



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY Z HLEDISKA OPTIMALIZACE MZDOVÝCH NÁKLADŮ

EMPLOYMENT RELATIONSHIP IN TERMS OF WAGE COSTS OPTIMIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Denis Szentkirályi**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Mgr. Helena Musilová**

**BRNO 2022**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Denis Szentkirályi**  
Vedoucí práce: **Mgr. Helena Musilová**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu 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**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pracovněprávní vztahy z právního a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

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

Student 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 student 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 student 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 978-807-4006-678.

HLOUŠKOVÁ, P., E. HOFMANNOVÁ, P. KNEBL a kol. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 2. 2020. 11. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-115-4.

SOUŠKOVÁ, M. a M. SPIRIT. Pracovní právo pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2067-4.

TOMŠEJ, J. Zákoník práce v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3471-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

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

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa venuje problematike pracovnoprávných vzťahov u vybraného zamestnávateľa. Zameriava sa na optimalizáciu mzdových a osobných nákladov zamestnávateľa v súvislosti s riešeným problémom, ktorý sa týka nedostatku zamestnancov. Na základe poznatkov zistených z vypracovanej analýzy navrhuje zamestnávateľovi riešenia, ktoré optimalizujú počet zamestnancov a jeho osobné náklady.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the issue of labor relations with a selected employer. It focuses on optimizing the employer's wage and personnel costs in relation to the problem of staff shortages. Based on the findings of the analysis, it proposes solutions to the employer that optimize the number of employees and their personnel costs.

## **Kľúčové slová**

pracovnoprávne vzťahy, mzdové náklady, pracovný pomer, pracovná zmluva, zákonník práce, zamestnávateľ, zamestnanec, optimalizácia

## **Key words**

labour relation, wage costs, labour relation, employment, employment contract, labour law, employer, employee, optimization

### **Bibliografická citácia**

SZENTKIRÁLYI, Denis. *Pracovněprávní vztahy z hlediska optimalizace mzdových nákladů* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné

z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143287>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorskom a o právach souvisejících s právem autorským).

V Brne dňa 09. mája 2022

.....

podpis autora

### **Pod'akovanie**

Týmto by som sa chcel poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce Mgr. Helene Musilovej za odbornú pomoc a užitočné rady. Zároveň sa chcem poďakovať zamestnancom vybraného zamestnávateľa za ich spoluprácu a poskytnutie informácií a materiálov potrebných pre vypracovanie tejto bakalárskej práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE: PRACOVNOPRÁVNE VZŤAHY Z PRÁVNEHO A EKONOMICKÉHO HĽADISKA.....	15
1.1. Pracovnoprávne vzťahy .....	15
1.2. Účastníci pracovnoprávných vzťahov .....	16
1.2.1. Zamestnávateľ.....	16
1.2.2. Zamestnanec .....	16
1.3. Závislá práca .....	17
1.4. Pracovný pomer .....	18
1.5. Vznik pracovného pomeru.....	18
1.6. Zánik pracovného pomeru .....	19
1.7. Druhy pracovného pomeru .....	19
1.8. Pracovná zmluva .....	20
1.9. Pracovná doba a dĺžka pracovnej doby .....	21
1.9.1. Rozvrhnutie pracovnej doby.....	21
1.9.2. Práca nadčas.....	22
1.9.3. Prestávky v práci.....	22
1.9.4. Doba odpočinku .....	23
1.9.5. Dni pracovného klľudu.....	23
1.9.6. Dovolenska.....	24
1.10. Dohody o práci konané mimo pracovný pomer .....	24
1.10.1. Dohoda o provedení práce .....	24
1.10.2. Dohoda o pracovní činnosti .....	25
1.11. Odmeňovanie zamestnancov.....	25



1.11.1.	Odmena z dohody.....	25
1.11.2.	Mzda .....	25
1.11.3.	Minimálna mzda.....	26
1.11.4.	Formy mzdy .....	26
1.11.5.	Príplatky k mzde.....	27
1.11.6.	Náhrada mzdy .....	28
1.12.	Náklady zamestnávateľa .....	28
1.12.1.	Mzdové náklady .....	29
1.12.2.	Zákonné odvody zo mzdy .....	29
1.12.3.	Náklady na prijatie zamestnanca .....	30
1.12.4.	Odborný rozvoj zamestnancov.....	30
1.12.5.	Pracovno-lekárske služby .....	30
1.13.	Výpočet mzdy a jej účtovanie .....	31
1.13.1.	Výpočet mesačnej mzdy .....	31
1.13.2.	Účtovanie mzdy.....	32
1.14.	Fluktuácia zamestnancov .....	33
1.15.	Starostlivosť o zamestnancov.....	33
1.15.1.	Odmeny.....	33
1.15.2.	Stravovanie zamestnancov .....	34
1.15.3.	Dodatočná dovolenka, dni zdravotného voľna.....	34
1.16.	Zhrnutie teoretickej časti.....	34
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNEHO A EKONOMICKÉHO HĽADISKA.....	35
2.1.	Základné informácie o zamestnávateľovi.....	35
2.2.	Vývoj počtu zamestnancov .....	36
2.3.	Vymedzenie súčasného problému zamestnávateľa.....	37

2.4.	Postup pred vznikom pracovného pomeru .....	38
2.5.	Požiadavky na zamestnanca .....	39
2.6.	Pracovná zmluva .....	39
2.7.	Pracovná doba.....	39
2.8.	Skúšobná doba .....	40
2.9.	Náklady spojené s prijatím nového zamestnanca .....	40
2.10.	Odmeňovanie zamestnancov .....	41
2.10.1.	Výpočet mesačnej mzdy .....	41
2.10.2.	Osobné náklady zamestnávateľa .....	43
2.10.3.	Analýza osobných nákladov zamestnávateľa .....	44
2.11.	Analýza dopadu pandémie Covid-19 na vývoj tržieb.....	45
2.12.	Analýza inflácie a reálnej hodnoty mzdy.....	47
2.13.	Vývoj nezamestnanosti v okrese .....	50
2.14.	Utečenci v súvislosti s vojnou na Ukrajine .....	50
2.15.	Webové stránky zamestnávateľa .....	51
2.16.	Starostlivosť o zamestnancov.....	51
2.16.1.	Dovolenka .....	51
2.16.2.	Príspevok na stravovanie .....	52
2.16.3.	Príspevok na penzijné pripoistenie .....	52
2.16.4.	Darovanie krvi.....	52
2.16.5.	Náborový príspevok .....	52
2.16.6.	Letný a zimný bonus.....	53
2.16.7.	Pracovné jubilea .....	53
2.16.8.	Odborný rozvoj zamestnancov.....	53
2.17.	Konkurencia na trhu práce .....	54
2.18.	Zhrnutie .....	55

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA VRÁTENE ICH EKONOMICKÉHO ZHODNOTENIA .....	56
3.1. Prijatie nových zamestnancov .....	56
3.1.1. Prijatie nových zamestnancov do pracovného pomeru .....	57
3.1.2. Prijatie zamestnancov na základe dohody o provedení práce .....	57
3.1.3. Prijatie zamestnancov na základe dohody o pracovnej činnosti.....	59
3.1.4. Ekonomické zhodnotenie návrhov, ich klady a zápory.....	60
3.2. Úprava webových stránok a využitie sociálnych sietí .....	61
3.2.1. Ekonomické zhodnotenie návrhu.....	63
3.3. Duálne vzdelávanie (odborný výcvik, praxe učňů).....	63
3.3.1. Ekonomické zhodnotenie návrhu.....	64
3.4. Dni zdravotného voľna (sick days) .....	66
3.4.1. Päť dní zdravotného voľna s koeficientom 1.....	68
3.4.2. Päť dní zdravotného voľna s koeficientom menej než 1 .....	69
3.4.3. Zvýšiť počet dní dovolenky o 5 dní .....	70
3.4.4. Ekonomické zhodnotenie benefitov .....	71
3.5. Kvartálne zvyšovanie mzdy na základe inflácie .....	72
3.5.1. Ekonomické zhodnotenie návrhu.....	72
3.6. Zhodnotenie návrhov zamestnávateľom .....	72
3.7. Zhrnutie .....	72
Záver.....	74
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	75
Zoznam použitých skratiek a symbolov .....	80
Zoznam tabuliek.....	81
Zoznam grafov .....	83

# ÚVOD

Pre svoju bakalársku prácu som si zvolil tému pracovnoprávných vzťahov najmä pre moje osobné skúsenosti z praxe a praktickú využiteľnosť v každodennom živote, ako aj záujem o túto tému ako takú. Každý z nás by mal poznať základné pojmy vzťahujúce sa k pracovnoprávnym vzťahom, svoje práva a povinnosti a s nimi súvisiace ekonomické a daňové javy, nakoľko v priebehu života sa takmer určite dostaneme do pozície zamestnanca alebo zamestnávateľa.

Bakalárska práca je rozdelená do troch hlavných častí. V teoretickej časti sú najprv priblížené základné pojmy týkajúce sa oblasti pracovného práva, akými sú zamestnávateľ a zamestnanec, vznik a zánik pracovného pomeru, pracovná zmluva a pracovná doba. Zároveň sú priblížené aj ďalšie formy základných pracovnoprávných vzťahov. Nasleduje prechod do ekonomického výkladu teoretickej časti, ktorý je zameraný najmä na definíciu mzdy, príplatkov k mzde, postupu jej výpočtu a účtovaniu. Neopomenuteľnú podkapitolu tvoria náklady zamestnávateľa, ktorým sa venuje zvýšená pozornosť vo zvyšku práce. Súčasťou pracovnoprávných vzťahov je aj problematika starostlivosti o zamestnancov, ktorej je venovaný koniec tejto kapitoly.

V druhej časti je predstavený zamestnávateľ XYZ, k. s., so sídlom v Blatnej a je analyzovaná jeho súčasná situácia najmä z hľadiska odmeňovania zamestnancov. Predmetom analýzy je vývoj počtu zamestnancov a mzdové náklady za posledné roky, spôsob prijímania nových zamestnancov, obsah pracovnej zmluvy, spôsob odmeňovania zamestnancov a s tým súvisiace osobné náklady zamestnávateľa, ako aj príslušné výpočty. Veľký dôraz je kladený na problém, ktorý je v tejto časti vymedzený a na faktory s ním súvisiace, ako je ekonomická situácia zamestnávateľa, nezamestnanosť v regióne, či konkurenčné podniky.

Záver tejto práce je venovaný návrhom, ktorých implementácia by pomohla riešiť problém zamestnávateľa XYZ, k. s. Ide o návrhy spojené s prijatím zamestnancov s druhom práce operátor výroby, zníženie nákladov spojených s prijatím takého zamestnanca a zníženie fluktuácie zamestnancov s týmto druhom práce.

Som si istý, že téma tejto bakalárskej práce bude pre mňa prínosom nie len v profesijnom, ale aj v osobnom živote. Zároveň dúfam, že navrhnuté riešenia zamestnávateľ zoberie na vedomie a pokúsi sa aspoň o ich čiastočné zrealizovanie.

## **CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

Prvým cieľom bakalárskej práce je porovnať osobné a mzdové náklady zamestnávateľa na prijatie nových zamestnancov s druhom práce operátor výroby podľa druhu pracovnoprávných vzťahov a navrhnúť ich optimálnu kombináciu. Druhým cieľom je poskytnúť návrhy, ktoré pomôžu optimalizovať náklady spojené s oslovením uchádzačov o prácu, prijatím zamestnancov s druhom práce operátor výroby a znížiť fluktuáciu týchto zamestnancov poskytnutím užitočných a atraktívnych benefitov. Vybraný zamestnávateľ implementáciou návrhu dosiahne nielen optimálne využitie výrobných kapacít, ale aj zvýši konkurencieschopnosť vybranej prevádzky.

### **Čiastkové ciele:**

Cieľom teoretickej časti je položiť základy, o ktoré sa opiera zvyšok práce. Jedná sa teda o vymedzenie problematiky pracovnoprávných vzťahov a teórie s tým súvisiacej. Druhým čiastkovým cieľom tejto práce je v analytickej časti priblížiť vybraného zamestnávateľa a analyzovať dáta potrebné pre vypracovanie tretej, návrhovej časti, ktorej cieľom je poskytnúť návrhy pre optimalizáciu osobných a mzdových nákladov zamestnávateľa.

### **Metódy a postup spracovania:**

Pre vypracovanie bakalárskej práce boli najprv oslovení zamestnávatelia z odvetvia priemyslu. Zamestnávateľ XYZ, k. s., so sídlom v Blatnej bol ochotný poskytnúť informácie o personálnom stave a mzdových podmienkach zamestnancov s druhom práce operátor výroby, na základe čoho boli stanovené problémy, ktoré sa snaží vyriešiť a ktorých riešením je venovaná návrhová časť práce. V analytickej časti práce sú tieto problémy definované a na základe rozhovorov a e-mailovej komunikácie s referentom mzdového a personálneho oddelenia, interných dokumentov a verejne dostupných údajov na webových stránkach a vo výročných správach je spracovaný podklad pre vytvorenie návrhovej časti. Predmetom tejto časti je aj sekundárna analýza vybraných veličín a konkurenčných subjektov (Kapounová, 2017).

Teoretická časť bakalárskej práce poskytuje právne a odborné zázemie pre analytickú a návrhovú časť. Pre jej vypracovanie bola použitá metóda rešerše odbornej literatúry zameranej na pracovné právo, mzdové účtovníctvo a riadenie nákladov (Kapounová, 2017).

V návrhovej časti sú využité poznatky získané z analytickej časti, na základe ktorých sú vytvorené návrhy, ktorých implementácia rieši zamestnávateľom definované problémy. Pre vyhodnotenie efektivity návrhov je využité porovnanie nákladov. Konkrétne návrhy sú porovnané podľa zmeny nákladov, resp. o koľko sa náklady zvýšia alebo znížia, čo to implikuje a aké závery z toho vyplývajú. Pokiaľ nie je numerické zhodnotenie niektorých nákladov možné, ekonomické zhodnotenie je podložené výsledkami odborných prác a informáciami z príslušnej odbornej literatúry (Kapounová, 2017).

# **1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE: PRACOVNOPRÁVNE VZŤAHY Z PRÁVNEHO A EKONOMICKÉHO HĽADISKA**

Táto časť bakalárskej práce sa zaoberá teoretickými východiskami vzťahujúcich sa k pracovnoprávnym vzťahom z právneho a ekonomického hľadiska. V úvode kapitoly ide najmä o definíciu základných pojmov a náležitostí, ktorých dodržiavanie je potrebné pri vzniku pracovnoprávných vzťahov. Ďalej sa táto časť zameriava na informácie o jednotlivých účastníkoch pracovnoprávných vzťahov a na priblíženie vzťahov samotných. Vysvetľuje ako vzniká pracovnoprávny pomer a akým spôsobom sa môže ukončiť. Tiež sa zaoberá právami a povinnosťami jednotlivých zmluvných strán vystupujúcich v pracovnoprávných vzťahoch. Na konci kapitoly sa pozornosť venuje hlavne ekonomickej časti pracovnoprávných vzťahov a teda ide o priblíženie nákladovej a personálnej stránky tejto problematiky.

## **1.1. Pracovnoprávne vzťahy**

Pracovné právo je právnym odvetvím, ktoré upravuje vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom pri výkone práce. Funkciou a zmyslom pracovnoprávných predpisov je regulovať tento výkon práce. Cieľom právnej úpravy je na jednej strane poskytnúť zamestnávateľovi nástroje k organizácii a riadeniu práce zamestnancov za účelom realizácie jeho činností, a na druhej strane zaistiť zamestnancovi odpovedajúce podmienky pri výkone práce (Hůrka, 2022).

V Českej republike je základným pracovnoprávnym predpisom zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ktorý definuje základné zásady pracovného práva. Zákoník práce výslovne označuje pracovnoprávne vzťahy ako právne vzťahy vznikajúce pri výkone závislej práce medzi zamestnancami a zamestnávateľmi. (Šubrt a kol., 2022, s. 33; Hůrka, 2022, s. 7).

Pracovnoprávne vzťahy je možné deliť na

- individuálne
- kolektívne

Pod individuálnymi pracovnoprávnymi vzťahmi rozumieme vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. Kolektívne pracovnoprávne vzťahy sú vzťahy medzi zástupcami zamestnancov, ktorí reprezentujú kolektív zamestnancov a zamestnávateľmi, resp. ich združeniami (Šubrt a kol., 2022, s. 33).

## **1.2. Účastníci pracovnoprávných vzťahov**

Účastníkmi pracovnoprávných vzťahov, ako už aj bolo uvedené vyššie, sú predovšetkým zamestnávatelia a zamestnanci. Ďalej môžu byť účastníkmi týchto vzťahov tiež zástupcovia zamestnancov, ktorými sú odborové organizácie, rady zamestnancov a zástupcovia pre oblasť bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Šubrt a kol., 2022, s. 33).

### **1.2.1. Zamestnávateľ**

Zamestnávateľ môže byť fyzická aj právnická osoba. Môže ním byť taktiež štát. Zamestnávateľ môže byť podnikajúci aj nepodnikajúci, ziskový aj neziskový subjekt. Na strane zamestnávateľa môže voči zamestnancovi vystupovať vždy iba jeden právny subjekt, resp. v jednom pracovnoprávnom vzťahu nemôže mať zamestnanec viac než jedného zamestnávateľa. Samozrejme týmto nie je vylúčená možnosť pre zamestnanca vstúpiť do pracovnoprávneho vzťahu u viacerých zamestnávateľov (Brychta a kol., 2022, s. 229; Štang, 2020). Zákonník práce v § 7 definuje zamestnávateľa ako osobu, ktorej sa fyzická osoba zaviazala k výkonu závislej práce v základnom pracovnoprávnom vzťahu.

### **1.2.2. Zamestnanec**

Zamestnancom môže byť iba fyzická osoba (Šubrt a kol., 2022, s. 32). Zákonník práce v § 6 definuje zamestnanca ako fyzickú osobu, ktorá sa zaviazala k výkonu závislej práce v základnom pracovnoprávnom vzťahu. Občiansky zákonník v § 35 stanovuje dve podmienky, ktoré musia byť splnené, aby mohla fyzická osoba vykonávať závislú prácu v základnom pracovnoprávnom vzťahu, a to:

- dosiahnutie veku 15 rokov,
- ukončenie povinnej školskej dochádzky (Brychta a kol., 2022, s. 229).



### 1.3. Závislá práce

Predmetom pracovného práva je závislá práca. Jej hlavným znakom je, že práca je vykonávaná spôsobom, ktorý určil zamestnávateľ a teda je pre ňu typický vzťah organizačnej nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti subjektov, ktoré prácu vykonávajú. Zamestnávateľ prideliuje prácu zamestnancovi v súlade s pracovnou dobou a dobou odpočinku, ktorá je určená v zákonníku práce (Húrka, 2022).

Ďalším výrazným znakom je vykonávanie práce na náklady zamestnávateľa (energie, materiál, priestory, stroje,...). Výkon práce sa tak deje prevažne v priestoroch zamestnávateľa, na pracovisku, s využitím jeho materiálu.

Práca je taktiež vykonávaná menom zamestnávateľa na jeho zodpovednosť. Zamestnanec prácu vykonáva menom zamestnávateľa a pokiaľ spôsobí škodu tretej osobe, za škodu zodpovedá zamestnávateľ. Rovnako to je aj v opačnom prípade, kedy podľa pracovnoprávnej zodpovednosti za škodu spôsobenú treťou osobou, ktorá vznikla zamestnancovi pri výkone práce, zodpovedá zamestnávateľ.

Pre závislú činnosť je ďalej typické, že právny predpis stanovuje, aby bola táto činnosť poskytovaná za úplatu vo forme mzdy, platu alebo odmeny z dohôd. Mzda (plat) je zjednaná ako pravidelné plnenie poskytované zamestnancovi za výkon práce. Táto odmena prináleží periodicky za určité obdobie, spravidla za kalendárny mesiac (Štang, 2020).

Znaky, ktorými sa závislá práca posudzuje podľa §2 Zákonníka práce sú:

- osobný výkon práce zamestnanca pre zamestnávateľa
- organizačná podriadenosť zamestnanca
- práca podľa pokynov zamestnávateľa
- práca konaná menom zamestnávateľa
- vykonávaná za odmenu
- na náklady a zodpovednosť zamestnávateľa
- v pracovnej dobe na pracovisku, prípadne na inom, dohodnutom mieste.

Závislá práca môže byť vykonávaná výhradne v základnom pracovnoprávnom vzťahu, ktorým sa podľa zákonníka práce rozumie:

- pracovný pomer a

- právne vzťahy založené dohodami o prácach konaných mimo pracovný pomer alebo upravené zvláštnymi zákonmi (Brychta a kol., 2022, s. 229).

#### **1.4. Pracovný pomer**

Pracovný pomer je najtypickejším základným pracovnoprávnym vzťahom. Až do okamihu vzniku pracovnoprávneho vzťahu môžeme hovoriť o tom, že medzi zmluvnými stranami (budúcim zamestnávateľom a zamestnancom) existuje rovné postavenie. Až v okamihu vzniku pracovnoprávneho vzťahu nastupuje vzťah nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, ako jedného zo základných znakov závislej práce (Húrka, 2022).

Toto slabšie postavenie zamestnanca, ako aj celý charakter výkonu závislej práce, je tiež dôvodom pre zvýšenú ochranu jeho práv. Zamestnanec v pracovnom pomere používa zo zákona najvyššiu mieru ochrany tohto právneho vzťahu a má garantované základné štandardy pracovných podmienok, čo je možné vidieť najmä pri porovnaní so zamestnancom, ktorý pre zamestnávateľa vykonáva činnosť na základe dohody o pracovnej činnosti alebo dohody o provedení práce (Húrka, 2022).

#### **1.5. Vznik pracovného pomeru**

Zákonník práce rozlišuje dva spôsoby vzniku pracovného pomeru:

- a) pracovnou zmluvou,
- b) menovaním.

Vo väčšine prípadov pracovný pomer vzniká na základe pracovnej zmluvy, pokiaľ zákonník práce alebo iný právny predpis nestanovuje inak. U pracovnej zmluvy zákonník práce vyžaduje, aby zmluva bola uzatvorená v písomnej forme (Šubrt a kol., 2022, s. 49).

Pracovný pomer môže vzniknúť len so súhlasom zamestnávateľa a fyzickej osoby (zamestnanca). Výber fyzických osôb uchádzajúcich sa o zamestnanie je z hľadiska kvalifikácie, požiadaviek a schopností, pokiaľ to zákon nestanovuje inak, v plnej pôsobnosti zamestnávateľa (Húrka, 2022).

