

# **Analýza možnosti outsourcingu mzdové agendy ve skupině firem HP TRONIC**

Jana Palovčáková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PALOVČÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M090229**  
Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**

Téma práce: **Analýza možnosti outsourcingu mzdové agendy ve skupině firem HP TRONIC**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní poznatky z oblasti outsourcingu a mzdového systému.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav mzdových činností ve skupině firem HP TRONIC.
- Analyzujte nabídky potencionálních smluvních partnerů externího zpracování mzdové agendy.
- Na základě zjištěných poznatků zformulujte závěrečná doporučení ohledně využití outsourcingu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

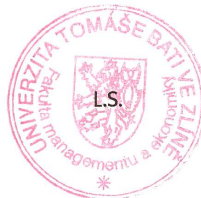
Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C.H Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.**  
**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.**  
**FITZ-ENZ, Jac and Barbara DAVISON. How to measure human resources management. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2002. 351 s. ISBN 0-07-136998-8.**  
**NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.**  
**RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 80-251-1807-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

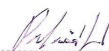
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 29. 4. 2012 .....

.....  


<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíáží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá možností externího zpracování mzdové agendy. Hlavním cílem práce je analyzování možnosti outsourcingu mzdové agendy ve skupině firem HP TRONIC. Teoretická část obsahuje literární rešerši z oblasti outsourcingu a mzdového systému. Praktická část, kromě samotné analýzy možnosti outsourcingu pomocí vícekritériálního rozhodování, obsahuje pohled na současnou situaci firmy v oblasti personalistiky a mezd. V závěru praktické části je na základě provedených analýz zhodnocena efektivnost projektu pro vybranou firmu.

Klíčová slova: outsourcing, mzdový systém, výběr poskytovatele outsourcingu, vícekritériální rozhodování, hodnocení nabídek.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deals with the possibility of payroll agenda outsourcing. The aim of thesis is an outsourcing analysis of payroll agenda on behalf of HP TRONIC's group. The theoretical part includes literature retrieval from the area of outsourcing and payroll agenda. The practical part, except from the very possibility of outsourcing analysis by multicriteria decision, contains the current situation of the company in terms of human resources and payroll agenda. In conclusion of the practical part, is based on analyses evaluated the effectiveness of the project for the selected company.

Keywords: Outsourcing, Payroll Agenda, Outsourcing Provider Selection, Multicriteria Decision, Evaluation of Tenders.

Mé upřímné poděkování patří paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D., vedoucí této bakalářské práce. Především děkuji za odborné vedení práce, připomínky a podnětné rady při zpracování. Dále mé poděkování patří zaměstnancům firmy HP TRONIC za čas, podklady a informace, které mi věnovaly.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 OUTSOURCING</b> .....	<b>12</b>
1.1 DŮVODY PRO VYUŽITÍ OUTSOURCINGU.....	12
1.2 RIZIKA OUTSOURCINGU .....	16
1.3 ČINNOSTI, KTERÉ LZE OUTSOURCOVAT .....	17
1.4 IMPLEMENTACE OUTSOURCINGU DO FIREMNÍ STRATEGIE.....	18
1.4.1 Rozhodnutí o outsourcingu .....	19
1.4.2 Analýza a výběr dodavatele.....	19
1.4.3 Podmínky smlouvy.....	20
1.4.4 Převedení činnosti na poskytovatele .....	20
1.4.5 Využívání a hodnocení efektivnosti .....	20
1.5 PRÁVNÍ ASPEKTY OUTSOURCINGU .....	21
1.6 OUTSOURCING Z HLEDISKA ÚČETNÍHO A DAŇOVÉHO.....	22
1.7 OUTSOURCING V ČESKÉ REPUBLICĚ A V EVROPĚ .....	23
<b>2 MZDOVÝ SYSTÉM</b> .....	<b>26</b>
2.1 FORMY MZDOVÝCH PLNĚNÍ .....	27
2.1.1 Druhy mzdových forem.....	27
2.2 MZDY Z HLEDISKA ÚČETNÍHO A DAŇOVÉHO.....	29
2.3 ÚLOHA VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ, PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A MZDOVÉ ÚČETNÍ .....	31
2.3.1 Vedoucí pracovníci .....	31
2.3.2 Personální útvar.....	31
2.3.3 Mzdové účetní.....	31
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HP TRONIC ZLÍN</b> .....	<b>35</b>
4.1 FIRMY VE SKUPINĚ HP TRONIC .....	35
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍCH A     MZDOVÝCH ČINNOSTÍ VE SKUPINĚ HP TRONIC</b> .....	<b>41</b>
5.1 PERSONÁLNÍ UKAZATELE .....	41
5.1.1 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců.....	42
5.1.2 Míra fluktuace .....	42
5.1.3 Míra přežití.....	44
5.1.4 Vzdělanostní struktura .....	45
5.1.5 Počet vedoucích zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců.....	45
5.2 MZDOVÁ ANALÝZA .....	47
5.2.1 Osobní náklady.....	48



5.2.2	Srovnání mezd.....	49
<b>6</b>	<b>ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ A MZDOVÝCH ÚČETNÍ.....</b>	<b>50</b>
6.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	50
6.2	MZDOVÉ ÚČETNÍ .....	51
6.2.1	Pracovní fond mzdových účetních .....	53
6.2.2	Postup zpracování mezd, zaúčtování .....	53
<b>7</b>	<b>VÝBĚR POSKYTOVATELE OUTSOURCINGU .....</b>	<b>57</b>
7.1	OSLOVENÉ FIRMY .....	58
<b>8</b>	<b>HODNOCENÍ NABÍDEK .....</b>	<b>61</b>
8.1	STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ.....	62
8.1.1	Metoda pořadí .....	62
8.1.2	Fullerova metoda.....	63
8.2	VYHODNOCENÍ NEJLEPŠÍ NABÍDKY .....	64
8.2.1	Metoda pořadí .....	65
8.2.2	Metoda váženého součtu WSA .....	66
<b>9</b>	<b>HODNOCENÍ NÁKLADŮ VARIANT .....</b>	<b>69</b>
9.1	ODHAD VÝVOJE NÁKLADŮ V NÁSLEDUJÍCÍCH LETECH .....	71
9.2	KDY SE OUTSOURCING VYPLATÍ .....	72
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ FIRMĚ .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Outsourcing, neboli vyčlenění vedlejších činností, je v podnikatelském prostředí stále více oblíben. K rostoucí tendenci využívání outsourcingu přispívá především globalizace, díky rozvoji informačních technologií a internetu. Důsledkem globalizace je stírání hranic mezi státy a růst konkurenčního boje. Aby byly firmy úspěšné a maximalizovaly své zisky, je nutné se především zaměřit na hlavní činnost podniku, kterou je třeba stále rozvíjet a tak být napřed před konkurenčními firmami v odvětví.

