrhu do praxe. Na základě doporučení by měla být pracovní doba rozvržena do pěti pracovních dnů, ale jiné rozvržení práce není vyloučeno (7, s. 117).

Zaměstnavatel může pracovní dobu rozvrhnout několika způsoby:

- rovnoměrně,
- nerovnoměrně,
- pružnou pracovní dobu,
- kontem pracovní doby (12, s. 70, 71).

### **2.4.2 Kratší pracovní doba**

Zaměstnavatel má právo si sjednat se svým zaměstnancem kratší pracovní dobu. Nejčastěji se tento údaj vymezuje už v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel má povinnost přihlížet při rozřazování zaměstnanců do směn, k potřebám svým zaměstnanců, kteří pečují o dítě mladší než 15 let nebo o osobu, která je závislá na jeho pomoci. Zaměstnavatel také přihlíží k potřebám těhotné ženy. Tito zaměstnanci mají právo požádat o kratší pracovní dobu a zaměstnavatel má povinnost jejich žádostem vyhovět (3).

### **2.4.3 Práce z domova**

Práci z domova neboli *homeoffice* lze charakterizovat jako dohodnutý výkon práce, ve kterém má zaměstnanec právo vykonávat přidělenou práci v místě jeho bydliště. Zaměstnanec, který pracuje v režimu *homeoffice* si rozvrhuje výkon práce sám a pro zaměstnavatele je důležitý pouze výsledek práce (9, s. 339).

Zaměstnavatel, který umožní práci z domova, musí tuto skutečnost sjednat smluvně se svým zaměstnancem. Nejčastější se možnost *homeoffice* sjednává v pracovní smlouvě, kde musí být vymezeno konkrétní místo výkonu práce v místě bydliště (9, s. 340).

## **2.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Druhým typem základních pracovněprávních vztahů jsou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, konkrétně se pak jedná o dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Tyto dohody jsou obdobně jako pracovní smlouva, dvoustranná právní ujednání mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou. Zmiňovaná ujednání musí být uzavřena písemně (12, s. 67), (3).

Záměrem těchto dohod je zjednodušit zaměstnavatelům přijímání nových zaměstnanců, kdy by nebylo racionální zaměstnance přijímat v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy (5, s. 327).

V porovnání s pracovním poměrem je právní úprava těchto dohod jednodušší a s tím se pojí větší smluvní volnost. Při skončení pracovního poměru založeného dohodou o práci konanou mimo pracovní poměr se neuplatňuje tzv. ochranná doba. Další výrazný rozdíl oproti pracovnímu poměru je uveden v § 74 odst. 2 zákoníku práce. Příslušné ustanovení neukládá zaměstnavateli povinnost rozvrhnout pracovní dobu danému zaměstnanci. Zaměstnavatel však musí respektovat omezení, že výkon práce nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích (3), (13, s. 40, 41).

Způsob zrušení právního vztahu uzavřeného na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti lze sjednat v těchto dohodách. Pokud způsob zrušení dohod není sjednán, je možné jej zrušit podle § 77 odst. 4 zákoníku práce:

- dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ke sjednanému dni,
- písemnou výpovědí bez uvedení důvodu s 15denní výpovědní dobou.
- okamžitým zrušením pouze tehdy, pokud je možno okamžitě zrušit pracovní poměr (3).

Pro okamžité zrušení právního vztahu, který je založen na základě těchto dohod je vyžadována písemná forma (3), (12, s. 67).

### **2.5.1 Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce je smlouvou mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou, která musí být uzavřena v písemné podobě. Dohodu o provedení je vhodné uzavřít tehdy,



pokud rozsah práce nepřesáhne 300 hodin v průběhu kalendářního roku. Dohoda o provedení práce, která by byla sjednána v rozsahu nad 300 odpracovaných hodin za kalendářní, by byla neplatná. Z uvedených informací vyplývá, že v dohodě musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. Dohodu o provedení práce lze sjednat na jakýkoliv druh práce (3), (11, s. 93), (5, s. 334).

Stěžejní výhodou této dohody tkví v tom, že se z ní až do částky 10 000 Kč měsíčně neodvádí pojistné na zdravotní ani sociální pojištění. Z DPP se odvádí pouze srážková daň ve výši 15 % (7, s. 150).

### **2.5.2 Dohoda o pracovní činnosti**

Dohoda o pracovní činnosti není časově limitována na 300 hodin za kalendářní rok. Tato dohoda dává zaměstnavateli možnost uzavřít pracovněprávní vztah, pokud bude zaměstnanec vykonávat práci v rozsahu nepřekračujícím polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržení sjednaného rozsahu pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou bylo tato dohoda uzavřena, nejdéle na období 52 týdnů. Dohodu o pracovní činnosti lze uzavřít na dobu určitou nebo neurčitou (3), (7, s. 151).

Dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena v písemné podobě a obsahovat náležitosti, kterými jsou sjednaný druh práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda o pracovní činnosti uzavírá (5, s. 332).

## **2.6 Odměňování zaměstnanců**

Na základě ustanovení § 2 zákoníku práce náleží zaměstnanci za odvedenou práci odměna. Zaměstnavatel je vázán povinností poskytovat odměnu zaměstnancům, kteří pro něj pracují a jsou připraveni k výkonu práce. Odměnou se rozumí peněžité plnění, kterým může být plat, mzda nebo jiná plnění plynoucí z dohod konaných mimo pracovní poměr (6, s. 79), (3).

Za výkon práce na základě DPP nebo DPČ přísluší zaměstnancům odměna. Mzda nebo plat náleží zaměstnancům za výkon práce v pracovním poměru. Rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v typu zaměstnavatele. Zaměstnavatelé, kteří jsou uvedeni v § 109 odst. 3 zákoníku práce jsou součástí tzv. nepodnikatelské sféry a svým zaměstnancům poskytují plat. Těmito zaměstnavateli se rozumí stát, příspěvkové organizace nebo

územní samosprávné celky. Zaměstnavatelé z podnikatelské sféry, respektive ze soukromého sektoru poskytují svým zaměstnancům za odvedenou práci mzdu (3), (7, s. 140), (12, s. 115).

Bakalářská práce a její řešený problém se vyskytuje u zaměstnavatele, který patří do podnikatelské sféry. Zkoumaný zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance mzdou. Z tohoto důvodu není problematika platu dále v práci rozebrána.

### **2.6.1 Mzda**

Mzda je odměnou zaměstnance za jeho odvedenou práci na základě pracovního poměru. Mzdu lze chápat jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Výše mzdy může být uvedena v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě, nebo ve zvláštním předpise, který stanoví zaměstnavatel (6, s. 79), (7, s. 246).

#### **Mzdový výměr**

Mzdový výměr je možno chápat jako jednostranné právní ujednání zaměstnavatele a zaměstnanec s jeho změnou nemusí souhlasit, zaměstnavatel je povinen tuto skutečnost zaměstnanci pouze písemně oznámit. Zaměstnavatel má povinnost vydat mzdový výměr nově nastupujícímu zaměstnanci. Mzdový výměr obsahuje údaje o způsobu odměňování a termínu výplaty mzdy, jestliže uvedené údaje neobsahuje pracovní smlouva nebo vnitřní předpis (3), (14).

#### **Mzdové formy**

Mzdové formy nevychází z žádného právního předpisu, ale představují pravidla, kterými se vytváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce. Mezi mzdové formy lze řadit:

- a) časovou mzdu, která je vnímána jako základní forma mzdy. Tento druh mzdy pro zaměstnance představuje záruku určité výše mzdy a není závislá na ekonomických výsledcích společnosti;
- b) úkolovou mzdu, při níž je výše mzdy zaměstnance závislá na jeho výkonu;
- c) smíšenou mzdu, která je v kombinaci s úkolovou a časovou mzdou;
- d) podílovou mzdu (9, s. 195).

K mzdovými formám lze zařadit i prémie, odměny neboli bonusy, příplatky povinné nebo nepovinné (5, s. 240).

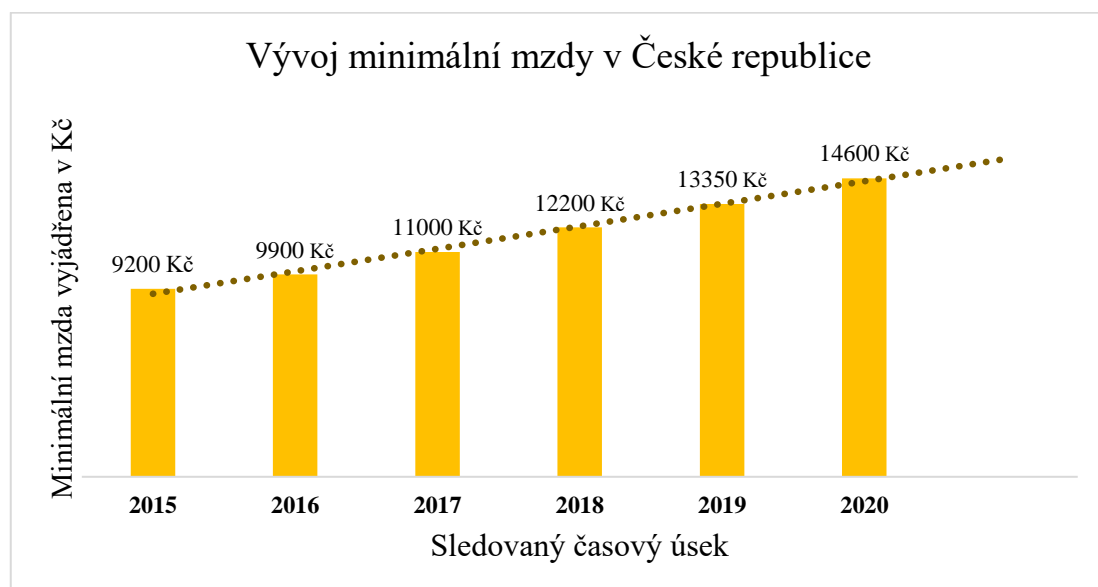
### Mzdová dokumentace

Zákon o daních z příjmů ukládá zaměstnavateli povinnost vést mzdové listy svých zaměstnanců. Mzdový list má zákonem předepsané náležitosti pro daňové účely (15).

### 2.6.2 Minimální mzda

Minimální mzda vychází z ochranné funkce mzdy. Minimální mzdu lze chápat jako minimální výši odměny, kterou musí zaměstnavatel při odměňování v pracovněprávním vztahu vyplatit. Výše minimální mzdy by měla představovat uspokojivou minimální životní úroveň za výkon závislé práce (5, s. 237).

Životní a existenční minimum upravuje zákon o životním a existenčním minimu, který uvádí měsíční částky životního minima v Kč. Životní a existenční minimum pro jednotlivce činí 3 410 Kč. Výše životního minima je uvedena k 31. březnu 2020. V nařízení vlády č. 567/2006 Sb. je možno naleznout aktuální výši minimální mzdy. Minimální mzda je zpravidla uváděna k 1. lednu daného roku. Výše minimální mzdy je uvedena v měsíční či hodinové sazbě (7, s. 140), (16).



**Graf č. 1: Vývoj minimální mzdy v České republice**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17).

Z uvedeného grafu lze vyčíst vývoj minimální mzdy v České republice. K 1. lednu roku 2019 minimální měsíční mzda činila 13 350 Kč, hodinově tedy 79, 80 Kč. V roce 2020 došlo k nárůstu minimální mzdy, která k 1. lednu dosahovala výše 14 600 Kč měsíčně a základní hodinová mzda ve výši 87,30 Kč. Z grafu lze pozorovat rostoucí pozitivní trend, který může být zapříčiněn ekonomickou konjunkturou v České republice. (17).

### 2.6.3 Zaručená mzda

Zaručená mzda je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vznikl nárok na základě zákoníku práce, pracovní smlouvy, mzdového nebo platového výměru. Zaručenou mzdu lze využít na zaměstnance, na které se nevztahuje žádná kolektivní smlouva a také na zaměstnance zaměstnavatelů odměňujících platem. Zaměstnavatel má tak povinnost nejen poskytovat zaměstnanci mzdu alespoň ve výši minimální mzdy, ale v některých případech i mzdu minimálně ve výši nejnižší úrovně zaručené mzdy. Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin jsou stanovené v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Práce jsou odstupňovány na základě složitosti, odpovědnosti nebo namáhavosti do 8 skupin. Pokud je mzda nebo plat nižší, než je uvedena nejnižší úroveň zaručené mzdy, tak zaměstnanci náleží doplatek (12, s. 97), (3), (18).

Následující tabulka uvádí přehled výše zaručené mzdy za hodinu a za měsíc u jednotlivých skupin prací. Tabulka je platná k 1. 1. 2020.

**Tabulka č. 1: Zaručená mzda**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (17)

Skupina prací	Nejnižší úroveň v Kč za hodinu	Zaručené mzdy v Kč za měsíc
1.	87,30 Kč	14 600 Kč
2.	96,30 Kč	16 100 Kč
3.	106,40 Kč	17 800 Kč
4.	117,40 Kč	19 600 Kč
5.	129,70 Kč	21 700 Kč
6.	143,20 Kč	24 000 Kč
7.	158,10 Kč	26 500 Kč
8.	174,60 Kč	29 200 Kč

## **2.6.4 Povinné příplatky ke mzdě**

Zaměstnanci, kteří pracují nad rámec stanovené pracovní doby nebo za jiných nestandardních podmínek, mají nárok na mzdové zvýhodnění. Do nestandardních pracovních podmínek lze například zahrnout práci ve svátek, práci v noci nebo práci přesčas.

### **Práce přesčas**

Pokud zaměstnanec pracuje nad rámec své pracovní doby, má nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku nebo zaměstnanci může být poskytnuto náhradní volno namísto příplatku (7, s. 143).

### **Práce ve svátek**

Dosažená mzda a náhradní volno náleží zaměstnanci, který vykonává závislou práci ve svátek. Zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 100 % průměrného měsíčního výdělku místo náhradního volna (5, s. 242).

### **Práce v nočních hodinách, ve ztíženém pracovním prostředí, o víkendu**

Zaměstnanci pracující v noci, ve ztíženém pracovním prostředí nebo o víkendu, mají nárok na příplatek ve výši nejméně 10 %. Existuje možnost, že smluvní strany mohou sjednat nižší výši příplatku (7, s. 144).

Zákoník práce definuje noční práci konanou v době mezi 22. a 6. hodinou. Ztížené pracovní prostředí lze chápat jako prostředí, ve kterém je velké množství prachu nebo prostředí, kde se pracuje s chemickými látkami (3), (19).