Avšak aj napriek uvedenej voľnosti vo výbere zamestnancov sú zamestnávatelia povinní vo veci práva na zamestnanie a prístupu k zamestnaniu zaistiť rovné zachádzanie podľa antidiskriminačného zákona. Zamestnávateľ nesmie pri výbere zamestnancov vyžadovať

informácie týkajúce sa národnosti, rasového alebo etnického pôvodu, politických postojov, náboženstva, filozofického presvedčenia, sexuálnej orientácie a informácie odporujúce dobrým mravom alebo osobné údaje, ktoré neslúžia k plneniu povinností zamestnávateľom stanovených zvláštnym právnym predpisom (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Fyzická osoba je pred vznikom pracovného pomeru povinná sa v prípadoch stanovených zvláštnym právnym predpisom podrobiť vstupnej lekárskej prehliadke (Šubrt a kol., 2022, s. 50).

Pred uzatvorením pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný zoznámiť fyzickú osobu s právami a povinnosťami, ktoré pre ňu z pracovnej zmluvy vyplývajú, s pracovnými podmienkami a podmienkami odmeňovania, podľa ktorých má prácu vykonávať a ďalej s náplňou práce, ktorá má byť predmetom pracovného pomeru (Mervartová, 2008).

## **1.6. Zánik pracovného pomeru**

Pri zániku pracovnoprávnych vzťahov zaniká väčšina práv a povinností účastníkov týchto vzťahov. Základné pracovnoprávne vzťahy zanikajú:

- jednostranným právnym jednaním,
- dvojstranným právnym jednaním,
- právnou udalosťou,
- splnením, napríklad vykonaním dohodnutej práce (Šubrt a kol., 2022, s. 59; Štang, 2020).

## **1.7. Druhy pracovného pomeru**

Pracovný pomer je z hľadiska doby trvania možné rozdeliť na:

- pracovný pomer na dobu určitú
- pracovný pomer na dobu neurčitú (Galvas, 2012).

Pracovný pomer trvá po dobu neurčitú, pokiaľ nie je výslovne zjednaná doba jeho trvania. V tomto ohľade nie je dôležité, či je v pracovnej zmluve uvedená doba, na ktorú sa pracovný pomer zjednáva, nič, alebo je v nej výslovne uvedené, že pracovný pomer sa zjednáva na dobu neurčitú (Zákon č. 262/2006 Sb.; Zákon č. 89/2012 Sb.).

Zákonník práce ďalej v § 39 odst. 2 stanovuje, že doba trvania pracovného pomeru na dobu určitú medzi tými istými zmluvnými stranami nesmie presiahnuť 3 roky a odo dňa

vzniku prvého pracovného pomeru na dobu určitú sa môže opakovať nanajvýš dvakrát, pričom za opakovanie sa považuje aj jeho predĺženie (Šubrt a kol., 2022, s. 51).

Pre určenie druhu pracovného pomeru je možné použiť aj ďalšie kritéria, ako napríklad súbeh zákonných úprav, charakter zamestnávateľa, miesto výkonu práce, no pre účely tejto práce bude postačujúce vyššie uvedené členenie.

## 1.8. Pracovná zmluva

Pracovná zmluva je dvojstranné právne konanie, spočívajúce v súhlasnom prejave fyzickej osoby a zamestnávateľa uzavrieť pracovný pomer. Zamestnávateľ je povinný uzavrieť pracovnú zmluvu písomne a jedno vyhotovenie vydať zamestnancovi (Šubrt a kol., 2022, s. 49, Mervartová, 2008).

Zákonník práce v § 34 uvádza podstatné náležitosti, ktoré musí pracovná zmluva obsahovať. Ide o:

- a) **druh práce**, ktorú má zamestnanec pre zamestnávateľa vykonávať. Ujednanie musí byť určité. Povinnosťou zamestnávateľa je pridelovať zamestnancovi len dohodnutý druh práce. V opačnom prípade môže zamestnanec druh práce, ktorý nebol dohodnutý, odmietnuť.
- b) **miesto alebo miesta výkonu práce**, v ktorých má byť práca vykonávaná
- c) **deň nástupu do práce**. Pracovný pomer vzniká dňom, ktorý bol zjednaný v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce. Pokiaľ zamestnanec v zjednaný deň nenastúpi do práce bez vážnej prekážky alebo najneskôr do týždňa zamestnávateľa o tejto vážnej prekážke neupovedomí, môže zamestnávateľ od pracovnej zmluvy odstúpiť.

Ďalšie náležitosti, ktoré si účastníci môžu v pracovnej zmluve dohodnúť v zmysle Zákonníka práce (§ 37) sú:

- a) doba trvania pracovného pomeru,
- b) skúšobná doba,
- c) mzdové podmienky,
- d) pracovná doba,
- e) dohoda o vyslanie na pracovnú cestu,
- f) konkurenčná doložka (Šubrt a kol., 2022, s. 50, Mervartová, 2008).

## 1.9. Pracovná doba a dĺžka pracovnej doby

Pracovná doba je doba, v ktorej je zamestnanec povinný vykonávať pre zamestnávateľa prácu (Zákon č. 89/2012 Sb.). Dĺžka pracovnej doby je určená časovými jednotkami – hodinami vo vzťahu k obdobiu – týždňu. Najvyšší prípustný rozsah stanovenej týždennej pracovnej doby je 40 hodín (Šubrt a kol., 2022, s. 72). V § 79 Zákonníka práce je ďalej vymedzený najvyšší prípustný rozsah stanovenej týždennej pracovnej doby pre vybrané kategórie zamestnancov, pri ktorých sa prihliada na zvláštne podmienky výkonu práce na určitých pracoviskách a pracovných režimoch. Pracovná doba zamestnancov:

- a) pracujúcich v podzemí pri ťažbe uhlia, rúd a nedurových surovín, v banskej výstavke a na bankých pracoviskách geologického prieskumu je 37,5 hodín týždenne,
- b) s viaczmeným a nepretržitým pracovným režimom je 37,5 hodín týždenne,
- c) s dvojmenným pracovným režimom je 38,75 hodín týždenne (Šubrt a kol., 2022, s. 72; Hůrka, 2020).

U zamestnancov mladších než 18 rokoch nesmie dĺžka zmeny v jednotlivých dňoch prekročiť 8 hodín a vo viacerých základných pracovnoprávných vzťahoch nesmie celková dĺžka týždennej pracovnej doby prekročiť 40 hodín (Hůrka, 2022).

Pretože v priebehu pracovnej doby musí zamestnanec pre zamestnávateľa vykonávať prácu alebo byť pre jej výkon pripravený na pracovisku, je povinný byť na začiatku zmeny už na svojom pracovisku a odchádzať z neho až po ukončení zmeny. Nestačí teda, pokiaľ zamestnanec na začiatku zmeny práve prejde vstupnou bránou závodu a ide sa ešte napríklad prezliecť do pracovného úboru alebo vykonávať iné úkony potrebné pre výkon jeho práce (Hůrka, 2022).

### 1.9.1. Rozvrhnutie pracovnej doby

O rozvrhnutí týždennej pracovnej doby rozhoduje zamestnávateľ, ktorý určuje začiatok a koniec smien. Môže byť rozvrhnutá rovnomerne alebo nerovnomerne, no pokiaľ je to možné, pracovná doba má byť rozvrhnutá do päťdenného pracovného týždňa. Dĺžka jednej smeny nemôže presiahnuť 12 hodín (Hůrka, 2022).

Zamestnávateľ je povinný vypracovať týždenný písomný rozvrh pracovnej doby a oboznámiť s jeho obsahom alebo jeho zmenou zamestnanca najneskôr do 2 týždňov

a v prípade konta pracovnej doby najneskôr 1 týždeň pred začiatkom obdobia, pokiaľ nie je dohodnuté inak (Štang, 2020).

### **1.9.2. Práca nadčas**

Prácou nadčas sa rozumie práca vykonávaná zamestnancom nad stanovenú týždennú pracovnú dobu na príkaz zamestnávateľa alebo s jeho súhlasom. Je možné ju vykonávať len výnimočne a teda nemôže byť zamestnávateľom dopredu rozvrhnutá v písomnom rozvrhu týždennej pracovnej doby (Hůrka, 2022).

Nedostatočné personálne zabezpečenie teda zamestnávateľ nemôže riešiť tým, že bude dopredu rozvrhovať zamestnancom pracovnú dobu vo vyššom rozsahu, než koľko je stanovená týždenná pracovná doba zamestnanca (Hůrka, 2022).

Zamestnávateľ ju môže zamestnancom nariadiť len v prípade, že ide o vážne prevádzkové dôvody, a to aj na dobu nepretržitého oddychu medzi dvomi zmenami a dni pracovného kľudu.

S ohľadom na výnimočnosť nariadenia práce nadčas jej zákonník práce stanovuje určité limity, a to týždenné a ročné, kedy zamestnancovi nesmie byť nariadená práca nadčas viac ako 8 hodín v jednotlivých týždňoch a najviac 150 hodín v kalendárnom roku (Hůrka, 2022).

### **1.9.3. Prestávky v práci**

Jedným z najdôležitejších sociálnych aspektov naplnenia ochrannej funkcie pracovného práva sú prestávky v práci. Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi najneskôr po 6 hodinách nepretržitej práce prestávku v práci na jedlo a oddych v trvaní najmenej 30 minút, pričom mladistvému zamestnancovi musí byť táto prestávka poskytnutá najneskôr po 4,5 hodinách nepretržitej práce. Prestávky v práci na jedlo a oddych sa do pracovnej doby nezapočítavajú. Jedná sa preto o tzv. čistú pracovnú dobu (Šubrt a kol., 2022, s. 72; Hůrka, 2022).

Prestávka v práci na jedlo a oddych môže byť rozdelená aj do častí, pričom každá jej časť musí trvať najmenej 15 minút. Prestávky sa ďalej neposkytujú na začiatku a na konci pracovnej doby. Tieto prestávky nie je možné zamieňať s bezpečnostnými prestávkami. Pokiaľ má zamestnanec pri výkone práce právo na bezpečnostnú prestávku podľa

zvláštnych právnych predpisov, započítava sa tato prestávka do pracovnej doby. Zákonník práce zároveň umožňuje súbežné čerpanie bezpečnostnej prestávky a prestávky v práci na jedlo a oddych. Pokiaľ prípadne bezpečnostná prestávka na dobu prestávky v práci na jedlo a oddych, započíta sa doba tejto prestávky do pracovnej doby zamestnanca ako práca nadčas (Hůrka, 2019; Šubrt a kol., 2022, s. 72).

#### **1.9.4. Doba odpočinku**

Doba odpočinku je doba, ktorá nie je pracovnou dobou (Hůrka, 2022). Zákonník práce týmto zaručuje zamestnancom potrebný časový priestor pre regeneráciu pracovných síl a pre uplatňovanie individuálnych záľub a rozvoj osobnosti stanovením minimálnej dĺžky:

- nepretržitého odpočinku medzi dvomi zmenami
- nepretržitého odpočinku v týždni

a ďalej obmedzenie možnosti práce v dňoch pracovného kľudu (Hůrka, 2022).

Minimálna dĺžka nepretržitého odpočinku medzi koncom jednej zmeny a začiatkom nasledujúcej zmeny je stanovená na 11 hodín. U zamestnancov mladších než 18 rokov je to 12 hodín.

S nepretržitým odpočinkom medzi dvomi zmenami úzko súvisí ďalší druh odpočinku a to nepretržitý odpočinok v týždni. Zamestnávateľ je povinný rozvrhnúť pracovnú dobu tak, aby zamestnanec mal počas každého obdobia zloženého zo 7 po sebe nasledujúcich kalendárnych dní nepretržitý odpočinok v dĺžke najmenej 35 hodín. U mladistvého zamestnanca nesmie byť tento odpočinok kratší než 48 hodín. Pokiaľ to prevádzka zamestnávateľa dovoľuje, stanovuje sa nepretržitý odpočinok v týždni všetkým zamestnancom rovnako a tak, aby doň spadala nedeľa (Hůrka, 2022).

#### **1.9.5. Dni pracovného kľudu**

Dni pracovného kľudu sú dni, na ktoré pripadá nepretržitý odpočinok zamestnanca v rámci týždňa a sviatkov a v týchto dňoch môže nariadiť zamestnávateľ prácu len výnimočne (Zákon č. 262/2006 Sb.).

### **1.9.6. Dovolienka**

Dovolenkou sa rozumie zvláštny druh doby odpočinku, kedy zamestnanec v zamestnávateľom určenom alebo dohodnutom čase nevykonáva prácu, nedostavuje sa na pracovisko a má teda pracovné voľno určené predovšetkým k zotaveniu a k oddýchnutiu si od práce a k realizácií osobných záujmov (Podrazil, 2019). Za dobu čerpania dovolienky prislúcha zamestnancovi náhrada mzdy vo výške priemerného zárobku, ktorá musí byť poskytnutá za rovnaké obdobie, za ktoré je dovolienka čerpaná (Šubrt a kol., 2022, s. 87).

Česká právna úprava rozlišuje dovolienku poskytovanú v závislosti na dobe trvania pracovného pomeru a podľa podmienok, za ktorých je práca vykonávaná. Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi dovolienku za kalendárny rok alebo jeho pomernú časť (Šubrt a kol., 2022, s. 79). Dobu čerpania dovolienky je zamestnávateľ povinný určiť podľa písomného rozvrhu vydaného s predchádzajúcim súhlasom odborovej organizácie a rady zamestnancov, aby mohla byť dovolienka vyčerpaná v celku a do konca kalendárneho roka, v ktorom právo na ňu vzniklo. Pokiaľ u zamestnávateľa zástupcovia zamestnancov nepôsobia, určuje čerpanie dovolienku na základe vlastného uváženia (Hůrka, 2022; Košnar 2020).

### **1.10. Dohody o práci konané mimo pracovný pomer**

Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovnej činnosti sú právnymi jednami, ktorými sa zakladá pracovnoprávny vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom (Hůrka, 2020; Štang, 2020).

Dohody o práci konané mimo pracovný pomer predstavujú vedľa pracovného pomeru ďalšie formy základných pracovnoprávných vzťahov. Vychádzajú z predpokladu existencie potreby výkonu pracovných činností menšieho rozsahu, ktoré vykazujú znaky závislej práce (Šubrt a kol., 2022, s. 69; Hůrka, 2019).

#### **1.10.1. Dohoda o provedení práce**

Tradičný obsah dohody je vymedzený maximálnym rozsahom práce (Hůrka, 2022). Dohodu o provedení práce je možné uzavrieť, pokiaľ predpokladaný rozsah práce nie je vyšší než 300 hodín v kalendárnom roku. Pokiaľ zamestnávateľ uzatvorí viac takýchto



zmlúv s tou istou fyzickou osobou v tom istom kalendárnom roku, a stanovený limit všetkých zmlúv nesmie dokopy presiahnuť stanovenú hranicu. Dohoda sa uzatvára písomne (Štang, 2020).

### **1.10.2. Dohoda o pracovnej činnosti**

Dohodu o pracovnej činnosti môže zamestnávateľ s fyzickou osobou uzavrieť aj v prípade, že rozsah práce nebude presahovať v kalendári roku hranicu 300 hodín. Je možné ju použiť na zabezpečenie úloh a úkonov za predpokladu, že práca je vykonávaná v priemere do polovice stanovenej týždennej pracovnej doby. Dodržanie tohto limitu sa posudzuje za celú dobu, najdlhšie však za obdobie 52 týždňov. Dohoda sa uzatvára písomne (Šubrt a kol., 2022, s. 70; Štang, 2020).

## **1.11. Odmeňovanie zamestnancov**

Zamestnanec vstupuje do pracovnoprávneho vzťahu za účelom získania príjmu, ktorý mu umožní úhradu jeho životných nákladov. Práca predstavuje pre zamestnanca ujmu, na úkor jeho voľného času, ktorú je ochotný strpieť jedine za primeranú cenu práce (kompenzáciu), ktorú mu musí zamestnávateľ zaplatiť (Hůrka, 2022).

Odmena za prácu zamestnanca je jedným z pojmových znakov pracovného pomeru. Neúplatný pracovný pomer neexistuje (Štang, 2020).

### **1.11.1. Odmena z dohody**

Výška odmeny sa zjednáva v dohode o provedení práce alebo v dohode o pracovnej činnosti. V tomto ohľade je ponechaná zmluvná voľnosť a je stanovená aj menšia miera ochrany, pretože sa zvyčajne jedná o doplnkovú formu zabezpečovania prostriedkov na životné náklady zamestnanca. Napriek tomu nie je možné dohodnúť odmenu v nižšej čiastke, než je príslušná sadzba minimálnej mzdy a nesmie byť porušený princíp rovnosti v odmeňovaní (Hůrka, 2022).

### **1.11.2. Mzda**

Mzda je obecné vnímaná ako ekvivalent za vykonanú prácu v pracovnom pomere (Hůrka, 2022). Ide teda o peňažité plnenie a plnenie peňažitej hodnoty poskytované

zamestnancovi za prácu. Zahŕňa všetky položky odmeny poskytnuté zamestnancovi za výkon práce a nezapočítavajú sa do nej ostatné príjmy zamestnanca, ktoré neboli poskytnuté za výkon práce, ani náhrady mzdy.

Mzda musí byť zjednaná alebo určená pred začiatkom výkonu práce, za ktorú je táto mzda príslušná, a je splatná po vykonaní práce, a to najneskôr v kalendárnom mesiaci nasledujúcom po mesiaci, v ktorom vzniklo zamestnancovi právo na mzdu alebo na niektorú jej položku. Toto obdobie môže byť skrátené, nikdy však nie predĺžené. Zamestnávateľ je taktiež povinný stanoviť určitý pravidelný termín výplaty mzdy, a teda konkrétny deň, v ktorom je mzda pravidelne vyplácaná (Šubrt a kol., 2022, s. 103, 110)

### **1.11.3. Minimálna mzda**

Najnižšia prípustná výška odmeny za prácu v základnom pracovnoprávnom vzťahu sa nazýva minimálna mzda. Jej výšku a podmienky pre jej poskytovanie stanovuje vláda prostredníctvom nariadenia spravidla s účinnosťou od začiatku kalendárneho roku (Húrka, 2022).

Základná sadzba minimálnej mzdy pre stanovenú týždennú pracovnú dobu 40 hodín bola v roku 2021 vo výške 90,50 Kč za hodinu, resp. 15 200 Kč za mesiac. V roku 2022 je táto sadzba vo výške 96,40 Kč za hodinu, resp. 16 200 Kč za mesiac (Šubrt a kol., 2022, s. 102).

Pokiaľ zamestnancom bola stanovená iná týždenná doba než 40 hodín, ako je uvedené v podkapitole Pracovná doba a dĺžka pracovnej doby, hodinová sadzba sa zvyšuje úmerne so skrátením týždennej pracovnej doby (Húrka, 2022).

### **1.11.4. Formy mzdy**

Formy mzdy predstavujú súbor pravidiel a metód prostriedkov, ktorými sa utvára závislosť mzdy zamestnancov na výsledkoch práce a na ich osobných prínosoch k týmto výsledkom (Húrka, 2022).

Najčastejšie používané formy mzdy sú

- **časová mzda**, pri ktorej uplatnení je mzda súčinom mzdovej sadzby stanovenej za zvolenú časovú jednotku a počte týchto jednotiek odpracovaných zamestnancov za obdobie splatnosti,

- **úkolová mzda**, pri ktorej je mzda závislá na výkone vyjadrenom mierou plnenia stanovenej normy výkonu,
- podielová mzda,
- zmiešaná mzda,
- prémie,
- príplatky,
- osobné ohodnotenie,
- účasť na hospodárskych výsledkoch organizačnej jednotky (Hůrka, 2022).

### 1.11.5. Príplatky k mzde

*Je na zamestnávateľovi, aký mzdový systém a mzdovú formu pre odmeňovanie zamestnancov zvolí, avšak je obmedzený pri určovaní mzdového systému povinnými príplatkami, ktoré musí poskytovať (Hůrka, 2022, s. 86).*

Povinnými príplatkami u mzdy sú:

- príplatok za **prácu nadčas**,
- príplatok za **prácu vo sviatok**,
- príplatok za **prácu v noci**,
- príplatok za **prácu v sobotu a nedeľu**,
- príplatok za **prácu v sťaženom prostredí** (Šubrt a kol., 2022).

Za dobu **práce nadčas** prináleží zamestnancovi dosiahnutá mzda vo výške najmenej 25% z priemerného hodinového zárobku. Zamestnanec a zamestnávateľ sa môžu dohodnúť na poskytovaní náhradného voľna v rozsahu práce konanej nadčas namiesto príplatku s tým, že právo na príplatok za prácu nadčas je zákonníkom práce uprednostnené a čerpanie náhradného voľna musí byť vyslovene dohodnuté (Šubrt a kol., 2022, s. 78; Hůrka, 2022).

Za prácu, ktorú je potrebné vykonávať **v dobe sviatkov** má zamestnanec právo na dosiahnutú mzdu a platené náhradné voľno v rozsahu práce konanej vo sviatok a teda príplatok za prácu vo sviatok je najmenej vo výške 100% z priemerného zárobku (Hůrka, 2022). Zamestnanec, ktorý nepracoval preto, že sviatok pripadol na jeho obvyklý pracovný deň, má nárok na náhradu mzdy vo výške priemerného zárobku alebo na časť tejto mzdy, o ktorú prišiel v dôsledku sviatku (Šubrt a kol., 2022, s. 117).

Za dobu **noční práce** je považovaná práca v dobe od 22:00 hod do 06:00 hod a zamestnancovi za ňu náleží príplatok najmenej vo výške 10% z priemerného zárobku. Zamestnancom pracujúcim v noci sa rozumie zamestnanec, ktorý počas nočnej doby odpracuje najmenej 3 hodiny zo svojej pracovnej doby (Húrka, 2022, s. 87).

Zásah do osobného života zamestnanca, poprípade aj jeho rodiny tým, že musí vykonávať prácu v dňoch, ktoré sú pre väčšinu zamestnancov dňami nepretržitého odpočinku v týždni, sa kompenzuje **príplatkom za prácu v sobotu a v nedeľu** vo výške najmenej 10% jeho priemerného hodinového zárobku (Húrka, 2022, s. 87).

Za dobu práce **v sťaženom pracovnom prostredí** prislúcha zamestnancovi príplatok vo výške najmenej 10% z priemerného zárobku. Príplatok sa má zamestnancovi kompenzovať za výkon práce, ktorá je spojená s ťažkosťami vyplývajúcich z vystavenia sa účinkom sťažujúcich vplyvov (Húrka, 2022).