Z pohledu podniku je tedy vhodné se zabývat myšlenkou vytěsnění těch činností, které podniku nepřinášejí zisky a zaměřit se především na hlavní ziskové činnosti podniku. Vymezení činností vhodných pro outsourcing je důležitým rozhodnutím managementu každé firmy.

Z provedených výzkumů vyplývá, že nejčastěji firmy v České republice a ve světě využívají outsourcing účetnictví, personalistiky a zpracování mezd a IT služeb.

Bakalářská práce se zabývá právě zjištěním možnosti externího zpracování mezd v konkrétní firmě. Pro úspěšné zvládnutí tohoto úkolu je nezbytné podrobně analyzovat stávající mzdovou agendu a na základě výsledků provedené analýzy navrhnout optimální způsob řešení. Otázkou tedy je, zda řešení přesunu mzdové agendy na externí firmu bude pro danou firmu výhodné a přinese užitek, nebo se tato akce ukáže jako nevýhodná a ztrátová. Cílem tedy je najít optimální řešení z hlediska nákladů a efektivity a výsledek interpretovat managementu firmy.

Práce je rozdělena na dvě části, z nichž první se zabývá teoretickým představením outsourcingu a popsáním procesu implementace ve firmě. Dále je v první části charakterizován mzdový systém a úkoly pracovníků tvořících mzdovou agendu firmy.

Druhá část práce podrobně analyzuje současný stav zpracování mezd v konkrétní firmě. Dále je určen vhodný poskytovatel outsourcingu pomocí vybraných rozhodovacích metod.

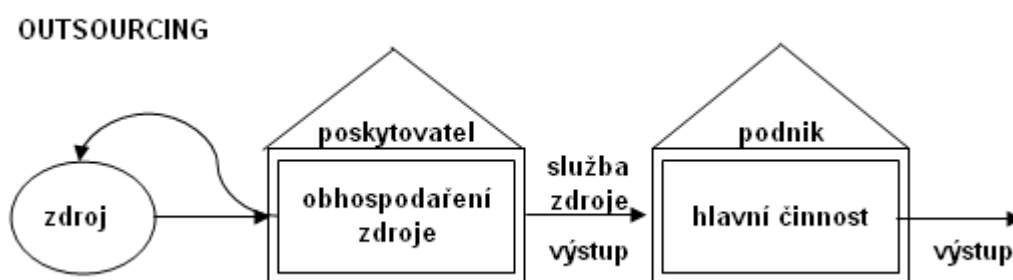
Závěr práce patří interpretaci výsledků analýzy a vyhodnocení projektu s ohledem na kritéria stanovená managementem firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OUTSOURCING

První kapitola bakalářské práce řeší obecnou implementaci outsourcingu ve firmě, výhody a rizika spojená s uvedením outsourcingového projektu do firemní praxe. Dále se zaměřuje na právní oblast poskytování služby a aktuální situaci v České republice.

Outsourcing z anglického *Outside Resource Using* v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje jednu z variant realizace strategie *make or buy* (vyrob nebo kup). Podniky tzv. nepřímé funkce neprovádějí vlastními silami, ale z vnějších - outside zdrojů. Znamená to tedy, že se podnik soustředí na své základní aktivity a činnosti pro dosažení maximálního zisku. Podle motta „*dělej, co umíš, co neumíš, nechej dělat druhé, kteří také neumějí všechno*“ si např. výzkum, vývoj, reklamu, účetnictví apod. nechává provádět, zpracovávat jiným podnikatelským subjektem. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 2). Princip outsourcingu je patrný z obrázku níže (Obr. 1).



Obr. 1. Princip outsourcingu (Bruckner a Voříšek, 1998, s. 9)

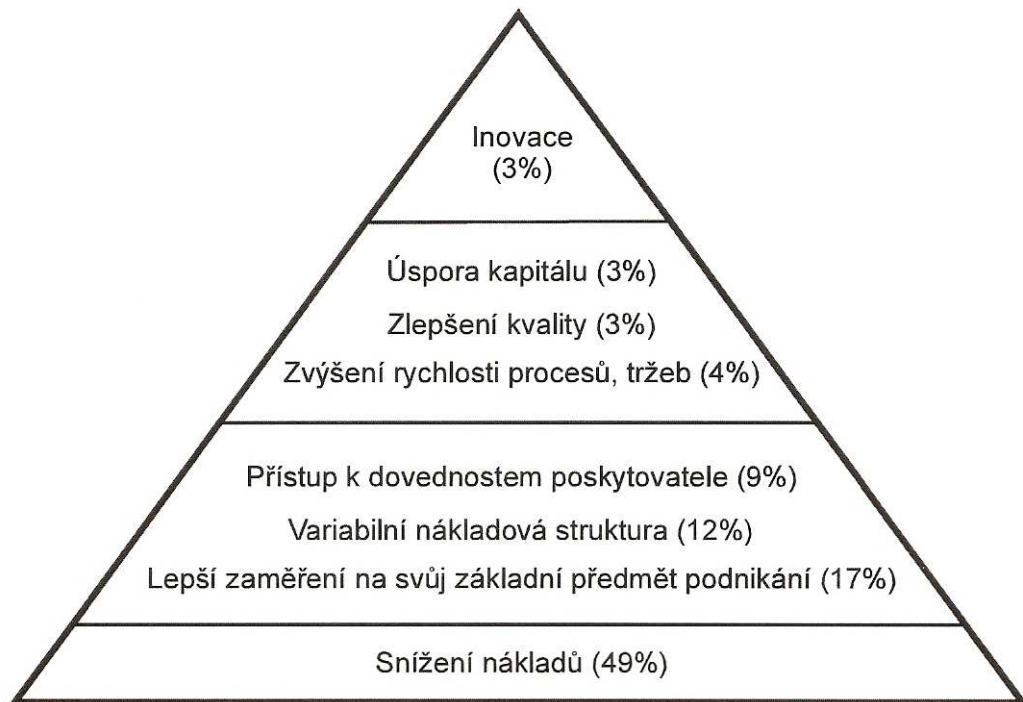
### 1.1 Důvody pro využití outsourcingu

Brown a Wilson (2005, s. 29) citují předsedu Rady ekonomických poradců Bílého domu Gregory Mankiwna, který v ekonomické zprávě pro prezidenta USA v roce 2004 uvedl: „*Outsourcing je rostoucí fenomén a měli bychom si uvědomit, že v dlouhodobém horizontu se jedná o velké plus pro ekonomiku. Je to nová cesta mezinárodního obchodu.*“

