



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 NÁKLADŮ

EMPLOYMENT RELATIONSHIP IN TERMS OF THE OPTIMIZATION OF COSTS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Blažek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Ondřej Blažek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Helena Musilová
Akademický rok:	2016/17

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

Pracovněprávní vztahy z hlediska optimalizace 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 student bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na problematiku právní a ekonomickou.

Základní literární prameny:

BĚLINA, M. a kol. Pracovní právo. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-283-0.

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

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

PAVLÁTOVÁ, J. Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-507-4.

SOUŠKOVÁ, M. a M. SPIRIT. Pracovní právo pro ekonomy. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-8-245-2067-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na vznik a zánik pracovního poměru a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr v rámci legislativy České republiky. Hodnotí aktuální situaci ve společnosti Cirex CZ s.r.o a navrhuje postupy, jimiž je možné dosáhnout finančních úspor. Zabývá se využitím outsourcingu či agentury práce v infrastruktuře společnosti a zefektivněním postupu před vznikem pracovního poměru nových zaměstnanců.

Abstract

Bachelor thesis is focused on the creation and termination of employment and agreements on work performed outside of employment, according to the legislation of the Czech republic. Assesses the current situation in the company named Cirex s.r.o and suggests procedures to achieve financial savings. It deals with the outsourcing and agency's work in the infrastructure of this firm and streamlining the procedure before the creation of employment.

Klíčová slova

pracovní poměr, zaměstnanec, zaměstnavatel, dohoda o provedení práce, dohoda o provedení činnosti, obchodní závod, výpověď, outsourcing, mzda, náklady

Keywords

employment, employee, employer, agreement to complete a job, agreement to performwork, business establishment, dismissal, outsourcing, wages, costs

Bibliografické citace

BLAŽEK, O. *Pracovněprávní vztahy z hlediska optimalizace nákladů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 74 s. Vedoucí bakalářské práce
Mgr. Helena Musilová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat paní magistře Musilové, za vedení a spolupráci při tvorbě bakalářské práce. Svým rodičům za podporu a zázemí a v neposlední řadě instituci VUT za přístup k materiálům využitých při zpracování teoretické části.

OBSAH

Úvod.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA.....	16
2.1 Prameny práva.....	16
2.2 Pracovněprávní vztahy	16
2.2.1 Závislá práce	17
2.2.2 Zaměstnanec	17
2.2.3 Zaměstnavatel	18
2.3 Pracovní poměr	19
2.3.1 Vznik pracovního poměru	19
2.3.2 Skončení pracovního poměru	21
2.4 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	25
2.4.1 Dohoda o provedení práce	25
2.4.2 Dohoda o pracovní činnosti	26
2.5 Odměny za vykonanou práci.....	26
2.5.1 Mzda, plat a odměny z dohod.....	27
2.5.2 Minimální mzda.....	27
2.5.3 Příplatky.....	28
2.6 Pracovní doba.....	29
2.6.1 Délka pracovní doby	29
2.6.2 Práce v noci.....	30
2.6.3 Práce přesčas.....	30
2.7 Agentura práce	30

2.8	Outsourcing	31
2.9	Náklady	31
2.9.1	Osobní náklady	32
2.10	SWOT Analýza	32
2.11	Provozní ukazatele.....	33
2.11.1	Mzdová produktivita z tržeb	33
2.11.2	Produktivita práce z tržeb	34
2.12	Shrnutí teoretické části	34
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA.	35
3.1	Charakteristika obchodní společnosti Cirex s.r.o.....	35
3.1.1	Historie.....	35
3.1.2	Trh a výrobky.....	36
3.1.3	Zaměstnanci	36
3.1.4	SWOT analýza.....	38
3.2	Analýza problému	40
3.2.1	Analýza produktivity	40
3.2.2	Analýza odměňování	42
3.2.3	Analýza činnosti předcházejících vzniku pracovního poměru	44
3.2.4	Analýza vzniku pracovního poměru a adaptace zaměstnanců.....	45
3.2.5	Analýza aktuálního stavu a pracovněprávních vztahů v obchodní korporaci	46
3.2.6	Analýza využití outsourcingu v infrastruktuře společnosti	48
3.2.7	Analýza využití agentury práce	49
3.3	Shrnutí analýzy současného stavu.....	50
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ	51

4.1	Návrhy na zlepšení.....	51
4.1.1	Návrhy na zlepšení v oblasti produktivity	51
4.1.2	Návrhy na zlepšení v oblasti odměňování	52
4.1.3	Návrhy na zlepšení v činnostech před vznikem pracovního poměru a v oblasti adaptace zaměstnanců	53
4.1.4	Návrhy na zlepšení z hlediska aktuálního stavu v obchodní korporaci	54
4.1.5	Návrhy na zlepšení z hlediska outsourcingu.....	55
4.2	Zhodnocení ekonomických dopadů na podnikatele.....	55
4.3	Shrnutí vlastních návrhů na zlepšení.....	62
ZÁVĚR		63
	Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		66
SEZNAM DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		68
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		70
SEZNAM VZORCŮ.....		71
SEZNAM TABULEK		72
SEZNAM GRAFŮ		73
SEZNAM PŘÍLOH.....		74
PŘÍLOHY		75

ÚVOD

V této bakalářské práci se budeme zabývat pracovněprávním vztahem a jeho jednotlivými částmi. Myslím si, že největší nákladovou položkou zaměstnavatelů bývají mzdové náklady. Zejména z toho důvodu je dle mého názoru důležité zabývat se zmiňovanou problematikou podrobněji a zjistit, jak je možné tyto náklady co nejefektivněji snížit. Vzhledem ke svému oboru studia se snažím zkoumat problematiku pracovněprávních vztahů nejen z hlediska právního, ale i z hlediska ekonomického.

V rámci svého studia na VUT v Brně, jsem měl za úkol, účastnit se odborné praxe u vybraného podnikatele. Příležitost se mi naskytla ve společnosti s ručením omezeným Cirex CZ s.r.o., která se zabývá přesným odléváním z chrom-manganových litin.

Během svého působení zde jsem měl možnost seznámit se s jednotlivými činnostmi daného podnikatele, jeho výrobky, cíli, potřebami a lidmi, kteří u něj pracují. Byl jsem svědkem vzniku pracovního poměru a dohody o provedení činnosti. Zároveň jsem ve spolupráci s některými vedoucími zaměstnanci konkrétních oddělení sestavil nové popisy pracovních míst pro všechny druhy práce a jejich mzdové výměry. Myslím, že zejména tato část praxe byla pro mou bakalářskou práci značným přínosem. Víím, kteří zaměstnanci jsou pro podnikatele existenčně důležití, jaké činnosti mají v popisu práce, i to do jaké tarifní třídy spadají. Na základě těchto získaných informací, bude provedena analýza, díky které zjistíme, jak optimalizovat pracovněprávní vztahy ve společnosti, u kterých oddělení využít outsourcingu a jaké výhody přináší využití agentury práce. Zároveň uvedu, jaký vliv budou tato opatření mít na samotného podnikatele a zda se podaří snížit jeho náklady.

Vzhledem k tomu, že studuji dvě vysoké školy (jednu s ekonomickým zaměřením a druhou se zaměřením právním) víím, že zpracování této bakalářské práce bude pro mou budoucí kariéru nemalým přínosem. Výše zmiňované téma mě jistě obohatí o cenné vědomosti a zkušenosti. Zároveň doufám, že závěr a návrhy, ke kterým dospěji ve třetí části této práce budou prakticky využitelné managementem společnosti a přinesou podnikateli užitek, který zlepšší jeho konkurenceschopnost a fungování na trhu.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cirex CZ s.r.o. je považován za jednu z nejproslulejších obchodních společností, zaměřujících se na přesné odlévání a výrobu odlitků z ušlechtilé oceli, ve střední Evropě¹. Zaměstnává více než 160 zaměstnanců a její měsíční mzdové náklady dalece převyšují hranici milionů korun. Ze záznamů podnikatele je jasné patrné, že se jedná o jeden z největších provozních nákladů. Díky tomu je nezbytné, aby uspokojil dostatečné množství zakázek a měl kapitál ke krytí mezd svých zaměstnanců. Čím vyšší jsou mzdové náklady, tím méně kapitálu má podnikatel pro vlastní rozvoj. Myslím, že zejména proto je důležité se touto problematikou v obchodní společnosti zabývat a zajistit možnou finanční úsporu v této oblasti.

Další problém, se kterým se zaměstnavatel potýká, je klesající zájem o práci v oblasti slévárenství. Myslím, že tento jev je způsoben zejména fyzickou náročností samotné práce a malým finančním ohodnocením. Díky tomu se společnost Cirex CZ, s.r.o. setkává s nedostatkem pracovní síly. Velmi často se stává, že je zaškolen nový zaměstnanec, který se po čase, vzhledem k náročnosti práce, rozhodne firmu opustit. S tím jsou spojeny nejen rostoucí náklady na zaškolení, ale také náklady, které musí podnikatel vynaložit na pracovní pomůcky pro zaměstnance².

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat stávající stav společnosti z hlediska pracovněprávních vztahů a nákladů. Následně bych chtěl navrhnout možná řešení směřující k úspoře fixních a variabilních nákladů, spojených s pracovními poměry. Práce je dále zaměřena na podrobnou analýzu samotného procesu vzniku pracovního poměru v této korporaci, včetně výběru uchazečů o pracovní místo a potencionálních zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle bude sloužit splnění následujících dílčích cílů:

1. provedení analýzy stávajícího postupu a jednotlivých strategií zaměstnavatele při obsazování volných pracovních pozic a vzniku pracovního poměru

¹ Fajkoš, D. *Průvodce významnými společnostmi: Guide to significant Companies*. 2012, 112 s.

² Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Koprivnice, 12.9.2016

2. zhodnocení výhod a nevýhod využití outsourcingu v infrastruktuře společnosti Cirex s.r.o. a podání zaměstnavateli návrhy na zlepšení
3. zjištění, zda by bylo možné snížit mzdové náklady podnikatele optimalizací stávajících pracovněprávních vztahů a případným snížením počtu zaměstnanců

Tato bakalářská práce je zpracována s využitím informací, které jsem získal v průběhu své odborné praxe, při které jsem měl možnost seznámit se s výše zmiňovanou obchodní korporací. V rámci kvantitativního a kvalitativního výzkumu bylo provedeno pozorování, na základě kterého byly zjištěny možné nedostatky, jež by mohl podnikatel v rámci svého provozu zlepšit. Během doby strávené ve společnosti jsem měl mnoho různých úkolů. Mezi hlavní patřilo vytvoření nových popisů pracovních míst v obchodním závodě pro jednotlivé zaměstnance na všech odděleních. Jak bylo již v úvodu zmíněno, díky této činnosti jsem měl možnost seznámit se s organizační strukturou zaměstnavatele a zjistil, kteří zaměstnanci jsou pro podnikatele klíčoví a jaké požadavky jsou na ně kladeny. Na základě rozhovoru s vedoucími jednotlivých oddělení, jsem zjistil, co je třeba z hlediska pracovněprávních vztahů zlepšit. Zároveň jsem měl možnost být přítomen u vzniku pracovních poměrů a jedné dohody o pracovní činnosti. Díky tomu jsem získal potřebné informace k analýze stávajícího postupu a jednotlivých strategií zaměstnavatele při obsazování volných pracovních míst a vzniku pracovního poměru. Na základě výše zmíněných informací jsem vymezil hlavní problém zaměstnavatele a cíle kterých chci v této práci dosáhnout.

Pro snadnou orientaci v problematice, které se věnuje tato bakalářská práce, bylo nezbytné, specifikovat jednotlivá teoretická východiska pracovněprávních vztahů. Zde se zabývám samotnými teoretickými aspekty. Nejprve upřesňuji pojmy zaměstnanec a zaměstnavatel. Následně jsem se věnoval teorii vzniku a zániku pracovního poměru, dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr, odměnám za práci, povinným obvodům zaměstnavatele do státního rozpočtu či pojmům outsourcing a agentura práce. V rámci těchto kapitol jsem rozepsal jednotlivé podkapitoly týkající se výše uvedeného tématu. Zde je vhodné zmínit například vysvětlení pojmu jako je zkušební doba, výpověď, odstupné, dohoda o provedení práce či minimální mzda.

Na základě výše zmíněných informací byla zpracována analytická část práce, ve které se věnuji samotnému podnikateli. Byla provedena analýza produktivity, odměňování, výběru a adaptace zaměstnanců, analýza postupu při vytváření pracovního místa či analýza aktuálního stavu obchodní korporace z hlediska pracovněprávních vztahů

Předposlední část bakalářské práce obsahuje návrhy na zlepšení situace v obchodní společnosti, které byly formulovány na základě analýzy, jež byla provedena v předcházející kapitole. Zároveň zde najdeme zhodnocení ekonomických dopadů na podnikatele

Mimo pozorování a rozhovor byly během zpracování bakalářské práce využity i další vědecké metody. Za nejdůležitější a nejvýznamnější lze považovat analýzu, díky které jsem měl možnost rozložit zkoumané jevy na jejich jednotlivé aspekty, zkoumat dílčí vztahy u zaměstnavatele a získat potřebné poznatky ke zpracování dalších částí této práce³.

Oproti tomu syntéza, poskytla možnost vnímat jednotlivá oddělení obchodní korporace jako celek a následně zjistit, jak jsou její dílčí části provázány, jaké mezi nimi existují vztahy a jaké dopady na podnikatele mohou mít pracovněprávní vztahy daného oddělení³.

Další využívanou metodou je metoda indukce, v rámci které postupuji od jednotlivého k obecnému. Nejprve se soustředím na konkrétní empirické charakteristiky problému a následně z nich vyvozují obecný závěr platící pro podnikatele jako takového³.

Metoda dedukce mi oproti tomu poskytla možnost usuzovat od obecného k jednotlivému³.

Posledními, ne však méně důležitými metodami, jsou metoda abstrakce a konkretizace. V rámci těchto vědeckých metod jsem měl možnost od určitých aspektů zmiňované problematiky odhlížet a naopak vyčlenit důležitější fakty, které při zpracování bakalářské práce měly větší relevanci³.

³ Koráb, V. a S. Megová. *Metodika tvorby závěrečných prací: Metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. 2016. s. 8

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA

V této části bakalářské práce se budu zabývat teoretickými východisky a jednotlivými pojmy, jež je nutné pochopit, abychom se snáze orientovali v samotné analýze problému. Smyslem této kapitoly je objasnit čtenáři základy pracovního práva a vysvětlit vybrané pojmy.

2.1 Prameny práva

Problematiku pracovního poměru a pracovněprávních vztahů jako takových, upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Jedná se o stěžejní pramen pracovního práva, jehož dodržování je nezbytně nutné pro všechny podnikatelské subjekty v České republice. Najdeme zde například definici pojmů zaměstnavatel či zaměstnanec a úpravu vztahů, které mezi nimi vznikají. Druhým velmi významným pramenem práva je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, jenž se používá především v situacích, které nejsou upraveny v zákoníku práce a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů⁴. Informace obsažené v této kapitole odpovídají právní úpravě k datu 31.12.2016.

2.2 Pracovněprávní vztahy

Definici pracovně právních vztahů lze najít v první části Zákoníku práce. Konkrétně se jedná o §1, písmeno a, který definuje pracovně právní vztahy jako „*vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.*”⁵Jedná se tedy o vztahy existující ve formě pracovního poměru, nebo dohody o práci konané mimo pracovní poměr.

⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §4

⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §1

„Tyto vztahy lze dělit z hlediska předmětu na individuální pracovněprávní vztahy a kolektivní pracovněprávní vztahy. Předmětem individuálního pracovněprávního vztahu je konání závislé práce za odměnu zaměstnancem.“⁶

2.2.1 Závislá práce

Definici závislé práce můžeme najít v §2 zákoníku práce. Jejím hlavním znakem je nadřazenost zaměstnavatele ve vztahu ke svému zaměstnanci⁷. Je vykonávána zaměstnancem podle pokynu osoby, která jej zaměstnává. Zaměstnanec svou práci vykonává osobně⁸.

Závislá práce musí být vykonávána za odměnu, kterou je například mzda, plat, či odměna za práci, jedná-li se o vztah uzavřený na základě dohody o provedení práce. Je vykonávána na odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době, na pracovišti případně jiném předem dohodnutém místě⁹.

Aby se jednalo o závislou práci v pravém slova smyslu, musí být dodrženy výše zmíněné podmínky¹⁰.