#### **1.11.6. Náhrada mzdy**

Príloha k nariadeniu vlády č. 590/2006 Sb. obsahuje zoznam osobných prekážok v práci, ktorý stanovuje rozsah, v ktorom sa poskytuje pracovné voľno, a či zaň prislúcha náhrada mzdy vo výške priemerného zárobku. Pre účely tejto bakalárskej práce je dôležité, že na základe vyššie uvedeného zamestnávateľ poskytuje náhradu mzdy v dobe prvých 14 kalendárnych dní dočasnej pracovnej neschopnosti alebo karantény vo výške 60% priemerného zárobku (Šubrt a kol., 2022, s. 89-90).

#### **1.12. Náklady zamestnávateľa**

Za náklady sa považujú prostriedky vynaložené za účelom dosiahnutia výnosov v rámci bežného účtovného obdobia (Šubrt a kol., 2022). Osobné náklady významne ovplyvňujú ziskovosť podniku, kedy ide najmä o náklady na pracovnú silu. Pre účely tejto bakalárskej práce považujeme za náklady spojené s pracovnoprávnymi vzťahmi okrem osobných mzdových nákladov aj náklady spojené s prijatím zamestnanca a náklady spojené s odborným rozvojom zamestnancov (Popesko, 2016).

### 1.12.1. Mzdové náklady

Mzdové náklady sa účtujú na účte 521 za obdobie, v ktorom bola práca vykonaná. Zároveň sa zachytávajú súvzťažným zápisom na účte 331-Zamestnanci. Podkladom pre toto účtovanie je zúčtovacia a výplatná listina, na ktorých sa zachytáva mzda (časová, úkolová), príplatky, náhrady mzdy, prémie a odmeny za individuálne výsledky práce zamestnancov zo závislej činnosti. Mzda je splatná najneskôr v mesiaci nasledujúcom po mesiaci, v ktorom na ňu vznikol nárok (Brychta a kol., 2022, s. 237-240). Účtovanie týchto nákladov upravuje „Český účetní standard pro podnikatele“ č. 17 a č. 19, ako aj § 24 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### 1.12.2. Záonné odvody zo mzdy

Prvým zákonným odvodom je poistné. Zamestnávateľ je povinný odvádzať poistné za zdravotné a sociálne poistenie za zamestnanca a rovnako aj za seba. Zamestnancovi, ktorý je poistné povinný hradiť, zamestnávateľ preddavok vypočíta a zrazí zo mzdy. Zamestnávateľ takto zrazené poistné odvádza spolu s poistným za seba na účet príslušnej inštitúcie najneskôr do 20. dňa nasledujúceho po mesiaci, v ktorom bola mzda zúčtovaná. Poistné, ktoré je zamestnávateľ povinný hradiť je súčasťou jeho nákladov a účtuje sa na účte 524-Záonné sociálne poistenie (Brychta a kol., 2022, s. 235-237).

**Tabuľka č. 1: Výška poistného v roku 2022**

(Zdroj: Spracované na základe Brychta a kol., 2022, s. 236)

	Dôchodkové poistenie	Nemocenské poistenie	Príspevok na štátnu politiku zamestnanosti	Sociálne poistenie spolu	Zdravotné poistenie
Zamestnávatelia	21,5 %	1,2 %	2,1 %	24,8 %	9,0 %
Zamestnanci	6,5 %	0,0 %	0,0 %	6,5 %	4,5 %

Druhým zákonným odvodom je daň z príjmu fyzických osôb, ktorú upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z príjmu. Zamestnanec je poplatníkom dane z príjmu fyzických osôb a zamestnávateľ jej platcom, ktorý je povinný odvieť daň podľa § 6 a § 38 ZDP. Pre účely tejto práce je dôležitá daň vyberaná zrážkou sadzbou dane za podmienok uvedených v § 6, odst. 4 ZDP. Základom dane z príjmu fyzických osôb je hrubá mzda zamestnanca

zaokrúhlená na celých sto korún nahor. Z takto stanoveného základu dane je z neho vypočítaná záloha na daň vo výške 15%. Na vypočítanú zálohu na daň je možné uplatniť zľavy na dani, z ktorých je pre účely tejto práce najdôležitejšia zľava na poplatníka vo výške 2 570 Kč mesačne pre rok 2022 (Brychta a kol., 2022).

### **1.12.3. Náklady na prijatie zamestnanca**

Oslovovanie uchádzačov o zamestnanie prebieha prostredníctvom rôznych kanálov. Využíva sa inzercia v novinách, časopisoch, sociálnych sieťach, webových stránkach a internetovej burze práce. Ponuku práce sprostredkovávajú aj personálne agentúry a často sa spolupracuje s úradmi práce (Mužík, 2017, s. 136). Zároveň ide o náklady na náborové pohovory (Rauner 2007, s. 11).

### **1.12.4. Odborný rozvoj zamestnancov**

Oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov dnes predstavuje kľúčovú otázku budovania podnikov, organizácií a inštitúcií (Mužík, 2017, s. 57). Odborný rozvoj zamestnancov zahŕňa najmä:

- zaškolenie a zaučenie;
- odbornú prax absolventov škôl;
- prehlbovanie kvalifikácie;
- zvyšovanie kvalifikácie.

V prípade, že zamestnanec vstupuje do zamestnania bez kvalifikácie, je povinnosťou zamestnávateľa zabezpečiť získanie kvalifikácie zaučením alebo zaškolením zamestnanca (Húrka, 2022).

### **1.12.5. Pracovno-lekárske služby**

Zákon o špecifických zdravotných službách 337/2011 Sb. upravuje, okrem iných pracovno-lekárskych služieb, aj vstupné lekárske prehliadky uchádzačov o zamestnanie. Táto prehliadka musí byť vykonaná pred vznikom pracovného pomeru alebo pri zmene druhu práce, pokiaľ ide o náročnejší druh práce. Tieto pracovno-lekárske služby, s výnimkou prehliadok súvisiacich s chorobami z povolania, hradí zamestnávateľ (Šubrt a kol., 2022, s. 46, 47).

## 1.13. Výpočet mzdy a jej účtovanie

Evidencia práce a mzdy má predovšetkým zachytiť plynule, priamo v jednotlivých útvaroch, všetku prácu vynaloženú na výrobu a na inú činnosť a zisťovať podľa jednotlivých zamestnancov, aký podiel na ňu pripadá. Zamestnanec má nárok na písomný doklad o mzde a jej položkách, z ktorého je možné jednoznačne vyčítať informácie o jednotlivých zložkách mzdy a o zrážkach z nej (Brychta a kol., 2022, s. 237, 241).

### 1.13.1. Výpočet mesačnej mzdy

Pre výpočet mzdy je najprv potrebné určiť výšku hrubej mzdy. Tú vypočítame súčtom základnej mzdy, príplatkov, prémie a osobného ohodnotenia. Od tejto sumy odpočítavame poistné vo výške 4,5% pre úhradu verejného zdravotného poistenia, poistné vo výške 6,5% pre úhradu sociálneho zabezpečenia a zálohu na daň. Záloha na daň sa vypočíta vo výške 15% zo základu dane, ako bolo uvedené v kapitole 1.12.2. Táto záloha na daň môže byť ešte v určitých prípadoch upravená, ako napr. keď je kladný rozdiel medzi hrubou mzdou a 4-násobkom priemer mzdy. Pre potreby tejto bakalárskej práce sa však týmito prípadmi zaoberať nemusíme. Z 15% zálohy na daň sa ďalej odpočítavajú zľavy na dani podľa § 35ab, §35d ZDP. Výslednou sumou je čiastka k úhrade, resp. čiastka k výplate, pokiaľ ide o daňový bonus. Postup výpočtu je graficky spracovaný v nasledujúcej tabuľke (Brychta a kol., 2022).

**Tabuľka č. 2: Výpočet mesačnej mzdy pre rok 2022**  
(Zdroj: Spracované na základe Brychta a kol., 2022, s. 238)

Riadok	Operácia	Položka	Výpočet
1		Základná mzda	
2	+	Príplatky	
3	+	Prémie a osobné ohodnotenie	
4		<b>Hrubá mzda (základ pre výpočet zálohy)</b>	r. 1 + r. 2 + r. 3
5	-	<b>Poistné na sociálne zabezpečenie</b>	6,5% z r. 4
6	-	<b>Poistné na verejné zdravotné poistenie</b>	4,5% z r. 4
7		Zaokrúhlený základ pre výpočet zálohy (100 koruny nahor)	zaokr. 4
8		Záloha na daň (zaokrúhlená na celé koruny nahor)	15% z r. 7

9	-	Zľavy na dani	§ 35ab, §35dZD
10	=	<b>Daň po zľave</b>	r. 8 - r. 9
11	+	<b>Daňový bonus</b>	§ 35 ZDP
12		<b>Čistá mzda</b>	r. 4 - r. 5 - r. 6 - r. 10 + r. 11

Čistú mzdu vypočítame ako hrubú mzdu, od ktorej odpočítame poistné pre úhrady verejného zdravotného poistenia, poistné pre úhradu sociálneho zabezpečenia a zálohy na daň. V prípade, že nám pri výpočte zálohy na daň vyšiel daňový bonus, túto sumu vo výpočte naopak pripočítavame (Brychta a kol., 2022, s. 233-238).

### 1.13.2. Účtovanie mzdy

Základné účtovanie mzdy sa vykonáva v syntetickej evidencii na účte 521 – Mzdové náklady so súvzťažným zápisom na účte 331 – Zamestnanci. Prvotným dokladom pre toto účtovanie je zúčtovacia a výplatná listina. Najčastejšie účtovné operácie súvisiace so mzdovou problematikou sú zachytené v nasledujúcej tabuľke (Brychta a kol., 2022).

#### Tabuľka č. 3: Účtovanie mzdy

(Zdroj: Spracované na základe Brychta a kol., 2022, s. 239)

Por. číslo	Účtovný prípad	MD	D
1	Hrubá mzda zamestnanca	521	331
2	Poistné za zamestnanca (zdravotné a sociálne)	331	336
3	Záloha na daň	331	342
4	Poistné za zamestnávateľa (zdravotné a sociálne)	524	336
5	Úhrada finančnému úradu	342	221
6	Úhrada zdravotného a sociálneho	336	221
7	Úhrada mzdy (bezhotovostne)	331	221

Vysvetlivky k skratkám použitých v tabuľke uvedenej vyššie:

- 221 – Bankový účet



- 331 – Zamestnanci
- 336 – Zúčtovanie s inštitúciami sociálneho a zdravotného poistenia
- 342 – Ostatné priame dane
- 521 – Mzdové náklady
- 524 – Zákonné sociálne poistenie

#### **1.14. Fluktuácia zamestnancov**

Podľa Mužika (2017, s. 57) je fluktuácia jeden z personálnych ukazovateľov zachycujúcich odchod pracovných síl z podniku, ktorý prebieha z osobných alebo disciplinárnych dôvodov. Môže nastať, keď nie sú z hľadiska podniku plnené určité očakávané požiadavky ľudí na podmienky pracovného života. Zároveň podľa neho nízka miera nezamestnanosti menej než 5 percent a štruktúra ponuky pracovných miest, kedy odborný a vzdelanostný profil ľudí často neodpovedá potrebám ekonomiky, vedie na trhu práce k nedostatku zamestnancov. Za zdravú fluktuáciu býva považovaná fluktuácia v rozmedzí 5 až 7 %

#### **1.15. Starostlivosť o zamestnancov**

Neoddeliteľnou súčasťou pracovnoprávných vzťahov je problematika starostlivosti o zamestnancov. Zákon č. 262/2006 Sb. zamestnávateľom umožňuje zamestnancom poskytnúť väčšiu starostlivosť, než je jej minimálna výška, musia však dbať na dodržanie zásad rovného zachádzania so všetkými zamestnancami a zákazu ich diskriminácie.

##### **1.15.1. Odmeny**

Zamestnávatelia môžu svojim zamestnancom poskytovať odmeny pri rôznych udalostiach, pričom zákonník práce žiadnym spôsobom neupravuje povinnosť poskytovať tieto odmeny, ani ich množstvo či výšku. Záleží teda iba na konkrétnom zamestnávateľovi, aké odmeny zavedie a v akom rozsahu (Šubrt a kol., 2022, s. 101; Hůrka, 2020).

Odmena nie je zamestnancom poskytovaná za výkon práce a preto ani nevstupuje do priemerného zárobku zamestnanca, čím sa odlišujú od odmien poskytovaných za výkon práce. Jedná sa najmä o odmeny vyplácané pri životných či pracovných jubileách, po

priznaní nároku na starobný dôchodok, pri živelných udalostiach a podobne (Štang, 2020).

### **1.15.2. Stravovanie zamestnancov**

Zamestnávateľ je povinný umožniť stravovanie zamestnancom vo všetkých zmenách (Zákon č. 262/2006 Sb.). Pokiaľ zamestnávateľ neposkytuje svojim zamestnancom závodné stravovanie, môže im poskytnúť príspevok na stravovanie sprostredkovaný iným subjektom v nepeňažnej forme („stravné lístky“) alebo od roku 2021 tiež peňažný príspevok („stravenkový paušál“). Pre zamestnávateľov sú stravné lístky atraktívnym benefitom, pretože si môžu ako daňovo uznateľný náklad uplatniť čiastku do výšky 70% vyhláškou stanoveného stravného, maximálne však 55% hodnoty stravného lístku, ktorá je pre rok 2022 vo výške 82,60 Kč. Pokiaľ má byť stravenkový paušál daňovo výhodný, je rovnako obmedzený čiastkou 70% a teda vo výške 82,60 Kč (Zákon č. 262/2006 Sb.; Endred, 2021; Beránek, 2021).

### **1.15.3. Dodatočná dovolenka, dni zdravotného voľna**

Pre zamestnávateľa sú náhrady za dovolenku daňovo uznateľným výdajom a tento príjem je potrebné zamestnancovi dodať. Podobným spôsobom sa správa zvýhodnenie v podobe ďalšej doby, kedy zamestnanec nepracuje, ale vznikne mu nárok na odmenu, ako napr. pri dňoch zdravotného voľna, tzv. sick days (Beránek, 2021, s. 107).

## **1.16. Zhrnutie teoretickej časti**

V teoretickej časti bakalárskej práce boli definované základné pojmy pracovného práva. Išlo o definície pojmov ako pracovný pomer, pracovná zmluva, zamestnanec, zamestnávateľ a závislá práca. Ďalej boli priblížené základné pracovnoprávne vzťahy a spôsoby kedy, a ako sa uzatvárajú. Pozornosť bola venovaná pracovnej zmluve, jej náležitostiam a pracovnej dobe. Podrobne bola opísaná problematika odmeňovania zamestnancov. Jednalo sa najmä o definíciu mzdy, jej foriem a príplatkov. V nadväznosti na mzdovú problematiku je rozobratá problematika nákladov zamestnávateľa, v ktorej je vysvetlený postup výpočtu mzdy a jej účtovanie. Kapitola je ukončená definíciou fluktuácie a problematikou starostlivosti o zamestnancov.

## **2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNEHO A EKONOMICKÉHO HĽADISKA**

Táto časť bakalárskej práce predstaví zamestnávateľa XYZ, k. s., a zanalyzuje jeho súčasnú situáciu z hľadiska pracovnoprávnych vzťahov. Analytická časť vychádza z interných a verejných zdrojov informácií. Interné informácie o zamestnávateľovi poskytli zamestnanci vo forme rozhovorov, e-mailovej komunikácie a interných dokumentov. Zdrojom verejne dostupných informácií sú výročné správy do roku 2020 a informácie získane z internetových portálov. Niektoré ukazovatele sú analyzované do roku 2020 podľa výročných správ, nakoľko ich stav pre roky 2021 a 2022 zamestnávateľ v zmysle anonymity neposkytol, zatiaľ čo informácie vzťahujúce sa k riešenému problému, ako chýbajúci počet zamestnancov, výpočet mzdy, benefity poskytované zamestnancom a iné, sú aktuálne k 19. 04. 2022.

Úvodné podkapitoly sa venujú opisu zamestnávateľa, jeho zamestnancov, postupu, akým nových zamestnancov prijíma do pracovného pomeru a aké aktivity k tomu vyvíja. V kapitole 2.3 je definovaný konkrétny problém identifikovaný zamestnávateľom, ktorému je venovaný zvyšok práce. Ďalej sú stanovené podmienky, ktoré sú kladené na nového zamestnanca, náležitosti pracovnej zmluvy, pracovnej doby a spôsob odmeňovania zamestnancov s vybraným druhom práce a benefity dostupné pre všetkých zamestnancov. Analyzované sú aj konkurenčné podniky a vybrané veličiny, ako nezamestnanosť v okrese Strakonice, vývoj inflácie a jej dopad na reálnu mzdu zamestnancov vybraného zamestnávateľa.

### **2.1. Základné informácie o zamestnávateľovi**

Zamestnávateľ založil svoju prvú prevádzku na území Českej republiky roku 1994 ako spoločnosť s ručením obmedzeným, zapísanú do obchodného registra Okresného súdu Plzeň – mesto, avšak od roku 1995 je spoločnosť zapísaná v obchodnom registri Krajského súdu v Českých Budějovicích. Zamestnávateľ začal svoje pôsobenie so svojou prvou prevádzkou v meste Blatná a krátko na to rozšíril svoje pôsobenie o ďalšiu prevádzku v neďalekom okresnom meste Strakonice. K dnešnému dňu spoločnosť zahŕňa tri výrobné závody (Výročná správa, 2022).

Podľa zápisu v obchodnom registri bola spočiatku spoločnosť známa pod názvom S – G. GES, spol. s r. o., a jej hlavným predmetom činnosti spoločnosti kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja. Jej materskou spoločnosťou bola v roku 1996 Schade, spol. s r. o., ktorá bola 100% vlastníkom a ktorej S – G. GES prenajala všetok svoj hmotný majetok (Výročná správa, 1996). S – G. GES sa v roku 1999 zlúčila s materskou spoločnosťou Schade a premenovala sa na Schade CZ a následne na XYZ, k. s. (Výročná správa, 1999). Dnes je spoločnosť súčasťou skupiny XYZ Systems a má 99% podiel na základnom kapitáli. Je popredným svetovým výrobcom komponentov pre automobilový priemysel. Závody v Blatnej a Strakoniciach sú súčasťou divízie Structural Systems a divízie Exterior Systems vyššie uvedenej skupiny (Výročná správa, 2020).

Spoločnosť vyrába:

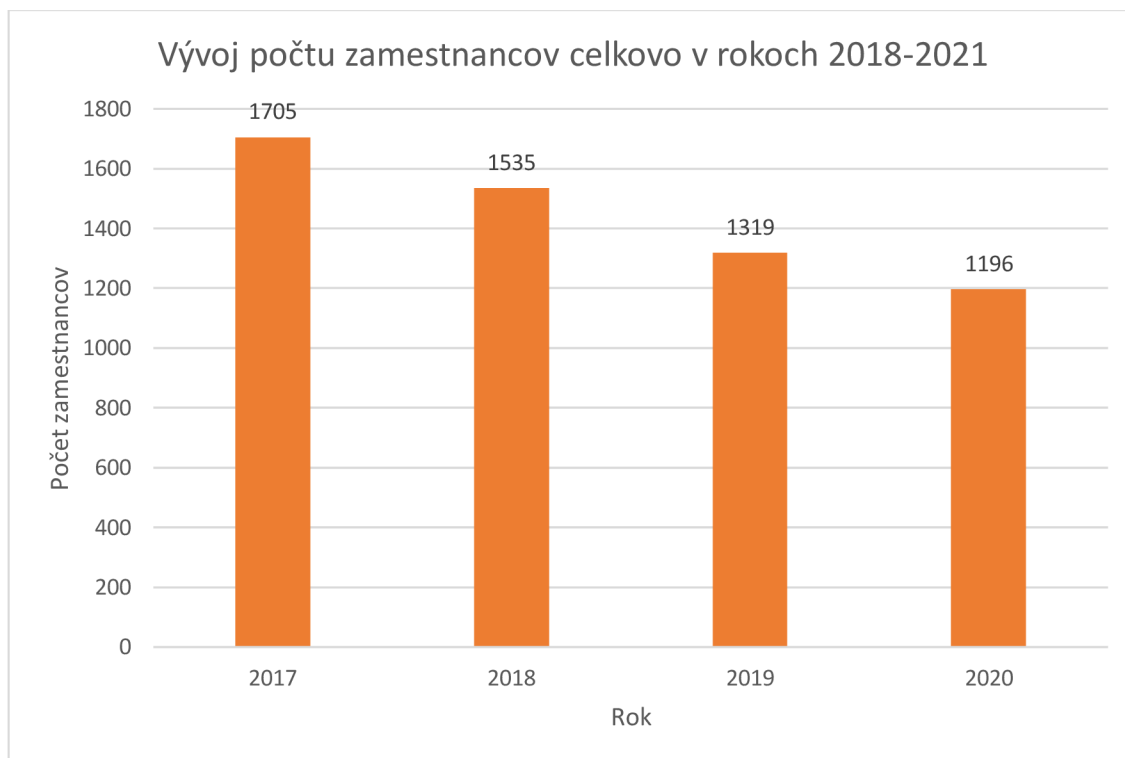
- dverové rámy,
- nosiče prístrojových dosiek,
- nosiče batérii pre elektromobily,
- výstuhy a plastové diely karosérie,
- okenné moduly pre osobné a úžitkové automobily,
- a ďalšie automobilové diely (Personálny zamestnanec, 2021).

Hlavným predmetom činnosti zamestnávateľa je teda výroba a vývoj automobilových dielov, povrchové úpravy a zváranie kovov, ktoré predstavujú väčšinu výnosov spoločnosti (Výročná správa, 2020).

## **2.2. Vývoj počtu zamestnancov**

Zamestnávateľ k februáru 2022 zamestnáva približne 1000 zamestnancov, z ktorých 16 tvorí vedenie spoločnosti (Personálny zamestnanec, 2022). Na grafe uvedenom nižšie môžeme vidieť, že vývoj počtu zamestnancov u zvoleného zamestnávateľa má v poslednom období klesajúci trend. V roku 2020 počet zamestnancov klesol o 123 (8,37%), v roku 2019 o 216 (12,81%) a v roku 2018 o 170 (9,06%) oproti príslušnému predchádzajúcemu obdobiu. K znižovaniu stavu zamestnancov prispieva najmä rozsiahla transformácia výroby. V závode v Strakoniciach sú takmer všetky zariadenia robotizované a prepojené automatickým dopravníkom pre transformáciu dielov s cieľom maximalizovať efektívnosť a minimalizovať podiel manuálnej činnosti. Zamestnávateľ

v zefektívňovaní výrobného procesu a znižovaní podielu manuálnej činnosti v spoločnosti pokračoval aj v roku 2021 (Personálny zamestnanec, 2021; Výročná správa 2017-2020).