Primárním důvodem pro outsourcing je snaha managementu hledat úspory a snižovat náklady. Náklady jsou pro mnohé firmy považovány za nejdůležitější hodnotící a rozhodovací faktor.

Na základě dotazníkového šetření, které proběhlo v roce 2004, byla společností AIOP (International Association of outsourcing Professional) sestavena pyramida cílů

outsourcingu, (Obr. 2). Téměř 50 % dotázaných firem se pro outsourcing rozhoduje kvůli zjevné úspoře nákladů a až na druhém místě 17 % firem uvádí lepší zaměření se na základní předmět podnikání. Podle Dvořáčka a Tylla (2010) by však firmy měly svůj postoj přehodnotit a především se zaměřit na hlavní činnost podniku a až na druhém místě sledovat úsporu nákladů. Podnik se tak díky outsourcingu může zaměřit na širší obchodní témata, či úkoly v jeho hlavním zaměření. Ostatní cíle firem jsou již méně relevantní.



Obr. 2. Hierarchie cílů společností (Bruckner a Voříšek, 1998, s. 28)

V zásadě lze tedy důvody outsourcingu rozdělit do dvou skupin:

- ekonomické,
- strategické.

**Ekonomické** důvody outsourcingu jsou zaměřené především na úsporu nákladů. Otázkou však zůstává, zda jsme schopni vyčíslit všechny náklady. Většina společností podtrhne náklady na nákup nových zařízení, technologií, platy zaměstnanců a sečtou. Unikají tak údaje o nákladech na režii, testování, výběr nových technologií, ztráty díky špatné komunikaci ve firmě, pojištění, školení, prostoje zaměstnanců atd. Většina organizací bohužel považuje outsourcing činností za nákladnější, než správu vlastními silami. (Popovičová, 2005)

Z hlediska **strategie** má společnost hlavní předmět podnikání, na který se zaměřuje, a využívá svých interních zdrojů k tomu, aby získala konkurenční výhodu. Vzhledem k faktu, že u některých činností vhodných k outsourcingu se nejedná o hlavní zaměření, ale o podpůrný proces, který však může mít klíčový význam, je vhodné tyto části, nebo i celé řízení svěřit třetím stranám. Tím dochází k zajištění trvalého rozvoje a soustředění společnosti na hlavní cíl. Dodavatelé disponují kvalifikovanými odborníky pro různé oblasti, kteří jsou využitelní dle aktuálních potřeb. Odpadají tak problémy s nedostatečnými odbornými znalostmi, nebo nedostupnost pracovníka například z důvodu nemoci či dovolené. (Popovičová, 2005)

Ekonomické i strategické důvody využití outsourcingu jasně směřují k podstatnému zjednodušení manažerské práce v oblasti koordinace, odpovědnosti za rozvoj a krizového řízení.

Rydvalová a Rydval (2007) rozdělují důvody pro úvahu o realizaci outsourcingových projektů ve firmě do čtyř skupin: konkurenční, věcné, finanční a organizační. Tento výčet důvodů pro realizaci projektu je možné doplnit o výhody outsourcingu dle autorů Browna a Wilsona (2005). Dále je seznam obohacen o výzkum autorů Brucknera a Voříška (1998).

Mezi **konkurenční** důvody outsourcingu patří (Brown a Wilson, 2005; Bruckner a Voříšek, 1998; Rydvalová a Rydval 2007):

- strategické získávání inovačních technologií, know-how,
- zvýšení prodejních příležitostí,
- přístup ke světové úrovni služeb,
- rychlejší nástup nových technologií,
- získávání konkurenční výhody.

K **věcným** důvodům patří (Brown a Wilson, 2005; Bruckner a Voříšek, 1998; Rydvalová a Rydval 2007):

- soustředění se na snížení úniku interních informací,
- sdílení rizika s poskytovatelem,

- zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavních činností,
- přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb,
- garantování kvality daných služeb.