2.2.2 Zaměstnanec

„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“¹¹

K tomu, aby fyzická osoba mohla vstoupit do vztahu se zaměstnavatelem, musí být způsobilá právně jednat. Danou způsobilost, člověk nabývá dovršením 18 let¹².

Pracovní smlouvu mohou však uzavřít i nezletilí. Jsou zde však dvě podmínky, které musí být dodrženy. První je věk příslušné osoby, která musí být starší patnácti let a druhou je dokončení povinné školní docházky¹².

⁶ Bělina, M. *Pracovní právo*. 2014, s.56

⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §2

⁸ Pavlátová, J. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. 2014, s.12

⁹ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi*. 2014, s. 31

¹⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §3

¹¹ Schmied, Z. a L. Trylč. *Zákoník práce: stručný komentář*. 2015, s.12

¹² Bělina, M. *Pracovní právo*. 2014, s.60

Je nezbytné zmínit §35 nového občanského zákoníku, který i přes výše uvedené informace, opravňuje zákonného zástupce rozvázat pracovní smlouvu nezletilého, pokud nedovršil 16 let a pokud je to nezbytně nutné v zájmu vzdělávání, vývoje nebo zdraví nezletilého. Toto právo zákonného zástupce zasáhnout do vztahu zaměstnavatele a nezletilého bylo ustanoveno 1. ledna 2014¹³.

2.2.3 Zaměstnavatel

*„Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“*¹⁴ Zaměstnavatelem může být tedy jak právnická, tak fyzická osoba.

Specifickým příkladem zaměstnavatele může být samotný stát. Jménem České republiky v pracovněprávních vztazích jedná a práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů vykonává příslušná organizační složka státu¹⁵. Příkladem může být ministerstvo financí zaměstnávající jednotlivé ministerské rady.

Zaměstnavateli z jeho postavení plynou nejen práva a povinnosti, ale i zásady, které musí v rámci legislativy Českého státu dodržovat. Jedná se zejména o §364b, zákoníku práce. Například:

- zaměstnavatel nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance
- zaměstnavatel nesmí zaměstnanci za porušení povinnosti ukládat peněžní postihy
- dále nesmí od zaměstnance v souvislosti s výkonem závislé práce požadovat peněžitou záruku
- nesmí zaměstnance postihovat nebo znevýhodňovat proto, že by se domáhal svých zákonem daných práv¹⁶

¹³ Hůrka, P., K. Eliáš, J. Morávek a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k I. 1. 2014.* 2014. s.76

¹⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §7

¹⁵ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi.* 2014, s.40

¹⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §364b

2.3 Pracovní poměr

Z předcházejících kapitol jasně vyplývá, že pracovní poměr je určitý druh vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na základě tohoto vztahu je vykonávána práce, za kterou zaměstnanec obdrží odměnu.

2.3.1 Vznik pracovního poměru

Samotnému vzniku pracovního poměru předchází velké množství činností, které musí podnikatel absolvovat. Každý zaměstnavatel má své vlastní metody, jak vybrat vhodného uchazeče o pracovní místo. Nejčastěji se jedná o různé druhy průzkumu a dotazníků. Důležité je, aby zaměstnavatel v této fázi dodržoval příslušné právní předpisy, které mu ukládají, jak se má v takové situaci zachovat, co smí a co nesmí.

Před vznikem pracovního poměru je zaměstnavatel oprávněn požadovat pouze ty informace, které souvisí s uzavřením pracovní smlouvy. Dále je například povinen zajistit, aby se potencionální zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce¹⁷.

Pracovní poměr podle §36 zákoníku práce vzniká dnem nástupu do práce. V případě jmenování dnem, ve kterém byl příslušný zaměstnanec jmenován na vedoucí pozici¹⁸.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je jedna z možností, jak založit pracovní poměr. Lze ji charakterizovat jako právně závaznou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, v níž si tyto subjekty upravují jednotlivé aspekty a podrobnosti svého vztahu¹⁹.

V souvislosti s § 34, zákoníku práce, lze říci, že se jedná o dokument, který musí být uzavřen písemně a který musí obsahovat příslušné náležitosti. V každé pracovní smlouvě musí být specifikovaný druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Všechny tyto náležitosti jsou velice důležité. Druh práce stanovuje

¹⁷ Kocianová, J. a J. Zrůtký. *Pracuje, Pracuješ, Pracujeme*. 2015, s.17

¹⁸ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi*. 2014, s. 154

¹⁹ Danna, D. a D. Porche. *EmploymentContract*. 2009, s.781–782.

zaměstnanci, jakou činnost bude pro svého zaměstnavatele vykonávat. Jedná se o část smlouvy, která specifikuje, co bude mít zaměstnanec v popisu práce. Místo výkonu práce zase určuje, v jaké lokalitě bude práce vykonávána. Může být určeno konkrétní adresou (například sídlo podnikatele), či obecně (například místo výkonu Moravskoslezský kraj). Posledním nezbytným ujednáním je den nástupu do práce – tím je předem určeno, od kdy je zaměstnanec povinen vykonávat závislou práci pro svého zaměstnavatele²⁰.

Smlouva se vytvoří nejméně ve dvou vyhotoveních, přičemž každá ze stran musí obdržet alespoň jeden výtisk²¹. Zaměstnavatel může od pracovní smlouvy odstoupit, pokud zaměstnanec nenastoupil do práce ve sjednaný den²².

Zkušební doba

Se vznikem pracovního poměru souvisí i zkušební doba. Jejím smyslem je zjistit, zda si smluvní strany pracovní smlouvy navzájem vyhovují. Pokud ne, mohou pracovní poměr bez udání důvodu zrušit. Zaměstnavatel je tak například chráněn před zaměstnanci, jejichž životopis je působivý, ale v praxi nedokáží podat požadovaný výkon. Na druhou stranu zaměstnanec je například chráněn před nepříznivým kolektivem u zaměstnavatele²³.

Stejně jako ostatní obsahové náležitosti pracovní smlouvy, i tato je upravena v zákoníku práce. Konkrétně se jedná o §35, z něhož plyne, že zkušební doba nesmí být delší než 3 po sobě jdoucí měsíce od vzniku pracovního poměru u běžného zaměstnance a 6 po sobě jdoucích měsíců od vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance²⁴.

Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který je v pracovní smlouvě uveden jako den nástupu do práce. Pokud by byla sjednána následujícího dne, nemuselo by k ní být přihlíženo. Zároveň je velmi důležité vědět, že ani zaměstnanec ani zaměstnavatel nemohou tuto dobu nějak prodlužovat²⁵.

²⁰ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 2014, s.20

²¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §34

²² Soušková, M. a M. Spirit. *Pracovní právo pro ekonomy*. 2014. s.58

²³ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s146-147

²⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §35

²⁵ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.147

Aby se předešlo případnému nedorozumění, musí být tato doba sjednána písemně tak, aby bylo oběma stranám jasné, jak dlouho v tomto stavu budou setrávat²⁶.

2.3.2 Skončení pracovního poměru

Každý pracovní poměr dřív nebo později skončí. Proto je nutné, aby i tato část byla v příslušných pramenech práva České republiky jasně upravena. Jedná se o situaci běžnou, kterou bude muset s největší pravděpodobností řešit každý zaměstnavatel, jenž někoho zaměstnává.

Pracovní poměr může skončit jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. V zákoníku práce můžeme najít taxativní výčet těchto způsobů. Jedná se o rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Zvláštním druhem skončení pracovního poměru je smrt zaměstnance či zaměstnavatele, který je fyzickou osobou. Úpravu těchto méně obvyklých situací najdeme v § 48 odst. 4 a § 342 odst. 1. zákona č. 262/2006 Sb.²⁷.

Ukončení pracovního poměru dohodou

Dohodnou-li se obě smluvní strany na ukončení pracovního poměru, jedná se o ukončení dohodou²⁸. Tato dohoda musí být písemná a měla by obsahovat určité právní předpisy dané náležitosti. Zejména v ní musí být uveden sjednaný den ukončení pracovního poměru, tak aby bylo oběma stranám jasné, od kdy je tato vzájemná dohoda platná. Každá ze stran pak musí obdržet jedno vyhotovení²⁹.

²⁶ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.147

²⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §48

²⁸ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi*. 2014, s. 198

²⁹ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.191

Výpověď

Další možnost, jak rozvázat pracovní poměr je výpověď. Na rozdíl od dohody jde o jednostranný akt, který může být realizován jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele³⁰. „*Výpovědní doba je stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí dva měsíce.*“³¹

Zaměstnanec může svůj pracovní poměr ukončit touto cestou bez udání důvodu. Zaměstnavatel na druhou stranu, musí ve výpovědi důvod vždy jasně uvést. Úplný výčet všech těchto důvodů najdeme v §52 zákona č. 262/2006 Sb. Jedná se například o:

- zrušení zaměstnavatele
- přemístění zaměstnavatele či jeho části
- nadbytečnost
- neschopnost zaměstnance plnit pracovní povinnosti, která je podložena lékařským posudkem
- ztráta zaměstnancovy dlouhodobé způsobilosti k výkonu daného povolání
- závažné porušení pracovních povinností ze strany zaměstnance
- neuspokojivé pracovní výsledky zaměstnance³²

Pokud je zaměstnanec v ochranné době, nesmí mu zaměstnavatel výpověď dát. Může se jednat o situaci, kdy je zaměstnanec dočasně neschopný vykonávat svou práci. Ochranná doba započne i uvolněním pro výkon veřejné funkce. Například, byl-li zaměstnanec zvolen do senátu České republiky. Mezi další situace pod ochranou dobou může patřit těhotenství, mateřská dovolená nebo vojenské cvičení. Pokud byla zaměstnanci výpověď doručena ještě před začátkem ochranné doby, nesmí se tento časový interval, kdy je zaměstnanec chráněn, započítávat do výpovědní doby³³.

³⁰ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.191

³¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §51

³² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §52

³³ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi*. 2014, s.221-228

Okamžité zrušení pracovního poměru

Okamžité zrušení pracovního poměru je možnost zaměstnavatele, či zaměstnance rozvázat pracovní poměr ihned, aniž by proběhla výpovědní doba³⁴.

Zaměstnavatel může takto učinit ze dvou důvodů. Prvním důvodem je zvláště hrubé porušení pracovních povinností vyplývajících z právních předpisů. Například pokud lékař zaměstnaný v nemocnici požívá během své služby alkohol. Druhým takovým případem může být odsouzení zaměstnance pro úmyslný trestný čin k odnětí svobody na jeden rok, nebo šest měsíců, pokud byl tento čin spáchán při výkonu daného povolání³⁵.

Je-li zaměstnankyně těhotná, nebo setrvává na mateřské či rodičovské dovolené, nesmí její zaměstnavatel okamžité zrušení realizovat. To platí i pro zaměstnance mužského pohlaví, kteří čerpají rodičovskou dovolenou³⁶.

Pracovní poměr může být okamžitě zrušen i ze strany zaměstnance. Ten takto může učinit, pokud mu není umožněno práci vykonávat bez vážného ohrožení zdraví a pokud mu zaměstnavatel neumožnil do 15 dnů od předložení lékařského posudku přechod na jiný druh práce. Dalším důvodem může být nevyplacení mzdy či platu ze strany zaměstnavatele do 15 dnů po uplynutí splatnosti³⁷.

Je-li pracovní poměr okamžitě zrušen ze strany zaměstnance, má nárok na náhradu mzdy či platu ve výši dvouměsíčního průměrného výdělku, jako náhradu za výpovědní dobu, která není v případě okamžitého zrušení realizována³⁷.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Pojem zkušební doba jsme definovali v kapitole 1.4.2. Oba subjekty pracovněprávního vztahu mohou rozvázat pracovní poměr již během této doby³⁸.

³⁴ Neščajková, L. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2014. s.195

³⁵ Hůrka, P., K. Eliáš, J. Morávek a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. 2014. s.206-208

³⁶ Neščajková, L. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2014. s.201

³⁷ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi*. 2014, s.231-234

³⁸ Schmied, Z. a L. Trylč. *Zákoník práce: stručný komentář*. 2015, s.36

V takovém případě nemusí ani zaměstnanec ani zaměstnavatel uvádět důvod, proč se tak rozhodl. Skončení pracovního poměru musí mít písemnou formu. Pracovní poměr je ukončen dnem doručení této písemnosti, pokud v ní není uvedeno jiné datum³⁹.

Odstupné

Pokud došlo ke skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele podle ustanovení v §67 zákona č. 262/2006 Sb., náleží zaměstnanci odstupné. Jedná se o peněžitý obnos, jenž mu má kompenzovat skončení pracovního poměru. Výše odstupného se odvíjí od délky pracovního poměru.

- Trval-li pracovní poměr méně než jeden rok, dostane zaměstnanec odstupné ve výši jednonásobku průměrného výdělku⁴⁰.
- Pokud pracovní poměr u zaměstnavatele trval déle než jeden rok, ale méně než dva, náleží zaměstnanci dvojnásobek průměrného výdělku⁴⁰.
- Trojnásobek průměrného výdělku náleží zaměstnanci, který u svého zaměstnavatele pracoval dva roky a více⁴⁰.
- Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru z důvodu úrazu či nemoci, která je zapříčiněna výkonem povolání, je povinen zaměstnavatel svému zaměstnanci vyplatit odstupné ve výši nejméně dvanácti násobku průměrného výdělku⁴⁰.

Odstupné by mělo být zaměstnavatelem vyplaceno nejpozději v jeho nejbližší výplatní termín po skončení pracovního poměru⁴¹. Pokud však zaměstnanec znovu nastoupí k zaměstnavateli, od kterého odstupné již obdržel, je dle § 68 zákona č. 262/2006 Sb. povinen mu příslušnou částku vrátit v plné výši, nebo její poměrné části.

³⁹ Schmied, Z. a L. Trylč. *Zákoník práce: stručný komentář*. 2015, s.36

⁴⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §67

⁴¹ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.208

2.4 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

„Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr vycházejí z předpokladu existence potřeby výkonu pracovních činností menšího rozsahu, které vykazují znaky závislé práce.“⁴²

Jedná se tedy o pracovněprávní vztah, který je podobný pracovnímu poměru ale je charakteristický jistými odlišnostmi. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr mají menší rozsah. To znamená, že zaměstnanec nestráví svou práci tolik času jako ten, který má se stejným zaměstnavatelem sjednán pracovní poměr založený na základě již zmiňované pracovní smlouvy.

Jedná se o doplňkové formy pracovněprávních vztahů, které mají umožnit zaměstnanci plnit takové úkoly, na jejichž realizaci není pracovní poměr příliš vhodný⁴².

Od pracovní smlouvy se liší zejména tím, že zaměstnavatel není povinen svému zaměstnanci rozvrhnout pracovní dobu. Zaměstnanec se zavazuje pouze ke splnění konkrétního předem stanoveného úkolu. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr spadají stejně jako pracovní smlouva pod úpravu pro výkon pracovního poměru. Netýkají se jich však ustanovení, jako je například odstupné, dovolená, dočasné přidělení, převedení na jinou práci, či ustanovení upravující skončení pracovního poměru⁴².

2.4.1 Dohoda o provedení práce

Prvním příkladem dohody o práci konané mimo pracovní poměr je právě dohoda o provedení práce. Nejdůležitějším charakteristickým znakem, takto uzavřeného vztahu, uvedeným v §75 zákona č. 262/2006 Sb. je, že rozsah práce nesmí být větší než tři sta hodin v kalendářním roce.

⁴² MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016

Do rozsahu se započítá i doba, která byla konkrétním zaměstnancem odpracována v témž kalendářním roce u stejného zaměstnavatele bez ohledu na to, zda se jednalo o jinou dohodu či nikoliv. V dohodě musí být uvedena doba na kterou se uzavírá⁴³.

Pokud tedy zaměstnavatel potřebuje pracovní sílu na splnění jednorázového úkolu, jako je například čištění výrobního zařízení, zvolí si právě tuto dohodu o provedení práce. Vyhne se tím velkému množství povinností, které mu vyplývají z uzavření pracovní smlouvy a zároveň ušetří peníze ve formě odstupného, dojde-li k náhlému rozvázání pracovněprávního vztahu.

2.4.2 Dohoda o pracovní činnosti

Druhým příkladem dohody je dohoda o provedení činnosti. Od dohody o provedení práce se liší tím, že její rozsah může překročit limit tři sta odpracovaných hodin za jeden kalendářní rok. Zároveň však platí, že nesmí být v průměru delší než polovina týdenní pracovní doby. Důležité je zmínit, že podle práva České republiky musí mít tato dohoda jisté náležitosti. Zaměstnavatel v ní musí uvést rozsah pracovní doby a sjednanou práci tak, aby byly tyto informace zaměstnanci jasně patrné již při nástupu do práce⁴⁴.