## **2.6.5 Odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Za práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce náleží zaměstnanci odměna. Odměnu z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr lze chápat jako peněžité plnění poskytované za odvedenou práci na základě těchto dohod (20, s. 88), (3).

Na základě ustanovení § 138 zákoníku práce se výše odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr sjednává v těchto dohodách. Odměna plynoucí z dohod konaných mimo pracovní poměr nesmí být nižší než minimální mzda daného období. Na odměny

plynoucí z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr dopadá zásada rovnosti odměňování, kdy zaměstnanců přísluší ze stejnou práci stejná výše odměny (12, s. 115).

## **2.7 Benefity poskytované zaměstnavatelem**

Zaměstnanci za jeho odvedenou práci náleží odměna, která má několik funkcí. Jednou z funkcí odměny je funkce motivační. Díky poskytování zaměstnaneckých benefitů nad rámec sjednané odměny je motivace k práci u zaměstnanců větší. Benefity přispívají k zaměstnanecké spokojenosti a roste spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami (21, s. 1).

Daňový režim v souvislosti s poskytováním benefitů je upraven zejména zákonem o daních z příjmů, konkrétně § 24. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů, dále se z benefitů nemusí odvádět zdravotní ani sociální pojištění (9, s. 233), (15).

Mezi typické zaměstnanecké benefity je možno řadit:

- sick days,
- příspěvky na stravování – stravenky,
- příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění zaměstnance,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- více dnů na dovolenou,
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti (21, s. 4).

Bližší se bude bakalářská práce zabývat pouze benefity, které zkoumaná obchodní společnost využívá.

### **Stravování zaměstnanců**

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity patří příspěvky na stravování zaměstnanců, v současné době je hojně využíváno poskytování stravenek

zaměstnavatelem. Stravenku lze poskytnout pouze za podmínky, že zaměstnanec v daném dnu odpracoval nejméně 3 hodiny (21, s. 43,47).

Zákon o daních z příjmu v § 24 odstavci 2 stanovuje daňovou uznatelnost a neuznatelnost poskytování stravenek. Příspěvek zaměstnavatele poskytovaný až do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu, maximálně pak do výše 70 % je pro zaměstnavatele daňově účinný (21, s. 56), (15).

### **Penzijní připojištění, penzijní pojištění**

Z ustanovení § 6 zákona o dani z příjmu vyplývá, že u zaměstnance je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu maximálně do výše 50 000 Kč ročně jako:

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvek na doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na penzijní pojištění (21, s. 56).

Všechny zmíněné příspěvky musí být poukázány na účet dané penzijní společnosti (21, s. 56), (15).

## **2.8 Zákonné odvody z mezd zaměstnanců**

Zákonnou povinností všech zaměstnavatelů je provádět u svých zaměstnanců odvody z mezd nebo jiných příjmů, které tvoří zejména odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr. Mezi zákonné odvody náleží záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, daň vybíraná zvláštní sazbou daně, pojistné na veřejné zdravotní pojištění a pojistné na sociální zabezpečení (22, s. 222).

Zákoník práce uvádí pořadí srážek ze mzdy. Ze mzdy nejdříve sražena záloha na daň z příjmů fyzických osob. Následuje platba pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a naposled je odváděno pojistné na veřejné zdravotní pojištění (12, s. 164).

### **2.8.1 Zdanění příjmů fyzických osob ze závislé činnosti**

Zdanění příjmů fyzických osob upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Příjmy ze závislé činnosti jsou vymezeny v § 6 zákona o daních z příjmů. Ve jmenovaném ustanovení § 6 zákona o dani z příjmu jsou uvedeny i příjmy, které nejsou předmětem daně nebo příjmy osvobozené (15), (12, s. 224).

Dílním základem daně jsou příjmy ze závislé činnosti nebo souhrn všech příjmu, které poplatník obdržel. Příjmy ze závislé činnosti jsou navýšené o částku, kterou poplatník odvádí na sociální a pojistné pojištění (12, s. 248).

#### **Záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti**

Plátcem daně v pracovněprávním vztahu je zaměstnavatel, který poskytuje svému zaměstnanci příjem ze závislé činnosti. Následně plátcí vzniká povinnost registrace k dani. Po registraci plátce odvede daň z příjmu, popřípadě zálohu na daň, svému zaměstnanci. Zálohy na daň jsou upraveny § 38h zákona o daních z příjmu. Z ustanovení § 38h zákona o daních z příjmů vyplývá, že záloha na daň z příjmu za kalendářní rok činí 15 % (15), (23, s. 47).

Ustanovení § 38h zákona o daních z příjmů stanovuje základní pravidlo, ve kterém plátce (zaměstnavatel) musí odvést úhrn sražených částek nebo záloh, nejpozději do 20. dne kalendářního měsíce, ve kterém vznikla povinnost srazit zálohy (23, s. 49).



## **Daň vybíraná srážkou podle zvláštní sazby daně**

Příjmy, které jsou uvedené v § 6 odst. 4 ZDP jsou zdaněny zvláštní sazbou daně ze samostatného základů daně zaokrouhleného na celé koruny směrem dolů. Sazba srážkové daně činí 15 %. Na základě příslušného ustanovení ZDP se jedná o příjmy plynoucí na základě dohody o provedení práce jejichž celková výše u jednoho zaměstnavatele nepřesáhne 10 000 Kč za kalendářní měsíc a také příjmy na základě dohody o pracovní činnosti, jejichž celková výše u jednoho zaměstnavatele nepřesahuje částku 2 500 Kč za kalendářní měsíc (15), (12, s. 280).

Zaměstnavatel má povinnost srážkovou daň odvést místně příslušnému správci daně nejpozději do konce kalendářního měsíce, který následuje po dni, kdy mu vznikla povinnost příjem podrobit dani podle zvláštní sazby daně (24, s. 45).

## **Slevy na dani**

Poplatník daně z příjmů má nárok z vypočtené zálohy na daň uplatnit slevy na dani. Tyto slevy jsou upraveny § 35ba zákona o daních z příjmů. Nárok na uplatnění slev vzniká poplatníkovi tehdy, pokud podepíše prohlášení k dani alespoň do 30 dnů po vstupu do zaměstnání, a každý následující rok nejpozději do 15. února na příslušné zdaňovací období (20, s. 299).

Poplatník, který uplatňuje slevy na dani musí doložit příslušné doklady. Těmito doklady mohou být:

- Doklad prokazující totožnost manželky/ manžela, pokud uplatňuje slevu na manžela/ manželku.
- Rozhodnutí o přiznání invalidního důchodu při jeho uplatnění.
- Potvrzení o studiu, kterým se soustavně připravuje na budoucí povolání (12, s. 287).

**Tabulka č. 2: Slevy na dani**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (15).

Druh slevy	Roční hodnota
Na poplatníka	24 840 Kč
Na manžela/manželku	24 840 Kč
Na invaliditu 1. a 2. stupně poplatníka	2 520 Kč
Na invaliditu 3. stupně poplatníka	5 040 Kč
Na studenta	4 020 Kč
Na držitele průkazu ZTP/P	16 140 Kč

**Daňové zvýhodnění**

Obdobně jako u slev na dani, má poplatník nárok snížit vypočtenou zálohu na daň pomocí daňového zvýhodnění. Daňové zvýhodnění upravuje zákon o daních z příjmů, konkrétně § 36c, zákon vymezuje podmínky pro uplatnění daňového zvýhodnění. Daňový poplatník má nárok na daňové zvýhodnění na vyživované děti, které žijí s poplatníkem ve společné domácnosti. Roční výše daňového zvýhodnění na první dítě činí 15 204 Kč, na druhé dítě 19 404 Kč a na třetí a každé další dítě 24 204 Kč (12, s. 267), (15).

**2.8.2 Pojistné na veřejné zdravotní pojištění**

Zdravotní pojištění je zákonným pojištěním, ze kterého se hradí zdravotní péče pojištěnců. Plátcí zdravotního pojištění jsou zaměstnanci, kteří mají trvalý pobyt na území České republiky nebo trvalý pobyt v České republice nemají, ale jsou zaměstnanci českého zaměstnavatele. Plátcem zdravotního pojištění je i zaměstnavatel (12, s. 326).

Zdravotní pojištění se odvádí z vyměřovacího základu zaměstnance, kdy zaměstnavatel vyměří 13,5 % a následně odvede příslušné zdravotní pojišťovně. Vyměřovacím základem se rozumí hrubá mzda zaměstnance. Zaměstnavatel odvádí za svého zaměstnance 9 % a zaměstnanec odvádí 4,5 % z hrubé mzdy. (12, s. 374).

Zaměstnavatel je povinen oznámit nástup nového zaměstnance do zaměstnání, jeho ukončení a další plynoucí skutečnosti do 8 dnů příslušné zdravotní pojišťovně. Zaměstnavatel má povinnost podat přehled o platbě pojistného nejpozději do 20. dne následujícího měsíce. Přehled o platbě pojistného zaměstnavatel odevzdává příslušné zdravotní pojišťovně (12, s. 333).

### 2.8.3 Pojistné na sociální zabezpečení

Pojistné na sociální zabezpečení je upraveno zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Platby pojistného v sobě zahrnují částky odvodu pojistného na důchodové pojištění, nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti (12, s. 428), (20, s. 167).

<b>Sazby pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení</b>					
<b>Plátcí pojistného</b>	<b>Zdravotní pojištění</b>	<b>Sociální zabezpečení</b>			<b>Celkem</b>
		Důchodové pojištění	Nemocenské pojištění	Státní politika zaměstnanosti	
Zaměstnanec	4,5 %	6,5 %	x	x	11 %
Zaměstnavatel	9 %	21,5 %	2,1 %	1,2 %	33,8 %

Poplatníky sociálního pojištění jsou zaměstnavatelé, pokud zaměstnávají zaměstnance, kteří jsou účastní důchodového a nemocenského pojištění. Zaměstnavatelé tedy odvádějí pojistné za sebe a také za své zaměstnance. Zaměstnavatel má povinnost vypočítat svému zaměstnanci pojištění ve výši 6,5 % z vyměřovacího základu a následně tuto částku zaokrouhlí na celé koruny nahoru. Pak zaměstnavatel odvádí pojistné za sebe ve výši 24,8 % z úhrnu vyměřovacích základů všech zaměstnanců. Vypočtené pojistné zaměstnavatel vykazuje na Přehledu o výši pojistného a zaplatí na příslušný účet České správy sociálního zabezpečení. (12, s. 432).

V červenci roku 2019 došlo ke změně sazby u odvodu sociálního pojištění. K této změně došlo v souvislosti se zrušením karenční doby. Do roku 2019 měl zaměstnavatel povinnost odvádět pojistné ve výši 25 % (23, s. 11).

**Tabulka č. 3: Sazby pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení**

Zdroj: Vlastní práce dle: (23, s. 11).

### 2.9 Výpočet mzdy a její účtování

V rámci analytické evidence zaměstnavatelé mají povinnost vést pro každého zaměstnance mzdový list za každý kalendářní měsíc i za celé zdaňovací období. Mzdový list pro daňové účely má zákonem předepsané náležitosti (25, s. 230), (15).

## 2.9.1 Výpočet měsíční mzdy

V následující tabulce je uveden postup výpočtu měsíční mzdy zaměstnance.

**Tabulka č. 4: Výpočet měsíční mzdy**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23, s. 9)

Výpočet čisté mzdy		
ř. 1	Hrubá mzda zaměstnance	
ř. 2	Sociální pojištění za zaměstnavatele 24,8 %	24,8 % z ř. 1
ř. 3	Zdravotní pojištění za zaměstnavatele 9 %	9 % z ř. 1
<b>ř. 4</b>	<b>Superhrubá mzda (zaokrouhlena na stokoruny nahoru)</b>	ř.1 + ř. 2 + ř.3
ř. 5	Záloha na daň 15 %	15 % z ř. 4
ř. 6	Slevy na dani	§ 35ba ZDP
ř. 7	Záloha na daň po slevě	ř. 5 - ř. 6
ř. 8	Daňové zvýhodnění	§ 35c ZDP
ř. 9	Záloha daň	ř. 7 - ř. 8
ř. 10	Sociální pojištění za zaměstnance 6,5 %	6,5 % z ř. 1
ř. 11	Zdravotní pojištění za zaměstnance 4,5 %	4,5 % z ř. 1
ř. 12	Čistá mzda zaměstnance	ř.1 - ř. 10 - ř. 11 - ř. 9

## 2.9.2 Účtování mzdových operací

Stěžejními předpisy pro vedení účetnictví jsou zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláška č. 500/2002 Sb. a České účetní standardy. Standardy stanovují bližší popis účetní případů a postup jejich účtování (26).

Mezi nejvyužívanější účty v praxi pro správné zaúčtování mezd a povinných odvodů lze zařadit:

- 521 – mzdy zaměstnanců, jedná se o mzdový náklad,
- 522 – příjmy společníků ze závislé činnosti,
- 524 – zákonné pojistné na sociální a zdravotní zabezpečení,
- 527 – příspěvek na penzijní připojištění,
- 221 – peněžní prostředky na účtech,
- 331 – závazky k zaměstnancům ze závislé činnosti,
- 342 – daň z příjmů fyzické osoby – zálohová / srážková,
- 336 – zúčtování s OSSZ nebo se zdravotními pojišťovnami,

- 366 – závazky ke společníkům ze závislé činnosti. (23, s. 40).

Lze použít i jiné postupy účtování. V praxi je doporučeno analytické členění účtů pro větší přehlednost (23, s. 40).

Následující tabulka znázorňuje účtování jednotlivých mzdových operací. Účtuje se na stranu Má dáti (dále jen MD) a na stranu DAL.

**Tabulka č. 5: Účtování mzdových operací**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23, s. 40)

Popis účetního případu	MD	DAL
Předpis hrubé mzdy zaměstnance	521	331
Odměny z DPP nebo DPČ	521	331
Odvod sociálního pojištění hrazené zaměstnavatelem	524	336
Odvod zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem	524	336
Odvod sociálního pojištění hrazené zaměstnancem	331	336
Odvod zdravotního pojištění hrazené zaměstnancem	331	336
Daň z příjmů FO ze závislé činnosti – zálohová/srážková	331	342
Vyplacené odměny na účet zaměstnance	331	221

## 2.10 Náklady z ekonomického hlediska

Sledování a klasifikace nákladů je pro obchodní společnosti, potažmo podnikatele důležitou činností v rámci jejich podnikatelských aktivit. Na základě klasifikace dokáže podnikatel optimalizovat své náklady. Náklady je možno chápat jako částky vyjádřené v peněžních jednotkách, které podnik vynaložil na získání výnosů. Náklady musí vždy souviset s výnosy příslušného období, zároveň musí být zajištěna věcná a časová shoda výnosů a nákladů s daným obdobím (27, s. 27), (28, s. 43).