**Graf č. 1: Vývoj počtu zamestnancov celkovo v rokoch 2017-2020**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Výročné správy 2017-2020)

Spoločnosť dôkladne monitorovala situáciu, ktorá vznikla v dôsledku rozšírenia koronavírusu a hľadala spôsoby, ako minimalizovať dopad tejto pandémie na jej činnosť. Vedenie spoločnosti zvážilo potenciálny dopad Covid-19 na svoje aktivity a podnikanie a dospelo k záveru, že nemajú významný vplyv na predpoklad neobmedzenej doby trvania podniku (Výročná správa, 2020).

### **2.3. Vymedzenie súčasného problému zamestnávateľa**

Nakoľko zamestnávateľ zamestnáva približne tisíc zamestnancov s rôznymi druhmi práce, pre účely tejto bakalárskej práce bol ako konkrétny primárny problém, po konzultácií so zamestnancami XYZ, k. s., stanovená potreba prijať zamestnancov na novo zrekonštruovanú časť prevádzky výroby. Zamestnávateľ má k aprílu 2022 nedostatok zamestnancov s druhom práce operátor výroby vo svojej prevádzke v Strakoniciach.

Aktuálny počet chýbajúcich zamestnancov s týmto druhom práce je 15 a ide o primárny problém riešený v tejto práci (Personálny zamestnanec, 2022; ÚP Strakonice 2022).

I keď zamestnávateľ potrebuje prijať do pracovného pomeru zamestnancov čo najskôr, má záujem o dlhodobé riešenie problému s fluktuáciou zamestnancov s druhom práce operátor výroby a o omladenie kolektívu, resp. o zníženie priemerného veku zamestnancov v prevádzke. Fluktuácia operátorov výroby v období do jedného roku od prijatia do PP bola v roku (2021) na úrovni 65% a patrí k najviac kritickej v rámci prevádzky (Personálny zamestnanec, 2022). Zamestnávateľ sa za účelom jej zníženia snaží vytvárať atraktívne mzdové podmienky pre absolventov stredných odborných škôl a poskytovať využiteľné zamestnanecké benefity. Toto je definované ako vedľajší problém, ktorý je taktiež v rámci tejto práce riešený (Personálny zamestnanec, 2021).

#### **2.4. Postup pred vznikom pracovného pomeru**

Predtým, ako zamestnávateľ inzeruje voľné pracovné miesta prostredníctvom externých informačných kanálov, ich inzeruje v obmedzenom rozsahu na vlastných webových stránkach. Informácie o voľných pracovných miestach a možnom kariérnom postupe zároveň zverejňuje na interných tabuliach vyvesených v priestoroch prevádzky prostredníctvom oznamov, čím sa snaží uprednostniť kmeňových zamestnancov pred externými uchádzačmi (Personálny zamestnanec, 2022). Mužík (2017) tvrdí, že „organizácia by mala vždy ponúknuť voľné pracovné miesta súčasným zamestnancom“. Na druhej strane týmto môže prísť o kvalifikovaných odborníkov, nakoľko je možné, že pracovné miesto bude obsadené predtým, ako sa o ňom dozvedia (Mužík, 2017, s. 135).

Ak sa zamestnávateľovi nepodari prijať do pracovného pomeru nového zamestnanca na základe internej inzercie, zverejňuje voľné pracovné miesta na externých webových stránkach uvedených v kapitole 2.9. Zamestnávateľ taktiež spolupracuje s miestnym Úradom práce, kde, podobne ako v priestoroch svojej prevádzky, inzeruje voľné pracovné miesta prostredníctvom letákov na inzertných tabuliach. Zamestnávateľ v súčasnej dobe nespupracuje so žiadnou externou agentúrou a cudzincov zamestnáva iba zriedka (Personálny zamestnanec, 2022).

## **2.5. Požiadavky na zamestnanca**

Zamestnávateľ požaduje od uchádzača o zamestnanie s druhom práce operátora výroby najmenej stredoškolské vzdelanie s technickým zameraním, znalosť výkresovej dokumentácie a používania meradiel. Úspešne ukončené stredoškolské vzdelanie v odbore strojárstvo, ako aj predošlé praktické skúsenosti s prácou na obrábacích strojoch s riadiacimi systémami sú výhodou (Personálny zamestnanec, 2021).

Pri osobnom pohovore sa prihliada aj na zdravotný stav zamestnanca, nakoľko práca v prevádzke je fyzicky náročná, jeho časová flexibilita, keďže prevádzka operuje v nepretržitom režime a zohľadňuje sa aj jeho vôľa učiť sa novým veciam a jeho záujem o strojárenskú technológiu ako takú. Zamestnanec by taktiež mal byť dohľadný, zodpovedný a mal by byť schopný podať pracovný výkon v predpísanej norme, resp. vyrobiť požadovaný počet kusov na jednu smenu (Personálny zamestnanec, 2021; Interný dokument, 2022).

## **2.6. Pracovná zmluva**

Náplňou práce zamestnanca na pozícii operátora výroby je obsluhovať CNC stroj (frézu, sústruh) určovaním vhodných parametrov, sledovaním a upravovaním povolenej odchýlky, nastavením správnych programov, obstarávaním materiálu a predovšetkým minimalizáciou nepodarkov, alebo samotná montáž výrobku (Personálny zamestnanec, 2022; Interný dokument, 2022).

Pred podpisom pracovnej zmluvy zamestnanec na žiadosť zamestnávateľa predkladá potvrdenie o zamestnaní, tzv. zápočtový list, alebo potvrdenie o zaradení do evidencie uchádzačov o zamestnanie (Personálny zamestnanec, 2021; Šubrt a kol., 2022, s. 49). Okrem náplne práce sú pracovnej zmluve uvedené aj ostatné náležitosti vyžadované podľa § 34 zákonníku práce, ako miesto výkonu práce a deň nástupu do práce. Ďalej je na zmluve uvedený výplatný termín, základný výmer dovolenky, skúšobná doba a výpovedná lehota (Pracovná zmluva, 2022).

## **2.7. Pracovná doba**

Pracovná doba pre operátorov výroby je zamestnávateľom stanovená v dĺžke 37,5 hodín týždenne. Zamestnanci pracujú v nepretržitej prevádzke. Prvá zmena pracuje od 06:00

do 14:00, druhá od 14:00 do 22:00 a tretia, nočná zmena, pracuje od 22:00 do 06:00. Pracovná doba je daná internou smernicou. Zamestnanci majú nárok na čerpanie 30 minútovej obednej prestávky, ktorá nespadá do pracovnej doby (Interný dokument, 2021). Pokiaľ zamestnanec pracuje v nočnej zmene, cez víkend alebo sviatok, má zo zákona nárok na príslušné príplatky k mzde. V ojedinelých prípadoch kedy nie je dostatok zamestnancov na zmene, požaduje zamestnávateľ po zamestnancoch prácu nadčas. Zamestnávateľ sa v tomto ohľade snaží vytvárať realistické očakávania, no zároveň kladie veľký dôraz na dodržiavanie pracovného času a primeranú odmenu za vykonanú prácu (Personálny zamestnanec, 2021).

## **2.8. Skúšobná doba**

Po uzavretí pracovnej zmluvy je zamestnanec v skúšobnej dobe, ktorá štandardne trvá 3 mesiace (Personálny zamestnanec, 2021; Pracovná zmluva, 2022). V tejto dobe zamestnanec podstúpi vstupné školenia, zoznámi sa s Etickým kódexom a je v tzv. adaptačnom procese. Interné vzdelávanie zamestnancov zabezpečuje Centrum vzdelávania, kde lektori centra realizujú interné školenia a kurzy. Medzi vstupné školenia pre operátorov výroby patrí Úvodné zapracovanie a tréning pracovníkov výroby, Kurz CNC nastavovania a Kurz CNC programovania (Interné dokumenty, 2021).

## **2.9. Náklady spojené s prijatím nového zamestnanca**

Zamestnávateľ prepláca povinnú vstupnú zdravotnú prehliadku vo výške 500 Kč (Personálny zamestnanec, 2021). Náklady na inzerciu jednej ponuky práce na externých webových stránkach (jobs.cz, prace.cz, praceunas.cz, easy-prace.cz, pracomat.cz) boli za rok 2021 v priemere vo výške 4 000 Kč za inzerát. (Personálny zamestnanec, 2021) Nakoľko zamestnávateľ využíva viaceré spôsoby, ako osloviť potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, nie je vhodné túto nákladovú položku zahrnúť do nákladov súvisiacich s prijatím nového zamestnanca, i keď do samotného procesu vstupuje.

Zamestnávateľ zároveň znáša náklady s obstaraním ochranných pomôcok potrebných pre výkon práce. Ochrannými pomôckami sa v tomto zmysle rozumejú pracovné okuliare, ochranné rukavice a pracovná obuv s oceľovou špičkou (Personálny zamestnanec, 2021).



**Tabuľka č. 4: Náklady súvisiace s prijatím nového zamestnanca**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Personálny zamestnanec, 2021)

<b>Náklady súvisiace s prijatím nového zamestnanca</b>	
<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Pracovné okuliare	92
Ochranné rukavice	129
Obuv s oceľovou špičkou	915
Zdravotná prehliadka	500

Z uvedeného vyplýva, že zamestnávateľ vynakladá náklady vo výške 1636 Kč na ochranné pomôcky pre jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby. Zamestnávateľ ochranné pomôcky obstaráva podľa potreby a teda nie je vhodné ich zahrnúť do nákladov súvisiacich s prijatím každého nového zamestnanca (Personálny zamestnanec, 2022). Nakoľko vstupné školenia a školenie BOZP zabezpečuje zamestnávateľ interne, na tieto náklady neprihliadame.

## **2.10. Odmeňovanie zamestnancov**

Zamestnancom za odpracovanú prácu náleží mzda. Mzdu tvoria dve položky a to základná mzda a pohyblivé položky mzdy. Medzi pohyblivé položky mzdy patria príplatky vyplácané na základe zákonníku práce, odmeny, prémie a ďalšie príplatky vyplácané na základe interných predpisov, ako bolo uvedené v kapitole 1.11.2.

Odmeny sú vyplácané na základe kritérií stanovených zamestnávateľom (Húrka, 2022). Položky, ktoré vstupujú do výpočtu mzdy operátora výroby sú dochádzkový bonus vo výške 1 500 Kč mesačne, bonus za kvalitne vykonanú prácu vo výške 2 500 Kč mesačne a príspevok na dopravu až do výšky 1 500 Kč mesačne (Personálny zamestnanec, 2021; Popeska, 2016).

### **2.10.1. Výpočet mesačnej mzdy**

Nástupná základná mzda je zamestnávateľom vyčíslená na 22 000 Kč. Dochádzkový bonus je vyplatený za predpokladu, že do práce chodí včas a nemá neospravedlnenú absenciu na pracovisku. Bonus za kvalitu prináleží zamestnancovi, ktorý splní alebo

prekročí požadovanú výkonovú normu, ktorá je určená pre jeho pracovné zaradenie a zároveň počet nepodarkov neprekročil predpísaný limit. Príspevok na dopravu sa vypláca na základe vzdialenosti bydliska zamestnanca od miesta výkonu práce. Výška príspevku na dopravu za zvyčajne pohybuje vo výške 0 až 1 200 korún, v priemere 600 Kč/mesačne (Interné dokumenty, 2021; Personálny zamestnanec, 2021).

Zamestnancovi na pozícii operátora výroby sú mesačne vyplácané pohyblivé položky mzdy v priemere 4 600 Kč (Personálny zamestnanec, 2021). Pre zjednodušenie výpočtu a ďalšej analýze mzdy sa príplatky k mzde neberú do úvahy a teda sa predpokladá, že zamestnanec nepracoval cez víkend, v noci, a nepoberal náhradu mzdy, ako bolo uvedené v kapitole 1.11. Výsledná suma mzdy za rok 2022 a osobné náklady zamestnávateľa s ňou spojené uvedené v nasledujúcej tabuľke sú použité ďalej v práci ako východiskový bod pre nadväzujúce výpočty.

**Tabuľka č. 5: Výpočet hrubej mzdy v roku 2021 a 2022 v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Interné dokumenty, 2022; Brychta a kol., 2022)

<b>Výpočet hrubej mzdy za rok 2021</b>			
<b>Položka</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Rok 2022</b>	<b>Rok 2021</b>
Pevné položky	Základná mzda	22 000	22 000
Pohyblivé položky	Príplatky a odmeny	4 600	4 600
Hrubá mzda	Pevné + pohyblivé položky	26 600	26 600
Zdrav. poi. zamestnávateľ	9% z HM	2 394	2 394
Soc. poi. zamestnávateľ	24,8% z HM	6 597	6 597
Daň pred zľavami	15% z 26500	3 990	3 990
Zľava na dani	-	2 570	2 320
Daň	Daň pre zľavou - zľava	1 420	1 670
Zdrav. poi. zamestnanec	4,5% z HM	1 197	1 197
Soc. poi. zamestnanec	6,5% z HM	1 729	1 729
<b>Čistá mzda</b>	HM – daň – ZP a SP ZMC	<b>22 254</b>	22 004
<b>Náklady zamestnávateľa</b>	HM + ZP a SP ZME	<b>35 591</b>	35 591

Operátor výroby zarobí v rámci tých istých podmienok o 250 Kč mesačne viac, než tomu bolo v predchádzajúcom roku. Je to z dôvodu zvýšenia zľavy na dani z 2 340 Kč na 2 570 Kč mesačne. Zároveň to je o 1 850 Kč viac, než zarobil operátor výroby v roku 2020, k čomu prispelo zvýšenie zľavy na dani a zrušenie superhrubej mzdy. Priemerné osobné náklady zamestnávateľa na jedného operátora boli v každom roku vo výške **35 591 Kč** (Interné dokumenty, 2022; Brychta a kol., 2022). Výpočet mzdy za rok 2020 je uvedený v tabuľke nižšie.

**Tabuľka č. 6: Výpočet hrubej mzdy v roku 2020 v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Interné dokumenty, 2020; Brychta a kol., 2022)

<b>Výpočet hrubej mzdy za rok 2020</b>		
<b>Položka</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Suma v Kč</b>
Hrubá mzda (HM)	Pevné + pohyblivé položky	26 600
Zdrav. poi. zamestnávateľ	9% z HM	2 394
Soc. poi. zamestnávateľ	24,8% z HM	6 597
Superhrubá mzda	HM + ZP + SP	35 600
Daň pred zľavami	15% z 35600	5 340
Zľava na dani	-	2 070
Daň	5340 - 2070	3 270
Zdrav. poi. zamestnanec	4,5% z HM	1 197
Soc. poi. zamestnanec	6,5% z HM	1 729
<b>Čistá mzda</b>	HM – daň – ZP a SP ZMC	20 404
<b>Náklady zamestnávateľa</b>	HM + ZP a SP ZME	35 591

**2.10.2. Osobné náklady zamestnávateľa**

Z výpočtov z predchádzajúcej kapitoly vyplýva, že mzdové náklady na jedného operátora výroby predstavujú ročne sumu približne 427 090 Kč. Vypočítajú sa ako mesačné náklady zamestnávateľa uvedené v tabuľke č. 5 vynásobené dvanástimi mesiacmi. Z tejto sumy odvedie zamestnávateľ za zamestnanca v roku 2022 poistné za zdravotné a sociálne poistenie približne vo výške 107 890 Kč.

**Tabuľka č. 7: Osobné náklady zamestnávateľa na jedného operátora výroby v roku 2022 v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Interné dokumenty, 2022)

<b>Položka</b>	<b>Mesačne v Kč</b>	<b>Ročne v Kč</b>
Hrubá mzda	26 600	319 200
Zdravotné a sociálne odvody	8 991	107 892
<b>Spolu</b>	<b>35 591</b>	<b>427 090</b>

Spolu predstavujú osobné náklady zamestnávateľa na jedného zamestnanca pracujúceho na pozícii operátora výroby **427 090 Kč ročne**. Výška osobných nákladov zamestnávateľa na pätnástich operátorov výroby, ktorých chce prijať do pracovného pomeru, je uvedená v nasledujúcej tabuľke. Výpočet vychádza z údajov z tabuľky č. 7 vynásobených počtom pätnástich zamestnancov.

**Tabuľka č. 8: Osobné náklady zamestnávateľa na pätnástich operátorov výroby v roku 2022 v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Interné dokumenty, 2022)

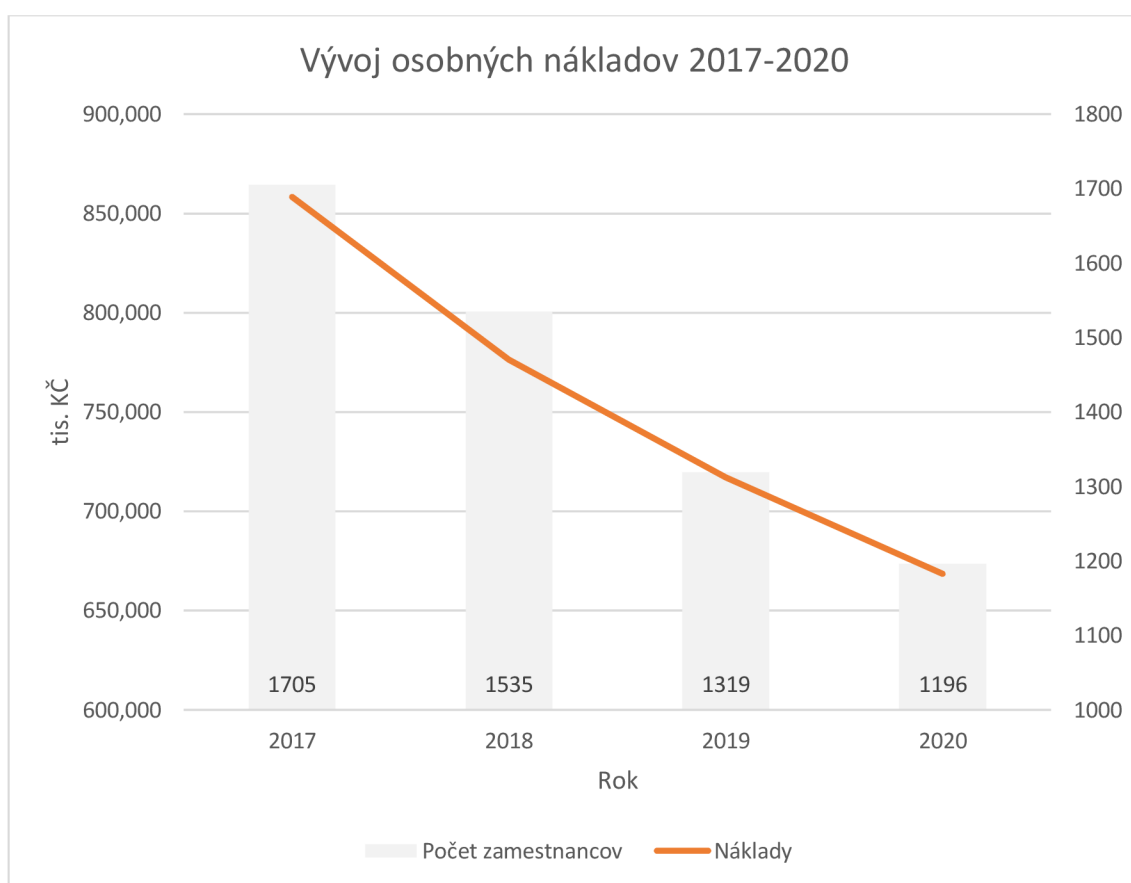
<b>Položka</b>	<b>Mesačne v Kč</b>	<b>Ročne v Kč</b>
Hrubá mzda	399 00	4 788 000
Zdravotné a sociálne odvody	134 865	1 618 380
<b>Spolu</b>	<b>533 865</b>	<b>6 406 380</b>

### **2.10.3. Analýza osobných nákladov zamestnávateľa**

Jedným z hlavných strategických cieľov spoločnosti je vo všetkých troch závodoch pokračovať v rozvíjaní metód priemyslového inžinierstva, zameraného na zlepšenie produktivity práce a materiálnych tokov, na zefektívnenie režijných nákladov a zlepšenie využitia priameho výrobného materiálu. Aj vďaka rozvoju štíhleho a efektívneho výrobného systému Lean, DOS 2.0, je zamestnávateľ schopný každý rok znižovať mzdové náklady približne o 8% (Výročná správa, 2020). V nasledujúcej tabuľke a grafe je možné vidieť, ako sa znižovali osobné náklady zamestnávateľa na všetkých zamestnancov medzi rokmi 2017 až 2020.