2.5 Odměny za vykonanou práci

Zákoník práce České republiky uvádí, že každému zaměstnanci bez výjimky náleží odměna za práci. Tato odměna může mít formu mzdy, platu nebo odměny z dohod. Druh odměny se určí podle toho, jestli je zaměstnanec zaměstnán ve veřejném či soukromém sektoru, případně podle způsobu, jakým pracovněprávní vztah se zaměstnavatelem vznikl⁴⁵.

⁴³ Hůrka, P., K. Eliáš, J. Morávek a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k I. 1. 2014.* 2014. s.239

⁴⁴ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo.* 2015, s.435

⁴⁵ Hůrka, P., K. Eliáš, J. Morávek a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k I. 1. 2014.* 2014. s.296-302

2.5.1 Mzda, plat a odměny z dohod

K pochopení této problematiky je nezbytně nutné vysvětlit a odlišit tyto tři pojmy. Mzdou se rozumí odměna za práci, která je poskytována zaměstnavatelem v peněžité podobě. Část mzdy může mít naturální charakter⁴⁶. Výše mzdy musí být sjednána v pracovní smlouvě, mzdovém výměru zaměstnavatele, nebo vnitřním předpisem. Zaměstnanec má právo vědět jak, kdy a kde bude za svou práci odměněn. Proto je každý zaměstnavatel povinen svému zaměstnanci tyto informace sdělit⁴⁷.

Plat je peněžité plnění zaměstnavatelů jako je stát, samosprávný celek (obec, kraj), státní fond, některé příspěvkové organizace a školské právnické osoby zřízené ministerstvem. S platem se tedy setkáváme zejména u učitelů, policie, státních úředníků nebo vojáků a jiných zaměstnanců, kteří jsou placeni z veřejných zdrojů⁴⁸.

Výše mzdy i platu se odvíjí od namáhavosti samotné činnosti a odpovědnosti kterou zaměstnanec nese. Čím těžší práce a větší odpovědnost, tím vyšší je mzda i plat⁴⁹. To znamená, že zaměstnanec na vyšší manažerské pozici bude za svou práci lépe ohodnocen než zaměstnanec s druhem práce dělník, protože z výkonu svého povolání nese daleko větší odpovědnost.

Odměna z dohody je stejné peněžité plnění jako mzda a plat. Zaměstnavatel jí však vyplácí na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr⁵⁰.

2.5.2 Minimální mzda

Minimální mzda představuje nejnižší hranici, kterou musí zaměstnavatel při odměňování v základním pracovněprávním vztahu dodržet. Právo tak zabraňuje takzvanému vykořisťování a zajišťuje, aby zaměstnanec za svou práci vždy dostal alespoň nezbytně nutné minimum⁵¹.

⁴⁶ Žulřová, J. a M. Barinková a M. Dolobac. *Pracovní právo v poznámkách s příklady*. 2015, s.187

⁴⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109-113

⁴⁸ Schmied, Z. a L. Trylč. *Zákoník práce: stručný komentář*. 2015, s.75

⁴⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109

⁵⁰ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.285

⁵¹ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.259

Minimální mzda je stanovena vládním nařízením s účinností k počátku kalendářního roku, tedy k 1. lednu. V současné době činí minimální mzda 11000 korun českých za měsíc, nebo 55 korun na hodinu. Pokud nedosáhne minimální mzda výše stanovené zákonem, musí zaměstnavatel bez výjimky tento rozdíl doplatit, tak aby příslušný zaměstnanec tuto částku obdržel⁵².

2.5.3 Příplatky

V případě aktivity, kterou zaměstnanec vyvíjí navíc, mu náleží určité příplatky, např. za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek, který obdrží zaměstnanec pracující ve ztíženém pracovním prostředí, nebo příplatek za práci v sobotu a v neděli. Výše příplatku ke mzdě se v některých případech odlišuje od příplatku k platu. Záleží tedy na tom, v jaké podobě zaměstnanec dostává odměnu za vykonanou práci⁵³. Vzhledem k charakteru zaměstnavatele, analyzovaného v další kapitole, se budu zabývat zejména příplatky ke mzdě.

Jako první můžeme zmínit příplatek za práci přesčas. Jak již název napovídá, jedná se o peněžitý obnos, který zaměstnanec obdrží, pracuje-li nad svou stanovenou pracovní dobu. Dělá pro svého zaměstnavatele něco navíc. V takovém případě mu náleží mzda za vykonanou práci a zároveň i obnos ve výši 25 % průměrného výdělku⁵⁴.

Pokud zaměstnanec pracuje v den svátku, vyplatí mu zaměstnavatel mzdu za odpracovanou činnost a poskytne mu volno jako kompenzaci za zmiňovaný svátek. Dohodnou-li se na tom oba subjekty, může zaměstnavatel místo náhradního volna poskytnout zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě, ve výši průměrného výdělku⁵⁵.

Pracuje-li zaměstnanec ve ztíženém pracovním prostředí, nebo v noci, náleží mu podle §116 zákona č. 262/2006 Sb., příplatek ve výši nejméně 10 %. V případě noční práce může být sjednána i jiná minimální výše.

⁵² Nařízení vlády č. 336/2016 Sb., čl. 1

⁵³ Nešćáková, L. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2014. s.275-277

⁵⁴ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.272

⁵⁵ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.273

Posledním zmiňovaným, ale ne méně důležitým, je příplatek za práci v sobotu a v neděli. Stejně tak jako u předchozího příkladu činí výše této částky 10 % průměrného výdělku⁵⁶.

2.6 Pracovní doba

*„Pracovní dobou se rozumí jakákoli doba, ať již strávená na pracovišti nebo mimo ně, během níž zaměstnanec plní nebo je povinen plnit pracovní úkoly. Pokud se zaměstnanec nachází na pracovišti, pak je pracovní dobou také doba, v níž je zaměstnanec připraven k výkonu práce podle pokynu zaměstnavatele.“*⁵⁷

Každý zaměstnavatel je povinen sestavit svým zaměstnancům týdenní rozvrh pracovní doby v písemné podobě. Zároveň by měl zajistit, aby byli s daným rozvrhem seznámeni všichni a včas⁵⁸.

2.6.1 Délka pracovní doby

Délka týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. To však neplatí o dvousměnném a třisměnném provozu, kde dochází ke krácení. U zaměstnance s nepřetržitým třisměnným provozem, stejně tak jako u zaměstnanců pracujících pod zemí při těžbě uhlí a jiných rud, činí délka pracovní doby nejvýše 37,5 hodin týdně. Oproti tomu u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem je základní délka zkrácena jen na 38,75 hodin týdně⁵⁹.

K označení časového intervalu, po který zaměstnanec setrvává na svém pracovišti a vykonává práci, se používá slovo směna. Směna nesmí být delší než 12 hodin⁶⁰. To neplatí u zaměstnanců mladších osmnácti let, u nichž nesmí tato délka přesáhnout 8 hodin⁶¹.

⁵⁶ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.274

⁵⁷ Pichtr, J., L. Drápal a kol. *Případové studie pracovněprávní* 2015, s.186

⁵⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §84

⁵⁹ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo*. 2015, s.226-227

⁶⁰ Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 2014, s.62

⁶¹ Neščáková, L. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2014. s.226

2.6.2 Práce v noci

Pokud zaměstnanec vykonává závislou práci mezi 22:00 a 6:00, tedy v noční době, vykonává práci v noci. Takoví zaměstnanci nesmí pracovat déle než osm hodin v rámci 24 hodin jdoucích bezprostředně po sobě. Za práci jim náleží příplatek podle kapitoly 1.8.3.⁶².

Zaměstnavateli, který po svém zaměstnanci vyžaduje práci v noci, plynou ze zákona určité povinnosti, které musí dodržovat. Jako příklad lze uvést povinnost zajistit sociální zajištění (zejména občerstvení), nebo vybavit pracoviště prostředky první pomoci⁶³.

2.6.3 Práce přesčas

Jak bylo již v předchozích kapitolách zmíněno, práce přes čas je práce, kterou zaměstnavatel vykonává nad stanovenou pracovní dobu. Muže být vyžadována jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem. Takovou práci lze konat jen výjimečně. Zaměstnavatel ji může požadovat například z vážných provozních důvodů. Práce přes čas nesmí přesáhnout délku osmi hodin za týden a stopadesátí hodin za kalendářní rok. Nad tento rozsah už je vyžadována dohoda se zaměstnancem⁶⁴.

2.7 Agentura práce

Agentura práce představuje koncept, kdy určitý zaměstnavatel na základě zvláštního povolení dočasně přidělí svého zaměstnance jinému zaměstnavateli. Po tuto dobu zadává zaměstnanci úkoly, organizuje a řídí jeho práci uživatel, jemuž byl daný zaměstnanec propůjčen. Uživatel vůči zaměstnanci však nesmí jednat jménem agentury práce⁶⁵.

⁶² Hůrka, P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 2014, s.66

⁶³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §94

⁶⁴ Kocianová, J. a J. Zrůtký. *Pracuje, Pracuješ, Pracujeme*. 2015, s.47

⁶⁵ Kottbauer, A. *Pracovní právo v praxi*. 2014, s.309

Dohoda agentury práce s konkrétním uživatelem musí mít podle §308 zákona č. 262/2006 určité náležitosti. Kupříkladu zde musí být uvedly příslušné informace o zaměstnanci (jméno, příjmení, rodné číslo a podobně), druh práce, místo výkonu práce a informace o mzdových či platových podmínkách uživatele.

2.8 Outsourcing

V rámci outsourcingu zaměstnavatel přenechá určitou vedlejší činnost, kterou doposud realizoval výhradně ve vlastní režii, jinému subjektu. Konkrétní činnost tedy není zajišťována interními zaměstnanci, ale je na základě smlouvy přenechána podnikateli, který se na činnost může specializovat. Tento subjekt se dle terminologie Českého statistického úřadu nazývá Komisionář. Outsourcingovat se může například část výrobního procesu či nejrůznější podpůrné činnosti⁶⁶.

2.9 Náklady

Dalším pojem nezbytně nutným k pochopení následujících částí bakalářské práce je pojem náklad. Jedná se o obecné označení, kam řadíme i osobní a mzdové náklady, které jsou zapotřebí k vyčíslení ekonomických dopadů na podnikatele v dalších kapitolách.

Z podnikatelského a ekonomického hlediska představují náklady spotřebu, se kterou je spojen peněžitý výdaj. Náklady lze rozdělit na fixní a variabilní. Fixní jsou stále stejné, bez ohledu na objem výroby. Variabilní se v čase mění, rostou a klesají podle množství vyráběných produktů⁶⁷.

⁶⁶ Dvořáček, J. a L. Tyll. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 2010. s.1-4

⁶⁷ Meluzín, T. a V. Meluzín. *Základy ekonomiky podniku: Učební texty vysokých škol*. 2007.

2.9.1 Osobní náklady

Osobní náklady představují veškeré požitky zaměstnanců, včetně příjmů společníků a členů družstva. Jde tedy zejména o mzdové náklady včetně nákladů na sociální pojištění a zdravotní pojištění⁶⁸.

Mzdy se přitom uvažují v hrubých částkách. Mimo jiné zde můžeme započítat i nejrůznější benefity, peněžní bonusy a nepeněžní plnění ve formě naturální mzdy⁶⁸.

2.10 SWOT Analýza

Analýza SWOT, jinak též analýza silných a slabých stránek podnikatele, se využívá zejména k přezkoumání okolí podnikatele, případně k sestavení seznamu jeho příležitostí a hrozeb vzhledem k předmětu podnikání⁶⁹. Označení SWOT je zkratkou anglických slov:

- strenghts - silné stránky podnikatele,
- weaknesses - slabé stránky podnikatele,
- oppotunities - příležitosti podnikatele,
- treaths - hrozby podnikatele⁶⁹.

Cílem analýzy SWOT je sestavit reprezentativní seznam jednotlivých oblastí a dát podnikateli jasný přehled o jeho silných a slabých stránkách v závislosti na předmětu podnikání a jeho okolí⁶⁹.

⁶⁸ Účetnictví podnikatelů. 2011, s.461

⁶⁹ Doležal, J. a P. Máchal, B. Lasko a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2012, s. 102

2.11 Provozní ukazatele

K tomu abychom si přiblížili aktuální situaci v obchodní korporaci, využijeme některé z provozních ukazatelů. Výpočty by nám měly nastínit, jaké kroky by měl podnikatel v následujících letech realizovat tak, aby zlepšil stav, ve kterém se nachází.

Finanční analýza obchodních společností obecně využívá velké množství různých ukazatelů. Ty reflektují například rentabilitu, likviditu, zadluženost a jiné⁷⁰.

Mezi důležité patří již zmiňované provozní ukazatele, které se zaměřují na vnitřní prostředí a pomáhají managementu sledovat efektivitu provozních aktivit. Často ke svému výpočtu využívají tokové veličiny, jakými jsou výše zmiňované náklady⁷⁰.

2.11.1 Mzdová produktivita z tržeb

V následujících částech bakalářské práce se věnuji obecné analýze podnikatele v rámci, které jsem využil ukazatele mzdové produktivity z tržeb. Jedná se o ukazatele, který nás informuje o tom, jak vysoký podíl tržeb, připadá na korunu mzdových nákladů. Tedy kolik tržeb získáme za každou námi zaplacenou korunu v rámci mzdových nákladů⁷¹.

$$\text{Mzdová produktivita z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Vzorec 1: mzdová produktivita z tržeb (zdroj⁷¹)

⁷⁰ Valach, J. *Finanční řízení podniku*, 1997, s. 100

⁷¹ *Bilana.cz: mzdová produktivita*. 2014

2.11.2 Produktivita práce z tržeb

Jako další ukazatel jsem použil produktivitu práce z tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje, jaké množství tržeb připadá na jednoho zaměstnance za určitý čas. V průběhu času by mělo docházet k růstu hodnot⁷².

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Vzorec 2: produktivita práce z tržeb (zdroj⁷²)

2.12 Shrnutí teoretické části

Práce se zabývá pracovním poměrem a optimalizací nákladů s ním spojených. V teoretické části bakalářské práce jsem se věnoval některým právním i ekonomickým pojmům, které bylo zapotřebí objasnit pro snadnější orientaci v následujících kapitolách. Nejprve jsem se zabýval specifikací výrazů jako je zaměstnavatel, zaměstnanec či závislá práce. Následně jsem se věnoval vzniku a zániku pracovního poměru. V rámci této kapitoly jsem mimo jiné osvětlil související pojmy, jakými mohou být pracovní smlouva, výpověď či okamžité zrušení. Dále jsem se zabýval problematikou dohod konaných mimo pracovní poměr, mezd a platu či zákonných příplatků, které nemohou být ze strany zaměstnavatele opomenuty. Dalšími pojmy, řešenými v druhé kapitole této práce byly pracovní doba, agentura práce nebo outsourcing. V poslední části této kapitoly jsem se věnoval vysvětlení ekonomických pojmů jako jsou náklady, SWOT analýza, mzdová produktivita z tržeb či produktivita práce z tržeb. Všechny informace obsažené v teorii nám usnadní orientaci v analytické a návrhové části bakalářské práce.

⁷² Bilana.cz: produktivita práce. 2014

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z PRÁVNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA.

V této části bakalářské práce se budeme zabývat samotnou společností Cirex CZ, s.r.o. Nejprve specifikuji problémy, se kterými se tato obchodní korporace potýká z hlediska pracovněprávních vztahů a následně provedu podrobnou analýzu, výsledkem které budou návrhy na zlepšení v následující kapitole.

3.1 Charakteristika obchodní společnosti Cirex s.r.o.

Obchodní společnost Cirex CZ s.r.o. sídlící v průmyslovém parku Kopřivnice-Vlčovice, byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1992. Na českém trhu tedy operuje více než 24 let⁷³. Jediným společníkem této obchodní korporace je právnická osoba Cirex Holding B.V. se sídlem v Nizozemí. Základní kapitál podnikatele činí 72 132 000,- Kč. Statutární orgán tvoří dva jednatelé a jménem společnosti jedná také prokurista⁷⁴.