Základní náklady podniku jsou tvořeny:

- běžnými provozními náklady (spotřeba materiálů, spotřeba energie),
- osobními náklady (mzdy, platy, náklady na sociální a zdravotní zabezpečení),
- odpisy dlouhodobého majetku,
- finančními náklady (úroky, poplatky) (28, s. 44).

Mzdové náklady lze řadit do skupiny osobních nákladů a do skupiny variabilních nákladů, tedy těch, které se mění s objemem produkce. Osobní náklady se řadí do účtové

skupiny 52 – Osobní náklady. Kromě mzdových nákladů patří do skupiny osobních nákladů účtové skupiny:

- 522 – Příjmy společníků obchodní korporace ze závislé činnosti,
- 524 - Zákonné sociální pojištění,
- 525 – Ostatní sociální pojištění (29, s. 188).

## 2.11 Outsourcing

Outsourcing je možno chápat jako využití vnější zdrojů. Při outsourcingu dochází k tomu, že podnikatel převádí své aktivity na externí společnosti a následně tyto aktivity nakupuje. V praxi se lze s využitím outsourcingu setkat tehdy, pokud aktivitu dokáže třetí strana realizovat levněji a rychleji. Outsourcing lze využít u služeb nebo výroby. Využití outsourcingu je vhodné pro opakující se činnosti (30, s. 3, 7, 31).

V praxi bývá outsourcing členěn na:

- outsourcing domácí, kdy dochází k externalizaci uvnitř daného státu,
- outsourcing zahraniční, kdy k externalizaci dochází v zahraničních státech (30, s. 6).

Outsourcing lze chápat jako partnerský vztah, který by měl být založen na vzájemné důvěře a spolupráci, je nutné předem definovat podmínky součinnosti smluvních stran. Smluvní typ outsourcingové smlouvy není v Novém občanském zákoníku nijak blíže definován. NOZ však doporučuje písemnou formu

Při uzavírání outsourcingu mohou být využity dva typy smluv:

- a) pojmenované smlouvy, kterými mohou být smlouva o dílo, nájemní smlouva nebo smlouva příkazní
- b) nepojmenované neboli inominátní smlouvy, které nejsou právním řádem upraveny, ale v praxi bývají pro využití outsourcingu výhodnější (30, s. 38), (8).

Český statistický úřad při využití outsourcingu využívá pojmy, kterými jsou zadavatel (komitent), dodavatel (komisionář) nebo subdodavatelství (31).

### **Zadavatel (komitent)**

Zadavatele lze chápat jako jednotku, která vstupuje do smluvního vztahu s jinou jednotkou, která požaduje konkrétní výrobní činnosti nebo služby od protější smluvní strany (30, s. 3).

### **Dodavatel (komisionář)**

Dodavatel neboli komisionář vykonává konkrétní aktivity na základě smlouvy sjednané se zadavatelem (komitentem) (30, s. 3).

### **Subdodavatelství**

Subdodavatelství lze chápat jako smluvní závazek. Na základě subdodavatelství je ze strany zadavatele, po dodavateli požadováno vykonání smluvené výrobní činnosti nebo služby (30, s. 3).

## **2.11.1 Výhody a nevýhody outsourcingu**

Jednou z hlavních výhod využití outsourcingu je zvýšení odpovědnosti za výsledek činnosti, protože dodavatel outsourcingové služby má na její kvalitě větší zájem než zaměstnanci podnikatele, který outsourcing využívá. Mezi další výhody lze zařadit odborné provedení outsourcované služby, lepší rozdělení rizik nebo zvýšená flexibilita při plánování zdrojů (32, s. 39).

Velkým omylem při výčtu výhod využití outsourcingu je, že vždy přináší ekonomickou úsporu. Z pravidla bývá výše nákladů na outsourcing stejná nebo podobná jako výše nákladů na výkon služby na základě vlastních zaměstnanců. Někdy může dojít i k situaci, že náklady na využití outsourcingu jsou vyšší. Zásadní rozdíl je v kvalitě poskytovaných služeb. Primární výhodou tedy tkví v tom, že při stejné výši nákladů může být služba zajištěna ve vyšší kvalitě (32, s. 39).

Hlavní nevýhodou využití outsourcingu může být odliv know-how, protože podnikatel v tomto případě ztrácí přehled o dané činnosti, která je pro něj zajišťována dodavatelem neboli komisionářem. Z tohoto důvodu je vhodné v příslušné smlouvě upravit přístup dodavatele k informacím a nakládání s nimi. Další nevýhodou při využití outsourcingu je velká závislost na dodavatelích a s tím související rizika nízké úrovně služby nebo úpadek dodavatele (32, s. 39), (30, s. 31).

Zadavatel se snaží eliminovat zmíněná rizika tím, že vybírá dodavatele, který má vhodné reference nebo má certifikaci v dané oblasti a je finančně stabilní (30, s. 36).

### 2.11.2 Účtování závazků plynoucích ze smluv o outsourcingu

Na základě přijaté faktury od dodavatele se outsourcované služby účtují jako zvýšení závazků na straně Dal účtu 321 – Dodavatelé a souvztažně na účtu 518 – Ostatní náklady na straně Má dáti a účtu 343 – Daň z přidané hodnoty (33, s. 414).

**Tabulka č. 6: Účtování závazků plynoucích ze smluv o outsourcingu**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (33)

Popis účetního případu	MÁ DÁTI	DAL
Vznik závazku na základě využití outsourcingu	518	321
DPH	343	321

### 2.12 Švarcsystém

Švarcsystém lze charakterizovat jako výkon závislé práce mimo pracovněprávní vztah. V praxi se lze setkat se situací, kdy zaměstnavatel uzavře smlouvu v rámci obchodněprávního vztahu s osobou samostatně výdělečně činnou, i když se jedná o závislou práci. Závislá práce má svá specifika, která jsou uvedena v kapitole 2.2.1. (34).

Princip švarcsystému se začal využívat v roce 1990, kdy zakladatel zmiňovaného pojmu podal svým zaměstnancům výpovědi a poté tito zaměstnanci začali pracovat na základě živnostenského oprávnění. Od 1. 1. 2012 lze švarcsystém považovat za nelegální činnost a stát zpřísnil sankce právníkům osobám, které nelegální práce využívají (34), (35, s. 55).

Typickými znaky švarcsystému mohou být:

- Podnikatel dosahuje pravidelné měsíční odměny ve stejné výši a má stejnou pracovní dobu.
- Podnikatel vykonává svou činnosti pouze pro jednoho odběratele.
- Podnikatel využívá k výkonu práce pracovní nástroje či pomůcky společnosti, pro kterou práci vykonává.
- Podnikatel je zahrnutý do organizační struktury společnosti a je někomu podřízen nebo nadřízen (35, s. 56).



## **2.13 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy lze zjistit silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti, dále je možno díky této analýze určit možné příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Prostřednictvím SWOT analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování obchodní společnosti nebo najít možný problém či novou cestu pro růst korporace. Tato metoda bývá často využívána pro marketingové účely a je součástí strategického řízení společnosti. Nejčastěji bývá tato analýza graficky zpracována pomocí tabulek (36).

## **2.14 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část bakalářské práce se zabývá základními pojmy z oblasti pracovněprávních vztahů. Znalost těchto pojmů je východiskem pro zpracování analytické a návrhové části práce. V úvodu části práce jsou definovány pojmy jako je zaměstnanec, zaměstnavatel nebo závislá práce. Následná část teorie je zaměřena na dva základní typy pracovněprávních vztahů, a to na pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dále jsou v kapitole uvedeny pojmy související s odměňováním zaměstnanců a pracovní dobou. Z hlediska účetního a daňového jsou v kapitole vysvětleny mzdové operace, výpočet čisté mzdy a zdanění fyzických osob. Teoretická část mimo jiné zahrnuje informace o nákladech a jejich členění. Závěr teoretické části se věnuje pojmům, které se vztahují k outsourcingu. Jsou zde uvedeny výhody a nevýhody využití outsourcingu ve společnosti. Uvedené informace v teoretické části bakalářské práce budou využity pro zpracování analytické části a také pro návrhy řešení problému obchodní společnost.

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO, ÚČETNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

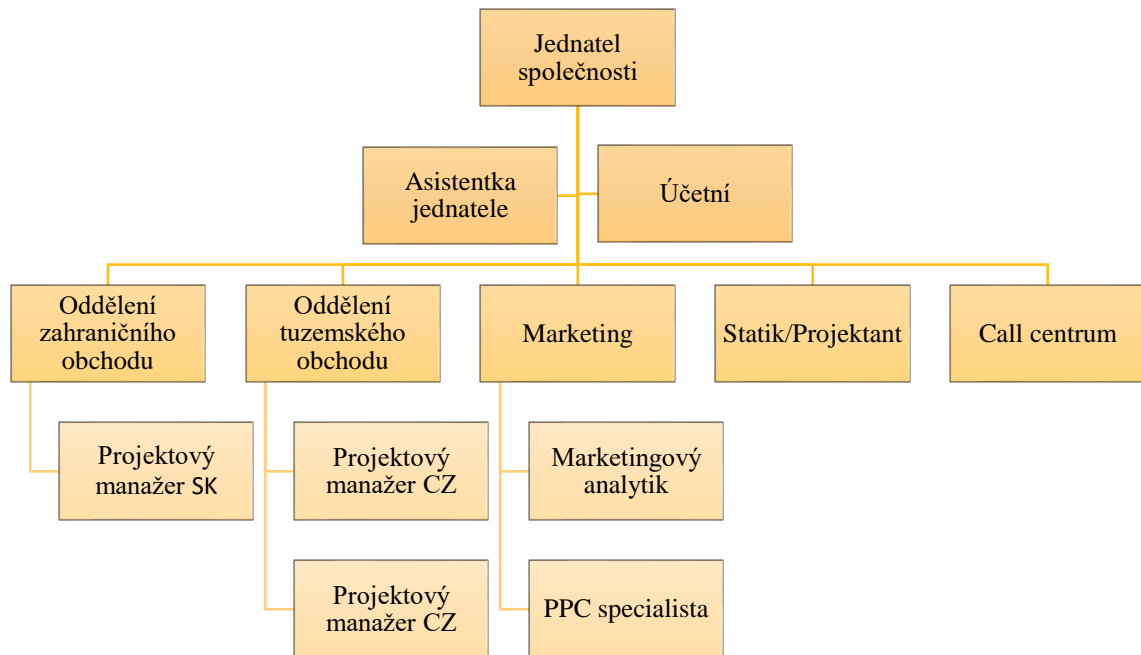
Tato část bakalářské práce se věnuje analýze současného stavu konkrétního zaměstnavatele v oblasti mzdových a osobních nákladů s využitím outsourcingu. V úvodní části této kapitoly je představen zaměstnavatel, jeho organizační uspořádání, struktura zaměstnanců a vývoj zaměstnanců společnosti. Následnou část práce tvoří informace o současném stavu outsourcovaných služeb a srovnání nákladů při využití těchto služeb s náklady na pracovní poměr. V závěru analytické části je uvedena SWOT analýza společnosti. Data pro sestavení této části byla získána z rozhovorů s jednatelem a provozní účetní obchodní společnosti. Dále je čerpáno z interních dokumentů společnosti, kterými jsou výroční zprávy, rámcové smlouvy o spolupráci a pracovní smlouvy se zaměstnanci. Výsledky analytické části práce jsou využity v části návrhové, kde jsou zaměstnavateli navržena ekonomická řešení problému. Tato řešení by měla vést k optimalizaci nákladů společnosti.

#### **3.1 Představení společnosti**

Obchodní společnost byla založena na základě společenské smlouvy dvěma společníky a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně v roce 2010. Základní kapitál při vzniku společnosti je evidován ve výši 200 000 Kč. V začátcích svého podnikání obchodní společnost působila jen na území České republiky, v současné době působí i na Slovensku a v Polsku. Společnost kooperuje s polským výrobcem hal *Protan Elmark*, pro nějž má výhradní zastoupení v České republice (37), (38).

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétně se jedná o prodej lehkých montovaných hal. Zkoumaná společnost také nabízí pronájem hal na základě operativního leasingu nebo možnost koupě haly pomocí finančního leasingu (37), (39).

### 3.1.1 Organizační struktura zaměstnavatele



**Obrázek č. 1: Organizační struktura zaměstnavatele**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (38)

Výše uvedený diagram popisuje organizační strukturu obchodní společnosti k datu 31. prosince 2019 v grafické podobě. V obchodní společnosti je k 31. prosinci roku 2019 zaměstnáno celkem 11 zaměstnanců. Velká část zaměstnanců je zaměstnána na základě pracovních smluv, další část pak na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (38).

Obchodní společnost nemá žádnou vyšší organizační jednotku. Na nejvyšším stupni organizační struktury stojí jednatel společnosti.

### 3.1.2 Druhy práce a jejich pracovní náplň

Tato kapitola popisuje náplň pracovní činnosti jednotlivých druhů práce, které jsou uvedeny v organizační struktuře společnosti. Informace o druzích práce byly poskytnuty na základě rozhovoru s jednatelem a účetní společnosti.

#### **Jednatel společnosti**

V čele společnosti stojí jednatel společnosti, který je zároveň obchodním zástupcem. Jednatel odpovídá za chod celé společnosti. Jeho stěžejním úkolem je koordinace všech

zaměstnanců společnosti a komunikace se zákazníky. Jednatel úzce kooperuje se svou asistentkou (38).

### **Asistentka jednatele**

Hlavní pracovní náplní asistentky jednatele je péče o stávající zákazníky a akvizice nových zákazníků, zpracování cenových poptávek, vedení knihy jízd nebo fakturace. Asistentka jednatele spolupracuje s účetní společností (38).

### **Provozní účetní**

Účetní obchodní společnosti má na starost zajištění veškerých činností spojených s účetnictvím. Účetní vede mzdovou agendu zaměstnanců, sestavuje účetní závěrku a eviduje veškeré účetní případy, které nastaly v daném účetním období (40), (38).

### **Marketingový analytik, PPC specialista**

V dnešní době je pro obchodní společnost důležité zajistit schopný marketing. Obchodní společnost zaměstnává online marketing analytika, který analyzuje chování potencionálních klientů. Z vyhodnocených dat vytvoří analýzy prodeje a zájmu veřejnosti. Důležitou součástí marketingu je propagace produktu, tuto činnost zajišťuje zaměstnanec s druhem práce PPC specialista (38).

### **Projektový manažer**

Projektový manažer organizuje výstavbu haly, odpovídá za celou realizaci stavby haly. Manažer konzultuje se zákazníky speciální požadavky na výstavbu haly. Projektoví manažeři úzce spolupracují se statiky a projektanty, které obchodní společnost zaměstnává (38).