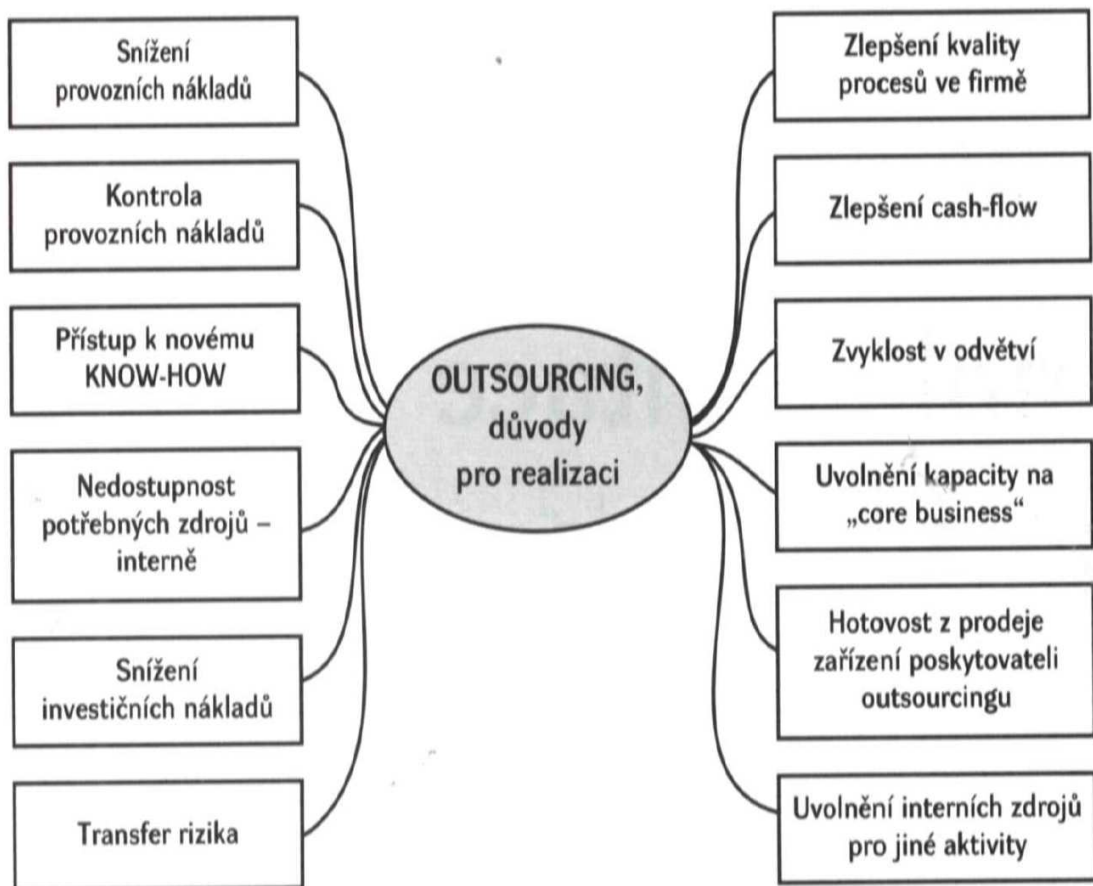
Mezi **finanční** důvody se řadí (Brown a Wilson, 2005; Bruckner a Voříšek, 1998; Rydvalová a Rydval 2007):

- vyřešení dilematu o procesu outsourcingu z pohledu snížení nákladů a zvýšení výnosů,
- nové technologie bez vedlejších nákladů,
- rozložení nákladů (plateb za služby),
- redukce investic - podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání,
- zprůhlednění nákladů,
- uvolnění investičních zdrojů,
- rozložení počáteční investice do měsíčních plateb (převedení fixních nákladů na variabilní).

Jako **organizační** důvody lze uvést (Brown a Wilson, 2005; Bruckner a Voříšek, 1998; Rydvalová a Rydval 2007):

- zjednodušení manažerské práce,
- odpadá odpovědnost za outsourcovanou oblast a její řízení,
- možnost snadnější fúze podniků,
- zploštění organizační struktury podniku,
- zvýšení pružnosti a snížení počtu pracovníků.

Důvody pro realizaci outsourcingu jsou shrnuty v grafickém zpracování (Obr. 3).



Obr. 3. Důvody pro realizaci outsourcingu ve firmě (Rydvalová a Rydval, 2007)

## 1.2 Rizika outsourcingu

Outsourcing, stejně jako jiné smluvní vztahy se třetími osobami, s sebou přináší rizika. Tato rizika jsou však v případě outsourcingu podstatně vyšší a týkají se celého podniku. Výše rizika stoupá lineárně s komplexitou poskytované služby. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Průřezově můžeme sledovat tyto hlavní rizika (Brown a Wilson, 2005; Dvořáček a Tyll, 2010):

- přílišná závislost na outsourcerovi,
- nedostatečná kvalifikace personálu outsourcera,
- neplnění kontraktu,
- nejasný vztah mezi náklady a přínosy,
- skryté náklady,



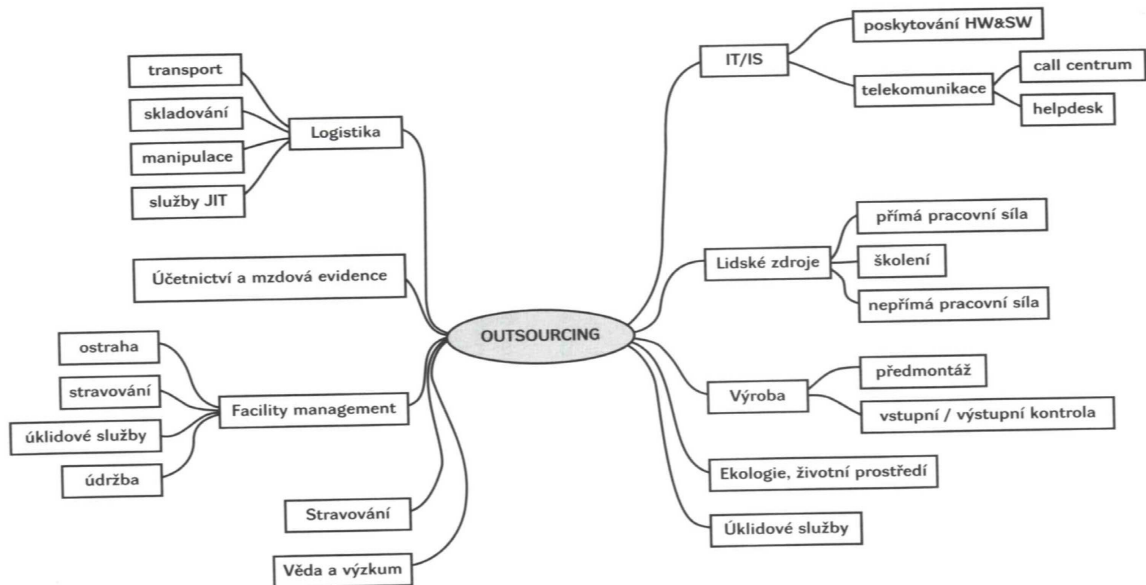
- neschopnost partnera dostát svým závazkům,
- nedostatečná kvalita poskytnuté služby, resp. dodávaných výrobků,
- nízká operabilita,
- nedostupnost v požadovaném čase,
- ztráta kontroly nad procesem,
- nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů,
- rizika krachu poskytovatele,
- rizika uvíznutí v zastaralé technologii,
- nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik,
- ztráta interních talentů.