3.1.1 Historie

Mateřská společnost byla založena již v roce 1947. O 35 let později byla vytvořena výše zmiňovaná pobočka v České republice. V několika následujících letech byla do naší republiky přesunuta převážná část výrobního procesu. Důvodem byla levnější pracovní síla a příznivá ekonomická situace v zemi. Od počátku tato obchodní korporace vystupovala pod názvem TATRAREX, kde minoritním podílníkem byla TATRA Kopřivnice a majoritním Cirex Holding B.V. Později však došlo k oddělení. V roce 2002 vznikla nová obchodní korporace Cirex CZ s.r.o., kterou se v této bakalářské práci zabývám⁷⁵. Obchodní společnost Cirex CZ s.r.o. má jen jednoho společníka, který zároveň vystupuje jako jediný odběratel tohoto podnikatele. Tímto společníkem je výše zmiňovaný Cirex Holding B.V.

⁷³ Fajkoš, D. *Průvodce významnými společnostmi: Guide to significant Companies*. 2012, 112 s.

⁷⁴ *Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. 2016

⁷⁵ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 1.11.2016

3.1.2 Trh a výrobky

Podnikatel se převážně zabývá výrobou odlitků pro automobilový průmysl. Mimo jiné se realizuje v oblastech tepelného zpracování, obrábění, montáží a nejrůznějších povrchových úprav. K výrobě svých produktů využívá speciální metody přesného odlévání. Více než 60 % výrobků spadá právě do průmyslu automobilového, zbylých 40% lze zařadit do průmyslu zemědělského chemického a potravinářského. Podnikatel se zabývá převážně vysoce legovanými chrom-manganovými odlitky. Jediným odběratelem společnosti s ručením omezeným v České republice je mateřský holding v Holandsku, který má na starosti další distribuci. Celý tento holding pak dodává zejména na trhy západní Evropy. Mezi nejvýznamnější odběratelé patří automobilky Fiat, BMW, Porsche, Audi či Mazda. Mimo automobilový průmysl lze zmínit například Neyfor, Class, nebo Teller, který využívá tyto produkty k výrobě transportních systému pro Cargo společnosti, jako jsou například UPS, DHL či Fedex⁷⁶.



Obr. 1: Ukázka odlitků (zdroj⁷⁷)

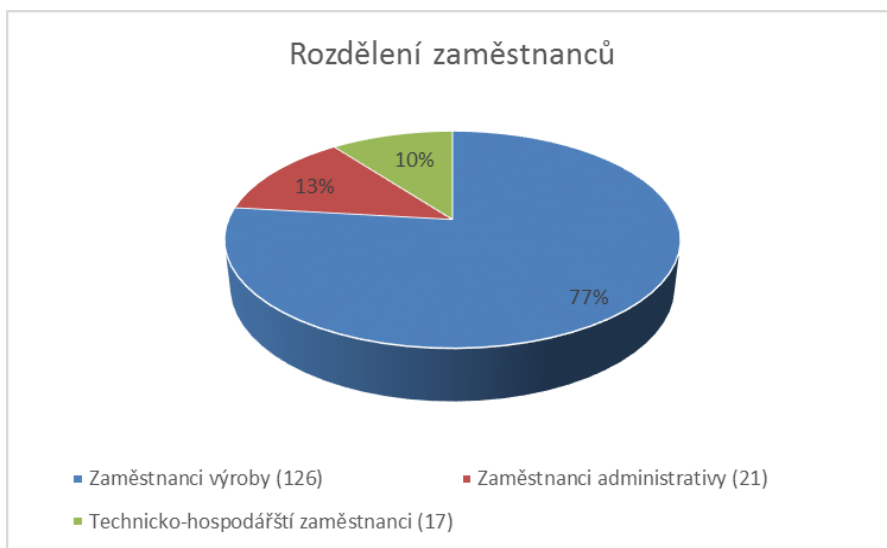
3.1.3 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců je odvislý od objemu zakázek. Pokud podnikatel získá velkou zakázku, je nucen přijmout další zaměstnance a naopak. Počet zaměstnanců u tohoto zaměstnavatele se zvyšuje. Je tomu tak zejména kvůli událostem roku 2009, kdy se projevila ekonomická krize, která měla vliv i na tento podnikatelský subjekt. Ten byl z důvodu nedostatku zakázek nucen ukončit pracovní poměr s řadou zaměstnanců. Od této krize však došlo nejen k nárůstu zakázek, ale i ke zvýšení počtu uzavřených pracovních poměrů. Následkem toho vzrostly mzdové náklady, které pro podnikatele představují největší nákladovou položku. K 1.1.2017 je v obchodní

⁷⁶ Janek, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 9.9.2016

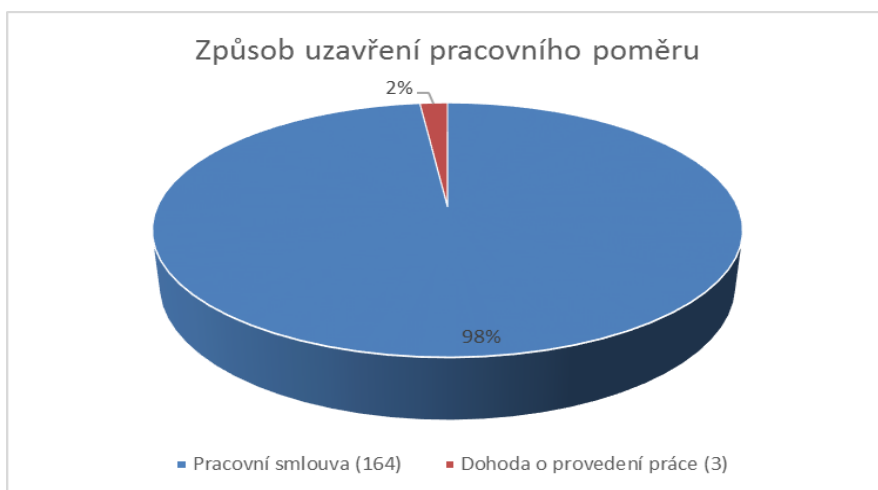
⁷⁷ *Cirexfoundry.com*. 2017

korporaci zaměstnáno 167 zaměstnanců, z toho 126 výrobních zaměstnanců, 21 administrativních a 17 technicko-hospodářských zaměstnanců. Struktura zaměstnanců je znázorněna v následujícím grafu⁷⁸.



Graf 1: Rozdělení zaměstnanců (Zdroj⁷⁹)

Zaměstnanci jsou rozdělení do 15 oddělení. Z celkového počtu 167 lidí, je 164 pracovních poměrů uzavřeno na základě pracovní smlouvy a jen 3 na základě dohody o provedení práce. Viz. následující graf⁸⁰.



Graf 2: Způsob uzavření pracovních poměrů ve společnosti Cirex CZ, s.r.o. (zdroj⁸¹)

⁷⁸ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 9.9.2016

⁷⁹ Vlastní zpracování

⁸⁰ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 9.9.2016

⁸¹ Vlastní zpracování

3.1.4 SWOT analýza

K tomu bychom si udělali lepší představu o obchodní korporaci jako takové, jsem zvolil metodu SWOT analýzy. Na základě SWOT analýzy zjistíme silné a slabé stránky podnikatele v oblasti pracovněprávních vztahů, jeho příležitosti a případné hrozby, kterým by se měl vyhnout⁸². Díky tomu bude snazší, udělat si představu o situaci, ve které se obchodní korporace nachází. V následující tabulce najdeme základní schéma, jehož pomocí rozebereme situaci u zaměstnavatele podrobně.

Tab. 1: Schéma SWOT analýzy (zdroj ⁸³)

Silné stránky - Kvalita odvedené práce - Odbornost stávajících zaměstnanců	Slabé stránky - Malý zájem o práci v oboru slévárenství - Málo odborníků - Výběrové řízení - Věrnost zaměstnanců
Příležitosti - Kvalifikace zaměstnanců - Zvyšování spokojenosti zaměstnanců - Produktivita práce - Outsourcing a agentura práce	Hrozby - Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců - Konkurence v oboru - Rostoucí mzdové náklady

Z tabulky je jasně patrné, že slabé stránky podnikatele převažují nad silnými. K nejsilnějším stránkám patří odbornost zaměstnanců a kvalita odváděné práce. Při řešení problému bychom tedy měli brát ohled na to, aby tyto silné stránky nebyly narušeny následkem některého z opatření, které jsou v rámci této práce navrženy.

⁸² Dolezal, J. a P. Machal, B. Lasko a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2012, s. 102

⁸³ Vlastní zpracování na základě pozorování

Hlavní problém subjektu plyne z jeho slabých stránek, ve formě malého zájmu o práci v oboru slévárenství, malého počtu odborníků či loajality nově příchozích zaměstnanců. Tyto nedostatky by mohly být eliminovány využitím některých příležitostí, například zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zlepšování pracovního prostředí a realizace skupinových teambuildingů. Pokud by se této obchodní korporaci podařilo vytvořit příjemnější pracovní prostředí s důrazem na spokojenost jednotlivce, věřím, že by si tím zajistili loajalitu svých zaměstnanců. Problém je, že daný subjekt provozuje těžký metalurgický provoz. Velké množství zaměstnanců dává přednost provozům lehčím, čistějším, s nižší fyzickou náročností. Změnou strategie přístupu a systémem lepších pracovních podmínek by mohl subjekt získat potřebné odborníky, jichž je v tomto odvětví velice málo. Další slabou stránkou podnikatele je výběrové řízení, které není dle mého názoru, vedeno vhodným způsobem. Neexistují žádné dotazníky, na základě kterých by zaměstnavatel zjistil, který z uchazečů je nejvhodnější. Výběr probíhá pouze na základě interview. Následkem toho se velmi často stává, že organizace nevyhodnotí uchazeče správně a že je zaškolen nový zaměstnanec, který se po čase, vzhledem k náročnosti práce, rozhodne firmu opustit.

Mezi hrozby musíme zmínit hlavně ztrátu kvalifikovaných zaměstnanců. Významnou roli hraje skutečnost, že v odvětví jako takovém, je obecně málo odborníků. A proto je důležité, aby si podnikatel tuto hrozbu uvědomil a svých odborně vzdělaných zaměstnanců si patřičně vážil tak, aby zamezil jejich odchodu ke konkurenci. Další hrozbou podnikatele, která stojí za zmínku, mohou být rostoucí mzdové náklady, představující snižování zdrojů na vlastní rozvoj.

Nejdůležitější jsou však příležitosti, kterými může obchodní korporace všechny tyto nedostatky vyřešit. Uvědomí-li si podnikatel, kde se skrývají jeho příležitosti, bude pro něj daleko snadnější je využít a realizovat potřebné kroky ke svému rozvoji v této oblasti. Hlavní příležitostí je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. V předcházejících odstavcích jsem zmínil nedostatek odborníků v oboru slévárenství. Velmi významnou příležitostí podnikatele je tedy možnost vytvořit si své vlastní odborníky a prohlubovat znalosti loajálních zaměstnanců. Tyto kroky společnost v současnosti již realizuje a o prohlubování odbornosti se snaží. Další příležitost může spočívat ve využití outsourcingu či agentury práce.

3.2 Analýza problému

V následující části budu zkoumat konkrétními problémy daného podnikatele. Jak bylo již v úvodní části zmíněno, hlavním nedostatkem jsou příliš vysoké náklady na zaměstnance. Budu se tedy zabývat tím, jak tyto náklady snížit. Nejprve provedu obecnou analýzu prostřednictvím ukazatele produktivity. Poté zanalyzuji systém odměňování daného zaměstnavatele a následně i postup společnosti při uzavírání pracovního poměru. Dále se budu věnovat aktuálnímu stavu pracovněprávních vztahů daného zaměstnavatele. Zjistím, zda by pro podnikatele nebylo vhodné provést reorganizaci zaměstnanců a zredukovat počet existujících pracovních poměrů. Nakonec zhodnotím, využití outsourcingu či agentury práce v infrastruktuře tohoto podnikatele.

V samotné analýze využívám vlastního pozorování a svých dlouholetých zkušeností a vědomostí, které jsem měl možnost získat během práce pro tohoto zaměstnavatele.

3.2.1 Analýza produktivity

Jako první krok při řešení problému, je zapotřebí zjistit, jak si zaměstnavatel stojí z hlediska produktivity. Pro tento účel jsem si vybral dva ukazatele, jenž se vztahují přímo k činnosti zaměstnanců. Konkrétně se jedná o produktivitu práce z tržeb a mzdovou produktivitu z tržeb.

S ohledem na interní metodiku společnosti Cirex CZ, s.r.o., jsem pro účely srovnatelnosti výsledků, upravil vzoreček z kapitoly 2.11.1. dle pokynů podnikatele. Při výpočtech mzdové produktivity budou uvažovány pouze tržby za vlastní výrobky a služby a mzdové náklady na jednotlivce.

Stejně jako u předchozího ukazatele, budu i u produktivity práce z tržeb uvažovat pouze tržby za vlastní výrobky a služby.

Z účetních výkazů jsem zjistil potřebné informace, ze kterých budeme vycházet v jednotlivých výpočtech. Tyto údaje posledních pěti let jsou uvedeny v následující tabulce. Zároveň zde uvádím i mzdové náklady na jednotlivce, které zjistíme podílem celkových mzdových nákladů a počtu zaměstnanců.

Účetní výkazy pro rok 2016 neuvažují, protože nejsou prozatím veřejně dostupné a vedením obchodního závodu mi nebyly zpřístupněny.

Tab. 2: Údaje z výkazu společnosti Cirex CZ s.r.o. v Kč (zdroj⁸⁴)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za vlastní výrobky a služby	180961	161227	157554	192038	188 595
Mzdové náklady	39378	35500	35 974	37710	38 021
Mzdové náklady na zaměstnance	315,02	229,03	235,12	253,09	262,21
Počet zaměstnanců	125	155	153	149	145

Z následující tabulky provedeme výpočty podle výše zmiňovaných vzorců. Zjištěné údaje jsou znázorněny graficky.



Graf 3: Vývoj mzdové produktivity (zdroj⁸⁵)

Příznivým jevem je růst ukazatele ve vybraném časovém intervalu. Z grafu však jasně vyplývá, že vývoj je nerovnoměrný a v letech 2013 a 2015 došlo k poklesu. To může být způsobeno klesajícími tržbami, či rostoucími mzdovými náklady. Zjistili jsme, že v roce 2015 podíl tržeb na jednu korunu mzdových nákladů za zaměstnance klesl. To znamená, že za každou zaplacenou korunu, kterou podnikatel utratí na mzdové náklady získá menší hodnotu, než v předcházejícím roce. Jednoduchou trojčlenkou lze zjistit, že i přesto došlo od roku 2011 do roku 2015 k růstu ukazatele o 20,13 %.

⁸⁴ CIREX CZ s.r.o. *Výroční zpráva společnosti CIREX CZ s.r.o. 2011-2015.*

⁸⁵ Vlastní zpracování dle informací obsažených v tabulce 2



Graf 4: Vývoj produktivity práce z tržeb (zdroj⁸⁶)

Graf číslo 4 znázorňuje vývoj produktivity práce v letech 2011 až 2015. Stejně tak jako u předchozího ukazatele, by mělo dojít k pozvolnému růstu. Z grafu je však zřejmé, že v letech 2012 a 2013 došlo k velkému propadu. To je způsobeno zejména růstem celkového počtu zaměstnanců a poklesem v tržbách mezi roky 2012 a 2013. V posledních letech je vidět mírný růst. Využitím trojčlenky lze zjistit, že v roce 2015 oproti roku 2011 došlo k poklesu o 10,15 %.

3.2.2 Analýza odměňování

Podnikatel je právnickou osobou soukromou, což znamená že zaměstnancům je vyplácena odměna za práci v podobě mzdy. Společnost má vypracovaný vnitřní systém odměňování, zohledňující interní i zákonné požadavky na odměnu.

Na základě předchozích konzultací s vedením této společnosti s ručením omezeným, bylo zjištěno, že podnikatel vedle základní mzdy vyplácí nejvíce finančních prostředků ve formě zákonných příplatků za práci v sobotu a v neděli, za práci v noci a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. V období od ledna do prosince 2016 vyplatil podnikatel na mzdách 41 216 735 Kč. Dalších 13 921 498 Kč zaplatil na sociálním a zdravotním pojištění⁸⁷. To znamená, že měsíční položka osobních nákladů, kterou musí být schopen subjekt pokrýt, je v průměru něco málo přes čtyři a půl miliónu korun českých.

⁸⁶ Vlastní zpracování dle informací obsažených v tabulce 2

⁸⁷ Jurečka, R. *Předběžný hospodářský výsledek společnosti CIREX CZ za rok 2016*. 2016.