**Tabuľka č. 9: Vývoj osobných nákladov v rokoch 2017-2020 v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Výročná správa 2017- 2020)

Rok	Mzdové náklady (tis. Kč)	Odvody SZP (tis. Kč)	Spolu (tis. Kč)
2020	500 374	168 129	668 503
2019	536 167	180 807	716 974
2018	579 108	197 370	776 478
2017	640 049	218 245	858 294



**Graf č. 2: Vývoj osobných nákladov v rokoch 2017-2020 v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Výročná správa 2017- 2020)

## 2.11. Analýza dopadu pandémie Covid-19 na vývoj tržieb

Zamestnávateľ predpokladal, že pretrvávajúci kladný trend v automobilovom priemysle bude pokračovať a v rokoch 2019 a 2020 očakával nárast obratu o 4% oproti predchádzajúcemu obdobiu (Výročná správa, 2018). To sa však nepotvrdilo a v polovici roku 2019 sa tento trend prepadol a po desiatich rokoch konštantného rastu došlo na konci

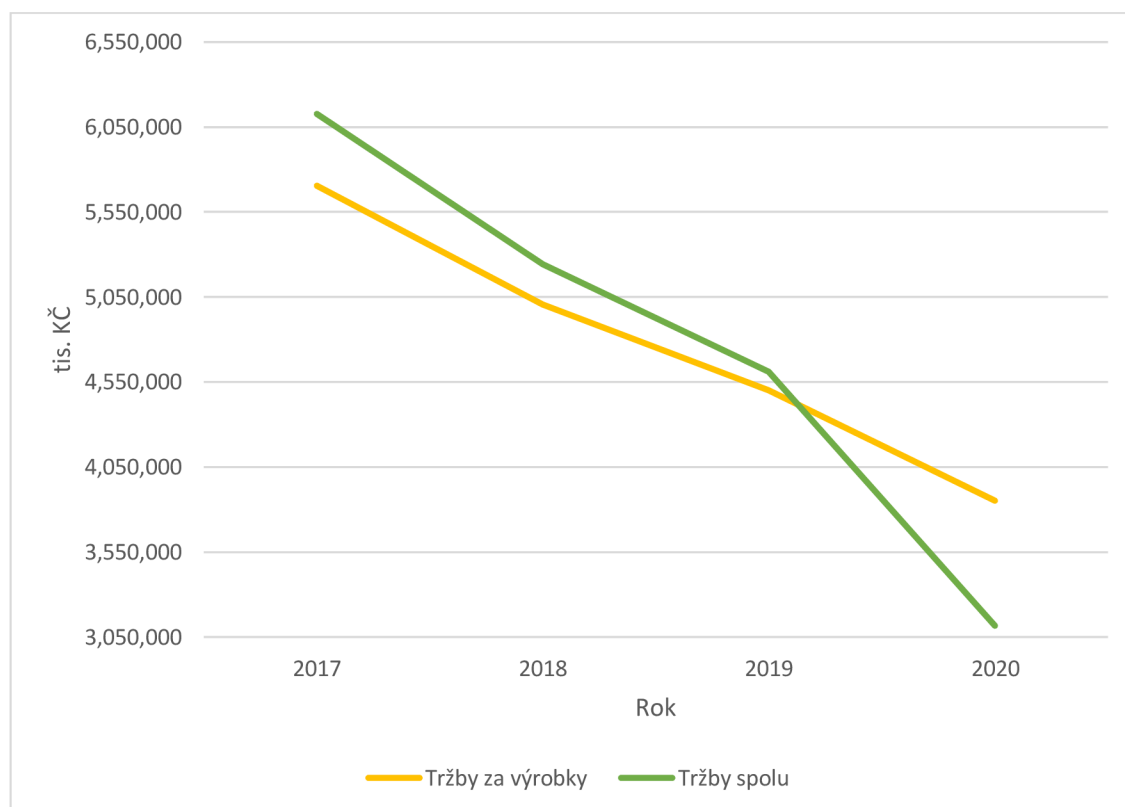
roku o pokles celosvetovej automobilovej produkcie o viac než 5% (Strateen, 2020). V roku 2020 sa tento prepád zvýšil na 16% celosvetovej produkcie. V Európe išlo o pokles v priemerne 21% (Strateen, 2021).

Zároveň pandémie koronavírusu Covid-19 negatívne ovplyvnila väčšinu výrobných závodov zákazníkov zamestnávateľa, ako Audi, BMW a Ford, a výroba v závodoch bola na niekoľko týždňov pozastavená. Počas tejto doby došlo k významnému zníženiu tržieb zamestnávateľa, ako môžeme vidieť v tabuľke nižšie (Výročná správa 2020).

**Tabuľka č. 10: Vývoj tržieb rokoch 2017-2020 v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Výročné správy 2017-2020)

Rok	Tržby za výrobky (Kč)	Tržby za služby (Kč)	Tržby spolu (Kč)
2017	5 704 641	422 688	6 127 329
2018	5 007 059	237 785	5 244 844
2019	4 501 931	110 260	4 612 191
2020	3 851 820	8 391	3 116 174



**Graf č. 3: Vývoj tržieb v rokoch 2017-2020 tis. Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Výročné správy 2017-2020)

Oživenie ekonomiky, ktoré začalo v septembri 2020 a pokračovalo aj počas prvého kvartálu 2021 malo pozitívny dopad na obrat spoločnosti zamestnávateľa. Nadpriemerný nárast bol zaznamenaný v sektoroch hydrauliky, elektrotechniky a poľnohospodárskej techniky a aj napriek tomu, že automobilový priemysel bojuje s výpadkami v dodávkach polovodičov (Personálny zamestnanec, 2021; Strateen, 2020).

Vzhľadom na pozitívny vývoj ekonomiky a v dôsledku novo získaných projektov a s tým súvisiacim nábehom produkcie zamestnávateľ očakáva v rokoch 2021 a 2022 významný nárast obratu. Tento zvýšený dopyt po výrobkoch zamestnávateľa vytvára väčší tlak na výkon súčasných zamestnancov, čo ďalej prispieva k potrebe prijať do pracovného pomeru nových operátorov výroby (Výročná správa 2020, Personálny zamestnanec 2021).

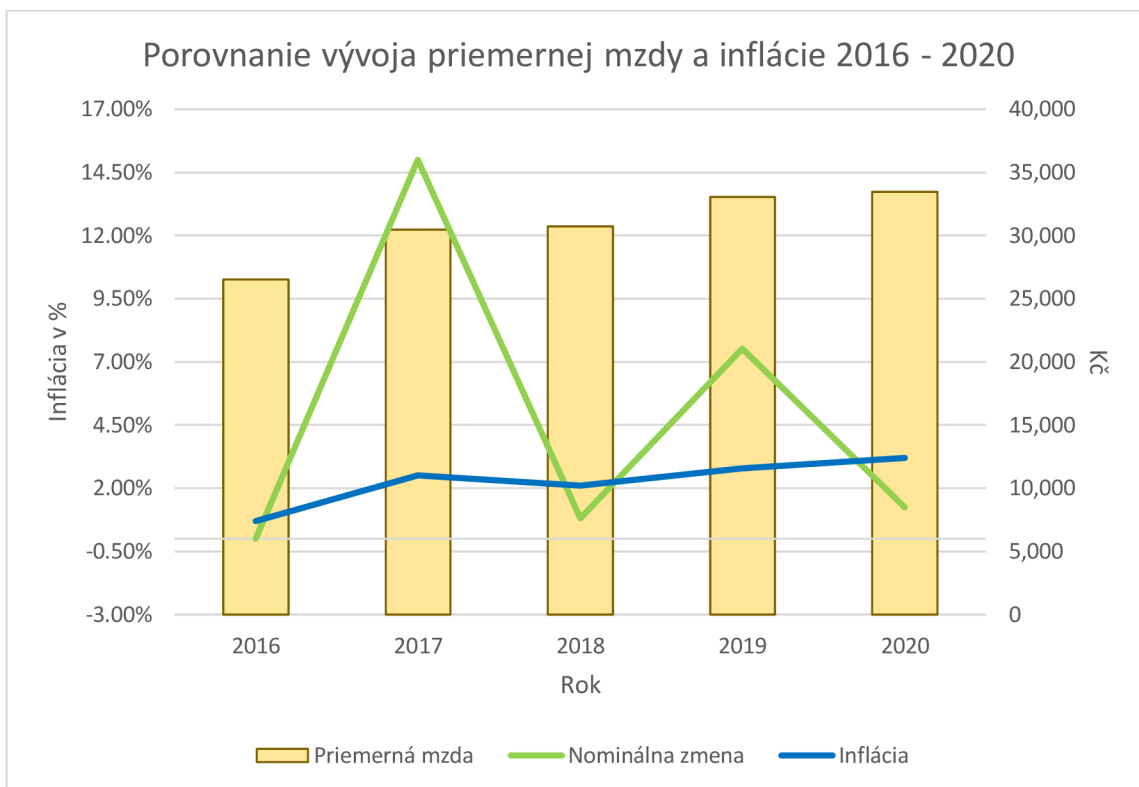
## 2.12. Analýza inflácie a reálnej hodnoty mzdy

V prechádzajúcich kapitolách bolo uvedené, ako u vybraného zamestnávateľa postupne klesá celkový počet zamestnancov a spolu s ním mzdové náklady v dôsledku interných (automatizácia) a externých (Covid-19) vplyvov. V nasledujúcej tabuľke je vyobrazené, ako sa menila priemerná mzda v medzi rokmi 2016 až 2020. Priemerná mzda sa počíta ako mzdové náklady a podiel počtu zamestnancov a 12 mesiacov.

**Tabuľka č. 11: Vývoj priemernej HM a inflácie v rokoch 2016-2020 v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Výročná správa 2016-2020; ČSÚ, 2022)

Rok	Mzdové náklady (tis. Kč)	Počet zamestnancov	Priemerná HM (Kč)	Nominálna zmena	Inflácia
2020	473 761	1180	33 458	1,24%	3,20%
2019	517 530	1305	33 048	7,53%	2,80%
2018	560 964	1 521	30 734	0,82%	2,10%
2017	617 873	1 689	30 485	15,00%	2,50%
2016	589 132	1 852	26 509	0,00%	0,70%

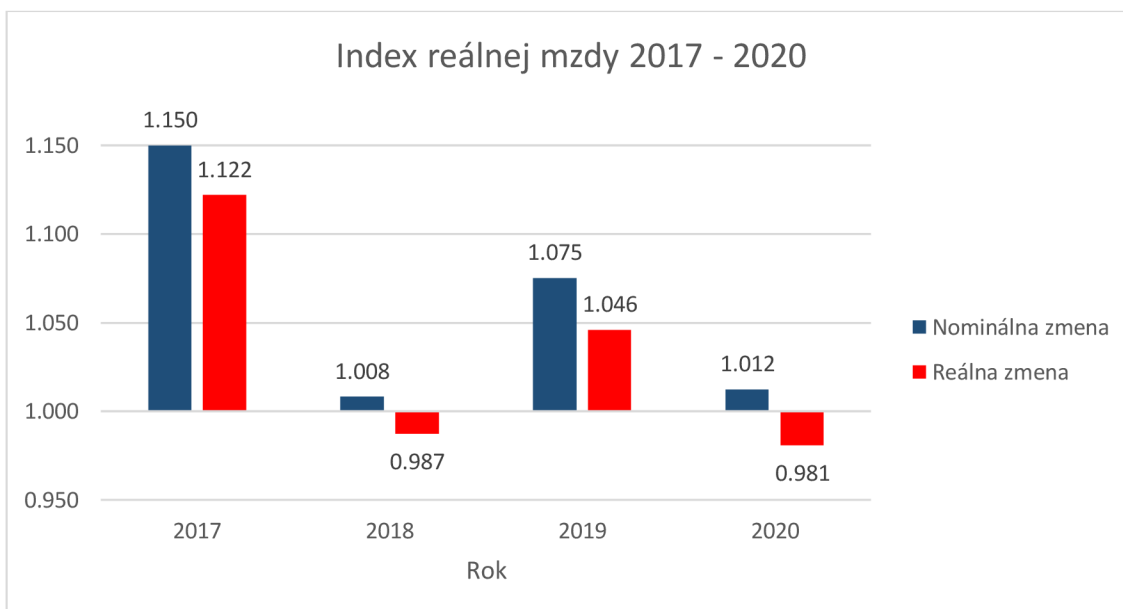
Z tabuľky je možné vidieť že priemerná mzda u zamestnávateľa rastie raz za dva roky v sledovanom období, a to v rokoch 2017 a 2019. Kladné hodnoty vidíme aj v 2018 a 2020, no ich výška nedosahuje ani ročnú mieru inflácie, ako je možné vidieť na grafe uvedenom nižšie.



**Graf č. 4: Vývoj priemernej HM a inflácie v rokoch 2017-2020 v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: ČSÚ, 2022; tabuľka č. 11)

Rast cien v ekonomike spôsobil, že aj napriek tomu, že došlo k navýšeniu nominálnej hodnoty mzdy v každom sledovanom roku, jej reálna hodnota v rokoch 2018 a 2020 klesla oproti predchádzajúcemu obdobiu, čo je znázornené na grafe uvedenom nižšie.



**Graf č. 5: Index reálnej mzdy u vybraného zamestnávateľa v 2017-2020**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe ČSÚ 2022; tabuľka č. 11)

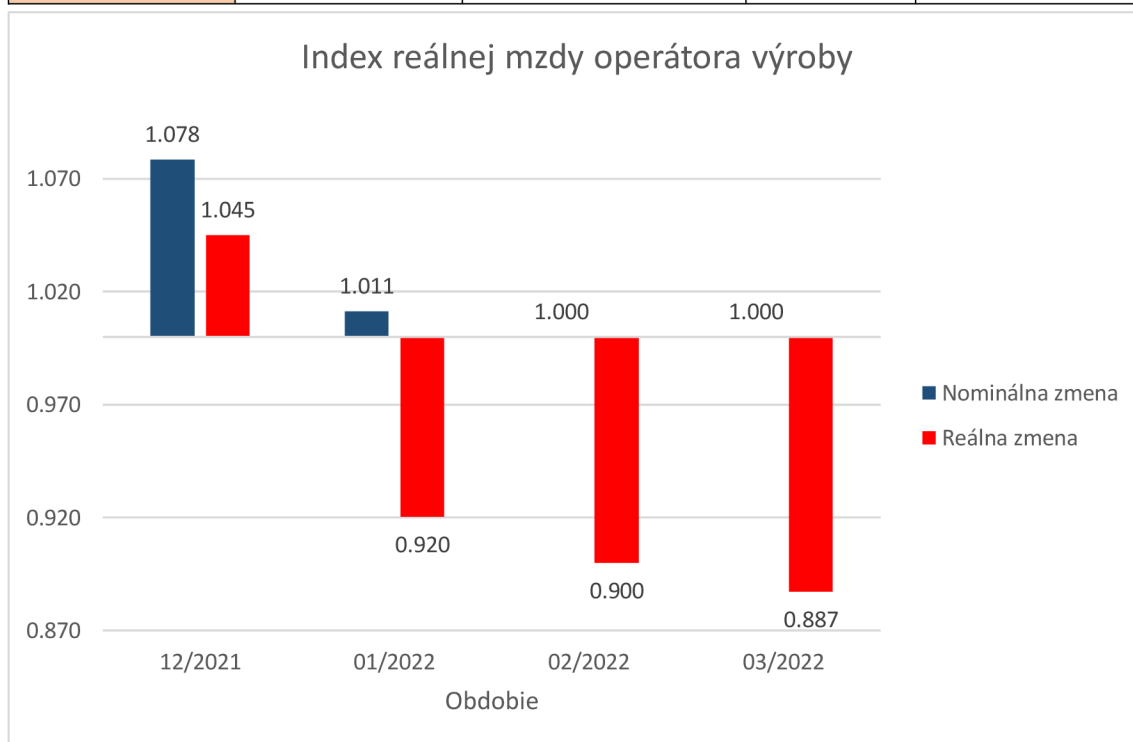


Index reálnej mzdy sa počíta ako mzda podelená spotrebiteľskými cenami (ČSÚ, 2022). Z uvedeného grafu vyplýva, že v roku 2018 a 2020 si zamestnanci napriek miernemu navýšeniu mzdy toho mohli kúpiť o trochu menej, než v príslušnom predchádzajúcom roku. Aplikáciou uvedeného postupu na čistú mzdu zamestnanca s druhom práce operátor výroby vypočítanú v kapitole 2.10.1 pre rok 2021 a 2022 uvedenú v tabuľke č. 5 a súčasnej miery inflácie dostaneme údaje uvedené nižšie.

**Tabuľka č. 12: Vývoj priemernej reálnej čistej mzdy operátora výroby v období 12/2021-03/2022 v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: kapitola 2.10.1; ČSÚ, 2022)

Rok	Mzda (Kč)	Nominálna zmena	Inflácia	Reálna zmena
12/2021	22 004	1,078	1,032	1,045
01/2022	22 254	1,011	1,099	0,920
02/2022	22 254	1,000	1,111	0,900
03/2022	22 254	1,000	1,127	0,887



**Graf č. 6: Index reálnej mzdy operátor výroby v období 01/2021-03/2022**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe ČSÚ 2022; tabuľka č. 11)

Ako je na základe grafu a príslušného indexu uvedeného vyššie možné vidieť, hodnota čistej mzdy operátora výroby vplyvom súčasnej úrovne inflácie prudko klesá, dôsledkom čoho sú zamestnanci o približne 12% „chudobnejší“, než boli v decembri minulého roku. Jakub Seidler z Českej bankovej asociácie uviedol pre mesačník Týden (2022), že sa

predpokladá, že inflácia do polovice roku 2022 stúpne až na 14,5% a za celý rok sa bude pohybovať na úrovni 13%, čo je najviac od oku 1993.

### 2.13. Vývoj nezamestnanosti v okrese

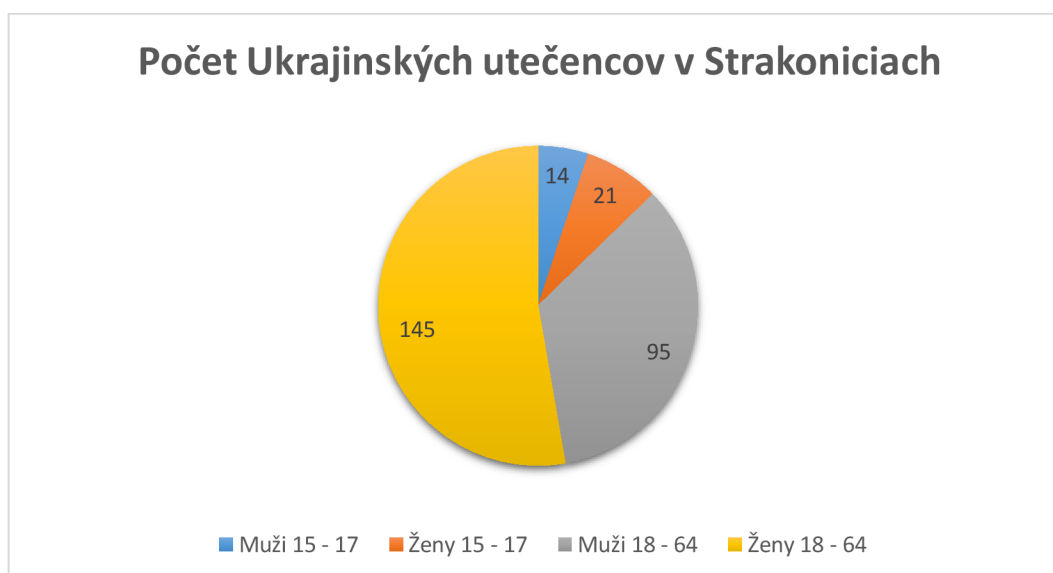
Nezamestnanosť v okrese Strakonice k 31. 03. 2022 na úrovni 2,59%, čo odpovedá priemernej nezamestnanosti v prvom kvartáli 2022 v Jihočeskom kraji, ako je možné vidieť v tabuľke uvedenej nižšie (ČSÚ, 2022).

**Tabuľka č. 13: Nezamestnanosť v Jihočeskom kraji v rokoch 2021-2022**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: ČSÚ, 2022)

Rok	Nezamestnanosť (%)	Počet nezamestnaných osôb
01/2021	2,3	7 300
02/2021	1,8	5 900
03/2021	1,9	6 000
04/2021	1,1	3 400
01/2022	2,6	8 000

### 2.14. Utečenci v súvislosti s vojnou na Ukrajine

24. februára 2022 Rusko spustilo rozsiahlu inváziu slobodného štátu Ukrajiny, v dôsledku čoho viac než 4,6 milióna k 14. 04. 2022 Ukrajincov opustilo svoje domovy a hľadalo bezpečie v susedných krajinách. (UNHCR, 2022) Niekoľko z nich našlo útočisko v Strakoniciach, ako je možné vidieť na príslušnom grafe.



**Graf č. 7: Osoby s udeleným pobytovým oprávnením v súvislosti s vojnou na Ukrajine, Strakonice**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MVČR, 2022)

Keďže bol na Ukrajine vydaný povolávací rozkaz všetkým mužom vo veku 18-60 rokov, je predpokladané, že väčšina mužov v kategórií 18-64 rokov má viac než 60 rokov, nakoľko by im bol v opačnom prípade odopretý odchod z krajiny (MoD, 2022).

## **2.15. Webové stránky zamestnávateľa**

Vybraný zamestnávateľ patrí, ako bolo spomenuté, do skupiny XYZ SYSTEMS, ktorá prevádzkuje webové stránky. Webové stránky sú jednotné pre všetky prevádzky v skupine a sú na nich dostupné informácie o spoločnosti ako celku. Zamestnávateľ XYZ, k. s., k nim má obmedzený prístup a prevažne ich využíva pre inzerciu ponuky práce (Personálny zamestnanec, 2021).

Samotný prístup k inzercii práce je veľmi jednoduchý. Stačí s kurzorom myši prejsť na ikonky „Careers“ a ďalej kliknúť na osvetlený názov „Open positions“. Na konci každej inzercie je na konci stránky pod odkazom „Apply for this Position“ odkaz „Odpovedet zaměstnavateli“. Po kliknutí naň sa zobrazí krátky formulár v českom jazyku, ktorý vyzýva o uvedenie mena, priezviska a priloženie životopisu (DURA, 2022).

## **2.16. Starostlivosť o zamestnancov**

Zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom na základe Kolektívnej zmluvy a interných smerníc viacero benefitov nad rámec zákona, ktoré budú priblížené v nasledujúcich podkapitolách. Benefity sú poskytované všetkým zamestnancom splňujúcich podmienky pre ich poskytnutie. Dokumenty obsahujúce benefity a odmeny poskytované zamestnávateľom sú pre zamestnancov dostupné na vývesných tabuliach v prevádzke a každý zamestnanec je s nimi oboznámený v rámci adaptačného procesu. (Personálny zamestnanec 2021)

### **2.16.1. Dovoľenka**

Zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom týždeň dovolenky navyše, a teda 5 týždňov oproti zákonom stanoveným minimálnym 4 týždňom (Interný dokument, 2021). Náhrada dovolenky je pre zamestnávateľa daňovo uznateľným nákladom (Beránek, 2021).

### **2.16.2. Príspevok na stravovanie**

Zamestnávateľ v uvedenej prevádzke má zabezpečený výdaj jedál v rámci závodného stravovania. Zamestnancom je vydávaný obed za symbolickú cenu 35 Kč za obed (Interný dokument, 2021). Zamestnávateľ má nárok na odpočet DPH súvisiacej so vstupmi (nákup potravín, dodanie, vybavenie) podľa výšky úplaty, aj ak je nižšia než hodnota vstupov (Beránek, 2021, s. 49).

### **2.16.3. Príspevok na penzijné pripoistenie**

Kedykoľvek po ukončení skúšobnej doby má zamestnanec možnosť uzavrieť so zamestnávateľom vybranou spoločnosťou zmluvu o penzijnom pripoistení. Pokiaľ tak zamestnanec učiní a bude si mesačne sporiť aspoň 300 Kč mesačne, zamestnávateľ mu na tento účet bude prispievať sumou vo výške 700 Kč za príslušný kalendárny mesiac (Interný dokument, 2021). Od dane je oslobodený príspevok zamestnávateľa až do výšky 50 000 Kč ročne (Beránek, 2021, s. 76).