### **Statik projektant**

Důležitou pracovní činností pro obchodní společnost je práce statika a projektanta. Statik společně s projektantem řeší technické záležitosti týkající se hal. Do těchto činností lze zařadit vyřízení stavebního povolení u místně příslušného stavebního úřadu, zpracování projektové dokumentace, statické výpočty a jiné odborné činnosti související s výstavbou stanové haly. Statik a projektant v obchodní společnosti působí od 1. 8. 2019 (38), (40).

### **Specialista zákaznické linky**

V neposlední řadě je důležitou součástí pracovní skupiny specialista zákaznické linky. Zaměstnanec telefonuje klientům, kteří v minulosti projeví zájem o lehkou montovanou halu. Touto činností navazuje nové vztahy s potenciálními klienty a zodpovídá jim na případné dotazy. Telefonická komunikace probíhá v souladu s GDPR předpisy (38).

U velké části zaměstnanců je nutné mít vysokoškolské vzdělání. U odbornějších pracovních pozic, kterými jsou statik nebo projektant, je potřebné vlastnit osvědčení v oblasti statiky a dynamiky staveb (41).

### **3.1.3 Struktura pracovních poměrů**

Obchodní společnost zaměstnává uvedené zaměstnance na základě pracovních smluv, dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti. Zaměstnanci, kteří pracují na základě pracovních smluv, mají ve smlouvách uvedenu dobu neurčitou a současně s tím se sjednává dvouměsíční zkušební doba. V pracovních smlouvách je mimo jiné sjednána pružná pracovní doba. Pracovní smlouva obsahuje zákonem předepsané náležitosti, které jsou upraveny v teoretické části bakalářské práce, konkrétně v kapitole 2.3.2.

Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr mají v dohodách uvedeny příslušné náležitosti, které jsou podrobně zpracovány v teoretické části, v kapitole 2.4.

Pro přehlednost je níže uvedena tabulka, z které lze vyčíst konkrétní pracovní právní vztah u jednotlivých zaměstnanců. K datu 31. 12. 2019 zaměstnává obchodní společnost 11 zaměstnanců, což je vzhledem k vývoji poptávky po službách zaměstnavatele optimální.

**Tabulka č. 7: Analýza zaměstnanců společnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (38), (41)

Druh práce	Typ pracovněprávního vztahu
Jednatel/obchodní zástupce	Pracovní smlouva
Účetní/fakturantka	Pracovní smlouva
Asistentka jednatele	Dohoda o pracovní činnosti
Statik	Pracovní smlouva
Projektant	Pracovní smlouva
Marketingový analytik	Dohoda o provedení práce
PPC specialista	Dohoda o provedení práce
Projektový manažer SK	Pracovní smlouva
Projektový manažer CZ	Pracovní smlouva
Projektový manažer CZ	Pracovní smlouva – kratší pracovní doba
Specialista zákaznické linky	Dohoda o pracovní činnosti

### Pracovní doba

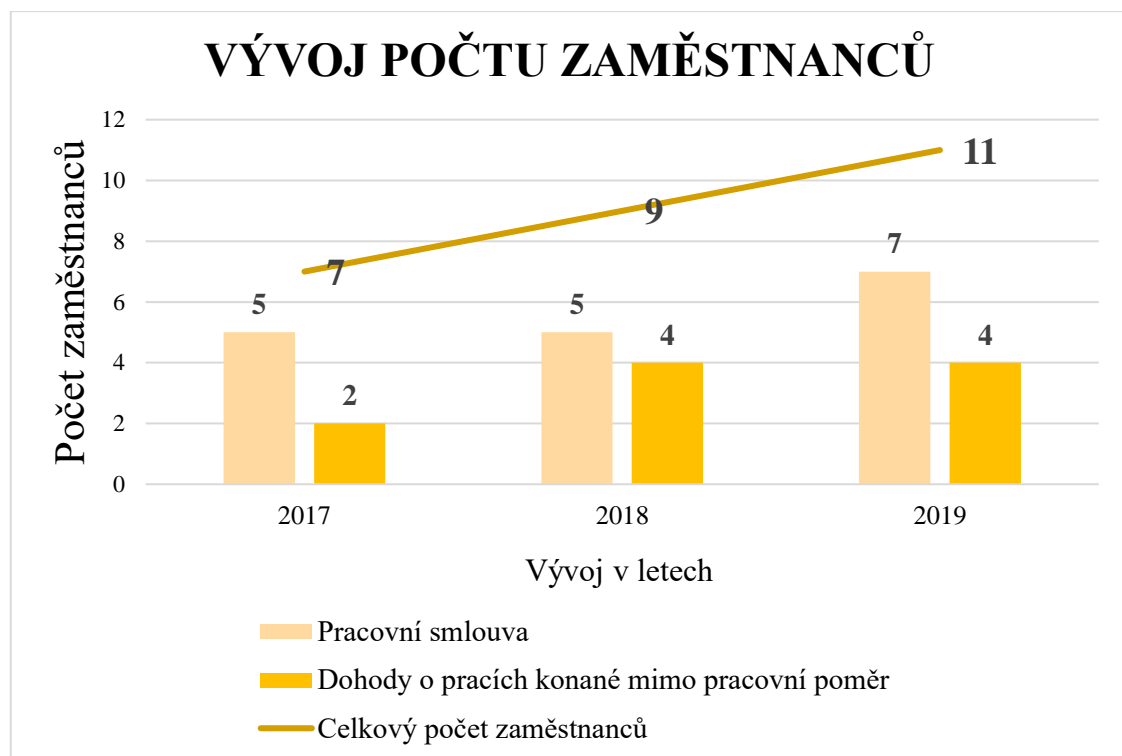
Pracovní doba je stanovena vnitřním předpisem zaměstnavatele a také v pracovních smlouvách. Pracovní doba se u jednotlivých zaměstnanců liší. Velká část zaměstnanců má pružnou pracovní dobu, přesto však musí zaměstnanci, kteří pracují na základě pracovní smlouvy, odpracovat 40 hodin týdně. Zaměstnavatel nabízí možnost práce formou *holme office*. Zaměstnanec, který pracuje na kratší pracovní dobu, musí odpracovat 6 hodin za den. Zaměstnanci, kteří podepsali dohodu o pracovní činnosti pracují v průměru 3 až 4 hodiny denně. Asistentka jednatele odpracuje přibližně 20 hodin za týden, člen call centra pak v průměru asi 3 hodiny denně. Jejich pracovní doba se mění v závislosti na poptávaném množství produktu.

## 3.2 Analýza pracovněprávních vztahů

Tato kapitola se zabývá vývojem počtu zaměstnanců od roku 2017 až po současnost a s tím související vývoj mzdových nákladů. Veškeré informace potřebné ke zpracování této části byly zjištěny od zkoumané obchodní společnosti.

### 3.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Následující graf znázorňuje počet zaměstnanců obchodní společnosti od roku 2017 až do konce roku 2019, a to vždy k 31. 12. příslušného roku.

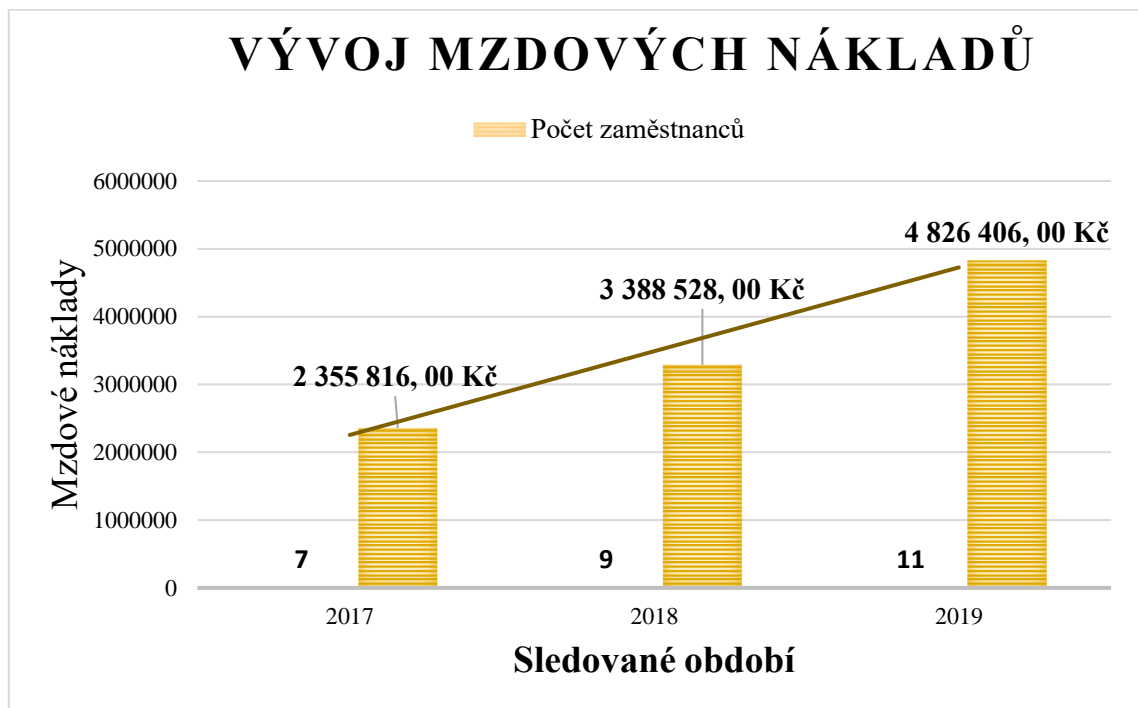


**Graf č.2: Vývoj počtu zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (41)

Z uvedeného grafu vyplývá, že průměrný počet zaměstnanců pořád vzrůstá a s tím i výše mzdových nákladů. Růst počtu zaměstnanců je způsoben tím, že společnost se dostávala více do popředí před konkurenci a zákazníci měli o nabízený produkt stále větší zájem, dále také jednatel společnosti chtěl na trh přijít s novým typem hal, tudíž bylo nutné přijmout nové zaměstnance. Z grafu lze vyčíst nárůst dvou zaměstnanců během roku 2018 a 2019, v tomto případě se jedná o zaměstnance s druhem práce statik a projektant, kteří bylo přijati do společnost na základě rozšíření nabídky hal.

### 3.2.2 Vývoj mzdových nákladů v letech 2017 až 2019



**Graf č. 3: Vývoj mzdových nákladů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (38), (41)

Z grafického znázornění vývoje mzdových nákladů vyplývá, že náklady úměrně rostou s počtem nově přijatých zaměstnanců. Jak je již výše zmíněno, tak v roce 2016 až 2017 obchodní společnost začala být na trhu konkurenceschopná a na přelomu těchto let expandovala na slovenský trh. Z toho vyplývá, že zájem o produkt, tedy haly rostl, společnost musela zaměstnat nové zaměstnance. V roce 2018 společnost nově přijala zaměstnance s druhem práce projektový manažer pro Slovenskou republiku a českého projektového manažera na kratší pracovní dobu. V roce 2019 byl nově zaměstnán statik a projektant z výše uvedených důvodů.



### 3.3 Analýza mzdových nákladů

Cílem bakalářské práce je navrhnout jednatelem společnosti optimální ekonomické nastavení pracovněprávních vztahů se zaměstnanci společnosti a optimalizovat mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců, proto je nezbytné analyzovat tyto náklady.

#### 3.3.1 Mzdové ohodnocení zaměstnanců

Z níže uvedené tabulky lze vyčíst aktuální přehled výše průměrných hrubých mezd zaměstnanců v roce 2019. Zaměstnanci v pracovním poměru jsou hodnoceni na základě jejich vzdělání, pracovních zkušeností, a to měsíční mzdou. U projektových manažerů může dojít ke zvýšení mzdy osobním ohodnocením – za prodanou halu nebo vysoký proklientský přístup. Pro zjednodušení výpočtů a přehlednost není osobní ohodnocení v tabulce uvedeno.

Zaměstnanci, kteří pracují na základě DPČ jsou hodnoceni hodinovou mzdou. Asistentka jednatele ve výši 150 Kč za odpracovanou hodinu a zaměstnanec call centra 120 Kč za odpracovanou hodinu (38).

**Tabulka č. 8: Mzdové ohodnocení zaměstnanců k 31. 12. 2019**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40), (41).

Druh práce	Měsíční hrubá mzda (v Kč)
Jednatel/obchodní zástupce	54 350,00
Účetní/fakturantka	25 000,00
Asistentka jednatele	12 000,00
Statik	44 300,00
Projektant	44 300,00
Marketingový analytik	5 000,00
PPC specialista	5 000,00
Projektový manažer SK	37 500,00
Projektový manažer CZ	42 100,00
Projektový manažer CZ	19 500,00
Specialista zákaznické linky	7 200,00

### 3.3.2 Benefity poskytované zaměstnavatelem

Zaměstnavatel v rámci benefitů nabízí příspěvek na stravu tzv. stravenku v hodnotě 100 Kč. Na stravenku má nárok každý zaměstnanec, který pracuje na základě pracovní smlouvy. Právo na stravenku má zaměstnanec za každý odpracovaný den. Pro zjednodušení vycházím z průměrného počtu pracovních dnů v měsíci, to znamená 21 pracovních dnů - 21 stravenek za jeden měsíc (40).

Výše mzdových nákladů může být také ovlivněna čerpáním dovolené nebo pracovní neschopností. S čerpáním dovolené souvisí i počet stravenek za měsíc. Tabulka vychází ze situace, že zaměstnanec v daném měsíci nečerpal dovolenou, a tak měl právo na 21 stravenek za měsíc tzn. 21 odpracovaných dnů v měsíci.

#### Daňová uznatelnost stravování

**Tabulka č. 9: Daňová uznatelnost stravování**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40).

<b>Příspěvek na stravné</b>	100 Kč
<b>Daňově uznatelná část</b>	55 Kč
<b>Daňově neuznatelná část</b>	18 Kč
<b>Doplatek zaměstnanců</b>	27 Kč

Obchodní společnost přispívá na stravu svých zaměstnanců ve výši 73 Kč, z toho je 55 Kč daňově uznatelnou položkou a 18 Kč daňově neuznatelnou položkou, kterou zaměstnavatel hradí. Částku 27 Kč si hradí každý zaměstnanec sám. Evidenci výdeje stravenek vede účetní (40).