Zapotřebí je zmínit i odměny, které podnikatel poskytuje svým zaměstnancům na základě své interní mzdové politiky formou bonusů. Jedná se především o stravenky, které jsou tímto podnikatelem částečně proplaceny. Nárok na stravovací poukázky má každý zaměstnanec, pracující déle než pět a půl hodiny v rámci jedné směny. Další významnou odměnou ze strany zaměstnavatele je poskytování peněžitého bonusu všem zaměstnancům, za dobře odvedenou práci. Pravidelným bonusem je příspěvek 3,5 % tarifní mzdy na penzijní připojištění. Posledním, ne však méně významnou je odměna, kterou obdrží každý zaměstnanec v období Vánoc. Jedná se o dárek ve formě poukázky, kterou může zaměstnanec uplatnit při nákupu ve vybraných obchodních řetězcích⁸⁸.

Pokud se zaměstnancům této obchodní korporace podaří dodržet roční plán a splnit předem stanovené normy, vyplácí podnikatel peněžní prémie⁸⁸.

Myslím, že hlavním problémem podnikatele v dané oblasti je způsob, jakým je nastavený systém odměňování zaměstnanců, který není, dle mého názoru, dostatečně efektivní a nevede k jejich motivaci setrvat v pracovním poměru k subjektu. I přesto je však zapotřebí zmínit, že tato obchodní korporace dodržuje všechny právní předpisy tak, jak má. Problémem je způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů. Během mé praxe u zaměstnavatele, jsem provedl průzkum, na základě kterého jsem se snažil zjistit, jsou-li zaměstnanci s těmito odměnami spokojeni. Náhodně jsem vybral reprezentativní vzorek pěti mužů a pěti žen všech věkových kategorií. Rozhovorem s nimi jsem zjistil, že tyto bonusy neocěňují a že jim nepřináší dostatečně velký užitek. Problémem jsou zejména dárky a poukázky v období Vánoc, které ne všechny zaměstnance dostatečně motivují. Ne všichni zaměstnanci mají stejný žebříček hodnot. Jak tyto problémy vyřešit a na jakou oblast by se měl podnikatel zaměřit, rozeberu v kapitole s názvem návrhy na řešení.

⁸⁸ CIREX CZ s.r.o. *Vnitřní předpis společnosti CIREX CZ s.r.o.* Kopřivnice, 2014.

3.2.3 Analýza činnosti předcházejících vzniku pracovního poměru

Obchodní korporace má svůj vlastní systém, složený z jednotlivých kroků, jak vybrat vhodného zaměstnance. Bohužel pro podnikatele, má tento systém značné mezery a v současné době postrádá hlubší propracovanost.

Pověřená osoba nejdříve vytvoří popis pracovního místa, na které je zapotřebí přijmout nového zaměstnance. Následně tuto nabídku inzeruje a kontaktuje příslušné instituce, například Úřad práce v Kopřivnici. Podnikatel k inzerci využívá komerčních služeb jako je reklama v místní televizi, či rádiu.

Výběr budoucího zaměstnance je závislý na druhu práce, pro který je vyhledáván. Na úrovni technicko-hospodářských zaměstnanců o výběru rozhoduje komise složená z předních členů managementu této obchodní korporace. Je realizováno výběrové řízení a pohovory, na základě kterých si mohou manažeři ověřit znalosti konkrétních subjektů. Je tomu tak zejména kvůli potřebné odbornosti a vyšším nárokům na nově příchozí zaměstnance. Při výběru uchazečů, u nichž není zapotřebí klást důraz na vysoké vzdělání (například operátor výroby), má tuto činnost v kompetenci personální oddělení.

Podnikatel mimo jiné vede svůj vlastní seznam zaměstnanců, kteří u něj dříve pracovali, ale jejich pracovní poměr byl rozváznán z důvodu nadbytečnosti. Pokud je některý z nich nezaměstnaný, nabídne mu obchodní korporace práci ve snaze snížit náklady na zaučení nového uchazeče.

Faktor, který je pro podnikatele ve výběru rozhodující a kterému přikládá největší váhu je, v kategorii výrobních zaměstnanců, doporučení. Podnikatel se při uzavírání nového pracovního poměru rozhoduje zejména na základě toho, jaké informace získal od předchozího zaměstnavatele uchazeče o práci. Problém nastává v situaci, kdy je přijat zaměstnanec s dobrým doporučením, který však nemá zkušenosti s prací ve slévárně či jiném podobném provozu. Tito lidé jsou velmi často překvapeni náročností samotné práce. Podnikatel provádí testy zdravotní způsobilosti ve formě vstupní lékařské prohlídky, případně analýzu životopisů a jiných dokumentů, které získá od uchazečů, ale neověřuje schopnosti a pracovní dovednosti uchazečů.

To způsobuje obchodní společnosti Cirex CZ s.r.o. problémy. V minulých letech se již několikrát stalo, že byl podnikatel nucen rozvázat pracovní poměr s nově příchozím zaměstnancem z důvodu neschopnosti zvládat manuální činnost. Dalším možným problémem, se kterým se podnikatel v minulosti již setkal, je založení pracovního poměru s uchazečem, který projde výběrovým řízením a zkušební dobou, ale v rámci dlouhodobého časového hlediska se ukáže, že pro práci není vhodný a svým počínáním je schopen zaměstnavateli způsobit větší škodu než užitek⁸⁹. Obchodní korporace tak musí přistoupit k rozvázání pracovního poměru a zaplacení odstupného, které se projeví v jejich nákladech.

3.2.4 Analýza vzniku pracovního poměru a adaptace zaměstnanců

Jak bylo již v samotné charakteristice obchodní společnosti zmíněno, orientuje se zaměstnavatel převážně na uzavírání pracovního poměru prostřednictvím pracovních smluv. Pouhé dvě procenta zaměstnanců, pracuje ve společnosti na základě dohody o provedení práce (Viz. Graf 2). Pracovní smlouva i dohoda o provedení práce obsahuje všechny zákonem stanovené požadavky.

Během výkonu své odborné praxe v tomto obchodním závodě jsem měl možnost být svědkem vzniku dvou pracovních poměrů. Na základě pozorování jsem zanalyzoval celý proces vzniku pracovního poměru od výběru vhodného uchazeče, přes pohovory, podpis pracovní smlouvy a zaškolení až po adaptaci zaměstnance na příslušném pracovišti.

Každý potencionální zaměstnanec ucházející se o místo v této obchodní společnosti, musí nejprve podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. Na základě této prohlídky s ohledem na pracovní zařazení je vypracováno potvrzení o zdravotní způsobilosti, které je následně předloženo zaměstnavateli, aby bylo možné přistoupit k samotnému podpisu pracovní smlouvy. Před podpisem musí být budoucí zaměstnanec podrobně seznámen se všemi informacemi, které jsou v těchto dokumentech upravující pracovní právní vztah, obsaženy. Pokud je podmínka splněna a uchazeč podepsal pracovní smlouvu či dohodu o provedení práce, stává se zaměstnancem obchodní korporace

⁸⁹ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 27.1.2017

Cirex CZ, s.r.o. V rámci vzniku pracovněprávního vztahu je uchazeč povinen zaměstnavateli sdělit číslo penzijního připojištění a skutečnost, zda preferuje vyplácení odměny za vykonanou práci v hotovosti nebo na účet. V druhém případě je zaměstnavateli povinen sdělit i číslo svého bankovního účtu. Dalším krokem je souhlas nového zaměstnance se srážkou ze mzdy na stravovací kupóny. V den vzniku poměru je povinen pověřený personalista, seznámit nového zaměstnance s etickým kodexem, organizačním řádem a politikou jakosti obchodní společnosti Cirex CZ, s.r.o. Mimo jiné, by se měl daný zaměstnanec seznámit i se základními zásadami ochrany životního prostředí, jež zaměstnavatel dodržuje. Před zahájením pracovní činnosti proběhnou zákonem stanovená školení požární ochrany a bezpečnosti práce. Pokud jsou všechny tyto jednotlivé kroky splněny, může zaměstnanec přistoupit k výkonu práce.

Adaptační plán podnikatele je rozdělen do několika základních etap, počínaje seznámením nového zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. V případě výrobní pozice se jedná o vedoucího oddělení (nejčastěji mistr), do kterého byl subjekt přidělen. Ten má povinnost zajistit, aby se zaměstnanec seznámil s ostatními členy daného oddělení. Druhým krokem je přidělení školitele, který je pověřen daného zaměstnance zaškolit a dohlížet na jeho činnost. Plán je sestaven tak, aby byl konkrétní subjekt schopen výkonu práce v odpovídající kvalitě během časového intervalu deseti směn. Pověřenému zaměstnanci za tuto činnost náleží příplatek za vedení.

Při analýze vzniku pracovního poměru a adaptace zaměstnanců se mi nepodařilo odhalit žádné hlubší nedostatky, které by na podnikatele měly významnější ekonomické dopady. Podnikatel postupuje přesně tak, jak je zákonem stanoveno s ohledem na ekonomickou úspornost samotného procesu.

3.2.5 Analýza aktuálního stavu a pracovněprávních vztahů v obchodní korporaci

K 19.1.2017 zde pracuje 167 zaměstnanců. Většina z těchto pracovních poměrů byla uzavřena prostřednictvím pracovní smlouvy⁹⁰.

Tyto údaje jsou blíže specifikovány v předcházejících kapitolách této práce. Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních je uveden v následující tabulce.

⁹⁰ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 1.2.2017

Tab. 3: Rozdělení zaměstnanců v obchodní korporaci Cirex CZ, s.r.o. k 19.1.2017 (zdroj ⁹¹)

Pracovní zařazení	Výroba	Administrativa	oddělení THP
Voskovna	23	3	
Keramika	11		
Tavírna	14		
Dokončení I.	6		
Dokončení II.	13		
Dokončení III.	46		
CNC	13		1
Ředitel závodu			1
Ekonomické oddělení, administrativa, archiv			4
Technologie			3
Provozní manažer			1
Oddělení kvality		1	2
Údržba		7	1
Nákup, prodej, expedice		6	2
Divize výroby, Mistři		4	2

V rámci analýzy aktuálního stavu existujících pracovních poměrů bylo nalezeno hned několik oblastí, v nichž by dle mého názoru mohlo dojít ke zlepšení. Hlavní problém může představovat samotné množství uzavřených pracovních poměrů. Již při výpočtech produktivity jsem určil, že je tento počet příliš vysoký. Na základě konzultace s vedením obchodní společnosti jsem zjistil, že je mu daný stav známý. Podnikatel v tuto chvíli skutečně zaměstnává více zaměstnanců, než je v současnosti s ohledem na množství zakázek potřeba. Zaměstnavateli se však z dlouhodobého hlediska nevyplatí většinu přebytečných pracovních smluv rozvázat. Pro analyzovanou společnost by tento krok znamenal zvýšení nákladů v podobě odstupného. Pokud by došlo ke zvýšení v počtu zakázek, mohla by podnikateli chybět potřebná pracovní síla, a tak by musel vynaložit další prostředky na zaškolení nových zaměstnanců.

⁹¹ CIREX CZ s.r.o. *Interní dokumenty personálního oddělení*. Kopřivnice, 2017.

Většina těchto pracovních smluv, jejichž rozvázání by vzhledem k možnému růstu zakázek v budoucnu mohlo představovat problém, je uzavřena s výrobními zaměstnanci. V obchodní společnosti je však definován i určitý počet zaměstnanců, jejichž redukce by ani v takovém případě nemusela představovat problém. I přesto, že se jedná o relativně malý počet, lze na daných zaměstnancích demonstrovat ekonomické dopady, které by na podnikatele mohla mít případná redukce pracovních poměrů v obchodní korporaci. (viz . kapitola 4.2.)

Rozvázání pracovních poměrů by pro zaměstnavatele bylo z dlouhodobého hlediska efektivní i v případě, pokud by uvažoval o částečné automatizaci výrobního procesu a trvalém snížení počtu zaměstnanců.

Dalším problémem podnikatele představuje nerovnoměrné rozdělení pracovní síly a jednotlivých kvalifikačních požadavků na zaměstnance. Ve snaze uspokojit velkou zakázku pak v minulosti nastával problém, kdy některá výrobní oddělení byla vzhledem ke své kapacitě neúměrně vytížena a jiná disponovala volnou pracovní silou. Problematika je v současnosti řešena vedením společnosti. To již před několika lety zavedlo takzvané matice zastupitelnosti, které neustále zdokonaluje. Tato opatření pak umožňují flexibilně reagovat na potřeby jednotlivých oddělení⁹².

3.2.6 Analýza využití outsourcingu v infrastruktuře společnosti

Příležitost zaměstnavatele uspořít náklady, představuje i možnost využití outsourcingových služeb (viz. Kapitola 2.11)⁹³. V současné době společnost Cirex CZ s.r.o. outsourcingu využívá. Byl nalezen vhodný podnikatel, který by s obchodní společností Cirex CZ, s.r.o. uzavřel smlouvu o dílo, ve které se zavazuje vyrobit určité množství kusů v reálném čase. Zhotovitel tak zajišťuje pro podnikatele – objednatele takzvané předzásobení. Cirex CZ s.r.o. těmto zaměstnancům poskytuje vhodné pracovní podmínky, potřebné nástroje a zázemí obchodní korporace. Ve smlouvě o dílo je mimo jiné specifikována i cena díla⁹⁴.

⁹² Janek, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 9.3.2017

⁹³ Dvořáček, J. a L. Tyll. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 2010. s.1-4

⁹⁴ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 8.3.2017

Při přepočtu osobních nákladů na jeden kus výrobku bylo zjištěno že cena, kterou nabízí zhotovitel za výrobu jednoho meziproduktu je menší než částka, kterou by podnikatel s ohledem na legislativu a vnitřní politiku odměňování (zaměstnanecké benefity), zaplatil svým vlastním zaměstnancům⁹⁵. To je pro zaměstnavatele příznivé zejména s přihlédnutím k příplatkům za práci o víkendech a za práci v noci.

Outsourcingu obchodní korporace využívá i v dopravě, kde si na základě smlouvy o přepravě najímá podnikatele, který má za úkol třikrát týdně převést hotové výrobky a rozpracovanou výrobu do mateřské společnosti v Almelu, Nizozemí. Dalším příkladem může být ostraha realizovaná společností ČOS – česká Ochranná Společnost, a.s.⁹⁶.

Výhody outsourcingu však nespočívají jen v úspoře nákladů. S ohledem na poskytované služby můžeme mluvit například o menší míře odpovědnosti či eliminaci povinností k zaměstnancům v podobě periodických školení. Z toho vyplývá, že využití podobných služeb v infrastruktuře zaměstnavatele může být pro podnikatele přínosné.

3.2.7 Analýza využití agentury práce

Jeden z nejdůležitějších rozdílů pro podnikatele mezi outsourcingem a agenturou práce představuje způsob určení nákladů na pracovní sílu. U outsourcingu je cena za práci určena částkou, uvedenou ve smlouvě o dílo, kterou podnikatel zaplatí za vyrobený kus, u agentury práce je tato cena za práci určena jako 1.6násobek mzdy agenturního zaměstnance. Navýšení ceny práce tvoří 34 % z hrubé mzdy zaměstnance, určených na sociální a zdravotní pojištění a k tomu 26 % z hrubé mzdy zaměstnance určených agentuře práce, jako provize za poskytnutí služeb⁹⁷. Z hlediska ekonomického, se zaměstnavateli nevyplatí běžné využívání agentury práce a to zejména z toho důvodu, že taková pracovní síla je pro něj příliš drahá. Výhoda agentury práce spočívá v krátkodobém využití, následkem kterého podnikatel překoná dočasný nedostatek pracovní síly.

⁹⁵ Janek, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 9.3.2017

⁹⁶ Janek, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 10.3.2017

⁹⁷ Jurečka, R. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 20.3.2017

Vedení společnosti, mě informovalo, že využívání outsourcingových společností, je ve srovnání s agenturou práce levnější. Tyto údaje však bohužel nemohu blíže specifikovat, protože jsou obsaženy v interních dokumentech, ke kterým mi nebyl umožněn přístup.

Využití agentury práce, na rozdíl od outsourcingu, neumožňuje určit, přesné množství peněžních prostředků, které bude podnikatel muset vynaložit na určitý počet vyrobených kusů. Na rozdíl od agentury práce, u outsourcingu existuje smlouva o dílo, ve které je tato cena za kus určena. To je velkým přínosem zejména v oblasti plánování.