### **2.16.4. Darovanie krvi**

Zamestnanec, ktorý daruje krv, má v daný deň nárok na odpočinok a rekonvalescenciu, ktorý mu je preplatený v plnej výške priemerného denného zárobku. Pri výpočte denného priemerného zárobku sa do úvahy berú posledné tri mesiace. Zároveň je zamestnancom po preukázaní potvrdenia o darcovstve vyplatená v rámci mesačnej mzdy odmena vo výške 800 Kč (Interný dokument, 2021).

### **2.16.5. Náborový príspevok**

Pre zvýšenie záujmu o pracovné miesto môže zamestnávateľ schváliť na danú pozíciu náborový príspevok až vo výške 30 000 Kč. Príspevok je vyplatený zamestnancom, ktorí vstúpili na požadované pracovné miesto po jeho schválení a v prevádzke zamestnávateľa odpracovali najmenej 6 mesiacov (Interný dokument, 2021).

### 2.16.6. Letný a zimný bonus

V rámci vyplácania mzdy za 5. a 11. mesiac poskytuje zamestnávateľ zamestnancom, ktorí pracovali v jeho prevádzke najmenej tri mesiace letný, tzv. dovolenkový bonus a zimný, tzv. vianočný bonus vo výške 8 000 Kč (Interný dokument, 2021).

### 2.16.7. Pracovné jubilea

Zamestnancom, ktorí u zamestnávateľa odpracovali 5 rokov, vzniká nárok na vyplatenie odmeny vo výške 5 000 Kč. Za každých ďalších odpracovaných 5 rokov sa im táto odmena navyše o ďalších 5 000 Kč (Interný dokument, 2021). Peňažité dary je potrebné zamestnancom dodanť (Beránek, 2021, s. 95).

**Tabuľka č. 14: Vývoj odmeny za pracovné jubileá**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Interný dokument 2021)

Pracovný pomer	Odmena v Kč
5 rokov	5 000
10 rokov	10 000
15 rokov	15 000
20 rokov	20 000

### 2.16.8. Odborný rozvoj zamestnancov

Ako už bolo uvedené vyššie, väčšinu potrieb interného vzdelávania zamestnancov vybraného zamestnávateľa zabezpečuje Centrum vzdelávania, ktorého lektori realizujú interné kurzy a školenia. Centrum vzdelávania poskytuje najmä všeobecné školenia, ktoré sú primárne určené pre nových zamestnancov. Poskytuje však aj odborné zapracovanie a doškoloňovanie pracovníkov výroby a ďalšie špecifické školenia na základe požiadaviek zamestnávateľa. Špecifické odborné školenia, ako napríklad školenia obsluhy robotizačných pracovísk, školenia pre obsluhu meracích prístrojov, 8D report a ďalšie, zabezpečujú tímy odborníkov z jednotlivých oddelení prevádzky. Zamestnávateľ ďalej zabezpečuje praxou overenými a certifikovanými dodávateľmi vzdelávacích služieb školenia na základe požiadaviek certifikácie ISO, školenia vyplývajúce z platnej legislatívy, tréningy vyplývajúce z požiadaviek zákazníkov, manažérsku akadémiu a ďalšie špecifické odborné školenia v závislosti na druhu práce. Všetkým zamestnancov sú prístupné aj kurzy nemeckého a anglického jazyka, ktoré zabezpečujú profesionálny

lektori za účelom rozvinutia komunikačných schopností v daných jazykoch (Interný dokument, 2021; Personálny zamestnanec, 2021). Vzdelávanie zamestnancov potrebné k výkonu práce je pre zamestnávateľa vždy daňovo uznateľným výdajom. Motivačný príspevok do výšky 5 000 Kč poskytnutý zamestnancovi, ktorý je žiakom alebo študentom, je tiež daňovo uznateľným výdajom (Beránek, 2021, s. 81).

## 2.17. Konkurencia na trhu práce

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené informácie o zamestnávateľoch, ktorí sa uchádzajú o rovnakú skupinu uchádzačov o zamestnanie ako zamestnávateľ XYZ, k. s., a teda predstavujú priamu konkurenciu na trhu práce na strane dopytu. Pri každom zamestnávateľovi je uvedený názov, miesto výkonu práce, druh práce, príslušná mesačná mzda a zamestnávateľom poskytované benefity.

**Tabuľka č. 15: Konkurencia na trhu práce v okrese Strakonice**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Úrad práce Strakonice, 2022)

Názov zamestnávateľa	Obec	Druh práce	Mzda (Kč)	Benefity
Česká zbrojovka, a. s.	Strakonice	Programátor CNC	21 000 – 23 000	závodné stravovanie, životné a penzijné pripoistenie, iné
BISO-KEIBEL, s. r. o.	Strakonice	Obsluha CNC laseru	22 000 – 25 500	závodné stravovanie, dovolenka navyše, penzijné pripoistenie, letný a zimný bonus, príspevok za poobednú zmenu, pracovné a životné jubileá, firemná doprava
Iwis antriebssysteme, s. r. o.	Strakonice	Operátor výroby	22 500 – 25 000	závodné stravovanie, príspevok na stravovanie, dovolenka navyše, iné
Aluprogres, a. s.	Strakonice	Obrábač na CNC	20 000 (+odmeny)	závodné stravovanie, penzijné pripoistenie, sick days, iné

AUTOMA CZ, s. r. o.	Nebřehovice	Mechanik montáže	-	závodné stravovanie, výkonnostné odmeny, dovolenka navyše
Vertiv Czech Republic, s. r. o.	Nišovice	Operátor CNC	22 000 – 26 000	závodné stravovanie
A. Pöttinger, s. r. o.	Vodňany	Obrábač kovov	24 000	-
Jemná mechanika HB s. r. o.	Volyně	Nastavovač a obsluha frézy	25 000	príspevok na stravovanie, penzijné pripoistenie, ročné odmeny, iné

Na základe prieskumu bolo zistené, že v obci Strakonice sú ďalší štyria zamestnávateľia (prvých štyria v tabuľke uvedenej vyššie), ktorí predstavujú priamu konkurenciu na trhu práce. Pokiaľ berieme do úvahy okolie mesta, priamu konkurenciu tvorí osem zamestnávateľov, ktorí k aprílu 2022 inzerujú vyššie uvedenú ponuku práce (Strakonice, 2022).

## 2.18. Zhrnutie

V tejto časti bakalárskej práce je predstavený zamestnávateľ XYZ, k. s., a jeho činnosť. Ďalej sú vymedzené problémy spojené s druhom práce operátor výroby, na základe ktorých sú vypracované zvyšné kapitoly analytickej časti. Najskôr je vysvetlený postup, akým sa prijíma zamestnanec s týmto druhom práce a aké náklady sú s tým spojené. Ďalej je uvedený výpočet jeho mesačnej mzdy a osobných nákladov zamestnávateľa v rokoch 2020 až 2022. Osobné náklady zamestnávateľa sú analyzované aj z pohľadu všetkých zamestnancov a to za roky 2017 až 2020 ako aj jeho tržby v tomto období. Do úvahy berieme dopady pandémie Covid-19 a jej dopady na automobilový priemysel. Po zohľadnení týchto faktorov ďalej skúmame okolie prevádzky, pričom dôraz kladieme na nezamestnanosť, infláciu, vývoj reálnej mzdy a konkurenciu na trhu práce. Kapitola uzatvára zoznam benefitov, ktoré sú poskytované zamestnávateľom XYZ, k. s.

### **3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA VRÁTENE ICH EKONOMICKÉHO ZHODNOTENIA**

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na poskytnutie vlastných návrhov pre riešenie daného problému vybraného zamestnávateľa. Návrhy v tejto kapitole majú za úlohu zamestnávateľovi nájsť vhodné riešenie ako zamestnať 15 operátorov výroby, pomôcť optimalizovať mzdové náklady a zároveň prispieť k riešeniu problému so zamestnaním nových kmeňových zamestnancov s druhom práce operátor výroby a znížiť ich fluktuáciu, ako bolo uvedené v kapitole 2.3.

V prvom bode kapitoly je predstavená možnosť prijať dostatočný počet zamestnancov na to, aby bola optimálne využitá výrobná kapacita podniku. Za účelom optimalizácie nákladov sú najprv vypočítané náklady na dostatočný počet zamestnancov podľa troch rôznych pracovnoprávných vzťahov, po ktorých nasleduje ich ekonomické zhodnotenie a realizovateľnosť. Návrh rieši primárny problém zamestnávateľa v krátkodobom období.

Druhý a tretí bod sa sústreďujú na vytvorenie nových a úpravu už existujúcich kanálov, ktorými je možné osloviť uchádzačov o zamestnanie. Ich implementácia z dlhodobého hľadiska znižuje potrebu využívania externých zdrojov pri hľadaní kvalifikovaných odborníkov a teda znižuje náklady na inzerciu, prijímacie pohovory a školenie nových zamestnancov.

Štvrtý a piaty bod tejto kapitoly je zameraný na poskytnutie nových benefitov, ktoré zamestnávateľ momentálne svojim zamestnancom neposkytuje, resp. ich neposkytuje v predstavenej podobe. Je predstavená ich možná implementácia a ich ekonomický dopad podľa aplikovanej varianty.

#### **3.1. Prijatie nových zamestnancov**

Prvá časť Návrhovej kapitoly sa zaoberá okamžitým vyriešením primárneho problému zamestnávateľa, a to prijatím dostatočného počtu zamestnancov, aby bola výrobná kapacita podniku bola optimálne využitá, ako bolo uvedené v kapitole 2.3. Časť je rozdelená do troch návrhov podľa typu pracovnoprávného vzťahu.



### 3.1.1. Prijatie nových zamestnancov do pracovného pomeru

Prvá možnosť súvisí s prijatím pätnástich operátorov výroby, ktorých je momentálne nedostatok, ako bolo uvedené v kapitole 2.3, do pracovného pomeru. Výpočet mzdy a jej účtovanie zostáva rovnaké, ako bolo uvedené v kapitole 2.10.1. Náklady na pätnástich operátorov výroby sú vyčíslené v tabuľke uvedenej nižšie.

**Tabuľka č. 16: Mesačné náklady zamestnávateľa na jedného a pätnástich operátorov výroby v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: kapitola 2.10)

<b>Položka</b>	<b>1 operátor výroby</b>	<b>15 operátorov výroby</b>
Hrubá mzda	26 600	399 00
Zdravotné a sociálne odvody	8 991	134 865
Čistá mzda	22 254	333 810
<b>Náklady zamestnávateľa</b>	<b>35 591</b>	<b>533 865</b>

Neodlúčiteľnou položkou pri prijatí zamestnancov sú jednorazové náklady vo výške 7 500 Kč, teda vo výške vstupnej zdravotnej prehliadky pre každého nového zamestnanca. Z uvedeného vyplýva, že využitím tohto návrhu vzrastú celkové osobné náklady zamestnávateľa v prvom mesiaci o 541 362 Kč a v každom ďalšom o vyššie uvedených 533 862 Kč.

### 3.1.2. Prijatie zamestnancov na základe dohody o provedení práce

Výhodou uzatvorenia tohto pracovného vzťahu spočíva v tom, že pokiaľ mesačná odmena z dohody o provedení práce neprekročí výšku 10 000 Kč, nevzniká zamestnancovi ani zamestnávateľovi povinnosť odvieť poisťné na sociálne a zdravotné poistenie. Daňová povinnosť neodpadá. Podmienky, ktoré obmedzujú pracovnú dobu, ktorú zamestnanec môže u zamestnávateľa na základe takejto dohody odpracovať, sú uvedené v kapitole 1.10.1.

Pre čo najefektívnejšie využitie pracovnej doby a zároveň neprekročenie hranice odmeny 10 000 Kč mesačne počíta tento návrh s pracovnou dobou 75 hodín mesačne pri hodinovej sadzbe 130 Kč/hod. Zamestnanec tak mesačne odpracuje polovicu pracovnej doby uvedenej v kapitole 2.7, ktorú odpracuje kmeňový zamestnanec. Kombináciou tejto pracovnej doby a hodinovej sadzby vznikne zamestnancovi nárok na odmenu vo výške 9

750 Kč mesačne. Výška dane z príjmu uvedenej odmeny je 1 470 Kč. V závislosti od toho, či zamestnanec podpísal alebo nepodpísal prehlásenie poplatníka sa uplatňuje zľava na dani. Zamestnanec si môže uplatniť zľavu na poplatníka vo výške 2 570 Kč, čo je dostatočne na to, aby bola pokrytá vyššie uvedená daň z príjmu vo výške 1 470 Kč. V prípade, že si zamestnanec zľavu neuplatňuje, daň z príjmu je potrebné odvieť a odmenu o túto čiastku ponížiť. V oboch prípadoch však zamestnávateľovi nevznikajú žiadne dodatočné náklady, ako je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka č. 17: Výpočet odmeny z DPP v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: kapitola 1.10.1; kapitola 1.13)

<b>Položka</b>	<b>Podpísal prehlásenie</b>	<b>Nepodpísal prehlásenie</b>
Odmena	9 750	9 750
SZP ZML	-	-
SZP ZMC	-	-
Daň z príjmu (15%)	1 470	1 470
Zľava na dani	2 570	-
Záloha na daň	-	1 500
Čistá mzda	9 750	8 280
<b>Náklady zamestnávateľa</b>	9 750	9 750

Dvaja zamestnanci pracujúci na základe DPP mesačne odpracujú 150 hodín, čiže toľko, koľko mesačne odpracuje kmeňový zamestnanec. Zároveň osobné náklady zamestnávateľa na dvoch takýchto zamestnancov, vo výške 19 500 Kč, sú nižšie, než osobné náklady zamestnávateľa na jedného kmeňového zamestnanca a to o 16 091 Kč mesačne, resp. ide o úsporu nákladov vo výške 45% v porovnaní s nákladmi zamestnávateľa vypočítaných v kapitole 2.10.1 v tabuľke č. 5. Napriek tomu, že ide o veľkú úsporu nákladov, ktorú by bolo vhodné využívať celoročne, obmedzenia spojené s maximálnym počtom odpracovaných hodín v kalendárnom roku a faktom, že v meste Strakonice žije len 22 000 obyvateľov, teda s vysokou pravdepodobnosťou nie dostatok na to, aby bolo možné nepretržite prijímať nových zamestnancov na tento typ pracovného pomeru, znemožňujú využitie maximálneho potenciálu tejto možnosti. (Strakonice, 2022)

### 3.1.3. Prijatie zamestnancov na základe dohody o pracovnej činnosti

Ďalším návrhom je možnosť prijať zamestnancov na základe dohody o pracovnej činnosti. Výhodou tohto návrhu oproti predchádzajúcemu je, že výkon práce nemá ročný limit, ako bolo uvedené v kapitole 1.10.2. Nevýhodou je, pokiaľ je príjem z DPČ vyšší než 3 500 Kč, a zároveň nižší, než minimálna mzda, t. j. 16 200 Kč, že je potrebné doplatiť zdravotné poistenie vo výške, ktoré by odpovedalo preddavku z minimálnej mzdy. Rovnako ako výpočet v predchádzajúcom návrhu, aj tento vychádza z rozsahu pracovnej doby vo výške 75 hodín mesačne pre jej optimálne využitie a hodinovou sadzbou 130 Kč/hod. Výpočet zohľadňuje využitie, resp. nevyužitie zľavy na poplatníka.

**Tabuľka č. 18: Výpočet odmeny z DPČ v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: kapitola 1.10.2; kapitola 1.13)

<b>Položka</b>	<b>Podpísal prehlásenie</b>	<b>Nepodpísal prehlásenie</b>
Odmena	9 750	9 750
SZP ZML	3 296	3 296
SZP ZMC	1 072	1 072
Doplatok ZP do minima	871	871
Daň z príjmu (15%)	1 470	1 470
Zľava na dani	2 570	-
Záloha na daň	-	1 470
Čistá mzda	7 806	6 336
<b>Náklady zamestnávateľa</b>	<b>13 046</b>	<b>13 046</b>

V oboch tomto prípadoch je doplatok na ZP vo výške 871 Kč. Dvaja zamestnanci pracujúci na základe DPČ mesačne odpracujú 150 hodín, čiže toľko, koľko bežne odpracuje kmeňový zamestnanec a náklady zamestnávateľa na nich sú vo výške 26 092 Kč. Osobné náklady zamestnávateľa na dvoch takýchto zamestnancov sú v porovnaní s nákladmi na jedného kmeňového zamestnanca z kapitoly 2.10.1. nižšie, a to o 7 131 Kč mesačne, resp. v porovnaní ide o úsporu nákladov vo výške 23%.

### 3.1.4. Ekonomické zhodnotenie návrhov, ich klady a zápory

V nasledujúcej tabuľke je vyčíslenie osobných nákladov zamestnávateľa predchádzajúcich návrhov podľa počtu prijatých zamestnancov a formy pracovnoprávneho vzťahu. Pri pracovnom pomere počítame s počtom 1 až 15, keďže tento počet vychádza zo zadaného problému. Pri DPP a DPČ počítame s dvojnásobným počtom zamestnancov, nakoľko, ako bolo uvedené v príslušných návrhoch, dvaja zamestnanci zamestnaní prostredníctvom týchto dohôd odpracujú mesačne toľko, koľko jeden zamestnanec v pracovnom pomere.

**Tabuľka č. 19: Ekonomické zhodnotenie prijatie zamestnancov v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: kapitola 3.1.1.-3.1.3)

Pracovný pomer			DPP			DPČ		
Počet ZMC	Náklady ZME	Mzda	Počet ZMC	Náklady ZME	Odmena	Počet ZMC	Náklady ZME	Odmena
15	533 865	333 810	30	292 500	292 500	30	426 900	234 180
14	498 274	311 556	28	273 000	273 000	28	398 440	218 568
13	462 683	289 302	26	253 500	253 500	26	369 980	202 956
12	427 092	267 048	24	234 000	234 000	24	341 520	187 344
11	391 501	244 794	22	214 500	214 500	22	313 060	171 732
10	355 910	222 540	20	195 000	195 000	20	284 600	156 120
9	320 319	200 286	18	175 500	175 500	18	256 140	140 508
8	284 728	178 032	16	156 000	156 000	16	227 680	124 896
7	249 137	155 778	14	136 500	136 500	14	199 220	109 284
6	213 546	133 524	12	117 000	117 000	12	170 760	93 672
5	177 955	111 270	10	97 500	97 500	10	142 300	78 060
4	142 364	89 016	8	78 000	78 000	8	113 840	62 448
3	106 773	66 762	6	58 500	58 500	6	85 380	46 836
2	71 182	44 508	4	39 000	39 000	4	56 920	31 224
1	35 591	22 254	2	19 500	19 500	2	28 460	15 612
-	-	-	1	9 750	9 750	1	14 230	7 806

Pracovný pomer je použitý ako východiskový bod. Z krátkodobého hľadiska, čo sa osobných nákladov zamestnávateľa týka, sa ako najvýhodnejší javí návrh prijať 30 zamestnancov na DPP. Návrh však nie je udržateľný, nakoľko zamestnanci na DPP môžu pri konkrétnom návrhu odpracovať ročne maximálne štyri mesiace, ako bolo uvedené v kapitole 1.10.1. Zároveň vznikajú dodatočné vstupné náklady na prijatie zamestnancov, ich zaškolenie a vedenie. Najmenej výhodná pre zamestnávateľa aj zamestnanca je práca

na DPČ. Oproti DPP sú náklady vyššie a odmena za vykonanú prácu nižšia, pričom opäť vzniká problém so vstupnými nákladmi, školením a vedením týchto zamestnancov. Prijatím väčšieho počtu zamestnancov na pracovný pomer v kombinácii s prijatím zvyšného počtu zamestnancov na DPP dochádza k optimalizácii mzdových nákladov, pričom nedochádza k prijatiu nadmerného počtu zamestnancov, ako môžeme vidieť v tabuľke.

**Tabuľka č. 20: Kombinácia PP a DPP v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: tabuľka č. 19)

Pracovný pomer		DPP		Kombinácia	
Počet ZMC	Náklady ZML	Počet ZMC	Náklady ZML	Počet ZMC	Mesačné náklady
13	462 683	4	39 000	17	501 683
12	427 092	6	58 500	18	485 592
11	391 501	8	78 000	19	469 501

Pri kombinácii 13 zamestnancov v PP a 4 na základe DPP z vyššie uvedenej tabuľky je mesačná úspora nákladov o výške **32 182 Kč**, pri kombinácii 12 zamestnancov v PP a 6 na základe DPP je úspora **48 273 Kč** a pri kombinácii 11 zamestnancov v PP a 8 na základe DPP je úspora vo výške **64 364 Kč mesačne**. Mesačná úspora sa počíta ako rozdiel mesačných nákladov na 15 zamestnancov v pracovnom pomere a mesačných nákladov danej kombinácie. Vo všetkých troch prípadoch dochádza k optimalizácii mzdových nákladov a zároveň je riešený problém zamestnávateľa s nedostatočným počtom zamestnancov a teda s nie optimálne využitou výrobnou kapacitou prevádzky. Prostredníctvom DPP je možné poskytnúť prácu študentom z miestnej Strednej odbornej školy a/alebo Ukrajinským utečencom, ktorí boli spomenutí v kapitole 2.14. Zároveň sa zamestnávateľ využitím tohto návrhu nevystavuje nadbytočnému riziku z hľadiska ukončenia PP, resp. dohody, nakoľko zamestnanci sú prijímaný do PP s trojmesačnou skúšobnou dobou.

### 3.2. Úprava webových stránok a využitie sociálnych sietí

Webové stránky a sociálne siete spoločnosti sú v dnešnej dobe kľúčovým zdrojom informácií. Pomáhajú zamestnávateľom nielen informovať o ponuke práce, ale dávajú

obrovský priestor pre predstavenie a upevnenie ich obchodnej značky u širokej verejnosti (Tegze, 2019, s. 18). Ako bolo spomenuté v kapitole 2.15, vybraný zamestnávateľ má webové stránky a inzeruje na nich svoje voľné pracovné miesta. Nakoľko však vybraný zamestnávateľ patrí do skupiny XYZ SYSTEMS, webové stránky sú jednotné pre všetky odnože skupiny a je na nich veľmi ťažké zistiť konkrétne informácie o samotných prevádzkach pôsobiacich na území Českej republiky, o ich výrobe, podmienkach a ponuke práce. Navyše sú webové stránky výhradne v anglickom jazyku, čo ďalej znemožňuje českému užívateľovi internetu dopátrať sa k ponuke voľných pracovných miest. Rovnako sú všetky ponuky práce v sekcií „Open positions“ v angličtine a nie všetky ponuky práce inzerované českými prevádzkami sú v nej uvedené (DURA, 2022). Webové stránky spomenuté v kapitole 2.9 inzerujú omnoho viac ponuky práce u vybraného zamestnávateľa, než on sám na interných webových stránkach. Zároveň sú jednotlivé ponuky na tejto stránke informačne neúplné, napr. po kliknutí na pozíciu HR Manager sa zobrazí prázdna stránka s popisom „no description“. Niektoré ponuky práce popis majú, ako napr. Quality engineer, no napriek tomu, že je na stránke uvedená náplň práce, chýbajú v ponuke základné informácie ako miesto výkonu práce, pracovná doba, finančné ohodnotenie, typ pracovného pomeru a ďalšie (DURA, 2022), takže i keď by sa uchádzač o zamestnanie k ponuke práce na stránkach zamestnávateľa dostal, je nepravdepodobné, že by sa o prácu uchádzal (Atherton, 2022). Každý uchádzač potrebuje vedieť, do akej firmy ide a čo ho tam čaká. Oboje je dôležité pre pozitívne vnímanie značky. Inzerát je z pohľadu uchádzača možno jeho prvým kontaktom s firmou (Tegze, 2019, s. 236, 249).