Obecně můžeme rizika chápat jako ovlivnitelná a neovlivnitelná. Proti většině ovlivnitelných rizik je vhodné se pojistit a vyhnout se jim tak prostřednictvím dokonale sjednaných smluvních podmínek. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Neovlivnitelným rizikům může firma čelit při outsourcingu jen do té míry, jak je toho schopná při svém běžném provozu, tj. nejčastěji formou pojištění, tvorbou rezerv, rezervních zásob, apod. Mezi neovlivnitelná rizika můžeme zahrnout rizika politická, přírodní, ekonomická, legislativní a další. (Dvořáček a Tyll, 2010)

### **1.3 Činnosti, které lze outsourcovat**

Outsourcing, jako službu externích dodavatelů lze implementovat do řady oblastí podniku. Služby v tomto případě znamenají jakoukoliv samostatně výdělečnou činnost poskytovanou za úplatu. Příklady oblastí použití outsourcingových principů je znázorněn graficky (Obr. 4).



Obr. 4. Oblasti outsourcingu (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 46)

#### 1.4 Implementace outsourcingu do firemní strategie

Rozhodnutí o uplatnění principů outsourcingu je převážně strategického charakteru. Podstatné by nemělo být ekonomické hledisko, ale výkonnost firmy směrem k zákazníkovi. (Rydvalová a Rydval, 2007)

Celý proces outsourcingu podléhá prvotnímu rozhodnutí vrcholového managementu. Již pouhá skutečnost, že za rozhodnutí, zda nějakou činnost nebo proces ze současného podniku vytěsnit či nikoli, odpovídá nejužší vedení podniku, předznamenává, že nepůjde jen o ad hoc rozhodnutí, ale o celý složitý komplex analýz a procesů.

Dvořáček a Tyll (2010) dělí životní cyklus outsourcingu do pěti fází:

- 1) rozhodnutí o outsourcingu,
- 2) analýza a výběr vhodného dodavatele,
- 3) vymezení podmínek smlouvy,
- 4) převedení činnosti na poskytovatele,
- 5) využívání a hodnocení efektivnosti.

### 1.4.1 Rozhodnutí o outsourcingu

V první fázi je management společnosti postaven před úkol určení činností a procesů v rámci organizace, o kterých se domnívá, že jejich zajišťování vlastními silami je neefektivní, protože externí specializované firmy jsou schopny poskytnout tyto činnosti levněji a často kvalitněji, právě s ohledem na jejich specializaci na velmi úzký předmět činnosti. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Rydvalová a Rydval (2007) uvádí, že pro správné provedení analýzy je třeba jednoznačně oddělit činnosti určené k outsourcingu od ostatních procesů firmy a identifikovat styčné body, tak, aby nedocházelo k překrývání kompetencí uvnitř firemní struktury.

Klíčové otázky podle Dvořáčka a Tylla (2010), kterými se firma při rozhodování musí zabývat, tedy jsou:

- Které funkční oblasti by bylo vhodné vytěsnit?
- Jaká jsou vhodná kritéria pro outsourcing dané oblasti?
- Od jaké ceny je pro nás outsourcing výhodnější než domácí řešení?
- Existuje na trhu dostatečná nabídka takové služby?

### 1.4.2 Analýza a výběr dodavatele

Dvořáček s Tylllem (2010) dále uvádí, že outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u kterých je možné používat jasné a měřitelné klíčové parametry.

Požadavek na činnosti, které chce organizace outsourcingovat, vyžaduje:

- jejich správné vymezení,
- stanovení požadavků na jejich kvalitu, cenu, náklady, výkonnost,
- posouzení toho, jak outsourcingované činnosti ovlivní finanční hospodaření organizace.

Dvořáček (2010) a Rydvalová (2007) se shodují, že proces výběru vhodného poskytovatele outsourcingu se příliš neliší od jakéhokoli jiného dodavatelského výběrového řízení. U partnera jsou důležité: reference, velikost, certifikace, finanční stabilita, ochota vyčlenit zdroje na outsourcingované aktivity, souhlas s vazbou finančních náhrad ve vazbě na poskytovanou kvalitu.

Potencionální dodavatelé služeb by měli být požádáni, aby na základě zadání předložili své nabídky. Aby byl možný výběr, měli by být osloveni tři až čtyři dodavatelé. Nabídka by měla vyjadřovat, jak bude splněno zadání a jaké budou náklady. Výběr by měl brát v úvahu, do jaké míry nabídka odpovídá potřebám, dále kvalitu a pověst firmy a náklady (to je důležité hledisko, ale ne jediné – rozhodující je úroveň poskytovaných služeb).

### **1.4.3 Podmínky smlouvy**

Vedle vyjednávání o podmínkách smlouvy je důležité také vyjednávání o celkovém harmonogramu outsourcingu a o doprovodných smlouvách. Doprovodné smlouvy mají svoji nezastupitelnou roli především v případě, kdy se z podniku vytěšňuje vedle samotného procesu i kapitál nutný k jeho realizaci. Kapitálem se rozumí především hmotný, nehmotný investiční majetek a lidské zdroje. Celý převod těchto výrobních prostředků na poskytovatele je tak doprovázen kupními smlouvami, licenčními a nájemními smlouvami a smlouvami o převodu zaměstnanců. (Rydvalová a Rydval, 2007)

### **1.4.4 Převedení činnosti na poskytovatele**

Dle Dvořáčka a Tylla (2010) je implementace nejkritičtější především z hlediska lidských zdrojů. Základem úspěchu je tedy včasná a úplná informovanost všech pracovníků, kterých se může outsourcing dotknout. Musí být jasně stanovené osoby zodpovědné za jednotlivé procesy a komunikaci uvnitř, ale i vně firmy.

### **1.4.5 Využívání a hodnocení efektivnosti**

V případě, kdy již plně probíhá plnění outsourcingové smlouvy, je nutné neustále sledovat a hodnotit stav vztahu a na jeho základě vytvářet a též sledovat a hodnotit měřitelná kritéria. Za řízení celého vztahu by měla být odpovědná určitá osoba zařazená do vyššího managementu společnosti. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 39)

Klíčem pro úspěch spolupráce je měření výkonnosti. Měření úrovně služeb obvykle není dobře definováno ve smlouvách, které bývají výsledkem kompromisů vzniklých při jednáních. (Brown a Wilson, 2005)

Pro měření efektivnosti využití je možné použití ukazatelů výkonnosti:

1. Ukazatele podnikatelsky orientované.
2. Diagnostické a technické ukazatele.

Ukazatele podnikatelsky orientované se zaměřují na procesy, které přímo ovlivňují podnikání, např. náklady. (Kensington, 2006)

Diagnostické ukazatele měří výkonnost některých sub-procesů či produktů a samy o sobě neindikují podnikatelskou výkonnost. (Kensington, 2006)

Každý měřený ukazatel by měl být doprovázen předem naformulovaným seznamem kroků, které určí, co se stane, když se výkonnost bude odchylovat od definované úrovně.