### 3.3.3 Výpočet čisté mzdy

Tabulka č. 10: Výpočet čisté mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (40)

Druh práce	Výše mzdy uvedena (Kč)	
Projektový manažer	<b>37500</b>	<b>37500</b>
SP zaměstnavatel (%)	24,8	25
Hrubá mzda	37500	37500
SP zaměstnavatel	9300	9375
ZP zaměstnavatel	3375	3375
SP zaměstnanec	2437,5	2437,5
ZP zaměstnanec	1687,5	1687,5
<b>SHM</b>	<b>50175</b>	<b>50250</b>
SHM zaokrouhlená	50 100	50200
Záloha na daň	7515	7530
Sleva na poplatníka	2070	2070
Daň po slevě	5445	5460
<b>Čistá mzda</b>	<b>27 930 Kč</b>	<b>27 915 Kč</b>

Z tabulky lze zjistit čistou mzdu jednoho zaměstnance obchodní společnosti. Výpočet čisté mzdy je teoreticky zpracován v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 2.9.1.

Výpočet čisté mzdy je uveden jako vzorový, neboť od 1.7. 2019 se změnila sazba sociálního pojištění odváděného zaměstnavatelem z 25 % na 24,8 %. Ve výpočtu jsou uvedeny obě skutečnosti, protože zaměstnanec pracuje v obchodní společnosti po celý rok.

### 3.3.4 Mzdové náklady zaměstnavatele za jeden měsíc

Následující tabulka uvádí, jak vysoké mzdové náklady obchodní společnost vynakládá měsíčně za své zaměstnance pracující na základě pracovní smlouvy. V tabulce je mimo jiné zohledněn i odvod na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, které podnikatel odvádí za své zaměstnance.

Výpočty mzdových nákladů jsou orientační. V tabulce č. 11 jsou uvedeny pouze slevy na poplatníka, na které mají nárok všichni zaměstnanci, protože podepsali prohlášení poplatníka daně z příjmů. Zaměstnanci pracující na základě dohody o provedení práce prohlášení poplatníka nepodepsali, protože mají i jiné zdroje příjmů, u kterých je podepsané prohlášení výhodnější. Část zaměstnanců společnosti uplatňuje daňové zvýhodnění na děti nebo slevu na studenta. Tyto slevy mají vliv pouze na čistou mzdu, nikoliv na náklady zaměstnavatele, proto nejsou v tabulce zahrnuty.

#### Měsíční mzdové náklady zaměstnanců pracujících na základě pracovních smluv

Tabulka č. 11: Měsíční mzdové náklady – pracovní smlouvy k 31. 12. 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40), (41)

Druh práce	Hrubá mzda (v Kč)	Benefity – stravenky (v Kč)	SHM (v Kč)	Celkové náklady (v Kč)
Jednatel/obchodní zástupce	54 350,00	1 533,00	72 720,30	74 180,30
Účetní/fakturantka	25 000,00	1 533,00	33 450,00	34 910,00
Statik	44 300,00	1 533,00	59 273,40	60 733,40
Projektant	44 300,00	1 533,00	59 273,40	60 733,40
Projektový manažer SK	37 500,00	1 533,00	50 175,00	51 635,00
Projektový manažer CZ	42 100,00	1 533,00	56 329,80	57 789,80
Projektový manažer CZ	19 500,00		26 091,00	26 091,00
<b>Celkové mzdové měsíční náklady obchodní společnosti</b>				<b>366 510,90 Kč</b>

## Měsíční mzdové náklady zaměstnanců pracujících na základě dohod o provedení práce

Tabulka č. 12: Měsíční mzdové náklady – DPP k 31. 12. 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40), (41)

Typ pracovně právního vztahu	Druh práce	Odměna z dohody (v Kč)	Celkové náklady (v Kč)
DPP	Marketingový analytik	5000,0	5000,0
DPP	PPP specialista	5000,0	5000,0
<b>Celkový měsíční náklad obchodní společnosti</b>		<b>10000,0</b>	

V tabulce číslo 12 lze vidět výši měsíčních nákladů obchodní společnosti zaměstnanců, kteří pracují na základě dohody o provedení práce

## Měsíční mzdové náklady zaměstnanců pracujících na základě dohod o pracovní činnosti

Tabulka č. 13: Měsíční mzdové náklady – DPČ k 31. 12. 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (41), (40)

Typ pracovně právního vztahu	Druh práce	Odměna z	SHM	Celkové
DPČ	Specialista	7200	9633,6	9633,6
DPČ	Asistentka	12000	16056	16056
<b>Celkový měsíční náklad obchodní společnosti</b>				<b>25689,6</b>

Tabulka uvádí měsíční náklady vynaložené na zaměstnance, kteří pracují na základě dohody o pracovní činnosti.

## Mzdové náklady obchodní společnosti

Tabulka č. 14: Mzdové náklady obchodní společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40), (41)

<b>Celkové mzdové měsíční náklady</b>	402 200,5 Kč
<b>Celkové mzdové roční náklady</b>	4 826 406 Kč

Z tabulky číslo 14 lze vyčíst výši mzdových měsíčních nákladů, včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem. Dále v tabulce lze vidět celkové mzdové roční náklady, které zaměstnavatel odvádí. Tyto náklady jsou pouze orientační, protože v nákladech nejsou započteny žádné povinné příplatky ke mzdě nebo jiné příplatky navyšující vynaložené náklady na zaměstnance.

### 3.3.5 Účtování o mzdách a stravenkách

Účetnictví obchodní společnosti je zpracováno její hlavní účetní. Účetnictví se řídí Českými účetními standardy.

Informace o účtování mezd a stravenek byly získány od účetní obchodní společnosti.

**Tabulka č. 15: Účtování o mzdách – příklad**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40)

<b>Projektový manažer</b>	<b>37500</b>	<b>MD</b>	<b>DAL</b>
Hrubá mzda	37500	521.1	331.1
Soc. poj. zaměstnavatel	9300	524.1	336.1
Zdrav. poj. zaměstnavatel	3375	524.2	336.2
Soc. poj. zaměstnanec	2437,5	331.1	336.1
Zdrav. poj. zaměstnanec	1687,5	331.1	336.2
SHM	50175	x	x
SHM zaokr.	50 100	x	x
Daň	7515	x	x
Sleva – poplatník	2070	x	x
Daň po slevě	5445	331.1	342
Čistá mzda – odvod	27930	331.1	221
Odvod zdrav. poj.	5062,5	336.1	221
Odvod soc. poj.	11737,5	336.2	221
Odvod daň	5445	342	221

**Tabulka č. 16: Účtování o stravenkách – příklad**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (40).

<b>Příspěvek na stravování</b>			
		<b>MD</b>	<b>D</b>
Nákup stravenek	12 600,00 Kč	213	221
Daňově uznatelná část 55 %	6 930,00 Kč	527	213
Daňově neuznatelná část 18 %	2 268,00 Kč	528	213
Doplatek zaměstnanců	9 198,00 Kč	335	213
	9 198,00 Kč	331	335

Doplatky zaměstnanců se dále dělí na analytické účty. Pro přehlednost tato informace není v tabulce uvedena.

### **3.4 Současný stav outsourcovaných služeb**

Kapitola obsahuje srovnání nákladů vynaložených na outsourcing s náklady na pracovní poměr. Toto srovnání nákladů je zásadní při následném návrhu řešení problému.

#### **3.4.1 Informace o využití outsourcingu**

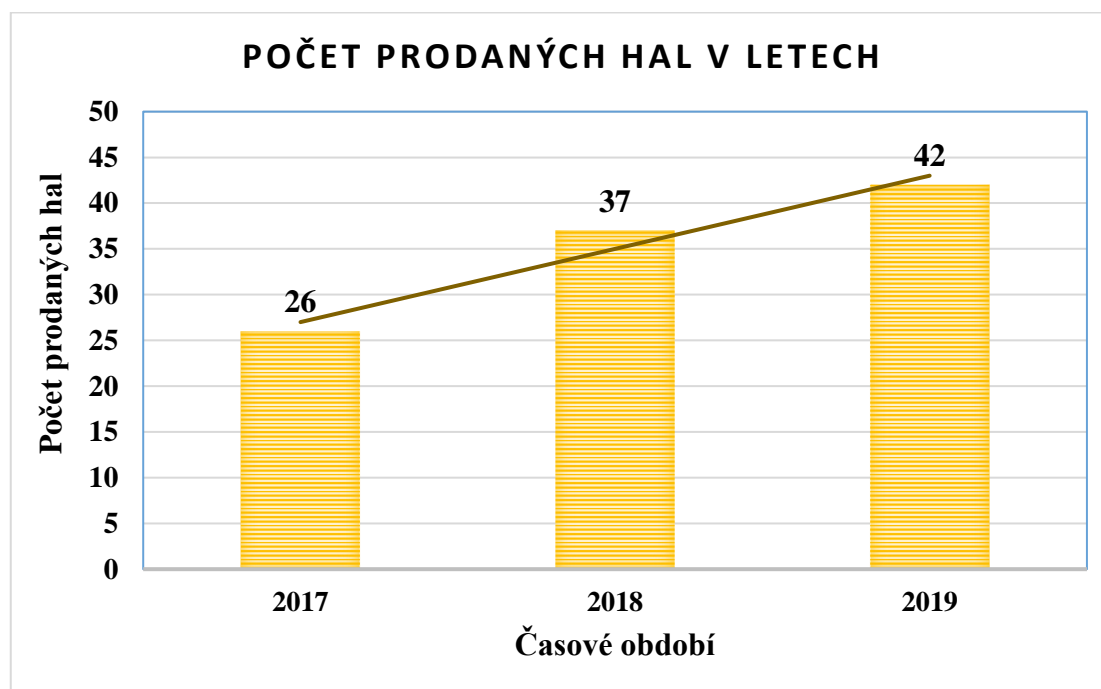
Obchodní společnost využívá pro výstavbu stanové haly outsourcing na základě rámcové smlouvy o spolupráci. Rámcová smlouva obsahuje údaje o částce za outsourcované služby, místo výkonu práce a stěžejní údaj, kdy komisionář neboli dodavatel garantuje smlouvený předmět rámcové smlouvy. Ve smlouvě je uvedena doba plnění smlouvy, den zahájení výstavby a den ukončení. Outsourcovanou službou se pro zmiňovanou obchodní společnost rozumí montáž lehké plachtové haly. Komisionářem pro montáž haly je zpravidla polská pracovní skupina ze společnosti Protan Elmark. (42).

Cena za outsourcované služby není fixní, mění se s počtem prodaných hal a zejména velikostí hal. Dle slov jednatele, obchodní společnost postaví průměrně dvě až tři haly měsíčně. Niže uvedený graf pak toto tvrzení dosvědčuje (42).

Obchodní společnost nabízí výstavbu hal různých velikostí. Pro usnadnění a následný výpočet nákladů spojených s outsourcingem jsou stanoveny dvě kategorie neboli množiny hal. Haly menší a většího druhu. Pro montáž jedné haly je potřeba asi pět externích zaměstnanců – *montážních dělníků/ montážníků*. Obchodní společnost si v rámcové smlouvě sjedná počet externích zaměstnanců, na základě velikosti stavěné

haly. V rámcově smlouvě je mimo jiné i údaj o smluvní pokutě v případě nesplnění smluveného termínu (42).

Uvedený graf zobrazuje počet prodaných hal od roku 2017 do konce roku 2019. Z grafu vyplývá že prodej hal má rostoucí tendenci a v roce 2019 se měsíčně prodaly průměrně tři haly. S ohledem na počet prodaných hal v minulých letech byl začátkem roku 2020 stanoven odhad prodeje přibližně na tři až čtyři haly měsíčně (42).



**Graf č. 4: Počet prodaných hal v letech**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (42), (41).

### 3.4.2 Outsourcing vs. švarcsystém

V praxi často dochází k situaci, že outsourcing je zaměňován s tzv. švarcsystémem neboli nelegálním zaměstnáváním. Z toho důvodu v této kapitole budou srovnány typické znaky švarcsystému s outsourcingem obchodní společnosti Profi stany s.r.o. Vzhledem k tomu, že je zmiňovaná obchodní společnost na trhu již řadu let úspěšná ve svém oboru podnikání, tak je pro ni zásadní, aby své aktivity provozovala v souladu se zákonem. Typické znaky švarcsystému jsou definovány v teoretické části bakalářské práce, konkrétně v kapitole 2.12.



### **Zkoumaná obchodní společnost:**

- Finanční odměnu za vykonanou práci vyplácí vždy na základě faktury vystavené a rámcové smlouvy. Finanční odměna za outsourcovanou službu je variabilní a mění se s velikostí stavěné haly.
- Neexistuje žádná smlouva, která by outsourcované zaměstnance (*montážní dělníky*) zavazovala vykonávat práci pouze pro danou společnost.
- Veškeré pracovní nářadí a pomůcky zajišťuje outsourcingová společnost, nikoliv Profi stany s. r. o.
- Rámcová smlouva stanovuje pouze termín dodání služby a záleží na outsourcované skupině zaměstnanců jaké rozvržení práce zvolí.

Na základě nenaplnění téměř žádného z typických znaků švarcsystému je vyloučeno, že by obchodní společnost Profi stany s.r.o. provozovala nelegální zaměstnávání neboli švarcsystém (42).

### 3.4.3 Náklady související s outsourcingem

Dle výše uvedených informací je zcela nemožné vypočítat průměrnou odměnu na jednoho externího zaměstnance, neboť obchodní společnost hradí celkovou částku za outsourcovanou službu, nikoliv za jednoho outsourcovaného člověka. Pro přehlednost a pochopení dané problematiky uvádím tabulku, kde jsem uvedla dva zmiňované typy stavěných hal. U většího typu hal vychází průměrná cena na 103 754 Kč. V množině druhé jsou pak uvedeny haly menších rozměrů, jejichž cena se pohybuje přibližně kolem 72 630 Kč. Při výstavbě tohoto typu hal jsou zpravidla potřeba čtyři outsourcovaní zaměstnanci. Pro srovnání budu vycházet z cen uvedených bez DPH (42)

Uvedené průměrné ceny v tabulce vycházejí z rámcových smluv o spolupráci uzavřených obchodní společnostmi (43).

**Tabulka č. 17: Náklady na outsourcing**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (43).

	<b>Průměrná cena bez DPH</b>	<b>DPH</b>	<b>Náklady celkem</b>
<b>Množina větších typů hal</b>	103 754,00 Kč	21 788, 34 Kč	<b>125 542, 34 Kč</b>
<b>Množina menších typů hal</b>	72 630,00 Kč	15 252,30 Kč	<b>87 882, 30 Kč</b>

Jak je již uvedeno, tak obchodní společnost vystaví v průměru tři haly měsíčně. Z důvodu, aby mohlo dojít k účelnému srovnání nákladů outsourcingu s pracovním poměrem bude stanovena průměrná cena na základě kombinací cen za halu menšího typu a halu většího typu. Průměrná cena na jednu halu vychází na **88 192 Kč** bez DPH. Tato cena byla stanovena za využití kombinatoriky, potažmo podmíněné pravděpodobnosti, která je teoreticky definována v kapitole 1.2. Při výpočtu průměrné ceny za halu byl použit ceník platný pro rok 2019.