Myslím, že i přesto však může být využití agenturního zaměstnávání výhodou. Zejména pak v situacích, kdy je výroba zaměstnavatele vytížena a zaměstnavatel nedisponuje dostatkem pracovní síly k uspokojení poptávky. To může nastat v okamžiku, kdy podnikatel získá velkou zakázku, zpracovatelnou během krátkého časového úseku a nemá dostatek zaměstnanců. Pokud má podnikatel jistotu, že se jedná o krátkodobý stav, může pro něj využití agentury práce představovat východisko. Pro zaměstnavatele se v takových situacích z krátkodobého hlediska nevyplatí zakládat pracovněprávní vztahy s novými zaměstnanci ani sepsovat smlouvy s outsourcingovými společnostmi.

Vzhledem k tomu, že tato společnost agenturního zaměstnávání využívá velmi zřídka, nebyly v této analyzované oblasti nalezeny problémy, v rámci kterých by mohlo dojít u podnikatele ke zlepšení. Proto se této problematice nebudu v návrzích dále věnovat.

3.3 Shrnutí analýzy současného stavu

V analýze současného stavu jsem se věnoval podnikateli jako takovému. Zmínil jsem důležité informace o výrobcích, trhu či zaměstnancích tohoto podnikatele. Následně byla provedena SWOT analýza, která slouží ke snadnějšímu pochopení aktuální situace, ve které se zaměstnavatel nachází. Dále jsem se věnoval samotným problémům podnikatele. Byla provedena podrobná analýza potenciálně problematických oblastí, ve kterých byly zjištěny nedostatky, se kterými se podnikatel potýká. Na základě těchto informací, budou v další kapitole práce formulovány návrhy zlepšení, včetně jejich ekonomických dopadů na podnikatele.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ

V následující části této bakalářské práce se budeme věnovat návrhům na řešení, kterými bychom mohli tyto problémy eliminovat. Nejprve se podíváme na samotné návrhy v jednotlivých oblastech a následně zhodnotíme, jaké budou mít tyto kroky ekonomické dopady na analyzovaný subjekt.

4.1 Návrhy na zlepšení

V první části čtvrté kapitoly upřesním návrhy, díky kterým by mělo dojít ke zlepšení ekonomické situace v obchodní společnosti. Budu se věnovat analyzovaným problémům v oblasti produktivity, odměňování, činností před vznikem pracovního poměru, aktuálního stavu z hlediska existujících pracovních poměrů v obchodní korporaci a outsourcingu.

4.1.1 Návrhy na zlepšení v oblasti produktivity

Při analýze mzdové produktivity bylo zjištěno, že dochází k jejímu růstu. V posledním roce však došlo k poklesu což pro podnikatele není příznivý jev. Vedení obchodního závodu by mělo tento potencionální problém vzít v úvahu a přijmout přiměřená opatření. Aby došlo k růstu tohoto ukazatele, musí obchodní korporace zajistit růst tržeb za vlastní výrobky a služby, nebo pokles mzdových nákladů. Z šetření jednotlivých výkazu je jasně patrné, že mzdové náklady na zaměstnance rostly i v letech, kdy docházelo k poklesu tržeb. To může být zapříčiněno velkým množstvím zaměstnanců, nebo růstem jednotlivých mezd. Již dříve jsem zmiňoval, že tato právnická osoba v současné době zaměstnává příliš mnoho lidí. Snížení mzdových nákladů lze dosáhnout redukcí pracovních poměrů, které nejsou pro podnikatele existenčně důležité, nebo jiným opatřením, jakým je kupříkladu částečná automatizace některých oddělení.

Znatelně horší vývoj lze spatřit u produktivity práce z tržeb. Za zkoumané období došlo k poklesu o 10 %. Abychom dosáhli zvýšení tohoto ukazatele, mělo by dojít k růstu tržeb za vlastní výrobky a služby, nebo snížení počtu zaměstnanců. Stejně tak jako u mzdové produktivity by na tento ukazatel mělo kladný vliv rozvázání pracovních poměrů s některými zaměstnanci.

4.1.2 Návrhy na zlepšení v oblasti odměňování

Z hlediska odměňování bylo zjištěno, že jedním z hlavních problémů analyzovaného subjektu je nevědomost o potřebách vlastních zaměstnanců. Vedení společnosti není tedy své zaměstnance efektivně motivovat k výkonu práce. Nejdůležitější je neinvestovat do odměn, které zaměstnanci neocení. Podnikatel utratí během Vánoc v průměru okolo 150000 korun českých (s ohledem na počet uzavřených pracovních poměrů) na odměny, které zaměstnancům nepřenáší očekávaný užitek. Dle mého názoru je efektivnější, rozdělit příslušnou částku mezi zaměstnance, tak aby bylo každému z nich jasné, v jaké cenové relaci si může vánoční dárek pořídit. Efekt spočívá v tom, že si zaměstnanec vybere sám, za co budou peníze utraceny a tak od vedení obchodní společnosti získá to, po čem opravdu touží.

Z hlediska politiky odměňování je zapotřebí zohlednit i věrnost zaměstnanců. Vedení obchodního závodu vyplácí odměny za loajalitu jen při dvacetiletém výročí uzavření pracovní smlouvy⁹⁸. Domnívám se, že mladí a nově příchozí odborníci tedy nemají patřičnou motivaci k tomu, aby v obchodní korporaci setrvali. S ohledem na okolní obchodní korporace v této oblasti podnikatel zaostává. Myslím si, že zavedení těchto odměn by zvýšilo loajalitu jednotlivých zaměstnanců. Tento krok by sice mohl představovat nepatrný růst mzdových nákladů, ale zároveň by se mohl projevit snížením peněžních prostředků, které musí podnikatel vynaložit na opakované zaučování nově příchozích zaměstnanců.

⁹⁸ Jurečka, R. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 20.3.2017

4.1.3 Návrhy na zlepšení v činnostech před vznikem pracovního poměru a v oblasti adaptace zaměstnanců

V kapitole analýza problému, bylo zjištěno, že v této oblasti podnikatele trápí velké množství nedostatků. Nejdříve je potřeba zlepšit samotný výběr zaměstnanců. Navrhují tedy vytvořit interní soubor testů, zaměřující se na osobnosti, schopnosti a dovednosti uchazečů. Na základě těchto průzkumů by měl být pověřený zaměstnanec schopen určit míru, do jaké je uchazeč schopen zvládat manuální práci. Na pozice, u kterých zaměstnavatel požaduje schopnost komunikovat v cizím jazyce, by bylo vhodné zavést jazykové testy. Podnikatel by se neměl spoléhat na názor třetí osoby, měl by si na uchazeče vytvořit názor vlastní. Uvedená opatření by měla eliminovat problém v podobě častého rozvazování pracovního poměru ve zkušební době.

Druhý problém, který byl odhalen v předcházející analýze, byla tříměsíční zkušební doba, která je pro podnikatele příliš krátká. Běžnou praxí obchodní společnosti je uzavřít s nově příchozími zaměstnanci smlouvu na dobu určitou (například na rok) s tříměsíční zkušební dobou. U nových zaměstnanců se často stává, že z dlouhodobého hlediska nejsou schopni plnit předepsané pracovní povinnosti a dodržovat výkonové normy. Ne vždy se však tato skutečnost projeví již ve zkušební době. V předešlých letech se stávalo, že zaměstnanec svým počináním zaměstnavateli spíše škodil. Pro vedení obchodního závodu bylo do jisté míry výhodnější se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr ještě před uplynutím doby, na kterou byla pracovní smlouva uzavřena a zaplatit odstupné. Danému problému lze předejít tím, že by zaměstnavatel s příslušnými zaměstnanci nejprve uzavřel dohodu o provedení práce. Zákonem určený rozsah pracovní doby tři sta hodin ročně, představuje při běžném rozdělení (sedm a půl hodiny na směnu) téměř dva měsíce navíc, které by pro podnikatele znamenaly podstatnou výhodu při odhalování potencionálních nedostatků. Při rozvázání pracovního poměru uzavřeného dohodou o provedení práce, nevzniká zaměstnavateli povinnost vyplácet odstupné. Podle dosažených výsledků by pak mohla právnická osoba uzavřít s příslušnými zaměstnanci pracovní poměr na základě pracovní smlouvy a zahájit tak zkušební dobu, která přináší podnikateli další tři měsíce na to, aby zjistil, zda je zaměstnanec schopen požadovaného výkonu. Pokud by závěry byly pro

podnikatele v konkrétním případě příznivé a vedení obchodní korporace si bylo jisto schopnostmi zaměstnance, může s ním sjednat kratší zkušební dobu.

4.1.4 Návrhy na zlepšení z hlediska aktuálního stavu v obchodní korporaci

Problém velkého počtu zaměstnanců, by pro podnikatele při současném vytížení mohl znamenat zbytečné náklady, které by mohly být ušetřeny. Často platí, že nejdražší položkou zaměstnavatele je pracovní síla a tento podnikatel není výjimkou. Z různých šetření v mé bakalářské práci vyplývá, že by mělo dojít ke snížení v počtu zaměstnanců a rozvázání některých pracovních poměrů. Pro podnikatele je však velmi důležité, aby případná redukce nezasáhla do jeho schopnosti uspokojit požadavky zákazníka.

Nejefektivnější cestou, jak tohoto dosáhnout je dle mého názoru automatizace výroby, v rámci které dojde ke snížení pracovních poměrů v obchodní korporaci a zároveň bude zachována podnikatelova integrita. Pro účely bakalářské práce navrhuji částečnou automatizaci v oddělení keramiky. Problémem je rozvázání pracovního poměru s příslušnými zaměstnanci. V teoretické části bakalářské práce byly zmíněny způsoby, jak lze pracovní vztah ukončit. Mezi možnosti můžeme zařadit dohodu, výpověď nebo okamžité zrušení. Nejefektivnější způsob pro podnikatele představuje dohoda se zaměstnancem. Rozvázání pracovního poměru dohodou však není v takovém případě příliš reálné. Od zaměstnance nelze očekávat, že by na skončení pracovního poměru přistoupil dobrovolně. Okamžité zrušení by podnikatel mohl využít jen v případech uvedených v zákoně. Jako příklad lze uvést situaci, kdy zaměstnanec poruší povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jim vykonávané práci zvláště hrubým způsobem⁹⁹. Ani to však nelze očekávat. Nejreálnější a nejpravděpodobnější možnost, které by vedení obchodního závodu v podobném případě využilo, je ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele. Důležité je tedy zohledňovat faktor odstupného. Každému zaměstnanci se kterým byl skončen pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti, náleží příslušná peněžitá částka ve formě odstupného. Pokud dochází k automatizaci provozu, je zapotřebí koupit stroj či stroje, které by konkrétní práci byly schopny vykonávat místo zaměstnanců. Pak by při zvažování výhodnosti měla být zohledněna i cena konkrétního stroje

⁹⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §55

a náklady na jejich instalaci. Ekonomická výhodnost, a dopady na podnikatele budou prozkoumány v následující kapitole.

4.1.5 Návrhy na zlepšení z hlediska outsourcingu

Jak bylo již dříve zmíněno, jedním z mnoha mých úkolů během odborné praxe u tohoto podnikatele byla tvorba nových popisů pracovních míst. Měl jsem možnost seznámit se s činnostmi a povinnostmi některých zaměstnanců. Během svého působení u zaměstnavatele, jsem dospěl k závěru, že by bylo možné realizovat outsourcing i v některých dalších odděleních. Jako příklad lze uvést oddělení úklidu. Zda se podnikateli vzhledem k výše uvedeným důvodům vyplatí toto oddělení outsourcingovat zjistíme v následujících kapitolách, kde se budu věnovat ekonomickým dopadům na podnikatele. Využití těchto služeb by mimo jiné mělo kladný ekonomický vliv i na ukazatele produktivity.

4.2 Zhodnocení ekonomických dopadů na podnikatele

V této podkapitole mé bakalářské práce se budeme věnovat ekonomickým dopadům jednotlivých návrhů, které jsem zmínil v předcházející části. Budeme řešit otázky, zda se tyto kroky podnikateli vyplatí, či nikoli.

Z hlediska produktivity byla navrhována redukce počtu zaměstnanců. Záměr byl konzultován s vedením obchodní společnosti, které mi poskytlo informace o zaměstnancích, jenž nejsou v současné době plně vytíženi a jejichž redukce by nemusela představovat problém ani v případě navýšení v počtu či objemu zakázek. Pro účely práce, jsem se zaměřil na oddělení nákupu. Výkon závislé práce zaměstnanců spočívá převážně v administrativní činnosti. Dnešním dnem v oddělení pracují dva lidé. Jejich práce však není náročná a její výkon by zvládal jen jeden z nich. Druhý zaměstnanec se většinu času v měsíci věnuje méně důležitým administrativním úkonům. Plní tedy funkci pomocné síly, bez které by se podnikatel mohl obejít. Tento subjekt jsem si vybral pro demonstraci ekonomického dopadu na zaměstnavatele. V následující tabulce jsou znázorněny náklady podnikatele na druh práce za rok 2016.

Tab. 4: Náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance s tímto druhem práce (zdroj¹⁰⁰)

	Složky	Zaměstnanec nákupu B
OSOBNÍ NÁKLADY	Roční tarifní základ	304 800,00 Kč
	Zákonné příplatky	- Kč
	Interní odměny	6 480,00 Kč
	SPZP 34%	103 632,00 Kč
	Stravovací kupóny	10 560,00 Kč
	Penzijní připojištění	10 668,00 Kč
suma	Náklady	436 140,00 Kč

Pro účely této práce nezohledňuji faktory, jako například finanční částka poskytnutá zaměstnanci v období dovolené. Z tabulky vyplývá, že celkové roční náklady na zaměstnance činí 436 140 korun českých. Pokud by došlo k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele formou výpovědi, znamenalo by to pro podnikatele úsporu v podobě nákladů. Potřebné je zohlednit odstupné, které by zaměstnavatel při rozvázání pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti musel zaměstnanci poskytnout a které by uspořenou částku snížilo. V obchodní korporaci neexistují odbory. Výše odstupného je stanovena ve vnitřním předpisu a odpovídá zákonem stanoveným hodnotám. Zaměstnanec ve společnosti pracuje déle než 2 roky. Náleží mu tedy odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku. Dostáváme se tak na částku 76 200 korun českých, kterou musíme odečíst od předpokládané úspory. Pokud by tedy došlo k rozvázání pracovního poměru s uvedeným zaměstnancem, roční úspora podnikatele by činila 359 940 Kč. Tento krok by měl vliv i na růst ukazatelů v podobě mzdové produktivity a produktivity práce z tržeb za vlastní výrobky a služby. Obzvláště pokud by se vedení obchodního závodu rozhodlo ve snižování počtu zaměstnanců pokračovat.

U návrhu v oblasti odměňování je velmi obtížné kvantifikovat ekonomické dopady na zaměstnavatele. Pro podnikatele by navrhované zavedení odměn za loajalitu znamenalo zvýšené náklady na zaměstnance. Lze ale předpokládat, že by měl tento faktor příznivý vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Ti by pak v obchodní korporaci byli motivováni setrvat a zaměstnavateli by nevznikaly zbytečné náklady v podobě zaškolení nově příchozí pracovní síly. Dále je potřeba zohlednit fakt, že lépe

¹⁰⁰ Jurečka, R. *Budget CIREX CZ s.r.o.* 2016.

motivovaný zaměstnanec vykonává svou práci svědomitěji a kvalitněji. Což má na ekonomickou stránku podnikatele také vliv.

Za problematickou oblast považují výběr a adaptaci zaměstnanců ve které bylo odhaleno velké množství nedostatků. Ve zkušební době ukončí pracovní poměr u zaměstnavatele v průměru 4-5 zaměstnanců ročně právě proto, že je odhalena jejich neschopnost nebo nechuť zvládat manuální práci ve výrobně zaměřeném obchodním závodě¹⁰¹. Tito lidé tvoří přibližně 3 % z celkového počtu zaměstnanců. Pokud by podnikatel zavedl při výběru uchazečů testy osobnosti, dovednosti a znalostí, jak bylo zmiňováno v kapitole návrhu na řešení, mohl by tím odbourat náklady, které vynaloží na získání nového zaměstnance.

Tyto náklady jsou:

- Výpis dokumentace 250 Kč
- Vstupní lékařská prohlídka 250 Kč
- Zákonem stanovená školení 1000 Kč
- Pořizovací náklady na ochranné pracovní pomůcky při nástupu zaměstnance do práce..... 1500 Kč
- Náklady na profesní školení (činnost, kvalita) 5000 Kč
- Zvýšené náklady následkem nižší produktivity práce a zvýšené zmetkovitosti u nezaučeného zaměstnance 7000 Kč ¹⁰¹

Z výše uvedených údajů můžeme zjistit, že náklady společnosti Cirex CZ, s.r.o. na jednoho, nově příchozího zaměstnance jsou přibližně 15000 korun českých. Celková roční úspora (při počtu 4-5 zaměstnanců) které by bylo dosaženo zavedením těchto dotazníků, na základě kterých by byl zaměstnavatel schopen odhadnout schopnost zaměstnance snášet manuální práci, je odhadována mezi 60000-75000 Kč za rok.