Hodnocení efektivnosti obvykle probíhá zpětně: měsíčně nebo čtvrtletně. Tento zpětný pohled však pro firmy není příliš vhodný, protože informuje pouze o tom, co již v minulosti proběhlo. Interval je potřeba zkrátit na denní nebo dokonce na hodinový, tedy obě strany mohou vzniklé situace ovlivňovat a přijímat opatření předtím, než úroveň služby negativně ovlivní podnikové výnosy. (Kensington, 2006)

## 1.5 Právní aspekty outsourcingu

Obdobně jako jiné závazkové vztahy se i outsourcing řídí platnými právními normami. Nejčastější smlouvou o poskytování outsourcingu jsou smlouva o dílo nebo smlouva innominátní (nepojmenovaná).

Právní stránka využívání externích služeb spočívá v tom, že by měla být založena na smlouvě o službách, a ten, kdo služby nakupuje, má právo trvat na tom, aby podmínky smlouvy byly plněny. Má však také povinnost plnit své závazky vyplývající ze smlouvy, např. poskytnout dohodnuté zařízení, dodržovat podmínky dohody a platit za služby tak, jak je to stanoveno ve smlouvě. (Armstrong, 2007, s. 72)

Vyskytne-li se vážný problém, konzultační činnost může být ukončena, jestliže jedna strana nemůže splnit zadání, resp. podmínky smlouvy (může jít o formální smlouvu nebo prostě o výměnu dopisů). Klienti mohou také žalovat konzultanty pro profesionální nedbalost, jestliže se domnívají, že jim jejich rady nebo aktivity způsobily finanční nebo jinou formu měřitelné ztráty. Profesionální nedbalost však není vždy snadné prokázat, zejména v personální práci. Poradci mohou pokaždé tvrdit, že jejich rady byly perfektní,

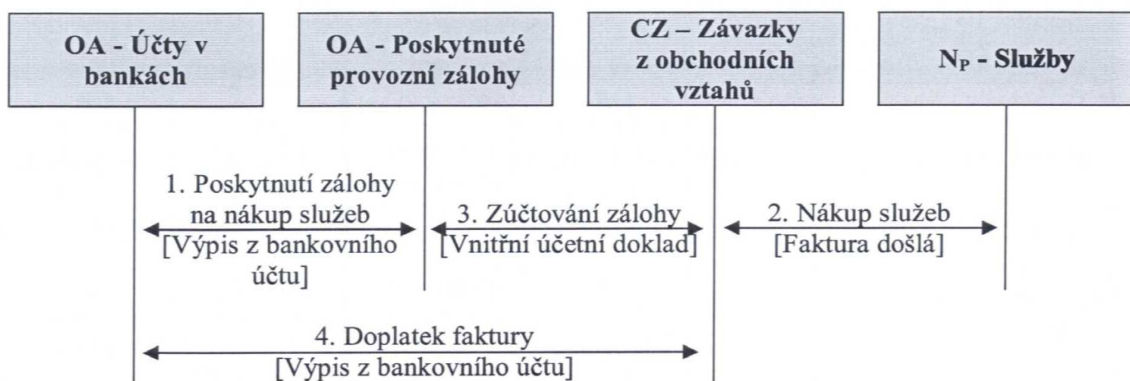
avšak nebyly klientem přesně využívány (to ovšem bude pravděpodobně rovněž obtížné prokázat). Žaloba na poradce může být zapeklitou záležitostí a mělo by se k ní přistoupit pouze tehdy, je-li zřejmé, že poradci (nebo jejich pojišťovatelé) mohou zaplatit za své chyby, a tak pomoci nahradit ztráty klienta. Je také třeba mít na paměti, že nezávislí jednotliví poradci, a dokonce i některé malé firmy, možná nebudou mít uzavřeno pojištění odpovědnosti za škody způsobené svou profesionální činností. Pokud takový případ nastane, jedinou možností, kterou má žalující klient, je přivést je k bankrotu, což sice klientovi může přinést určité uspokojení, ale zároveň to může být záležitost poněkud postrádající smysl. Tento problém může být překonán, jestliže si klient vybírá poradce, kteří jsou pojištěni. (Armstrong, 2007, s. 72)

## 1.6 Outsourcing z hlediska účetního a daňového

Z účetního a daňového hlediska je na outsourcing pohlíženo jako na poskytovanou službu.

Outsourcing je běžně účtován jako nakupovaná služba. Podkladem pro účtování je obvykle došlá faktura, kdy služby jsou pro podnik nákladem a jsou tedy účtovány na vrub nákladů.

Grafické znázornění účtování, včetně poskytnuté zálohy (Obr. 5).



Obr. 5. Schéma účtování (Paseková, 2008, s. 154)

V případě, že je outsourcingová služba poskytována dceřinou společností, hrozí nebezpečí, že takovýto úkon bude vyhodnocen jako daňový únik. Služby mezi mateřskou a dceřinými společnostmi musí být taktéž poskytovány za ceny obvyklé na trhu, aby nedocházelo k přelévání zisků. Jedná se o zamezení tzv. efektu skrytého plnění, kdy si spřízněné

subjekty poskytují služby, jež neprojdou daňovým režimem a stávají se z pohledu finančních institucí daňovým únikem. (Project & Property, 2004)

Z pohledu daňového, ať už ve smyslu daně z přidané hodnoty, nebo daně z příjmu právnických osob, nenaráží outsourcing u plátů DPH na závažnější problémy.

Z pohledu sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění může nastat problém v případě, že poskytovatelem outsourcingu je jednotlivec. Tuto situaci je možné řešit uzavřením dohody o pracovní činnosti, nebo dohody o provedení práce.