**Tabulka č. 18: Průměrné ceny**

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>1 hala</b>	<b>2 haly</b>	<b>3 haly</b>
88 192,0 Kč	176 384,0 Kč	264 576,0 Kč

Tabulka č. 18 uvádí průměrnou cenu za jednu halu a následně ceny za dvě a tři haly. Tato tabulka bude nápomocná při návrzích řešení daného problému.

### **3.4.4 Náklady na pracovní poměr**

Aby bylo možné srovnávat náklady vynaložené na outsourcing s náklady spojenými s pracovním poměrem, je nutné vyčíslit náklady na eventuálně nově přijatého zaměstnance. Při výpočtu hodnot v následující tabulce jsem vycházela z informací, které mi poskytl jednatel obchodní společnosti. Jednatel společnosti při přijetí nových zaměstnanců by byl ochotný nabídnout níže uvedenou hrubou mzdu *montážních dělníků* – vedoucího a řadového. Jednatel chce zaměstnávat zaměstnance, kteří odvedou kvalitní práci, proto by byla hrubá mzda zaměstnanců vyšší, než je hrubá mzda v tomto odvětví na trhu práce. Český statistický úřad uvádí hrubou mzdu v odvětví stavebnictví, kam by zmiňování montážní dělníci, zejména stavbyvedoucí patřil, ve výši 34 561 Kč (pro Jihomoravský kraj). Hrubá mzda 34 561 Kč vychází ještě z roku 2018, protože rok 2019 není ještě zpracován (44). Pokud by se jednatel obchodní společnosti rozhodl pro variantu, že by zaměstnával tyto zaměstnance, potřeboval by nejméně čtyři až pět nových zaměstnanců. Tito zaměstnanci by pak museli mít alespoň rok praxi v oboru a ukončené středoškolské vzdělání maturitou, popřípadě výučním listem

V následující tabulce jsou mimo jiné zahrnuty i náklady na zdravotní a sociální pojištění, které by zaměstnavatel musel odvádět za své zaměstnance. Dalším nákladem, který by musel zaměstnavatel odvádět jsou náklady související se stravným neboli cestovní náhrady. Tyto náklady jsou v tabulce zohledněny také. Dále jsou v tabulce uvedeny náklady spojené s využíváním pracovního auta a potřebným vybavením, které by pro zaměstnance bylo nezbytné. Tabulka č. 19 představuje orientační mzdy a náklady s mzdou spojené **pouze montážního dělníka** – vedoucího a řadového. Celkový výpočet mzdových nákladů bude uveden v následujících tabulkách.

**Tabulka č. 19: Mzdové náklady vynaložené na pracovní poměr**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (42)

Druh práce	Hrubá mzda	SP + ZP pojištění hrazené zaměstnavatelem	SHM	Stravné na cestách
Montážní dělník – vedoucí	38 500,0 Kč	13 013,0 Kč	51 513,0 Kč	475,0 Kč
Montážní dělník – řadový	30 200,0 Kč	10 207,6 Kč	40 407,6 Kč	475,0 Kč

Výše nákladů může být ovlivněna čerpáním dovolené, kdy zaměstnancům náleží náhrada mzdy za dovolenou, pracovní neschopností zaměstnance nebo ostatními povinnými příplatky ke mzdě, které jsou upraveny v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 2.6.4. Pro srovnání nákladů na pracovní poměr s náklady související s outsourcingem nejsou tyto faktory ve výpočtech zohledněny, neboť zásadně neovlivní výsledek srovnávání.

Dle slov jednatele, který by byl ochoten přijmout pět nových zaměstnanců, by měsíční mzdové náklady vycházely následovně:

**Tabulka č. 20: Výpočet mzdových nákladů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (38)

Druh práce	Hrubá mzda	SP + ZP pojištění hrazené zaměstnavatelem	SHM	Stravné na cestách
Montážní dělník – vedoucí (1)	38 500 Kč	13 013,00 Kč	51 513,00 Kč	475 Kč
Montážní dělníci – řadoví (4)	120 800 Kč	40 830,40 Kč	161 630,40 Kč	1 900 Kč

Z tabulky vyplývá fakt, pokud by zaměstnavatel přijal 4 řadové montážníky dělníky hrubé mzdy by byly přibližně ve výši 120 800 Kč a hrubá mzda vedoucího by vycházela na 38 500 Kč.

## Celkové měsíční náklady vynaložené na pracovní poměr

Tabulka č. 21: Celkové měsíční náklady na pracovní poměr

Zdroj: Vlastní zpracování dle (42)

MĚSÍČNÍ NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE	
Hrubé mzdy	159 300,00 Kč
SP + ZP zaměstnavatel	53 843,40 Kč
Stravné na cestách	2 375,00 Kč
Vybavení	10 500,00 Kč
Auto	15 000,00 Kč
<b>Celkový měsíční náklad</b>	<b>241 018,40 Kč</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývají celkové měsíční náklady na zaměstnance (*montážní dělníky*) v případě, že by byli zaměstnáni na základě pracovních smluv. Tyto náklady jsou opět orientační, protože v nákladech nejsou zahrnuty žádné příplatky ke mzdě. Uvedené částky za potřebné vybavení nebo náklady spojené s autem jsem zjistila na základě rozhovoru s jednatelem (42).

Tato tabulka vychází z předchozího znázornění nákladů a částka 159 300 Kč jsou hrubé mzdy pěti zaměstnanců. Pokud by se společnost, jakožto zaměstnavatel těchto zaměstnanců, rozhodl pro jejich zaměstnání, musel by vynakládat další nákladové částky, kterými jsou:

- Potřebné vybavení k tomu, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci. Tímto vybavením se pro účely jejich práce rozumí speciální oděvy, technické nářadí a ostatní pomůcky nezbytné pro výkon práce. Částka za vybavení není fixní, může se měnit opotřebením či poškozením. Pro realizaci výpočtu je však nutné s tímto nákladem počítat každý měsíc.
- Náklady související s pracovním autem pro zaměstnance. Tato výše nákladů je také orientační a jsou v ní zahrnuty náklady na případný leasing auta nebo spotřeba pohonných hmot. Výše částky uvedené za využití auta by byla zvýšena ještě o silniční daň, která ve výpočtu není uvedena z důvodu neznámého typu vozidla a jeho objemu motoru.
- Náklady spojené se stravováním.

Vyčíslené náklady na auto a potřebné vybavení vycházejí z rozhovoru s jednatelem, který se daném odvětví pohybuje a zná výši jednotlivých nákladů. Dále jednatel svá tvrzení zakládá na výsledcích jednání s jinými konkurenčními společnostmi a komisionářem neboli dodavatelem outsourcovaných služeb (42).

### **Srovnání ročních nákladů vynaložených na outsourcing v porovnání s pracovním poměrem**

**Tabulka č. 22: Srovnání ročních nákladů na outsourcing a pracovní poměr**

Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. č. 21 a tab. č. 18

<b>Druh nákladů</b>	<b>Kombinace</b>	<b>Celková měsíční výše</b>	<b>Celková roční výše</b>
<b>Náklady na outsourcing</b>	<b>Průměrně 1</b>	88 192,00 Kč	1 058 304,00 Kč
	<b>Průměrně 2</b>	176 384,00 Kč	2 116 608,00 Kč
	<b>Průměrně 3</b>	264 576,00 Kč	3 174 912,00 Kč
<b>Náklady na pracovní poměr</b>		241 018,40 Kč	2 892 216,00 Kč

#### ➤ **Náklady na outsourcing:**

Náklady související s využitím outsourcingu na základě kombinace uvedených cen jsou podrobně popsány v kapitole 3. 5. 3. Příslušné náklady u outsourcingu jsou použity z tabulky č. 18.

#### ➤ **Náklady na pracovní poměr:**

Náklady na pracovní poměr a jejich výše je podrobně vysvětleny tabulce č. 21. Celkové náklady na pracovní poměr se skládají z nákladů na vybavení potřebné k výkonu práce, dále také z nákladů spojené se stravováním nebo s využitím pracovního auta.

### 3.5 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy lze vyhodnotit současně vnitřní a vnější konkurenční prostředí zkoumané obchodní společnosti. Teoreticky je tato analýza popsána v teoretické části práce, v kapitole 2.14. V analytické části je provedena SWOT analýza pro obchodní společnost Profí stany s.r.o., kde jsou zhodnoceny konkrétní slabé a silné stránky společnosti, které mohou napomoci v další části bakalářské práce, a to ve vlastních návrzích řešení ekonomického zhodnocení. SWOT analýza vychází ze stavu obchodní společnosti do 31. 03. 2020.

Tabulka č. 23: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (42)

		Silné stránky		Slabé stránky	
Vnitřní faktory		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vlastní zdroje financování</li><li>▪ Reference</li><li>▪ Kvalitně prováděné služby</li><li>▪ Webové stránky</li><li>▪ Online marketing</li><li>▪ Stabilní cashflow a finanční stabilita</li><li>▪ Individuální přístup</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vysoké ceny za služby</li><li>▪ Časově nepružné</li><li>▪ Časová náročnost</li></ul>	
	Vnější faktory		Příležitosti		Hrozby
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expanze do ostatních států Evropské unie</li><li>▪ Vlastní výroba</li><li>▪ Inovovaný produkt</li><li>▪ Spolupráce s novými dodavateli hal</li><li>▪ Spolupráce s nadnárodními koncerny</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zvýšení konkurenčního tlaku</li><li>▪ Nesolventní klienti</li><li>▪ Nedostatek kvalifikovaných odborníků</li><li>▪ Zvýšení cen materiálu</li><li>▪ Pokles zájmu o nabízený produkt</li><li>▪ Očekávaná recese v důsledku pandemie COVID-19</li></ul>	

### **Silné stránky**

Do stěžejních silných stránek obchodní společnosti lze zahrnout vlastní zdroje financování, což může být znakem finanční stability podniku a podstatným faktorem pro případné investory nebo úvěrové instituce. Dalším důležitým faktorem je stabilní cash flow, které obchodní společnost má na základě dlouhodobých pronájmů hal. Mezi další silné stránky společnosti patří kvalitně prováděné služby a s tím spojené reference spokojených zákazníků. Dalším bodem v silných stránkách je online marketing, který je důležitý pro zviditelnění společnosti, stejně tak jako funkční webové stránky, kterými společnost disponuje.

### **Slabé stránky**

Největší slabou stránkou obchodní společnosti jsou vysoké ceny za služby, téměř nejvyšší v rámci konkurence, avšak jednatel společnosti tvrdí, že vysoká cena je spjata s vysokou mírou kvality hal (42). Mezi další slabou stránku společnosti, lze zařadit časovou nepružnost, ke které dochází díky tomu, že společnost nezaměstnává pracovní skupinu montážníků. V praxi to znamená, že pokud klient potřebuje servisní prohlídku haly nebo drobnou opravu, tak musí počkat delší dobu na outsourcovaného zaměstnance. Pokud by společnost zaměstnávala tyto zaměstnance, tak nedochází k časovým prodlevám a společnost by dokázala rychleji reagovat.

### **Příležitosti**

Obchodní společnost působí na českém a slovenském trhu, a tak vedení přemýšlí o expanzi na evropské zahraniční trhy. Další příležitostí pro obchodní společnost může být vlastní výroba produktu nebo inovace stávajícího produktu, o které jednatel společnosti dlouhodobě přemýšlí. Velkou příležitostí pro společnost může být spolupráce s nadnárodními koncerny.

### **Hrozby**

Velkou hrozbou pro zmiňovanou společnost mohou být nesolventní klienti, neboť jak je už v práci zmíněno, společnost nabízí haly na základě operativního leasingu, z toho důvodu jsou nesolventní klienti velkou hrozbou. Další hrozbou pro společnost je vysoká konkurence na trhu. Velké nadnárodní společnosti se snaží z trhu vytlačet menší podniky,



kterým může být zkoumaná obchodní společnost. Velkou hrozbou pro společnost je blížící se recese v důsledku pandemie COVID–19.

### **3.6 Shrnutí analytické části**

Analýza současného problému se zabývá současnou situací v oblasti pracovněprávních vztahů, mzdových nákladů a outsourcovaných služeb. V úvodů analytické části práce je stručně představena obchodní společnost Profí stany s. r. o., je zde popsána náplň podnikatelské činnosti a organizační struktura. Dále jsou v této části přehledně analyzovány náklady zaměstnavatele.

Podstatnou částí této kapitoly je srovnání nákladů vynaložených na outsourcing s možností přijetí nových zaměstnanců. Současně je v analytické části uvedeno vyvrácení využívání tzv. švarcsystému. Na základě SWOT analýzy jsou definovány silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby pro společnost, jejichž znalost je potřebná ke komplexnímu pochopení zkoumaného problému. Poznatky a výsledky z této části práce jsou využity v návrhové části práce.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ

Čtvrtá část bakalářské práce se věnuje vlastním návrhům řešení, které by mohly dopomoci k optimalizaci osobních nákladů zaměstnavatele a vyřešit problém související s využitím outsourcingu. Jednotlivá řešení budou v této části práce detailně analyzována a následně přehledně popsána do tabulek. Ke každému návrhu řešení problému je uveden i jeho ekonomický aspekt a vhodnost využití návrhu pro společnost. V závěru této kapitoly je představen i názor jednatele obchodní společnosti na jednotlivé návrhy. Při návrzích je využito údajů uvedených v předchozích částech práce a rozhovorů s jednatelem.

Část následujících návrhů vychází z doby před pandemií COVID-19, ale vzhledem k tomu, že se tato situace dotkla i obchodní společnosti Profi stany s.r.o., tak je v této kapitole zahrnuta i informace o tom, jak jednatel tuto situaci řeší a jak se tato krize dotkla nebo dotkne jeho podnikatelské činnosti. Druhá část této kapitoly je pak aktualizována k přihlédnutí k momentální ekonomické situaci.

### 4.1 Návrh č. 1: Omezení outsourcingu a přijetí nových zaměstnanců

Prvním návrhem řešení problému je omezit outsourcované služby a uzavřít pracovní smlouvy s novými zaměstnanci s druhem práce *montážní dělník*. Tento návrh bych doporučila, pokud by obchodní společnost realizovala více než tři výstavby hal v průměru během jednoho měsíce. Z grafu č. 4 vyplývá, že prodej hal se během posledních let zvyšuje, tudíž tento návrh je stále více aktuální.