¹⁰¹ Koblížková, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Koprivnice, 13.2.2017

Při specifikaci ekonomických dopadů na obchodní korporaci v rámci návrhu uzavřít před vznikem pracovní smlouvy pracovní poměr na základě dohody o provedení práce, jež by podnikateli poskytla dva měsíce navíc otestovat nově příchozí zaměstnance, budeme vycházet z transparentních údajů za rok 2016. Údaje za rok 2015 jsou velmi podobné. V minulém roce (2016) byly ukončeny dva pracovní poměry ze strany zaměstnavatele z důvodu neschopnosti zaměstnance řádně vykonávat práci. Ukončení proběhlo po uplynutí zkušební doby a pro podnikatele bylo efektivnější ukončit pracovněprávní vztah i za cenu zaplaceného odstupného. Oba zaměstnanci byli u podnikatele zaměstnání méně než rok, ale více než tři měsíce. Dle zákona jim oběma náleželo odstupné ve výši průměrného měsíčního výdělku. Obchodní korporace tak v roce 2016 přišla téměř o 50 000 korun českých. Částka je tvořena odstupným vyplaceným zaměstnanci A i zaměstnanci B. Rozvázání pracovního poměru dohodou nebylo možné a ukončení pracovního poměru okamžitým zrušením také ne. To je dáno především tím, že zaměstnanci s dohodou nesouhlasili a neprovinili se žádným závažným proviněním, na základě kterého by mohl být ukončen pracovní poměr okamžitě.

Dalším návrhem byla částečná automatizace v oddělení keramiky. Jedná se o krok, který bude mít na podnikatele zřejmě největší ekonomické dopady. Z tabulky číslo 3 vyplývá, že v tomto oddělení pracuje celkem 11 výrobních dělníků. 9 operátorů keramiky a 2 operátoři vytavování. Provoz tohoto oddělení je nepřetržitý. Každá směna je složena ze tří operátorů keramiky, jejichž hlavním úkolem je výroba forem. Tato činnost je prováděna ručním namáčením voskových odlitků do předem připravených směsí. Činnost však může být částečně vykonávána automatizovaným výrobním zařízením. Pokud by se zaměstnavatel rozhodl investici zrealizovat, mohl by si dovolit ponechat na každé směně jen dva ze tří operátorů keramiky, kteří by měli za úkol vykonávat přípravné práce, obsluhovat stroj, případně připravovat a doplňovat keramické směsi. Následkem popsané částečné automatizace by mohlo dojít k rozvázání pracovního poměru se třemi zaměstnanci tohoto oddělení. Náklady na uvedené zaměstnance jsou znázorněny v tabulce.

Tab. 5: Náklady na tři operátory v oddělení keramiky (zdroj¹⁰²)

		Zaměstnanec A	Zaměstnanec B	Zaměstnanec C
	Měsíční tarifní základ	17 068 Kč	17 068 Kč	17 068 Kč
OSOBNÍ NÁKLADY	Roční tarifní základ	204 816 Kč	204 816 Kč	204 816 Kč
	Zákonné příplatky	15 669 Kč	15 669 Kč	15 669 Kč
	Interní odměny	6 480 Kč	6 480 Kč	6 480 Kč
	SPZP 34%	78 561 Kč	78 561 Kč	78 561 Kč
	Stravovací kupóny	10 561 Kč	10 561 Kč	10 561 Kč
	Penzijní připojištění	6 144 Kč	6 144 Kč	6 144 Kč
suma	Celkové náklady	1 017 897 Kč		

Pro účely této práce nezohledňuji faktory, jako například finanční částka poskytnutá zaměstnanci v období dovolené. Při výpočtu celkové úspory je zapotřebí zohlednit výši realizované investice a náklady na instalaci konkrétního výrobního zařízení. K této částce je potřeba přičíst trojnásobek průměrného měsíčního výdělku v podobě odstupného ve výši 51204 Kč za každého zaměstnance. Po předchozí konzultaci s vedením společnosti jsem zjistil, že celkové pořizovací náklady takového výrobního zařízení se pohybují okolo 5 000 000 Kč a náklady na instalaci činí zhruba 40000 Kč. Pokud sečteme tříměsíční odstupné všech zaměstnanců s pořizovací cenou a finančními prostředky vynaloženými na instalaci tohoto zařízení, zjistíme, že náklady na realizovanou investici činí 5 193 612 korun českých. Tuto částku porovnám s celkové náklady za všechny tři zaměstnance, které činí 1 017 897 Kč ročně (viz. předcházející tabulka). Podílem je možné zjistit, že finanční prostředky vynaložené na zaměstnance, by pokryly pořízení této investice v časovém intervalu pěti let a jednoho měsíce. Pokud by zaměstnavatel tento krok realizoval, a provedl částečnou automatizaci provozu, zaplatil by stejnou částku, kterou by během výše zmiňované doby zaplatil zaměstnancům za jejich práci. Nezbytné je upozornit na skutečnost, že by po uplynutí těchto pěti let měl ve vlastnictví zařízení, jehož provoz je mnohonásobně levnější. Ve srovnání s dlouhodobou životností stroje, která

¹⁰² Jurečka, R. *Budget CIREX CZ s.r.o.* 2016.

se obvykle pohybuje v řadech desítek let, se jedná o velmi krátký časový interval. Po uplynutí doby je podnikatel schopen na základě tohoto opatření uspořít veškeré roční náklady na tyto tři zaměstnance ve výši 1 017 897 Kč (viz. předcházející tabulka), což je bez mála 85 000 Kč každý měsíc. Pro účely této práce nezohledňuji náklady na provoz tohoto zařízení, které jsou ve srovnání s výše uvedenými částkami zanedbatelné.

Při realizaci investice bychom měli brát ohled i na neekonomické faktory, které mohou mít na podnikatele vliv. Jako příklad můžeme uvést výrobní kapacitu člověka v podobě týdenní pracovní doby, která činí 37,5 hodin ve srovnání s výrobní kapacitou výrobního zařízení, které je schopné fungovat 196 hodin týdně. Velký význam má také kvalita odvedené práce a chyby lidského faktoru v průběhu výrobního procesu. Z dlouhodobého hlediska se tato investice zaměstnavateli vyplatí.

Poslední řešenou problematikou bylo využívání outsourcingových služeb. Již dříve bylo řečeno, že podnikatel některé své činnosti přenechal externímu subjektu a těchto služeb už efektivně využívá. Otázkou však zůstává, jestli je možné využít outsourcing i v dalších oddělení, tak aby to na podnikatele a jeho činnost mělo pořád pozitivní vliv. Pro účely této bakalářské práce jsem navrhoval využít externích subjektu v oblasti úklidových prací, realizovaných v prostorách obchodního závodu. V současné době má obchodní korporace uzavřenou pracovní smlouvu se dvěma zaměstnankyněmi, které mají za úkol tuto závislou práci vykonávat. Oběma náleží peněžité ohodnocení ve výši minimální mzdy. Náklady zaměstnavatele na úklidový personál činí 29480 Kč každý měsíc. Tato částka je tvořena minimální mzdou zaměstnanců včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného ze strany zaměstnavatele¹⁰³. Pro účely práce nezohledňuji v tomto výpočtu interní politiku a systém odměňování v podobě benefitů a jiných nákladů zaměstnavatele na zaměstnance. Dále je zapotřebí vzít v úvahu peněžní prostředky, které podnikatel vynakládá na zajištění nejrůznějších saponátů a jiných čistících prostředků. Tyto náklady činí měsíčně přibližně 17600 v závislosti na vykonávaných úklidových pracích¹⁰⁴. Připočtením této částky k měsíčním nákladům na zaměstnance zjistím, že celkové měsíční náklady na zajištění tohoto oddělení činí 47 080 Kč (suma měsíčních osobních nákladů a nákladů na saponáty).

¹⁰³ *Mzdový výměr CIREX CZ s.r.o.* 2016.

¹⁰⁴ *Účetní doklady, přijaté faktury společnosti CIREX CZ s.r.o.* 2016.

Roční náklady jsou tedy 564 960 Kč (dvanáctinásobek měsíčních nákladů na provoz oddělení). Celková roční úspora po odečtení tříměsíčního odstupného ve výši 66000 korun českých za obě zaměstnankyně, činí 498960 Kč. Rovněž vznikne úspora za činnosti zajišťující nákup čisticích a toaletních prostředků, jejich skladování a manipulace.

Na základě provedeného průzkumu bylo vybráno pět možných subjektů, jenž nabízí externí úklidové služby v oblasti blízko podnikatele a kterých by mohlo vedení této obchodní korporace využít. Všechny mnou vybrané možnosti byly s vedením obchodního závodu konzultovány. Ve snaze uspokojit všechny požadavky a nároky ze strany obchodní korporace, vyhrála toto teoretické výběrové řízení Česká Ochranná Společnost, a.s. Pokud by došlo k uzavření smlouvy s tímto subjektem, činil by měsíční náklad na službu 71855 Kč¹⁰⁵. Srovnáme-li tuto částku s náklady zaměstnavatele na vlastní personál a saponáty, které činí 47080 Kč měsíčně (suma měsíčních nákladů na úklidový personál ve výši 29480 Kč. a měsíčních nákladů na zajištění čisticích prostředků ve výši 17600Kč.), zjistíme, že by tento krok pro podnikatele nebyl ekonomicky příznivý. Náklady na externího poskytovatele služeb jsou vyšší než náklady na vlastní oddělení úklidu. Zapotřebí je ale zvážit i neekonomické faktory, které podnikatele ovlivňují. Pokud by byl tento krok realizován, došlo by k eliminaci mnoha nepříjemností se kterými se musí podnikatel každý měsíc potýkat. Jako příklad lze zmínit nakupování a doplňování hygienických prostředků, zajišťování servisu potřebného zařízení případně nutnost mít vypracované krizové řešení v případě výpadku provozu. Pro podnikatele by varianta outsourcingu byla méně náročná a došlo by ke snížení odpovědnosti a následné eliminaci jednotlivých komplikací, které jsou s touto činností spojeny. Ty by přešly na externí subjekt.

¹⁰⁵ Dudek, R. *Nabídka obchodní společnosti ČOS a.s. 2016.* 2016.

4.3 Shrnutí vlastních návrhů na zlepšení

V návrhové části jsem se věnoval samotným návrhům na zlepšení. Formuloval jsem postupy a kroky, díky kterým by mohlo dojít ke zlepšení situace v obchodní společnosti a následnému snížení nákladů. Ve druhé polovině návrhové části jsem se zabýval ekonomickým dopady na podnikatele a tím, jaký vliv budou mít tato opatření přímo na tohoto zaměstnavatele. Provedl jsem výpočty, na základě kterých jsem následně zhodnotil realizovatelnost samotného návrhu i to, jestli je v budoucnu pro podnikatele vhodné, k tomuto opatření přistoupit či nikoliv.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit starající stav v obchodní korporaci z hlediska pracovněprávních vztahů a nákladů. Výstupem jsou návrhy na opatření, které by měly směřovat k úspoře určité skupiny nákladů spojených s pracovněprávními vztahy. V bakalářské práci se mimo jiné zabývám problematikou postupu při vzniku samotného pracovního poměru, snahou snížit mzdové náklady podnikatele a případnou optimalizací vybraných pracovněprávních vztahů. V neposlední řadě je zkoumán vliv outsourcingových služeb a agentury práce na činnost obchodní korporace a jejich ekonomické dopady na analyzovaný subjekt.

V první části této bakalářské práce jsem specifikoval cíle, kterých bych chtěl dosáhnout a postupy jenž jsem při zpracování využil.

V druhé části této práce jsem se zabýval teoretickými východisky. Najdeme zde specifikaci jednotlivých pojmů z oblasti práva i ekonomiky, které jsou zapotřebí k pochopení problematiky řešené v následujících částech.

Ve třetí části se nachází charakteristika společnosti s ručením omezeným. Dočteme se zde informace o samotné obchodní korporaci, její historii, výrobcích, trhu či zaměstnancích. Mimo jiné zde najdeme SWOT analýzu daného podnikatele. Hlavním cílem analytické části bylo najít a specifikovat problémy se kterými se podnikatel potýká. V práci se zabývám zejména produktivitou, odměňováním, vznikem pracovního poměru, výběrem zaměstnanců, aktuálním stavem pracovněprávních vztahů v obchodní korporaci, outsourcingem a agenturou práce.

Po specifikaci konkrétních problémů a odhalení oblastí v rámci kterých by mohlo dojít ke zlepšení, přechází na řadu čtvrtá část, ve které se věnují konkrétním návrhům na zlepšení a vypočtu jejich ekonomických dopadů na podnikatele.

Největší ekonomické dopady na analyzovaný subjekt má návrh částečné automatizace, který by pro podnikatele z dlouhodobého hlediska představoval úsporu ve výši jednoho miliónu korun ročně.

Celková úspora kapitálu vzhledem ke všem navrhovaným opatřením vychází bezmála na jeden a půl miliónu ročně.

Za nejproblematictější oblast považují výběr zaměstnanců, jejich adaptaci a obecně činnosti předcházející vzniku pracovního poměru. Bylo zjištěno, že postupy zaměstnavatele při výběru zaměstnance provází řada nedostatků, které mají na podnikatele nepříznivé vlivy. Ve své práci navrhuji konkrétní opatření i to, jak těmto problémům předcházet. Zároveň upozorňuji na oblasti, v rámci kterých by ze strany podnikatele mělo dojít ke zlepšení a zdokonalení.

Všechny cíle této bakalářské práce byly splněny. Proběhla analýza pracovních poměrů v obchodní korporaci, na základě které byly navrženy opatření k úspoře fixních i variabilních nákladů. Na základě analýzy postupu a jednotlivých strategií podnikatele, při získávání nových zaměstnanců, byly navrženy opatření, které by měly proces zefektivnit a které by měly pozitivní ekonomické vlivy na analyzovaný subjekt. Bylo zjištěno, že optimalizací a případnou redukcí stávajících pracovních poměrů by došlo ke snížení mzdových nákladů. Na závěr byly zhodnoceny pozitivní a negativní vlivy z hlediska využití externích subjektů. Pozornost jsem věnoval zejména využívání agentury práce a outsourcingových služeb. Bylo zjištěno, že z krátkodobého hlediska je efektivní využít agenturního zaměstnávání a z dlouhodobého hlediska uzavřít smlouvu s poskytovateli outsourcingu. Byl proveden návrh využít externí obchodní společnosti v oblasti úklidu, který by na podnikatele mohl mít pozitivní vliv i přes zvýšené náklady. V práci jsem se mimo jiné věnoval mzdovému systému a způsobům odměňování. Byl zjištěn potencionální nedostatek, jehož náprava by mohla mít na činnost podnikatele kladný vliv.

Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti

„Podněty uvedené v bakalářské práci jsou úměrné a realizovatelné. Společnost Cirex CZ s.r.o. je součástí skupiny Cirex holding. Jediným zadavatelem a odběratelem je mateřská společnost, kde závod v Kopřivnici dodává své výrobky v režimu transferových cen. S ohledem na tuto skutečnost a s ohledem na jediného vlastníka Cirex Holding je potřeba vycházet při ekonomickém hodnocení společnosti z konsolidované uzávěrky za skupinu. Korelace personálu a výše tržeb je v tomto

případě neobjektivní, nicméně studen vycházel z ekonomických ukazatelů pro lokaci Kopřivnice a jeho závěry jsou správné.

Přínosem studenta určitě je skutečnost k testování zaměstnanců a pracovnímu poměru. V současné situaci je velikým problémem nalezení vhodné pracovní síly. Skutečnost je taková, že s ohledem na požadavky trhu a reálné množství lidí ochotných pracovat je složité pro zaměstnavatele obsadit pracovní pozici. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla v posledním roce převzít riziko a bez složitých testování nově příchozích pracovníků je zaměstnat. Společnost dodržuje zákonem stanovené zásady pro příjem zaměstnanců, nicméně další nad rámec zákona stanovené požadavky v současnosti neprovádí. Konstatování studenta v této oblasti je správné. Jeho návrh na otestování pracovníků formou dohody o provedení práce je podnětný a v současnosti již personální oddělení v tomto duchu postupuje.