Dohoda o provedení práce, §75 Zákoníku práce, nesmí být sjednána na víc, než 300 hodin v kalendářním roce. Podstatnou náležitostí, která musí být v dohodě uvedena, je doba, na kterou se dohoda uzavírá. Od ledna 2012 neplatí zaměstnanec ani zaměstnavatel zdravotní, sociální ani nemocenské pojištění jen z odměny, která u jednoho zaměstnavatele nepřesáhne 10.000 Kč za měsíc. Přitom odměny z více dohod u jednoho zaměstnavatele se sčítají (nesčítají se pro zdravotní pojištění). Z odměny od 10.000 Kč měsíčně je třeba zaplatit sociální, zdravotní i nemocenské pojištění. (Zákoník práce, 2012)

Dohodu o pracovní činnosti upravuje §76 Zákoníku práce. Dohodu je možné uzavřít s fyzickou osobou na dobu, jenž nebude přesahovat 300 hodin v jednom kalendářním roce. Práci není možné vykonávat v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. V dohodě musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah práce a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Zdravotní, sociální a nemocenské pojištění platí zaměstnanec i zaměstnavatel z odměny nad 2 500,- Kč za měsíc, do 2 499,- Kč zaměstnanec ani zaměstnavatel pojištění neplatí. (Zákoník práce, 2012)

## 1.7 Outsourcing v České republice a v Evropě

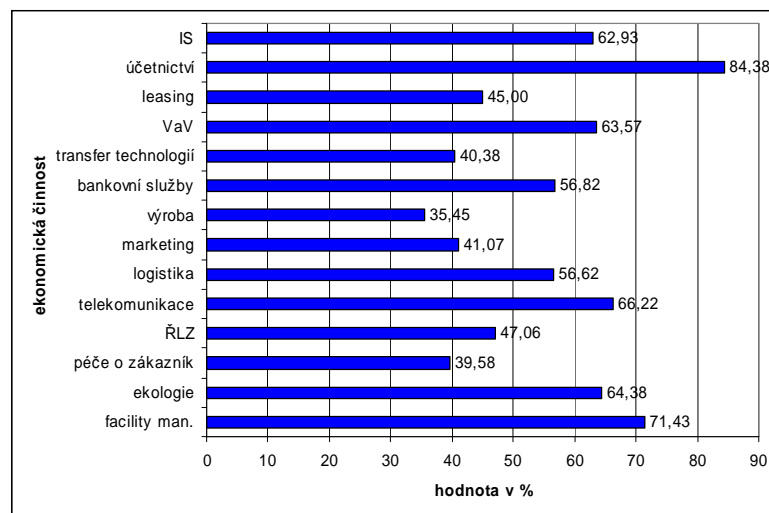
Vlivem globalizace se metoda outsourcingu v České republice začala rozmáhat především v 90. letech. Nejčastěji se v České republice můžeme setkat s outsourcingem informačních technologií, lidských zdrojů, služeb pro zaměstnance, správy nemovitostí, vozového parku, úklidových a zabezpečovacích služeb atd. a to nejen za hranicí firmy, ale také za hranicí regionu či země. (Stýblo, 2005, s. 11)

Zajišťování služeb pomocí outsourcingu je celosvětově se zvyšujícím trendem. Nejrozšířenější je metoda outsourcingu mzdové agendy ve Spojených státech, dále ve vyspělých ekonomikách Evropy. České společnosti přijímají výzvy mezinárodního

prostředí a existuje již řada konkrétních činností a firem, pro které outsourcing není již zdaleka pouze teoretickým pojmem. (Stýblo, 2005, s. 13)

Rydvalová (2008) provedla průzkum mezi podniky České republiky uplatňujícími outsourcing z hlediska druhu ekonomických činností. Celkově byl průzkum proveden u 146 ekonomických subjektů, z nichž 102 outsourcing využívá, 10 respondentů ještě nikdy nevyužilo, ale do budoucna plánuje, 34 respondentů nikdy nevyužilo a ani neuvažuje o této možnosti.

Je patrné, že nejvíce firmy v České republice využívají outsourcing v oblasti účetnictví 84,38 % (Obr. 6). Druhou nejrozšířenější oblastí je facility management 71,43 %. Oblast řízení lidských zdrojů outsourcuje 47,03 % dotázaných ekonomických subjektů.



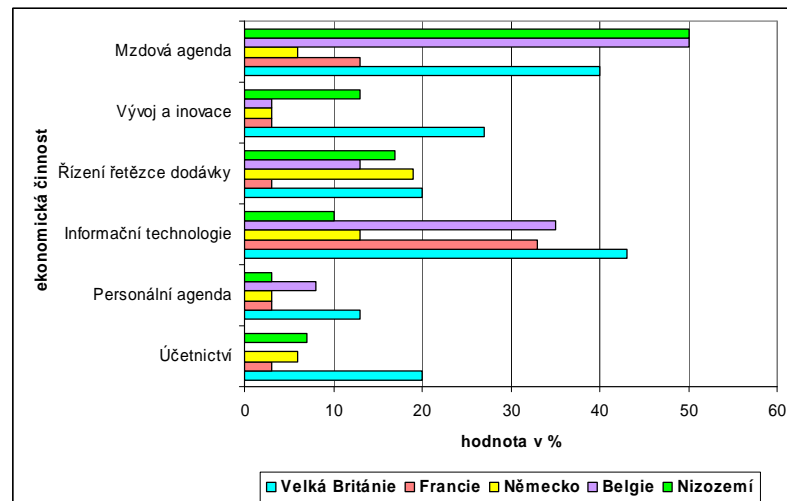
Obr. 6. Využití outsourcingu v ČR (Rydvalová, 2008)

Výsledky průzkumu ukázaly, že v rámci využívání subdodavatelských služeb se jedná především o outsourcing v podpůrných činnostech, tedy v činnostech, které nemají přímý vliv na zvyšování ekonomické hodnoty podniku. (Rydvalová, 2008)

Na základě studie provedené nezávislou agenturou Coleman Parkers v roce 2004 je možné srovnat situaci v České republice se situací ve vybraných státech Evropy. Základem výzkumu byly pohovory s přibližně dvěma stovkami vrcholových managerů největších společností ve Velké Británii, Francii, Německu, Belgii a Nizozemí. Dotazovaní byli nejčastěji provozní ředitelé, členové představenstev a finanční ředitelé. (IT SYSTEMS, 2004)