Ve SWOT analýze je uvedená časová nepružnost jako slabá stránka společnosti. Právě proto se domnívám, že toto navrhované řešení přispěje k tomu, že společnost bude díky novým zaměstnancům flexibilnější a dokáže rychleji reagovat na případné reklamace a opravy hal.

#### 4.1.1 Ekonomické aspekty návrhu č. 1

Částky, které jsou uvedeny v tabulce níže jsou upraveny v analytické části práce včetně jejich vysvětlení. V následujících tabulkách se budu snažit demonstrovat dvě rozdílné situace, které mohou nastat.

##### Varianta č. 1 – průměrně dvě haly měsíčně

Tato alternativa představuje situaci ve které, dochází k tomu, že společnost měsíčně realizuje výstavby průměrně dvou hal. Po vykalkulování rozdílu vyplývá, že v této situaci je výhodnější ponechat stávající řešení a využít outsourcingu.

Z tabulky č. 24 lze vyčíst rozdíl mezi náklady na pracovní poměr a náklady na outsourcing. Náklady na pracovní poměr jsou měsíčně v této situaci vyšší o 64 634 Kč, tudíž uzavření pracovních poměrů při realizaci dvou hal během jednoho měsíce, je zcela nevýhodné.

Tabulka č. 24: Ekonomické aspekty návrhu č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Druh nákladů	Celková měsíční výše nákladů	Celková roční výše nákladů
Náklady na outsourcing	176 384,00 Kč	2 116 608,00 Kč
Náklady na pracovní poměr	241 018,40 Kč	2 892 220,80 Kč
Rozdíl	64 634,40 Kč	775 612,80 Kč

##### Varianta č. 2 – průměrně čtyři haly měsíčně

Varianta č. 2 prezentuje situaci, kdy obchodní společnost realizuje průměrně 4 výstavby hal během jednoho měsíce. Predikce na rok 2020 byla realizace průměrně čtyři hal měsíčně, z toho důvodu uvádím tuto možnost.

Tabulka č. 25: Ekonomické aspekty návrhu č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Druh nákladů	Celková měsíční výše nákladů	Celková roční výše nákladů
Náklady na outsourcing	352 768,00 Kč	4 233 216,00 Kč
Náklady na pracovní poměr	241 018,40 Kč	2 892 220,80 Kč
Rozdíl	111 750,00 Kč	1 340 995,20 Kč

Z tabulky je zjevné, že pokud společnost postaví během jednoho měsíce čtyři haly, je výhodnější zaměstnance přijmout na základě pracovních smluv. Pokud by podnikatel přijmul nové zaměstnance, tak by došlo k ekonomické úspoře 111 750 Kč během jednoho měsíce. Roční úspora pak přibližně vychází na 1 340 995, 20 Kč, a to vnímám jako vysokou ekonomickou úsporu, která by mohla vést k optimalizaci nákladů společnosti.

#### **4.1.2 Neekonomické aspekty návrhu č. 1**

Pokud by se jednatel společnosti rozhodl pro tento návrh (konkrétně pro možnost č.2), tak vzniká riziko, že na trhu klesne poptávka po daném výrobku, tedy hale a zaměstnanci nebudou mít uplatnění. V tomto případě by muselo dojít k rozvázání pracovního poměru. Pokud by tito zaměstnanci byli zaměstnaní ve společnosti delší dobu, tak by zaměstnavatel musel vyplatit těmto zaměstnancům odstupné.

Vzhledem k tomu, že poptávka po nabízeném produktu, tedy halách, koncem roku 2019 měla pozitivní trend, tak jednatel společnosti předpokládal, že během roku 2020 postaví měsíčně v průměru tři až čtyři haly. V tomto případě by bylo dle mého mínění výhodnější přijmout nové zaměstnance s druhem práce *montážní dělník*. S ohledem na současnou situaci a náhlý zvrat v ekonomice doporučuji využívat nadále outsourcovaných služeb, neboť na základě uvedeného srovnání je tato varianta pro společnost výhodnější. Lidé začínají více spořit než utrácet, a tak lze předpokládat ekonomickou recesi a s ní souvisí i pokles prodeje hal. Srovnání, které je provedeno v analytické části práce a následně uvedeno i v návrzích je tak možné využít v případné konjunktře ekonomiky, kdy poptávka po produktu opět poroste a obchodní společnost realizuje výstavbu průměrně tří až čtyř hal během jednoho měsíce.

#### **4.2 Návrh č. 2: – Skončení pracovního poměru se statikem a projektantem**

Obsahem tohoto návrhu je ukončení pracovního poměru se zaměstnanci s druhem práce statik a projektant. Tento návrh je aktualizovaný se zřetelem k momentální ekonomické situaci. Vzhledem k blížící se recesi totiž nepředpokládám, že obchodní společnost realizuje výstavbu tří a více hal během jednoho měsíce, jako tomu bylo v roce 2019. Na

základě ukončení pracovních poměrů jmenovaných zaměstnanců by mohlo dojít k vysoké ekonomické úspoře, neboť by se snížily osobní náklady v obchodní společnosti. Optimalizace nákladů by se dle mého názoru projevila až v ročním zúčtování nákladů, nikoliv v měsíčním. Obdobně jako je tomu u návrhu č. 1 by záleželo na počtu prodaných hal během jednoho měsíce.

Stěžejním negativem návrhu č. 2 je, že by zmiňovaní zaměstnanci měli nárok na odstupné, protože by pracovní poměr byl ukončen ze strany zaměstnavatele. Skončení pracovního poměru, konkrétně pak nároky na odstupné jsou upraveny v teoretické části práce, a to kapitole 2. 3. 6.

Z analytické části práce vyplývá informace, že statik a projektant byli do společnosti přijati během roku 2019. Graf č. 2 tedy potvrzuje, že statik a projektant jsou ve zkoumané společnosti zaměstnání méně než jeden rok. Z toho vyplývá, že pokud by pracovní poměr byl rozvázán ze strany zaměstnavatele, tak by měli nárok na odstupné ve výši jednonásobku průměrného výdělku, který po výpočtu vychází přibližně na 38 982 Kč. Odstupné by zaměstnavatel musel uhradit statikovi i projektantovi, tento jednorázový náklad by tedy dohromady činil 77 964 Kč.

Obchodní společnost by následně navázala spolupráci se statiky a projektanty v daném oboru, kteří vlastní živnostenské oprávnění. Stanoveným úkolem, za který by byl projektant hodnocen by bylo zpracování projektové dokumentace k hale a statik. na základě zpracování statických výpočtů k halám.

Následující částky vychází z rozhovoru s jednatelem, který by byl ochoten nabídnout:

- projektantovi **16 500 Kč** za jednu zpracovanou projektovou dokumentaci,
- statikovi **13 400 Kč** za zpracování statických výpočtů ke stavěné hale.

Tyto částky jsou dle slov jednatele společnosti zcela běžné v tomto oboru. Jednatel svou tezi zakládá na výsledcích jednání s osobami vlastníci živnostenské oprávnění v tomto pracovním sektoru (42).

Výše uvedené ceny jsou orientační, mohou být ovlivněny specifickým požadavkem od zákazníka nebo rozměrem haly. Z tohoto důvodu by nedocházelo k pravidelným měsíčním odměnám ve stejné výši. Dále by statik a projektant neměli stanovenou stálou pracovní dobu a nepracovali by pouze pro zkoumanou společnost. Z uvedených

argumentů je vyvrácen fakt, že by docházelo ke švarcsystému neboli nelegálnímu zaměstnávání.

#### 4.2.1 Ekonomické aspekty č. 2

Následné propočty budou opět vyjádřeny do dvou variant, které mohou vzniknout. První možností je, že společnost realizuje dvě haly měsíčně. Tento výpočet je popsán v tabulce č. 26 včetně ekonomické úspory plynoucí z tohoto návrhu. Další možností je výstavba čtyř hal během jednoho měsíce, tato alternativa je vyjádřena jako varianta č. 2.

Náklady za pracovní poměr jsou znázorněny v tabulkách č. 26, 27 a jsou uvedeny v superhrubých mzdách, protože tyto částky jsou skutečné náklady, které zaměstnavatel musí odvádět za zaměstnance. Výše mezd statika a projektanta jsou upraveny v tabulce č. 8 v analytické části práce.

##### Varianta č. 1 – průměrně dvě haly měsíčně

Tato varianta představuje situaci, kdy společnost bude realizovat průměrně dvě haly měsíčně. Pokud by se jednatel rozhodl pro tento návrh, tak by měsíčně uspořil přibližně 50 772 Kč, v ročním srovnání by úspora vycházela na 609 264 Kč.

**Tabulka č. 26: Ekonomické aspekty návrhu č. 2**

Zdroj: Vlastní zpracování

	<b>Druh nákladů</b>	<b>Celková měsíční výše nákladů</b>
<b>Statik</b>	Pracovní poměr	55 286,40 Kč
	Spolupráce s OSVČ	26 800,00 Kč
<b>Projektant</b>	Pracovní poměr	55 286,40 Kč
	Spolupráce s OSVČ	33 000,00 Kč

##### Varianta č. 2 – průměrně čtyři haly měsíčně

Tato možnost demonstruje situaci, ve které společnost postaví průměrně čtyři haly během jednoho měsíce. V tomto případě již nedochází k ekonomické úspoře jako je uvedená úspora u varianty č. 1. Z tabulky č. 27 vyplývá, že náklady související se statikem, a to jak náklady na pracovní poměr, tak náklady na spolupráci s OSVČ jsou víceméně ve stejné výši. Rozdíl v tomto srovnání vychází přibližně na 1 686 Kč během jednoho měsíce. U projektanta rozdíl mezi pracovním poměrem a spoluprací s osobou vlastníci živnostenské oprávnění činí 22 286 Kč měsíčně.

**Tabulka č. 27: Ekonomické aspekty návrhu č. 2**

Zdroj: Vlastní zpracování

	<b>Druh nákladů</b>	<b>Celková měsíční výše nákladů</b>
<b>Statik</b>	Pracovní poměr	55 286,40 Kč
	Spolupráce s OSVČ	53 600,00 Kč
<b>Projektant</b>	Pracovní poměr	55 286,40 Kč
	Spolupráce s OSVČ	66 000,00 Kč

#### **4.2.2 Neekonomické aspekty návrhu č. 2**

Pokud by se zaměstnavatel rozhodl pro návrh č. 2, tak jeho nevýhodou může být delší dodací doba potřebných dokumentů, kterými jsou projektová dokumentace nebo statické výpočty haly. Statik a projektant by totiž nespolupracovali jen s jednou obchodní společností. Dalším negativem návrhu č. 2 může být nedostatek kvalifikovaných odborníků na trhu práce, čímž by se potvrdila hrozba uvedena ve SWOT analýze.

Aplikací návrhu č. 2 by došlo k vysoké úspoře nákladů ve společnosti, která by se projevila v ročním zúčtování. Tento návrh bych aplikovala v momentální ekonomické situaci i za předpokladu zmiňovaného negativa, tedy povinností vyplacení odstupného.

Jednatel tento návrh seriózně zvažuje a pokládá ho jako vhodné opatření před hrozcí ekonomickou recesí (42).

#### **4.3 Návrh č. 3: Změna dodavatele outsourcovaných služeb**

Pokud by se jednatel společnosti rozhodl pro stávající řešení, tedy nadále využívat outsourcované služby, tak další návrhem pro optimalizaci nákladů je změna dodavatele outsourcovaných služeb. Obsahem tohoto návrhu řešení je ukončení stávající smlouvy o outsourcingu a uzavření smlouvy nové s jiným podnikatelským subjektem, popřípadě subjekty.

V analytické části práce je uvedena informace o tom, že zkoumaná společnost pro outsourcování služeb využívá zejména polskou obchodní společnost Protan Elmark. S ohledem k momentální situaci a vládním opatřením, kdy v měsících březen a duben roku 2020 nemohl cizinec přicestovat do České republiky je tento návrh více než žádoucí.

Na základě výše uvedených informací došlo ve zkoumané společnosti k situaci, kdy měla realizovat předem dohodnuté výstavby hal, které však nemohla uskutečnit ze zmiňovaného důvodu. Výstavby hal se tedy zpozdily. Toto zpoždění se může projevit negativním způsobem na referencích klientů

#### **4.3.1 Ekonomické aspekty návrhu č. 3**

Náklady za využití outsourcingu by zůstaly přibližně ve stejné výši, neboť výše odměny plynoucí dodavateli služby je dle slov jednatele společnosti zcela běžná a při stávajícím rozsahu služeb by se tedy i v případě nové smlouvy jednalo o velmi podobné částky.

Jednatel své tvrzení zakládá na výsledcích jednání s několika českými i zahraničními podnikatelskými subjekty, kteří poskytují outsourcované služby.

Z návrhu tedy vyplývá uzavřít smlouvy s novými dodavateli outsourcovaných služeb, konkrétně bych doporučila uzavřít smlouvu s českým dodavatelem a následně i slovenským dodavatelem outsourcovaných služeb. Na základě nově uzavřených kontraktů by společnost dokázala rychleji reagovat na případné opravy hal a plánované montáže hal by zůstaly v předem dohodnutých termínech, což považuji jako podstatnou výhodu.

Nevýhodou tohoto řešení může být nedůvěra v nově vzniklém obchodním vztahu.

#### **4.3.2 Neekonomické aspekty návrhu č. 3**

Dle mého názoru by aplikace tohoto řešení vyřešila rychlejší provedení výstavby hal během nepředvídatelných situací, které mohou opětovně nastat.

Jednatel společnosti nad touto možností uvažuje, proto jsem se rozhodla tento návrh zvážit a porovnat výhody a nevýhody tohoto řešení.



#### 4.4 Shrnutí vlastních návrhů řešení

Na základě provedené analýzy a poznatků, které jsou uvedeny v analytické části práce, jsou zaměstnavateli navržena jednotlivá řešení problému. Tyto návrhy vedou k optimalizaci nákladů zkoumané společnosti.

Byly vytvořeny celkem tři stěžejní návrhy, přičemž první a druhý návrh obsahují různé formy řešení spolu s vyčíslením ekonomické úspory v případě realizace návrhu. Při užití některého z návrhů záleží na ekonomické situaci na trhu, což souvisí s tím, jak vysoká bude poptávka po daném produktu, v tomto případě tedy hale. Návrhy byly pečlivě propočítány a tím přichází v úvahu jejich případná možnost realizace.