Přenesení služeb úklidu do režimu outsourcingu je v současnosti realizováno, v tuto chvíli již společnost službu nakupuje. Díky návrhu studenta došlo tímto i ke snížení rozsahu činnosti v oddělení nákupu o zajišťování úklidových a hygienických prostředků, a ulehčení organizaci v oblasti organizování této činnosti a administrativy s tím spojené.

Návrh v oddělení keramiky je velmi konstruktivní. V současnosti se danou problematikou vedení společnosti již intenzivně zabývá. Ekonomická analýza studenta naznačuje směr, nicméně nutno v této analýze zohlednit i další pravidelné provozní náklady při realizaci nového zařízení. Nutno rovněž vyhodnotit ostatní aspekty plynoucí ze zákonů a podmínek provozování zařízení. Významný je i střednědobý horizont potřeby trhu a požadavků na objem výroby. Námet studenta na investici do oddělení keramiky je pro společnost podnětný. Zohlední-li se i stávající problémy s kvalitou při výrobě keramických obalů na uvedeném oddělení, která je ovlivněna lidským faktorem, pak tento návrh považuje společnost za optimální. V současnosti je návrh řešení ve stádiu posouzení a vyhodnocení.“¹⁰⁶

¹⁰⁶ CIREX CZ, s.r.o. Vyjádření podnikatele k návrhům na jejich realizovatelnost. Kopřivnice, 2017.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 6. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-283-0.

DANNA, Denise a Demetrius PORCHE. *Employment Contract. The Journal for Nurse Practitioners*. Elsevier, 2009, 2009(10), 781-782.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LASKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. Praha: Gradapublishing, 2012. ISBN 987-80-247-4275-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

FAJKOŠ, Dušan. *Průvodce významnými společnostmi: Guide to significant Companies*. Poděbrady: Kompakt, 2012, 112 s.

HŮRKA, Petr a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 4. vydání. Praha: WoltersKluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-440-8.

HŮRKA, Petr. *Pracovní právo*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-540-1.

HŮRKA, P., K. ELIÁŠ, J. MORÁVEK a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. 3. vydání. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-857-4.

JAKUBKA, Jaroslav. *Vzory a metodické návody pro uzavírání smluv*. 2. vydání. Praha: ANAG, 2010. ISBN 978-80-7263-606-8.

KOCIANOVÁ, Jitka a Jaromír ZRUTSKÝ. *Pracuje, Pracuješ, Pracujeme*. 1. vydání. Praha: WoltersKluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-813-0.

KORÁB, Vojtěch a Simona MEGOVÁ. *METODIKA TVORBY ZÁVĚREČNÝCH PRACÍ: Metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. Brno, 2016. Vysoké Učení Technické.

KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi*. 1. vydání. Praha: Legas, 2014. ISBN 978-80-7502-038-3.

MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN. *Základy ekonomiky podniku: Učební texty vysokých škol*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3472-1

Nařízení vlády č. 336/2016 Sb., ve znění k 5.10.2016. In: <ASPI verze 2016> [právní informační systém]. WoltersKluwer ČR, © 2000-2016 [cit. 20. 10. 2016]

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

PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-507-4.

PICHTR, Jan, Ljubomír DRÁPAL a a kol. *Případové studie pracovněprávní*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-582-4.

SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ. *Zákoník práce: stručný komentář*. 11. vydání. Praha: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-917-5.

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

Účetnictví podnikatelů. 8. vydání. Praha: WoltersKluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-618-9.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-x.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění k 21. 2. 2017. In: <ASPI verze 2017> [právní informační systém]. WoltersKluwer ČR, © 2000-2017 [cit. 21. 2. 2017]

ŽULOVÁ, Jana a kol. *Pracovní právo v poznámkách s příklady*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-280-3.

SEZNAM DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ

Balina.cz: bilanční analýza, mzdová produktivita [online]. Český Krumlov: Novotný, 2014 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/MzdPro.htm>

Balina.cz: bilanční analýza, produktivita práce [online]. Český Krumlov: Novotný, 2014 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/ProPra.htm>

CIREX CZ s.r.o. *Cirexfoundry.com* [online]. Almelo, 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://cirexfoundry.com/>

CIREX CZ, s.r.o. *Dohoda o provedení práce*. Kopřivnice, 2016

CIREX CZ s.r.o. *Interní dokumenty personálního oddělení*. Kopřivnice, 2017.

CIREX CZ, s.r.o. *Mzdový výměr*. Kopřivnice, 2016.

CIREX CZ, s.r.o. *Pracovní smlouva*. Kopřivnice, 2016

CIREX CZ, s.r.o. *Rozvázání pracovního poměru výpovědí*. Kopřivnice, 2016

CIREX CZ s.r.o. *Výroční zpráva společnosti CIREX CZ s.r.o.* Kopřivnice, 2011-2015.

CIREX CZ, s.r.o. *Vyjádření podnikatele k návrhům na jejich realizovatelnost*. Kopřivnice, 2017.

CIREX CZ s.r.o. *Vnitřní předpis společnosti CIREX CZ s.r.o.* Kopřivnice, 2014.

DUDEK, R. *Nabídka obchodní společnosti ČOS a.s.* Kopřivnice, 2016.

JANEK, Miroslav. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2016-2017

JUREČKA, Radek. *Předběžný hospodářský výsledek společnosti CIREX CZ za rok 2016*. Kopřivnice, 2016.

JUREČKA, Radek. *Budget CIREX CZ s.r.o.* Kopřivnice, 2016.

JUREČKA, Radek. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2016-2017

Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?ico=46580140>

KOBLÍŽKOVÁ, Miroslava. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2016-2017

MPSV.CZ: Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB027>

Účetní doklady, přijaté faktury společnosti CIREX CZ s.r.o. Kopřivnice 2016.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2: Ukázka odlitků	36
------------------------------	----

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: mzdová produktivita z tržeb	33
Vzorec 2: produktivita práce z tržeb	34

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Schéma SWOT analýzy.....	38
Tab. 2: Údaje z výkazu společnosti Cirex CZ s.r.o. v Kč.....	41
Tab. 3: Rozdělení zaměstnanců v obchodní korporaci Cirex CZ, s.r.o. k 19.1.2017	47
Tab. 4: Náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance s tímto druhem práce	56
Tab. 5: Náklady na tři operátory v oddělení keramiky	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců	37
Graf 2: Způsob uzavření pracovních poměrů ve společnosti Cirex CZ, s.r.o.	37
Graf 3: Vývoj mzdové produktivity	41
Graf 4: Vývoj produktivity práce z tržeb.....	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: mzdový výměr	I
Příloha 2: dohoda o provedení práce	II
Příloha 3: pracovní smlouva	IV
Příloha 4: výpověď	IX

PŘÍLOHY

Příloha 1: mzdový výměr ¹⁰⁷.

Zaměstnavatel

.....
.....
.....

zastoupený:

MZDOVÝ VÝMĚR

Zaměstnanec:

Na základě sjednané pracovní smlouvy Vás zařazuji na funkci

.....

a stanovuji Vám základní mzdu v tarifní třídě T

..... Kč / měsíc

Uvedená mzda Vám bude přiznána od a bude vyplacena vždy následující měsíc ve stanovených termínech po odečtení zákonných srážek.

V Koprivnici, dne

ředitel společnosti

Převzal(a).....

¹⁰⁷CIREX CZ, s.r.o. *Mzdový výměr*. Koprivnice, 2016.

Příloha 2: Dohoda o provedení práce¹⁰⁸.

Dohoda o provedení práce

č.

Zaměstnavatel:

IČO:

zastoupený:

obchodní rejstřík:

a zaměstnanec:

datum narození:

trvalé bydliště:

obč. průkaz evid. č.:

uzavírají podle ustanovení § 75 Zákoníku práce v platném znění tuto

dohodu o provedení práce

1. Zaměstnanec se zavazuje, že na základě této dohody provede v době od tyto práce:

Rozsah dohodnuté práce: předpokládaná doba práce hodin

2. Zaměstnanec bude vykonávat tyto práce svědomitě, řádně a hospodárně podle dojednaných podmínek a v souladu s předpisy vztahujícími se na jejich výkon, zvl. s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pracovní úkol musí být proveden ve sjednané lhůtě, jinak může zaměstnavatel od dohody odstoupit.

3. Práci za zaměstnavatele převezme

4. Za řádně provedenou práci odpovídající sjednaným podmínkám vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci odměnu sjednanou dohodou ve výši

5. Zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu stejně jako zaměstnanec v pracovním poměru a to i tehdy, když ji způsobili jeho rodinní příslušníci, kteří mu při práci vypomáhali. Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu stejně jako zaměstnancům v pracovním poměru, rodinným příslušníkům však odpovídá podle občanského zákoníku.

6. Zaměstnanec souhlasí se zpracováním jím poskytnutých osobních údajů pro personální, mzdové a daňové účely.

7. Odměna bude vyplacena po dokončení a odevzdání práce ve výplatním termínu zaměstnavatele.

¹⁰⁸ CIREX CZ, s.r.o. *Dohoda o provedení práce*. Koprivnice, 2016

8. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele nevyplyvající z této dohody jsou upraveny zákoníkem práce.
9. Dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá strana obdrží po jednom vyhotovení.

V..... dne.....

podpis zaměstnance

razítko zaměstnavatele a podpis

PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená mezi

Zaměstnavatelem:

a

zaměstnancem:

Jméno, příjmení:

Datum narození:

Trvalé bydliště

I.

Základní ustanovení

1. Zaměstnavatel přijímá zaměstnance do pracovního poměru po předchozím splnění veškerých náležitostí, stanovených zákonem č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších právních předpisů (dále jen „zákoník práce“).
2. Zaměstnanec nastoupí do práce dne

Tímto dnem vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pracovní poměr.

3. Zaměstnanec bude u zaměstnavatele vykonávat práci se zařazením:
Bližší specifikace druhu vykonávané práce je stanovena v popisu pracovního místa, se kterým byl zaměstnanec seznámen, což podpisem této pracovní smlouvy potvrzuje.
4. Místem výkonu práce je
5. Pracovní poměr se sjednává na dobu..... do
6. Mzdové podmínky:

¹⁰⁹ CIREX CZ, s.r.o. *Pracovní smlouva*. Kopřivnice, 2016

7. Smluvní strany se dohodly na zkušební době v délce
Ve zkušební době může být pracovní poměr kdykoliv zrušen kteroukoliv ze stran bez uvedení důvodu, vždy však písemně.

II.

Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen:

1. Vykonávat práci, přidělenou mu zaměstnavatelem v souladu s touto pracovní smlouvou, a to osobně, svědomitě a řádně podle svých nejlepších schopností. Při tom je povinen se řídit pokyny nadřízených zaměstnanců, vnitřními předpisy zaměstnavatele, předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a jinými obecně závaznými předpisy, vztahujícími se k jím vykonávané práci.
2. Zachovávat zaměstnavatelem stanovené technologické postupy a mlčenlivost o výrobních a organizačních skutečnostech, které nejsou obecně známé a mají být dle vůle zaměstnavatele utajeny před nepovolanými osobami. Mlčenlivost o těchto skutečnostech se zavazuje zachovávat i po skončení pracovního poměru.
3. Neprodleně oznámit písemně zaměstnavateli výkon výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, zapsané v obchodním rejstříku.
4. Při změně v osobních údajích a doručovací adrese neprodleně změny hlásit zaměstnavateli.

III.

Povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle této pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy.

IV.

Zvláštní ujednání

1. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby byl v souvislosti s výkonem dohodnuté práce vyslán zaměstnavatelem na pracovní cesty na dobu nezbytně nutné potřeby.
2. Zaměstnanec potvrzuje, že byl seznámen s platným Vnitřním předpisem firmy, upravujícím pracovněprávní vztahy jako doplněk Zákoníku práce v podmínkách společnosti..... Zaměstnanec byl seznámen s jeho všemi přílohami a změnami. Vnitřní předpis firmy a další interní předpisy zaměstnavatele, jimž se upřesňují práva a povinnosti zaměstnance v pracovním poměru, jsou přístupné všem zaměstnancům firmy na Zaměstnanec je povinen sledovat průběžně, minimálně jedenkrát za měsíc, změny interních předpisů a seznamovat se s nimi.
3. Zaměstnanec potvrzuje, že byl seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat, jakož i s ostatními právními předpisy, vztahujícími se k jim vykonávané práci.
4. Dále zaměstnanec potvrzuje, že byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovního poměru, jakož i s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých má svou práci vykonávat.
5. Rozpis pracovních směn na 26 týdenní vyrovnávací období je uveden na Zaměstnanec je povinen se s rozpisem směn seznámit. Zaměstnanec souhlasí, aby v případě změn v rozpisu směn z důvodů naléhavých provozních záležitostí byl seznámen se změnami v rozpisu směn ve lhůtě.....
6. Zaměstnanec souhlasí s výkonem práce přesčas nad limit, stanovený v § 93 odst. 2 zákoníku práce.

7. Zaměstnanec je povinen dodržovat stanovenou pracovní dobu a přestávky v práci. V době přestávky v práci je zaměstnanec povinen přerušit výkon práce. Doba přestávky v práci je uvedena

V případě, že zaměstnanec koná práci nad stanovenou pracovní dobu, je povinen nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce čerpat další přestávku v práci v délce trvání 30 minut, přičemž čerpání přestávky v práci je povinen nahlásit nadřízenému zaměstnanci.

8. Zaměstnanec dále bere na vědomí následující skutečnosti:

a) základní výměra dovolené na zotavenou činí 4 týdny v kalendářním roce. Další týdny nad tuto základní výměru určuje vnitřní předpis zaměstnavatele.

b) výpovědní doba je stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí 2 měsíce. Byla-li výpověď ze strany zaměstnance dána v souvislosti s přechodem práv a povinností z pracovněprávních vztahů nebo přechodem výkonu práv a povinností z pracovněprávních vztahů, platí, že pracovní poměr skončí nejpozději dnem, který předchází dni nabytí účinnosti přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů nebo dni nabytí účinnosti přechodu výkonu práv a povinností z pracovněprávních vztahů.

c) pracovní doba a její rozvržení je stanovena ve

d) Způsob odměňování určuje vnitřní předpis zaměstnavatele. V rámci tohoto odměňování je konkrétní výše mzdy stanovena v rámci rozpětí příslušného mzdového tarifu mzdovým výměrem. Pokud je mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem uzavřena dohoda o mzdě, jsou mzdové podmínky stanoveny v této dohodě.

e) mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu. Termíny výplat mzdy pro příslušný kalendářní rok jsou určeny ve vnitřním předpise zaměstnavatele. Mzda se vyplácí v pracovní době a na pracovišti. Na základě dohody se zaměstnancem zaměstnavatel zaplatí částku určenou zaměstnancem na svůj náklad a nebezpečí na jeden platební účet určený zaměstnancem, a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty mzdy.

f) ve firmě není uzavřena žádná kolektivní smlouva.

9. Ostatní práva a povinnosti z pracovního poměru stanoví zákoník práce, ostatní obecně závazné právní předpisy.

10. Zaměstnanec souhlasí s uvedením rodného čísla a se zpracováním jim poskytnutých osobních údajů pro personální, mzdové a daňové účely.

11. Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních. Jedno obdrží zaměstnavatel a jedno zaměstnanec. Obě smluvní strany podepisují smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem

Vdne.....

Zaměstnanec

Zaměstnavatel

Příloha 4: Výpověď¹¹⁰.

Zaměstnavatel:

ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU VÝPOVĚDÍ

Zaměstnanec:

Podle ustanovení § 52 písm. c) zákoníku práce s Vámi rozvazujeme pracovní poměr výpovědí, a to z tohoto důvodu:

Rozhodnutím zaměstnavatele ze dne z důvodu poklesu výroby s následným snížením stavu zaměstnanců jste se stal(a) nadbytečnou a nemůžeme Vás nadále zaměstnávat podle pracovní smlouvy.

Váš pracovní poměr končí uplynutím dvouměsíční výpovědní doby, tj. dnem

Spolu s poslední splátkou Vašeho platu – Vaší mzdy Vám bude poskytnuto odstupné ve výši průměrného výdělku podle § 67..... zákoníku práce.

V.....dne.....

razítko a podpis zaměstnavatele

Přijal(a): Dne:

¹¹⁰ CIREX CZ, s.r.o. *Rozvázání pracovního poměru výpovědí*. Kopřivnice, 2016