Pri každej pracovnej ponuke na konci stránky je pod odkazom „Apply for this Position“ odkaz „Odpovědet zaměstnavateli“, ktorý sa prispôbuje jazyk textu poľa podľa krajiny užívateľa. Český text je zobrazený aj pre ponuky v Nemecku či Francúzsku. Kliknutie naň odkazuje na krátky formulár, taktiež v českom jazyku (DURA, 2022).

Z uvedeného vyplýva, že implementácia českého jazyka na webové stránky zamestnávateľa možná je. Zároveň z inzercie na webových stránkach uvedených v kapitole 2.9 je možné vyvodiť, že vybraný zamestnávateľ poskytuje úplné informácie, s výnimkou hrubej mzdy, pre uchádzačov o zamestnanie.

Na základe vyššie uvedeného sú samotné webové stránky z pohľadu uchádzača o zamestnanie nevyhovujúce, a pre zamestnávateľa predstavujú príležitosť pre

navrhnutie zmien, ktoré by mohli viesť k zvýšeniu dopytu od uchádzačov o zamestnanie prostredníctvom tohto kanála. *Dobrá značka zviditeľňuje* (Tegze, 2019, s. 218). Pokiaľ chce zamestnávateľ na webové stránky prilákať nových uchádzačov, musí pracovať s dobre spracovaným textom. Obrázok bez informácie je iba ilustráciou. Text bez obrázku je suchá informácia, ktorá príliš neupúta. Obrázok a text patria k sebe a dobrý inzerát si s tým vie poradiť (Tegze, 2019, s. 249).

Implementácia českého jazyka a pravidelné aktualizovanie voľných pracovných pozícií je systémová záležitosť, ktorej najťažšou časťou je implementácia, po ktorej je samotné udržanie systému rutinná záležitosť v podobe aktualizovania jednotlivých ponúk. Zamestnávateľovi môže zväziť možnosť zmeniť jazyk, v ktorom sa stránky zobrazujú, pomocou možnosti voľby jazyka zobrazovaného v hlavičke stránky (Tegze, 2019).

### **3.2.1. Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Zamestnávateľ už webové stránky prevádzkuje a disponuje potrebnou technológiou, ktorá mu umožňuje vkladať text v češtine. Z tohto pohľadu **nevznikajú žiadne dodatočné náklady**. Agentúrni personalisti za hlavný a najdôležitejší zdroj informácií pre oslovovanie uchádzačov o zamestnanie od roku 2014 považujú sociálne siete ako LinkedIn, Twitter a Facebook (Tegze, 2019, s. 17). Zamestnávateľ má svoje Facebook a LinkedIn stránky, ktoré nepredstavujú žiadne dodatočné náklady, nakoľko pôsobenie na nich je zadarmo. Opäť však neposkytuje údaje o kompletnej ponuke práce vo svojich prevádzkach aj napriek tomu, že ju zverejňuje na väčšine platených webových portálov v ČR, ako bolo uvedené v kapitole 2.9. Zefektívnenie využívania týchto nenákladových kanálov môže **znižovať náklady spojené s inzerciou** a zároveň posilniť povedomie o prevádzkach zamestnávateľa v jeho okolí. Ako inšpiráciu pre implementáciu je možné použiť webové stránky a sociálne siete iných, úspešných medzinárodných spoločností, ako napr. Siemens, Kia, Brose a ďalšie. (Atherton, 2022)

### **3.3. Duálne vzdelávanie (odborný výcvik, praxe učňů)**

Tretí návrh v tejto kapitole sa týka zavedenia duálneho vzdelávania, nakoľko má zamestnávateľ pre jeho implementáciu vhodné podmienky. V meste Strakonice sa nachádzajú dve stredné školy, ktoré by mohli mať o tento program záujem a to Euroškola Strakonice, ktorá má obory s ekonomickým zameraním a Vyšší odborná škola, Střední

průmyslová škola a Střední odborná škola řemesel a služeb (SOŠ Strakonice), která je zameraná na učňovské obory a ktorú v súčasnej dobe navštevuje 800 žiakov a študentov. Pre účely tejto bakalárskej práce ide primárne o SOŠ Strakonice, konkrétne odbory nástrojár a obrábač kovov. V školskom roku 2020/2021 odovzdalo zápisový lístok 101 žiakov z relevantných oborov (Výročná správa SOŠ Strakonice, 2020).

Odborný výcvik v prvom ročníku nesmie presiahnuť 6 hodín, pre ostatné ročníky je totožný s pracovnou dobou a teda 8 hodín (Vyhláška č. 13/2005 Sb., §13). Pre účely tohto návrhu pilotného zavedenia duálneho vzdelávania v prevádzke zamestnávateľa by bolo vhodné opomenúť začlenenie prvého ročníka do programu a sústrediť sa na žiakov druhého a tretieho ročníka, hlavne z dôvodu povahy práce a pracovnej spôsobilosti žiakov. Prieskumom bolo zistené, že školy, ktoré duálne vzdelávanie praktikuju, mu vyčleňujú 15 hodín týždenne (SPŠ, 2022; SOU, 2022). Na základe uvedeného môže zamestnávateľ osloviť školu za účelom uzavretia zmluvy o duálnom vzdelávaní a v zmluvných podmienkach dohodnúť, aby vyučovanie bolo organizované tak, že sa strieda týždeň teoretického vyučovania a týždeň praktickej výučby. Dĺžka praktickej výučby bude v rozsahu 32,5 hod týždenne, resp. 6,5 hod denne s prestávkou. Pri odbornom výcviku budú žiaci rozdelený do skupín s ohľadom na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a hygienické požiadavky. Absolvent úspešný absolvovaním štúdia v tejto forme získa stredné odborné vzdelanie ako doteraz, a zároveň mu bude ponúknutá práca zodpovedajúca jeho vzdelaniu.

### **3.3.1. Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Z empirických štúdií je známe, že duálne učňovské vzdelávanie zabezpečuje vlastný podnikový odborný učňovský dorast a tým podporuje inováciu a podnikovú kontinuitu (Petanovitsch, 2014 s. 74). K nákladovým výhodám pre zamestnávateľa patria daňové odpočty, ktoré si môže pri duálnom vzdelávaní uplatňovať. Odpočet na podporu obstarania majetku na odborné vzdelávanie sa poskytuje v rozsahu 50 alebo 110 percent zo vstupnej ceny majetku podľa doby jeho využitia žiakmi. Obecné ustanovenia a podmienky pre uplatnenie tohto odpočtu sú obsiahnuté v §§ 34f a 34g (Zákon č. 586/1992 Sb.). Odpočet je možné odčítať od základu dane v období obstarania majetku. Jeho výške je však obmedzená, a to do výšky súčinu 5 000 Kč a počtu vyučovacích hodín, ktoré sú uskutočnené na pracovisku poplatníka v období, v ktorom majetok obstaral. Pre



veľké množstvo neznámych v tomto bode nebudem uvádzať modelový výpočet, avšak, ako bolo uvedené, maximálny odpočet sa pohybuje až vo výške 110% z obstarávacej ceny majetku, čo pre zamestnávateľa znamená, že v tomto ohľade má v konečnom dôsledku nulové náklady na jeho obstaranie (Zákon č. 586/1992 Sb., §34f a g).

Na vyššie uvedené ustanovenia nadväzuje § 34h zákona o daní z príjmu, ktorý pojednáva o odpočte na podporu výdajov vynaložených na žiaka alebo študenta. Odpočet na podporu týchto výdajov sa vypočíta ako súčin 200 Kč a počtu hodín, ktoré žiak alebo študent strávil na pracovisku zamestnávateľa v rámci praktického vyučovania, odbornej praxe alebo vzdelávacej činnosti (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Ako ďalší daňový náklad si zamestnávateľ môže raz za mesiac uplatniť účelový motivačný príspevok a to vo výške maximálne 5 000 Kč za jedného žiaka. Tento príspevok je podmienený existenciou zmluvného vzťahu medzi zamestnávateľom a žiakom. Štipendium a motivačné príspevky nezakladajú pracovný pomer. Pokiaľ žiak, resp. študent, nenastúpi do práce u zamestnávateľa, jedná sa stále o daňovo uznateľný náklad a čiastka sa nevracia.

**Mzdovou nákladovou** položkou, ktorú zamestnávateľ znáša a nie je daňovo ošetrená, je mzda inštruktora zodpovedného za vedenie žiakov. Počet žiakov na jedného inštruktora je 6 (Vyhláška č. 13/2005 Sb., §13). Pri počte 18 žiakov v triede by skupina zo zákona vyžadovala 3 inštruktoreov a pri počte 24 žiakov v triede 4 inštruktoreov. Zamestnávateľ interne zabezpečuje odborný rozvoj zamestnancov, ako už bolo uvedené v kapitole 2.15.8. Realizácia tohto návrhu by však aj napriek tomu mohla vytvoriť potrebu prijať do pracovného pomeru ďalších školiteľov. Mesačné osobne mzdové náklady na jedného školiteľa sú približne vo výške **41 478 Kč**. (Mzdový pracovník, 2022) S každým prijatým školiteľom sa ročne zdvihnú osobné náklady o približne **500 000 Kč ročne**.

Voči nákladom na podnikové vzdelávania (dielne, inštruktori, odmeny a pod.) stoja produktívne výkony učňov počas doby výuky. Rovnováha nákladov a výnosov alebo dokonca čistý zisk sa často dosiahne už počas vzdelávania (Rauner, 2007, s. 13). Čistý výnos podnikov je podložený empiricky. Pracovný výkon učňov preukázateľne prekračuje náklady na vzdelávanie u väčšiny podnikov (BBT 2011, s. 3).

Zároveň prevzatie učňa s ukončeným vzdelaním do pracovného pomeru znižuje náklady na prijatie zamestnancov do pracovného pomeru, lebo odpadajú náklady na inzerciu a náborové rozhovory a znižuje dobu zapracovania nového zamestnanca, pretože do

vzdelávania sa pri plánovaní prevzatia učňa často integruje zapracovanie na budúce pracovné miesto. Tiež klesá fluktuácia a chybné obsadenie, nakoľko do veľkej miery odpadá riziko chybného obsadenia externou pracovnou silou (ILO 2012, s. 6; Rauner 2007, s. 11).

Podniky, ktoré vzdelávajú, pokrývajú svoju potrebu odborných zamestnancov, stávajú sa nezávislejšími na trhu s pracovnými silami a tým zvyšujú konkurencieschopnosť. Vzdelávacie podniky získavajú okrem toho ešte veľké uznanie a zlepšujú si imidž (Müller, 2013). Napriek tomu, že tento návrh neprináša okamžitý efekt ako ostatné návrhy, z dlhodobého hľadiska má potenciál komplexne vyriešiť zamestnávateľov primárny aj sekundárny problém v podobe nových uchádzačov o zamestnanie z radov učňov.

### **3.4. Dni zdravotného voľna (sick days)**

Dni plateného pracovného voľna na zotavenie z krátkodobej pracovnej neschopnosti, tiež známe ako sick days, sú jedným zo zamestnaneckých benefitov, ktoré podľa Beránka (2021) patria z hľadiska výhodnosti pre zamestnávateľa do kategórie neutrálnych benefitov. Podstatou sick days je možnosť absencie na pracovisku v okamžiku, kedy sa dotýčaný zamestnanec necíti byť zdravý, no zároveň jeho stav nevyžaduje lekársku starostlivosť, resp. je táto jeho zdravotná indispozícia iba krátkodobého charakteru a teda primárna funkcia benefitu je efektívnejšie riešenie krátkodobej zdravotnej indispozície zamestnanca, než je dočasná pracovná neschopnosť. Nevýhodou je, že nie je možné zamestnanca kontrolovať, pre aký účel sick days čerpal, a či skutočne využil zdravotné voľno pre zotavenie z krátkodobého ochorenia, nakoľko sa absencia nemusí dokladovať žiadnym lekárskeým potvrdením (Landwehrmann, 2021).

Vzhľadom k tomu, že sick days nie sú upravené žiadnym zákonom, je iba na zamestnávateľovi samotnom, ako celý tento systém v podniku nastaví, za predpokladu, že všetky ním nastavené pravidlá sú jasne definované interným predpisom. Samozrejme je naďalej potrebné zákon rešpektovať a teda dni zdravotného voľna sa poskytujú nad rámec minimálnej zákonom stanovenej dovolenky (Beránek, 2021).

Napriek tomu, že neexistujú zákonom stanovené pravidlá tohto zamestnaneckého benefitu, v praxi zamestnávateľa svojim zamestnancom najčastejšie poskytujú tri až päť dní, v rámci ktorých môžu zdravotné voľno čerpať. Menší rozsah sa neodporúča, pretože

by sa mohol úplne minúť účinku v tom zmysle, že častokrát aj menšie zdravotné komplikácie pretrvávajú po dobu dvoch až troch dní. Zamestnávateľia poskytujú zamestnancom náhradu mzdy, nie menej než 60% priemerného zárobku. (Bohuslav, 2019) V podkapitole 2.11.1 bola vypočítaná priemernú mesačnú mzdu pre zamestnanca s druhom práce operátor výroby vo výške 26 600 Kč v hrubom, resp. 22 254 Kč čistej mesačnej mzdy za predpokladu, že zamestnanec odpracuje 20 dní v mesiaci. Tieto hodnoty sú použité v návrhoch ako priemerný mesačný zárobok pre účely výpočtu náhrady mzdy (Košnar, 2020).

**Tabuľka č. 21: Postup pre výpočet mzdy zdravotného voľna**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa kapitoly 2.10.1)

Položka	Postup výpočtu
Hrubá mzda za dni	26600 x (1/20)
Náhrada mzdy	HM * %
SP ZME	24,8% z HM
ZP ZME	9% z HM
Základ dane	HM zaokrúhlená na 100 nahor
Záloha na daň	15% zo základu dane
SP ZMC	6,5% z HM
ZP ZMC	4,5% z HM
Čistá mzda ZMC	HM - SZP - daň
Osobné náklady ZME	HM + SZP

V tabuľke uvedenej vyššie je znázornený postup pre výpočet náhrady mzdy, ktorá prislúcha zamestnancovi v prípade, že využil päť dní zdravotného voľna. Postup vychádza z výpočtu z hrubej mzdy s drobnými úpravami. Priemerná hrubá mzdu bola vypočítaná v kapitole 2.10.1. Zamestnanec, ktorý v mesiaci odpracoval 20 dní má v tomto prípade nárok na mzdu 1 330 Kč/deň. Táto suma je ďalej upravená podľa výšky náhrady. V tabuľke uvedenej nižšie je vyčíslená náhrada mzdy pri koeficiente 0,6 až 1. Zvyšok výpočtu podlieha postupu podľa kapitoly 2.10.1.

**Tabuľka č. 22: Výpočet mzdy z priemernej mzdy podľa kapitoly 2.10.1 na jedného zamestnanca za 1 deň zdravotného voľna pri rôznych koeficientoch v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa kapitoly 2.10.1)

Položka	Percento náhrady mzdy				
Percento náhrady	100%	90%	80%	70%	60%
Hrubá mzda za deň	1 330	1 330	1 330	1 330	1 330

<b>Náhrada mzdy</b>	1 330	1 197	1 064	931	798
<b>SP ZML</b>	330	297	264	231	198
<b>ZP ZML</b>	120	108	96	84	72
<b>Základ dane</b>	1 400	1 200	1 100	1 000	800
<b>Záloha na daň</b>	210	180	165	150	120
<b>SP ZMC</b>	86	78	69	61	52
<b>ZP ZMC</b>	60	54	48	42	36
<b>Čistá mzda</b>	974	885	782	679	590
<b>Osobné náklady ZML</b>	1 780	1 602	1 424	1 246	1 068

Výber koeficientu má rozhodujúci vplyv na výšku nákladov zamestnávateľa, ale aj čistú mzdu zamestnanca. Rozdiel medzi hornou a dolnou hranicou osobných nákladov zamestnávateľa je až 700 Kč na jeden deň zdravotného voľna.

### 3.4.1. Päť dní zdravotného voľna s koeficientom 1

**Prvý návrh** pre využitie týchto informácií je implementácia sick days v plnej výške ako dodatočného benefitu s cieľom zatriktívniť prácu u vybraného zamestnávateľa a získať tým výhodu nad konkurenciou. Sick days s koeficientom 100% a rozsahom maximálne 5 dní dávajú zamestnancom dostatok priestoru na to, aby nemali strach riešiť svoje zdravotné problémy na úkor mzdy. Nižšie uvedená tabuľka vychádza z predpokladu, že zamestnanec využije dni zdravotného voľna pri koeficiente 1 v plnom rozsahu.

**Tabuľka č. 23: Ročné náklady na 1 zamestnanca na 5 dní zdravotného voľna pri koeficiente 1 v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa tabuľky č. 22)

<b>Položka</b>	<b>Postup výpočtu</b>	<b>Výsledok</b>
<b>Percento náhrady</b>	-	100%
<b>Hrubá mzda za dni</b>	26600 x (5/20)	6 650
<b>Náhrada mzdy</b>	HM * %	6 650
<b>SP ZML</b>	24,8% z HM	1 649
<b>ZP ZML</b>	9% z HM	599
<b>Základ dane</b>	HM zaokrúhľená na 100 nahor	6 700
<b>Záloha na daň</b>	15% zo základu dane	1 005
<b>SP ZMC</b>	6,5% z HM	432
<b>ZP ZMC</b>	4,5% z HM	299
<b>Čistá mzda</b>	HM - SZP - daň	4 914
<b>Osobné náklady ZML</b>	HM + SZP	8 898

Nakoľko zamestnávateľ nie je schopný kontrolovať, na aký účel boli sick days použité a zamestnancovi stačí o jeho využití zamestnávateľa informovať, je možné predpokladať, že ročne by sa zamestnávateľovi zvýšili náklady približne o 8 898 Kč na jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby po uvedení tohto benefitu v predloženej výške.

### 3.4.2. Päť dní zdravotného voľna s koeficientom menej než 1

**Druhý návrh** pre využitie týchto informácií je implementovať sick day v rovnakom rozsahu, t. j. päť dní, no v zníženej sadzbe. Týmto spôsobom dochádza stále k poskytnutiu dodatočného benefitu, v istom zmysle dovolenky nad rámec zákona, no zároveň dáva zamestnancom menšiu motiváciu pre zneužitie tohto benefitu, nakoľko náhrada mzdy je v nižšej sadzbe. Na druhej strane nižšia sadzba môže odradiť zamestnancov od účelného využitia dní zdravotného voľna. Môžu sa rozhodnúť prísť do práce aj napriek tomu, že sa necítia byť úplne zdraví, aby neprišli o mzdu.

**Tabuľka č. 24: Ročné náklady na 1 zamestnanca na päť dní zdravotného voľna pri koeficiente 0,9 – 0,6 v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa tabuľky č. 22)

Položka	Výpočet			
	90%	80%	70%	60%
<b>Percento náhrady</b>				
<b>Hrubá mzda za dni</b>	6 650	6 650	6 650	6 650
<b>Náhrada mzdy</b>	5 985	5 320	4 655	3 990
<b>SP ZML</b>	1 484	1 319	1 154	990
<b>ZP ZML</b>	539	479	419	359
<b>Základ dane</b>	6 000	5 400	4 700	4 000
<b>Záloha na daň</b>	900	810	705	600
<b>SP ZMC</b>	389	346	303	259
<b>ZP ZMC</b>	269	239	209	180
<b>Čistá mzda</b>	4 427	3 925	3 438	2 951
<b>Osobné náklady ZML</b>	8 008	7 118	6 228	5 339

Výpočty v tabuľke uvedenej vyššie predstavujú ročné náklady pri jednotlivých koeficientoch na jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby. V tabuľke je možné vidieť, že maximálna výška nákladov tohto benefitu sa pri koeficiente 0,9 môže pohybovať vo výške 8 008 Kč za rok, pričom maximálna výška nákladov pri koeficiente 0,6 Kč je 5 339 Kč za rok, čo je o 3 559 Kč ročne menej, ako by tomu bolo pri koeficiente

1. Z pohľadu nákladov môže využitie nižších koeficientov 0,6 pôsobiť atraktívnejšie, no je potrebné zvážiť, v akej miere a či vôbec by zamestnanci tento benefit využívali, nakoľko s nákladmi zamestnávateľa sa priamo úmerne znižuje aj čistá mzda zamestnancov čerpajúcich tento benefit.

### 3.4.3. Zvýšiť počet dní dovolenky o 5 dní

Rovnako ako návrh 3.4.1., aj tento návrh počíta so 100% náhradou mzdy, no na rozdiel od neho sa riadi podmienkami, ktoré boli vysvetlené v kapitole 1.9.6. Náklady na počet dní dovolenky sú vyčíslené v tabuľke uvedenej nižšie.