První návrh se zabývá omezením outsourcingu a přijetím nových zaměstnanců. V tomto návrhu jsou uvedeny dvě možnosti. První variantou je situace, ve které obchodní společnost realizuje dvě haly během jednoho měsíce. V tomto případě pak doporučuji ponechat stávající řešení, neboť náklady na pracovní poměr jsou vyšší o 66 634 Kč za měsíc. Druhá demonstrováná situace představuje, že obchodní společnost realizuje čtyři haly během měsíce, pakliže by tomu tak bylo, tak doporučuji přijmout nové zaměstnance. Úspora by pak z tohoto návrhu činila přibližně 111 750 Kč měsíčně.

Vzhledem k predikci na rok 2020, tedy výstavba průměrně čtyř hal měsíčně, byl tento návrh využitelný. Náhlý zvrat v ekonomice však způsobil pravděpodobný pokles prodeje hal během následujícího roku, proto předpokládám, že společnost vystaví v průměru méně než tři haly měsíčně. Z tohoto důvodu doporučuji nadále využívat outsourcovaných služeb, alespoň pro rok 2020.

Z výše uvedeného srovnání pracovního poměru s využitím outsourcingu vyplývá, pokud společnost realizuje průměrně tři a méně hal měsíčně, je ekonomicky výhodnější využít outsourcovaných služeb. Pokud společnost postaví naopak tři a více haly během jednoho měsíce, je pro zaměstnavatele výhodnější přijmout nové zaměstnance s druhem práce *montážní dělník*. Tuto skutečnost potvrzuje i tabulka č. 22, která je uvedena v analýze současného stavu.

Návrh druhý se týká skončení pracovního poměru se zaměstnanci statik a projektant. Tento návrh je aktualizovaný s ohledem na momentální ekonomickou situaci. Negativem tohoto návrhu je povinnost vyplatit odstupné zmiňovaným zaměstnancům. V případě

zavedení tohoto návrhu a realizace dvou hal během jednoho měsíce by společnost uspořila přibližně 50 772 Kč měsíčně.

S ohledem na momentální situaci a výše uvedený výhled po zbytek roku 2020 doporučuji zavést toto opatření, neboť zaměstnavatel na základě tohoto návrhu může optimalizovat náklady přibližně o 609 264 Kč ročně.

Třetím návrhem je doporučení na změnu dodavatele outsourcovaných služeb. Na základě této změny by obchodní společnost byla schopná rychleji reagovat na mimořádně nastalé situace. Pohotovější reakce obchodní společnosti by mohla být důvodem pro hodnotnější reference jednotlivých klientů. Náklady spojené s tímto návrhem by zůstaly přibližně ve stejné výši.

Ve vazbě na SWOT analýzu (kapitola 3. 5) podnikatele doporučuji následující dílčí návrhy řešení. Podnikatel by měl aktivně propagovat svůj produkt i mimo český a slovenský trh, protože se domnívám, že s individuální nabídkou financování, kterou nabízí, může konkurovat i zahraničním konkurenčním společnostem. Jelikož podnikatel zaměstnává jazykově vybavené projektové manažery, není zpracování zakázky v cizím jazyce problém. Dalším návrhem plynoucí ze SWOT analýzy je inovace produktu, tedy haly a tím by zvýšil svou konkurenceschopnost i mimo tuzemský trh.

Tato doporučení nebyla předmětem bakalářské práce, z toho důvodu jsem se nezabývala konkrétními výpočty. Doporučení podnikateli však považuji za vhodné, neboť mohou být nápomocné při snaze prosadit se na zahraničním trhu a zachovat si dobrou pověst.

## **4.5 Vyjádření jednatele obchodní společnosti**

Pro zpracování analytické části práce a následné zpracování návrhů řešení jsem své výsledky představila jednatelem společnosti. Jednatel souhlasí s návrhem č.1, pokud by došlo k výstavbě tří a více měsíčně. Dále také tvrdí, že každý z návrhů má své pro i proti, stěžejní je pro něj informace, kolik hal vystaví a prodá během jednoho měsíce. Návrhy jsou pro něj reálně přijatelné, a to všechny tři. Při zohlednění současné situace mu připadá nejvíce uskutečnitelné návrh druhý a třetí a uvažuje o tom, že je využije (42).

Pandemie COVID-19 a přicházející recese mají na společnost zcela zásadní dopad, který snižuje reálné prodeje a nutí jednatele zamýšlet se nad jiným způsobem prodeje hal, například formou operativního leasingu. Pro tento způsob prodeje chystá jednatel nový projekt, kdy bude klientům nabízet individuální dobu splácení – na tři, čtyři nebo pět let. Co se týká platební morálky klientů, tak se pomalu zhoršuje a jednatel očekává další zhoršení v průběhu následujících měsíců (42).

O státní finanční podporu během pandemie jednatel zatím nežádal (42).

## ZÁVĚR

Primárním cílem bakalářské práce bylo navrhnout jednateli obchodní společnosti optimální ekonomické nastavení pracovněprávních vztahů, díky kterému by vyřešil vysoké osobní náklady ve společnosti. Mezi dílčí cíle práce patřilo i srovnání nákladů při využití. Navržená řešení by mohla optimalizovat stávající náklady v obchodní korporaci v případě ukončení pracovního poměru se zaměstnanci static a projektant. Dále doporučuji změnu dodavatele outsourcovaných služeb a navázat novou spolupráci s tuzemskou, případně slovenskou společností poskytující poptávané služby.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V první části bakalářské práce byl stanoven cíl, kterého mělo být dosaženo s pomocí dílčích cílů. Byly zde uvedeny postupy a metody práce, na základě, kterých by bylo možné cílů dosáhnout.

Druhá část bakalářské práce se věnovala základním pojmům, které souvisí s pracovněprávními vztahy a outsourcingem. Teoretická část byla zpracována na základě rešerší odborné literatury a stěžejním pramenem, ze kterého bylo čerpáno, je zákoník práce. Získané informace byly využity v následující části bakalářské práce.

Třetí část práce se zabývala analýzou současného problému zkoumané společnosti. Lze zde nalézt údaje o obchodní společnosti, jako předmět jejího podnikání nebo organizační strukturu společnosti. Hlavní úlohou této části bylo definovat problémy, se kterými se společnost potýká. Dále je v analytické části práce uvedena SWOT analýza obchodní společnosti. V této části je čerpáno zejména z osobních rozhovorů s jednatelem nebo účetní společnosti a vnitropodnikových dokumentů.

V poslední části byla navržena řešení zkoumaného problému. Některé z návrhů bylo možné zkalkulovat a zjistit tak konkrétní výši vynaložených nákladů, případně výši ekonomické úspory. U návrhů byly uvedeny dvě možné situace, které mohou nastat.

Hlavním cílem práce bylo optimalizovat osobní náklady ve společnosti a porovnat náklady při využití outsourcingu s náklady na pracovní poměr. Tato problematika byla podrobně rozpracovaná v analytické části a následně pak v části návrhové, kde jsou doporučena řešení problému. Domnívám se tedy, že cíl bakalářské práce je splněn, pro zkoumanou obchodní společnost jsem navrhla možnost optimalizace nákladů vzhledem k současnému stavu.

Zpracování bakalářské práce pro mě bylo velkým přínosem, zejména díky získaným právním a ekonomickým znalostem v oblasti pracovněprávních vztahů a outsourcingu. Rovněž doufám, že tato práce, potažmo návrhy řešení problému budou přínosné i pro jednatele obchodní společnosti, kterému tímto děkuji za spolupráci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) LIŠKA, Václav. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-021-8.
- (2) KROPÁČ, Jiří. *Statistika: náhodné jevy, náhodné veličiny, základy matematické statistiky, indexní analýza, regresní analýza, časové řady*. 2., přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-788-8.
- (3) *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Zákoník práce, redakční uzávěrka 4. 3. 2019. Ostrava: Sagit, 2019. Úplné znění, č. 1170. 978-80-7488-340-8.*
- (4) *Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník: Občanský zákoník.*
- (5) BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-283-0.
- (6) HŮRKA, Petr. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-440-8.
- (7) TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, 2018. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3471-2.
- (8) NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: Smluvní právo*. Praha: Grada, 2014. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5164-1.
- (9) BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ et al. *Abeceda personalisty ... 7. aktualizované vydání*. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.
- (10) MACHAČ, Martin. *Vyznejte se v pracovním právu: nezbytná příručka každého zaměstnance*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0266-1.
- (11) SCHMIED, Zdeněk, Ladislav TRYLČ, Pavla HLOUŠKOVÁ a Ludmila TOMANDLOVÁ. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce*. 4. aktualizované vydání. Ostrava: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-805-5.
- (12) ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ et al. *Abeceda mzdové účetní*. 30. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2020. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-253-3.
- (13) *Zákoník práce z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Svaz účetních České republiky, 2019. Metodické aktuality Svazu účetních. ISBN 978-80-7626-001-6.

- (14) Epravo.cz. *Epravo.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/o-vyhodach-i-nevyhodach-mzdoveho-vymeru-102702.html>
- (15) *Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů: Zákon o daních z příjmů k 1. 1. 2020.*
- (16) *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/zivotni-a-existencni-minimum-1>
- (17) *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- (18) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/narizeni-vlady-c.-567-2006-sb>.
- (19) *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/narizeni-vlady-c.-567-2006-sb>.
- (20) VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce*. 20. vydání. Praha: Grada, 2017. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0426-0.
- (21) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.
- (22) BRYCHTA, Ivan, Miroslav BULLA a Tereza KRUPOVÁ. *Účetnictví podnikatelů: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1. 2019*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2019. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-271-1.
- (23) BULLA, Miroslav. *Pomocník mzdové účetní*. 1. vydání. Český Těšín: Poradce, 2020. ISBN 978-80-7365-433-7.
- (24) PTÁČKOVÁ MÍSAŘOVÁ, Petra a Milena OTAVOVÁ. *Daň z příjmů srozumitelně*. Ostrava: Key Publishing, 2015. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-243-3.
- (25) *Účetnictví podnikatelů ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* 11. vydání. Praha: ASPI, 2014. Meritum (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-447-7.
- (26) Finanční správa. <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/ucetnictvi/obecne-informace> [online]. 2020 [cit. 2020-05-15].
- (27) NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA. *Účetnictví pro úplně začátečníky*. Praha: Grada Publishing, 2015. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5497-0.
- (28) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

- (29) STROUHAL, Jiří. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-991-6.
- (30) DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vydání. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- (31) Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace?fbclid=IwAR0vBHFm4qFhiXSS8yjVCeA-b5tclspKRSwHuBYswOmOILa5Nmcaaomk4sQ](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace?fbclid=IwAR0vBHFm4qFhiXSS8yjVCeA-b5tclspKRSwHuBYswOmOILa5Nmcaaomk4sQ)
- (32) MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-746-9.
- (33) LÍBAL, Tomáš. *Účetnictví - principy a techniky*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-94-7.
- (34) Státní úřad inspekce práce. *Státní úřad inspekce práce* [online]. 2020 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/otazky-a-odpovedi/pracovnepravni-vztahy/nelegalni-zamestnavani/jedna-se-o-tzv-svarcysystem/?fbclid=IwAR24ByVNIWkfP6QX9BVlsuVxHCaZNRRemOKxRSIdM4F2SdkHIO8jHNhfwKQI>
- (35) NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.
- (36) MCGUIRE, Kathy. *SWOT analysis 34 success secrets*. Middletown, 2014. ISBN 9781488569203.
- (37) JUSTICE.CZ. *JUSTICE.CZ* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- (38) *Interview s jednatelem společnosti, Brno*. 2019
- (39) Pro-stany.cz. *Pro-stany.cz* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <http://pro-stany.cz/financovani-hal>
- (40) *Interview s účetní obchodní společnosti, Brno*. 2019.
- (41) *Interní dokumenty obchodní společnosti*. Brno.
- (42) *Interview s jednatelem společnosti, Brno*. 2020.
- (43) *Interní dokumenty obchodní společnosti, Brno*. 2020.
- (44) Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/stavebnictvi-v-roce-2018>



## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

**ZP** – Zdravotní pojištění

**SP** – Sociální pojištění

**SHM** – Superhrubá mzda

**Kč** – Koruna česká

**HM** – Hrubá mzda

**MD** – Má dáti

**D** – Dal

**DPP** – Dohoda o provedení práce

**DPČ** – Dohoda o pracovní činnosti

**ZDP** – Zákon o daních z příjmů

**OSVČ** – osoba samostatně výdělečně činná

**DPH** – daň z přidané hodnoty

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj minimální mzdy v České republice. ....	26
Graf č.2:Vývoj počtu zaměstnanců.....	46
Graf č. 3: Vývoj mzdových nákladů.....	47
Graf č. 4: Počet prodaných hal v letech . ....	55

## SEZNAM OBRAZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura zaměstnavatele .....	42
--	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Zaručená mzda .....	27
Tabulka č. 2: Slevy na dani .....	33
Tabulka č. 3: Sazby pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení .....	34
Tabulka č. 4: Výpočet měsíční mzdy .....	35
Tabulka č. 5: Účtování mzdových operací .....	36
Tabulka č. 6: Účtování závazků plynoucích ze smluv o outsourcingu .....	39
Tabulka č. 7: Analýza zaměstnanců společnosti .....	45
Tabulka č. 8: Mzdové ohodnocení zaměstnanců k 31. 12. 2019 .....	48
Tabulka č. 9: Daňová uznatelnost stravování .....	49
Tabulka č. 10: Výpočet čisté mzdy .....	50
Tabulka č. 11: Měsíční mzdové náklady – pracovní smlouvy k 31. 12. 2019 .....	51
Tabulka č. 12: Měsíční mzdové náklady – DPP k 31. 12. 2019 .....	52
Tabulka č. 13: Měsíční mzdové náklady – DPČ k 31. 12. 2019 .....	52
Tabulka č. 14: Mzdové náklady obchodní společnosti .....	52
Tabulka č. 15: Účtování o mzdách – příklad .....	53
Tabulka č. 16: Účtování o stravenkách – příklad. ....	54
Tabulka č. 17: Náklady na outsourcing. ....	57
Tabulka č. 18: Průměrné ceny .....	58
Tabulka č. 19: Mzdové náklady vynaložené na pracovní poměr .....	59
Tabulka č. 20: Výpočet mzdových nákladů .....	59
Tabulka č. 21: Celkové měsíční náklady na pracovní poměr .....	60
Tabulka č. 22: Srovnání ročních nákladů na outsourcing a pracovní poměr .....	61
Tabulka č. 23: SWOT analýza .....	62
Tabulka č. 24: Ekonomické aspekty návrhu č. 1 .....	66
Tabulka č. 25: Ekonomické aspekty návrhu č. 1 .....	66
Tabulka č. 26: Ekonomické aspekty návrhu č. 2 .....	69

Tabulka č. 27: Ekonomické aspekty návrhu č. 2 .....	70
---	----