**Tabuľka č. 25: Náklady na náhradu mzdy za 5 dní dovolenky jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby v Kč**

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa tabuľky č. 21)

Položka	1 deň	2 dni	3 dni	4 dni	5 dni
Náhrada mzdy	1 330	2 660	3 990	5 320	6 650
SP ZML	330	660	990	1 319	1 649
ZP ZML	120	239	359	479	599
Základ dane	1 400	2 700	4 000	5 400	6 700
Záloha na daň	210	405	600	810	1 005
SP ZMC	86	173	259	346	432
ZP ZMC	60	120	180	239	299
Čistá mzda	974	1 962	2 951	3 925	4 914
Osobné náklady	1 780	3 559	5 339	7 118	8 898

Ako už bolo spomenuté v kapitole 2.15.1, zamestnávateľ poskytuje 5 dní dovolenky navyše oproti zákonom stanovenému minimu. Pri implementácii zvýšenia z 5 dní na 10 dní nemusí sprístupniť dodatočných 5 dní hneď pre všetkých zamestnancov, ale môže poskytovať deň dovolenky navyše za každý odpracovaný rok, resp. 25 dní + 1 deň/odpracovaný rok. Zaručí sa tým, že plné využitie tohto benefitu bude dostupné len lojálnym zamestnancom, ktorí odpracovali u zamestnávateľa 5 rokov. Zároveň v piatom roku, ako bolo uvedené v kapitole 2.15.7., je zamestnancovi vyplácaná odmena za pracovné jubileum. Požadovaným efektom návrhu je zníženie fluktuácie zamestnancov a poskytnutie výhody pred konkurenciou pri oslovení uchádzačov o zamestnanie.

### 3.4.4. Ekonomické zhodnotenie benefítov

Výhody a nevýhody čerpania dní zdravotného voľna a dovolenky boli priblížené v predchádzajúcich kapitolách a je zrejmé, že slúžia na iné účely a z dlhodobého hľadiska by sa zamestnávateľ mohol pokúsiť o implementáciu oboch. Avšak, nakoľko predmetom tejto práce je druh práce operátor výroby, logickejšia sa javí možnosť implementácie sick day. Ako bolo uvedené v kapitole 2.10.1., zamestnancom s druhom práce operátor výroby je vyplácaný dochádzkový bonus. Vďaka dňom zdravotného voľna by zamestnancom s druhom práce operátor výroby bolo umožnené riešiť si zdravotné problémy a zároveň neprísť o tento bonus. Navyše pri aplikácii koeficientu  $>0,6$  dochádza k vyššej náhrade mzdy, než je to pri náhrade mzdy za nemoc (Zákon 262/2006 Sb., § 192). Náhradu mzdy za nemoc hradí prvých 14 dní zamestnávateľ a rovnako to je pri dňoch zdravotného voľna (Šubrt a kol., 2022, s. 90; Brychta a kol., 2022, s. 242). Východiskovou hodnotou v nasledujúcej tabuľke je práve nemocenské. Koeficient 0,8 je zvolený pre nasledujúce porovnanie ako „stredná cesta“ s už pre zamestnancov dostupnými možnosťami.

**Tabuľka č. 26: Porovnanie nákladov náhradu mzdy za 5 dní dovolenky a mzdy za 5 sick days (80%) na jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby v Kč**  
(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa kapitoly 3.4.1-3.4.3)

Položka	Nemocenské (60%)	Sick days (80%)	Dovolenka (100%)
Hrubá mzda za dni	6 650	6 650	6 650
Náhrada mzdy	3 990	5 320	6 650
Čistá mzda	2 951	3 925	4 914
Osobné náklady	5 339	7 118	8 898

Po aplikácii tohto benefítu s koeficientom 0,8 dôjde k **zvýšeniu osobných nákladov** zamestnávateľa o približne **1 779 Kč** na zamestnanca s druhom práce operátor výroby **čerajúceho 5 dní zdravotného voľna ročne**. Aplikáciou tohto benefítu v koeficiente 1, resp. po zavedení 5 dní dovolenky, by za rovnakých podmienok došlo k zvýšeniu osobných nákladov o 3 656 Kč ročne. Je potrebné podotknúť, že náhrada dovolenky by v praxi mohla byť výrazne vyššia i nižšia, nakoľko priemerný zárobok sa málokedy zhoduje so mzdou, na ktorú by zamestnancovi vzniklo právo keby pracoval (Košnar, 2020). Vo všeobecnosti tento benefít zvýši kvalitu života na pracovisku.

### 3.5. Kvartálne zvyšovanie mzdy na základe inflácie

Ako bolo uvedené v kapitole 2.12, reálna čistá mzda zamestnancov s druhom práce operátor výroby v roku 2022 významne stráca na hodnote. Predmetom tohto návrhu je zvyšovanie hrubej mzdy raz za tri mesiace tak, aby vplyv inflácie neznížil hodnotu reálnej čistej mzdy, resp. aby sa index reálnej zmeny rovnal 1. Vychádzajúc zo mzdy vypočítanej v kapitole 2.10.1 a inflácie za prvý kvartál roku 2022 vo výške 11,2%, by sa táto čistá mzda musela zvýšiť o rovnakú hodnotu. Takto zvýšená čistá mzda je v sume 24 767 Kč.

#### 3.5.1. Ekonomické zhodnotenie návrhu

Aby bolo možné zvýšiť čistú mzdu o 11,2% a dosiahnuť sumu 24 767 Kč, je potrebné zvýšiť hrubú mzdu uvedenú v kapitole 2.10.1 v tabuľke č. 5 o približne **12,65%**, resp. o 3 365 Kč, čím dostaneme hrubú mzdu vo výške 29 965 Kč. Osobné mzdové **náklady zamestnávateľa** sa zvýšia oproti nákladom uvedených v rovnakej tabuľke o **4 502 Kč** na sumu 40 093 Kč na jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby. Mesačne by sa osobné náklady zamestnávateľa na pätnástich zamestnancov s uvedeným druhom práce vypočítané v kapitole 3.1.1 zvýšili mesačne o 67 530 Kč.

### 3.6. Zhodnotenie návrhov zamestnávateľom

*„Odbornou praxi, alebo duální vzdelávaní, jak to nazývate, jsme v minulosti již zvažovali, nakolik se studenti příležitostně spolupracujeme, ale pro omezení s korona vírem se od těchto plánů upustilo. Prezentace společnosti je něco, na čem dlouhodobě pracujeme a větší angažovanost na sociálních sítích považujeme z hlediska návrhu za velmi realizovatelnou. Poskytování dovolené podle odpracovaných let se nám také hodně líbí. Zvyšování mezd plánované není. Trh s automobilovým průmyslem se sice relativně stabilizoval, ale jak bylo zmíněno, zvyšování obrátu, jako tomu bylo před lety, se již neočekává. Na druhou stranu si vedení společnosti uvědomuje ekonomickou situaci a sleduje vývoj inflace a její vliv na trh práce.“* (Personálny zamestnanec, 2022)

### 3.7. Zhrnutie

Prvá časť tejto kapitoly predstavila návrhy, ktoré z krátkodobého hľadiska pomáhajú zamestnávateľovi prijať pomocou kombinácie rôznych pracovnoprávných vzťahov



dostatočný počet zamestnancov pre optimálne využitie výrobnnej kapacity prevádzky a zároveň optimalizovať jeho mzdové náklady na nich.

Predmetom návrhov 2 až 5 bolo zvýšenie povedomia o zamestnávateľovi v mieste jeho pôsobenia a zatriktívniť jeho ponuku práce a tým zvýšiť jeho konkurencieschopnosť na trhu práce na strane dopytu, čím sa zníži fluktuácia existujúcich zamestnancov a zaistí sa dostatok kvalifikovanej a lojálnej pracovnej sily, ktorá je potrebná pre dlhodobú prosperitu prevádzky vzhľadom na nízku mieru nezamestnanosti v kraji a počtu konkurenčných zamestnávateľov uchádzajúcich sa o profilovo rovnakých uchádzačov o zamestnanie.

## Záver

Cieľom bakalárskej práce bola optimalizácia mzdových nákladov zamestnávateľa vo forme prijatia potrebného počtu zamestnancov s druhom práce operátor výroby, aby bola optimálne využitá výrobná kapacita prevádzky a zníženie fluktuácie týchto zamestnancov. Aby boli tieto ciele dosiahnuté, boli vytvorené čiastkové ciele, ktoré k ich naplneniu viedli.

Cieľom teoretickej časti bolo položiť základy, o ktoré sa opiera zvyšok práce. Jej obsahom je aktuálna právna úprava pracovnoprávných vzťahov a metodika súvisiaca s odmeňovaním zamestnancov, výpočtom mzdy a jej účtovaním. Ďalej sú v nej definované náklady zamestnávateľa súvisiace so zamestnancami.

Analytická časť mala za cieľ priblížiť činnosť vybraného zamestnávateľa a analyzovať dáta potrebné pre vypracovanie návrhovej časti. Analyzované sú najmä pracovnoprávne vzťahy a mzdové náklady spojené so zamestnancami s druhom práce operátor výroby, ktorí sú predmetom tejto bakalárskej práce. Skúmané sú aj externé javy vplývajúce na vybraného zamestnávateľa, ktoré ovplyvňujú jeho rozhodovanie v súvislosti so zamestnancami, akými sú nezamestnanosť, konkurencia na trhu práce v okrese zamestnávateľa, inflácia, pandémia Covid-19 a ruská invázia Ukrajiny.

Posledným cieľom bolo v návrhovej časti predložiť riešenia problému identifikovaného zamestnávateľom. Prvý návrh sa zameriava na optimálne využitie svojich zdrojov a optimalizáciu mzdových nákladov, pričom bude stále optimálne využitá výrobná kapacita prevádzky. Druhý a tretí návrh sa zameriava na vytvorenie a vylepšenie nových komunikačných kanálov vo forme transformácie webových stránok spoločnosti a spolupracou s miestnymi školami, prostredníctvom ktorých má zamestnávateľ možnosť zaistiť prísun odborne kvalifikovanej pracovnej sily. Štvrtý a piaty návrh pracujú s benefitmi v podobe sick days, dodatočnej dovolenky a zvyšovania mzdy na základe úrovne inflácie, ktoré zvyšujú atraktivitu práce u zamestnávateľa a teda znižujú fluktuáciu zamestnancov s vybraným druhom práce, resp. zvyšujú konkurencieschopnosť prevádzky na trhu práce na strane dopytu.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- ATHERTON, Julie a Martin BEDNARSKI. 2022. *Strategie sociálních médií: praktický průvodce tvorbou marketingové strategie pro sociální média*. Brno: Lingea, 268 stran : ilustrace; 24 cm. ISBN 978-80-7508-715-7.
- BBT. 2011. *Štúdia multinárodných podnikov ako aj expertov/expertiek vo Švajčiarsku, v Nemecku a Veľkej Británii* [online] Federálny úrad pre odborné vzdelávanie a technológie: Učňovské vzdelávanie – Švajčiarske faktory regiónu a konkurencie. Bern. Dostupné z: <https://edudoc.ch/record/98753>
- BERÁNEK, Petr. 2021. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG, 134 stran ; 21 cm. ISBN 978-80-7554-342-4.
- BĚLINA, M., J. PICHRT a kol. 2017. *Pracovní právo*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-807-4006-678.
- BOHUSLAV, Tomáš. 2019. *Oblíbenost sick days* [online]. Redakce euro.cz, Praha. [cit. 2022-04-03] Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/jak-na-sick-days-1466836>
- BRYCHTA, Ivan, Miroslav BULLA, Tereza KRUPOVÁ, Ivana KUCHAROVÁ, Ivana PILAŘOVÁ, Yveta PŠENKOVÁ a Jiří STROUHAL. 2022. *Účetnictví podnikatelů 2022*. 19. vydání. Praha: Wolters Kluwer, xiv, 544 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7676-351-7.
- ČSÚ. 2022. *Míra inflace* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- ČSÚ. 2022. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let I Území: Jihočeský kraj* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/es/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413\\_VUZEMI\\_100\\_3034](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/es/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413_VUZEMI_100_3034)
- ČSÚ. 2022. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz\\_m](https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m)
- Dodatok k prémieam*. 2022. Jihočeský kraj, XYZ, k. s

- DURA. 2022. Open Positions — DURA | Innovation Driven by Inspiration.™. *Home — DURA | Innovation Driven by Inspiration.™* [online] [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.duraauto.com/careers/open-positions/>
- ENDRED. 2022. [online]. [cit. 08.01.2021]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/narok-zamestnance-na-stravenky-pravidla-a-novinky>
- GALVAS, Milan. 2012. *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978- 80-210-5852-1.
- HLOUŠKOVÁ, P., E. HOFMANNOVÁ, P. KNEBL a kol. 2018. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 2. 2020*. 11. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-115-4.
- HŮRKA, Petr. 2020. *Pracovní právo*. 3. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Právnické učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-825-9
- HŮRKA, Petr. 2022. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, xi, 201 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-7552-637-3.
- ILO (International Labour Organization). 2012. *Overview of Apprenticeship Systems and Issues. ILO contribution to the G20 Task Force on Employment. Genf*. [online]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/publications/WCMS\\_182004/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/publications/WCMS_182004/lang--en/index.htm)
- KAPOUNOVÁ, Jana a Pavel KAPOUN. 2017. *Bakalářská a diplomová práce: od zadání po obhajobu*. Praha: Grada, 134 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0079-8.
- Kolektivní smlouva pre rok 2022*. 2022. Jihočeský kraj, XYZ, k. s.
- KOŠNAR, Michael a Zdeněk SCHMIED. 2020. *Dovolená: a její aplikace v praxi s praktickými příklady*. 3. podstatně přepracované vydání. Olomouc: ANAG, 150 stran. ISBN 978-80-7554-285-4.
- LANDWEHRMANN, Tereza. 2021. *Překážky v práci: na straně zaměstnance i zaměstnavatele*. Olomouc: ANAG, 295 stran ; 21 cm. ISBN 978-80-7554-322-6.
- MERVARTOVÁ, Jana. 2008. *Pracovní právo: distanční studijní opora*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-4552-1
- MoD. 2022. *President signed a decree on the imposition of martial law in Ukraine, the Verkhovna Rada approved it* [online]. Ministry of Defence of Ukraine. [cit. 2022-04-

- 15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/informativni-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx?fbclid=IwAR1-qCnmud7v8LTqpntlCC1ra1u4AEHHBSUMWmTQoAFC0JR2j-LWpJVBas>
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.
- MÜLLER, David. 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Press : TC Business School, 267 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7261-265-9.
- MVČR. 2022. *Počty osob s uděleným pobytovým oprávněním v souvislosti s válkou na Ukrajině* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/informativni-pocty-obyvatele-v-obcich.aspx?fbclid=IwAR1-qCnmud7v8LTqpntlCC1ra1u4AEHHBSUMWmTQoAFC0JR2j-LWpJVBas>
- Mzdový zamestnanec, mzdové oddelenie XYZ, k. s., *E-mailová korešpondencia*. 19. 10. 2021.
- Organizačná schéma*. 2021. Jihočeský kraj, XYZ, k. s.
- PETANOVITSCH, Alexander. 2014. *Faktory úspechu pri duálnom vzdelávaní* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.oica.net/category/media-center/>. ISBN: 978-3-200-03488-4.
- PODRAZIL, Petr a Tomáš TINTĚRA. 2019. *Praktikum pracovního práva*. Praha: Leges. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-385-8.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 263 stran : ilustrace, portréty. ISBN 978-80-247-5773-5.
- Personální zamestnanec, XYZ, k. s., *Tel. rozhovor*. 20. 10. 2021.
- Personální zamestnanec, XYZ, k. s., *E-mailová korešpondencia*. 20. 10. 2021.
- Personální zamestnanec, XYZ, k. s., *E-mailová korešpondencia*. 16. 11. 2021.
- Personální zamestnanec, XYZ, k. s., *E-mailová korešpondencia*. 06. 12. 2021.
- Personální zamestnanec, XYZ, k. s., *Interview a e-mailová korešpondencia*. 22. 02. 2022.
- Personální zamestnanec, XYZ, k. s., *E-mailová korešpondencia*. 06. 05. 2022

- Pracovní zmluva (vzor)*. 2021. Jihočeský kraj, XYZ, k. s.
- Pracovní zmluva (vzor)*. 2022. Jihočeský kraj, XYZ, k. s.
- Pracovní poriadok*. 2022. Jihočeský kraj, XYZ, k. s.
- RAUNER, Felix. 2007. *Kosten, Nutzen und Qualität der beruflichen Ausbildung*. ITB Forschungsberichte (Náklady, úžitok a kvalita podnikového vzdelávania. ITB výskumná správa. 23/2007. Dostupné z:  
[https://www.pedocs.de/volltexte/2014/9142/pdf/Rauner\\_2008\\_Kosten\\_Nutzen.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2014/9142/pdf/Rauner_2008_Kosten_Nutzen.pdf)
- TEGZE, Jan. 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 327 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0551-9.
- TOMŠEJ, J. 2018. *Zákoník práce v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3471-2.
- TÝDEN. 2022. *Cenové peklo. A ještě není konec*. Týden: zpravodajský týdeník. 04/2022. Dve strany. Praha: Sebastian Pawlowski, Mediacop s. r. o. ISSN 1210-994
- SOU. 2022. *ODBORNÝ VÝCVIK* [online]. Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Neratovice. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z:  
<https://www.sosasou.cz/index.php/pro-uchazece/sou/obsah-studia-sou/odborny-vycvik>
- SOUŠKOVÁ, M. a M. SPIRIT. 2014. *Pracovní právo pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2067-4.
- SPŠ. 2022. *STROJNÍ MECHANIK* [online]. Střední průmyslová škola, Klatovy. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z:  
<https://www.klatovynet.cz/spskt/fr.asp?tab=spskt12&ID=200&bur1>
- STRAATEN, Yves van der. 2020. *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z:  
<https://www.oica.net/category/media-center/>
- Strakonice. 2022. *O Strakonících* [online]. Mesto Strakonice. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.strakonice.eu/content/o-strakonících>
- ŠTANG, Michal. 2020. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Monografie (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-794-8.

ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. 2022. *Abeceda mzdové účetní 2022*. 32. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 687 stran : ilustrace, formuláře. ISBN 978-80-7554-349-3.

UNHCR. 2022. *Ukraine emergency* [online]. UN Refugee Agency. [cit. 2022-04-15].

Dostupné z: <https://www.unhcr.org/ukraine-emergency.html>

ÚRAD PRÁCE STRAKONICE. 2022. *Volná místa Strakonice* [online] INET-SERVIS.CZ, s.r.o. Dostupné z: <https://upcr.cz/volna-mista-161>

Vyhláška č. 13/2005 Sb., o strednom vzdelávaní a vzdelávaní v konzervatórií zo dňa 11. januára 2005.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., ktorou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví zo dňa 01. 01. 2003.

Výročná správa za rok 1996. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 1999. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 2016. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 2017. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 2018. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 2019. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 2020. Jihočeský kraj, XYZ, k. s., 2021.

Výročná správa za rok 2020, Jihočeský kraj, SOŠ Strakonice, 2021

Zákon č. 89/2012 Sb., občiansky zákonník zo dňa 3. februára 2012.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákonník práce zo dňa 21. apríla 2006

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účtovníctve zo dňa 01. januára 1991.

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z príjmu zo dňa 20. novembra 1992.

## **Zoznam použitých skratiek a symbolov**

ČM	Čistá mzda
HM	Hrubá mzda
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
PP	Pracovný pomer
SP	Sociálne poistenie
ÚP	Úrad práce
ZDP	Zákon o dani z príjmu
ZMC	Zamestnanec
ZML	Zamestnávateľ
ZP	Zdravotné poistenie



## Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Výška poistného v roku 2022.....	29
Tabuľka č. 2: Výpočet mesačnej mzdy pre rok 2022.....	31
Tabuľka č. 3: Účtovanie mzdy .....	32
Tabuľka č. 4: Náklady súvisiace s prijatím nového zamestnanca.....	41
Tabuľka č. 5: Výpočet hrubej mzdy v roku 2021 a 2022 v Kč.....	42
Tabuľka č. 6: Výpočet hrubej mzdy v roku 2020 v Kč.....	43
Tabuľka č. 7: Osobné náklady zamestnávateľa na jedného operátora výroby v roku 2022 v Kč .....	44
Tabuľka č. 8: Osobné náklady zamestnávateľa na pätnástich operátorov výroby v roku 2022 v Kč.....	44
Tabuľka č. 9: Vývoj osobných nákladov v rokoch 2017-2020 v Kč .....	45
Tabuľka č. 10: Vývoj tržieb rokoch 2017-2020 v Kč .....	46
Tabuľka č. 11: Vývoj priemernej HM a inflácie v rokoch 2016-2020 v Kč .....	47
Tabuľka č. 12: Vývoj priemernej reálnej čistej mzdy operátora výroby v období 12/2021-03/2022 v Kč.....	49
Tabuľka č. 13: Nezamestnanosť v Jihočeskom kraji v rokoch 2021-2022 .....	50
Tabuľka č. 14: Vývoj odmeny za pracovné jubileá .....	53
Tabuľka č. 15: Konkurencia na trhu práce v okrese Strakonice .....	54
Tabuľka č. 16: Mesačné náklady zamestnávateľa na jedného a pätnástich operátorov výroby v Kč .....	57
Tabuľka č. 17: Výpočet odmeny z DPP v Kč.....	58
Tabuľka č. 18: Výpočet odmeny z DPČ v Kč .....	59
Tabuľka č. 19: Ekonomické zhodnotenie prijatie zamestnancov v Kč .....	60
Tabuľka č. 20: Kombinácia PP a DPP v Kč .....	61
Tabuľka č. 21: Postup pre výpočet mzdy zdravotného voľna .....	67
Tabuľka č. 22: Výpočet mzdy z priemernej mzdy podľa kapitoly 2.10.1 na jedného zamestnanca za 1 deň zdravotného voľna pri rôznych koeficientoch v Kč .....	67

Tabuľka č. 23: Ročné náklady na 1 zamestnanca na 5 dní zdravotného voľna pri koeficiente 1 v Kč .....	68
Tabuľka č. 24: Ročné náklady na 1 zamestnanca na päť dní zdravotného voľna pri koeficiente 0,9 – 0,6 v Kč.....	69
Tabuľka č. 25: Náklady na náhradu mzdy za 5 dní dovolenky jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby v Kč .....	70
Tabuľka č. 26: Porovnanie nákladov náhradu mzdy za 5 dní dovolenky a mzdy za 5 sick days (80%) na jedného zamestnanca s druhom práce operátor výroby v Kč .....	71

## Zoznam grafov

Graf č. 1: Vývoj počtu zamestnancov celkovo v rokoch 2017-2020 .....	37
Graf č. 2: Vývoj osobných nákladov v rokoch 2017-2020 v tis. Kč .....	45
Graf č. 3: Vývoj tržieb v rokoch 2017-2020 tis. Kč .....	46
Graf č. 4: Vývoj priemernej HM a inflácie v rokoch 2017-2020 v tis. Kč .....	48
Graf č. 5: Index reálnej mzdy u vybraného zamestnávateľa v 2017-2020 .....	48
Graf č. 6: Index reálnej mzdy operátor výroby v období 01/2021-03/2022 .....	49
Graf č. 7: Osoby s udeleným pobytovým oprávnením v súvislosti s vojnou na Ukrajine, Strakonice .....	50