Z průzkumu (Obr. 7) vyplynulo, že až 50 % firem v Nizozemí a Belgii využívá externí zpracování mzdové agendy. Ve Velké Británii je nejčastější činností outsourcing informačních technologií, téměř 45 %. Naopak nejméně časté je využití outsourcingu v oblasti účetnictví v Belgii 0 %, ve Francii 3 %. V této oblasti se evropské státy naprosto liší od České republiky, kde externí zpracování účetnictví využívá až 84 % z dotázaných firem. (LogicaCMG, 2004)



Obr. 7. Outsourcing jednotlivých typů činností ve vybraných státech Evropy (IT SYSTEMS, 2004)

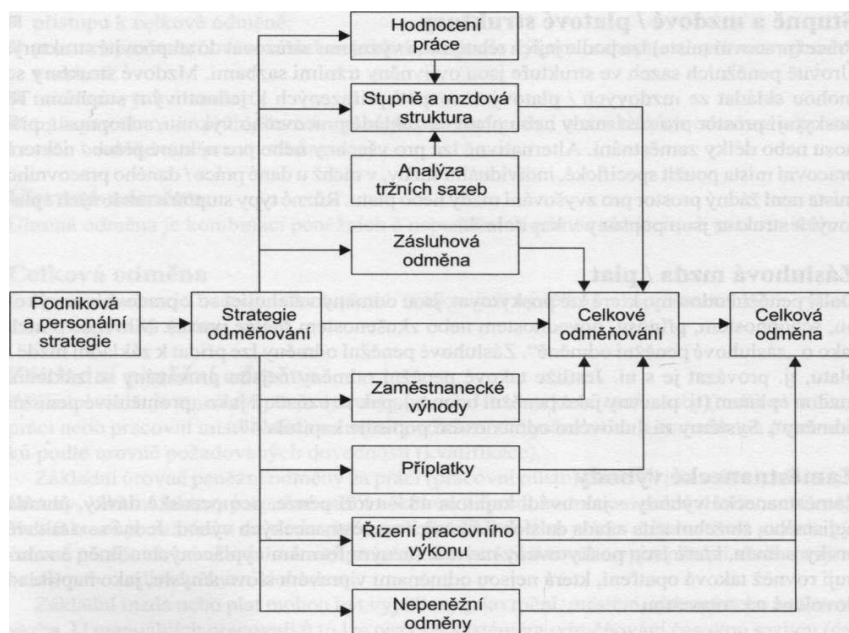
## 2 MZDOVÝ SYSTÉM

Protože se bakalářská práce zaměřuje na analýzu možnosti outsourcingu mzdové agendy, bude v následující kapitole charakterizován mzdový systém, formy mzdových plnění a vliv pracovníků v organizaci na mzdy.

Mzdový systém můžeme charakterizovat jako soubor postupů a procesů, díky kterým je dosahováno plnění podnikové strategie a úspěšného plnění podnikových cílů. V rámci mzdového systému dochází k diferenciaci mezd, kdy jednotliví pracovníci jsou odměňováni podle obtížnosti práce a nároků na pracovníky. (Šubrt a kol., 2009, s. 95)

Podle Dvořáčkové (2001) mají zaměstnavatelé v podnikatelském sektoru respektovat zásadu, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda v peněžní či nepeněžní formě podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Armstrong (2007, s. 519) definuje jako základ systému odměňování celkovou odměnu, kdy celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat. Jednotlivé prvky celkové odměny poté člení na celkové hmotné odměny a nepeněžní, vnitřní odměny. Obrázek (Obr. 8), vycházející z poznatků Armstronga, zachycuje prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.



Obr. 8. Prvky odměňování a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2007, s. 519)

## 2.1 Formy mzdových plnění

V odměňování uplatňuje firma mzdová plnění podle toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci.

Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů (Dvořáková a kol., 2007, s. 333):

- mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem plnění předem zadaných úkolů,
- posilují výkonově orientovanou firemní kulturu, orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení firmy na trhu práce,
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy.

### 2.1.1 Druhy mzdových forem

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Za mzdu se považují např.: základní mzda, osobní ohodnocení, prémie, naturální mzda, příplatky, doplatky. (Vybíhal, 2012, s. 87)

Mzdovou formou rozumíme vztah mezi výší odměny a výkonem při stanovené obtížnosti práce.

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci firmy. Mohou být zakotveny ve vnitřním mzdovém předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. (Dvořáková a kol., 2007)

Druhy mzdových forem můžeme rozlišit na základní (samostatnou) mzdu a doplňkové (nesamostatné) odměny.

#### **Základní mzda:**

- **Časová mzda** je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Výdělek pracovníka je závislý na množství odpracovaného času. Při měsíčním tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. (Vybíhal, 2012, s. 87)

K výhodám časové mzdy patří zejména to, že je jednoduchá a administrativně levná, usnadňuje plánovat mzdové náklady, pro příjemce mzdy je srozumitelná. Kritickým bodem se však stává její nízký stimulační podnět ke zvyšování výkonu. K překonání této slabiny je možné zavádět její modifikace a doplňky jako například diferencování podle dosažené míry plnění výkonových norem, doplnění časové mzdy osobním ohodnocením, prémie, bonusem apod. (Dvořáková a kol., 2007, s. 335)

- **Úkolová mzda** je závislá na výkonu pracovníka. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Podmínkou jejího zavedení je možnost stanovení objektivní výkonové normy a spolehlivá evidence rozsahu a kvality práce. (Vybíhal, 2012, s. 88)

Úkolová mzda je považována za velice pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným výkonem. Její použití může být spojeno s řadou negativních jevů, snaha zaměstnance dosáhnout co nejvyšší mzdu, bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržováním technologického postupu, nevhodným zacházením s výrobním zařízením, stroji, materiálem, atd. (Dvořáková a kol., 2001)

- **Podílová mzda** se určí jako podíl z jednotky vyjádřené v Kč (např. z tržeb). (Vybíhal, 2012, s. 88)
- **Provizní mzda** se stanoví zpravidla jako podíl v procentech z realizovaných obchodů, zakázek, množství získaných klientů, apod. (Vybíhal, 2012, s. 88)
- **Osobní mzda** se uplatňuje u pracovníků, kteří mají po delší dobu stabilní pracovní tempo a požadovanou kvalitu práce. (Vybíhal, 2012, s. 88)

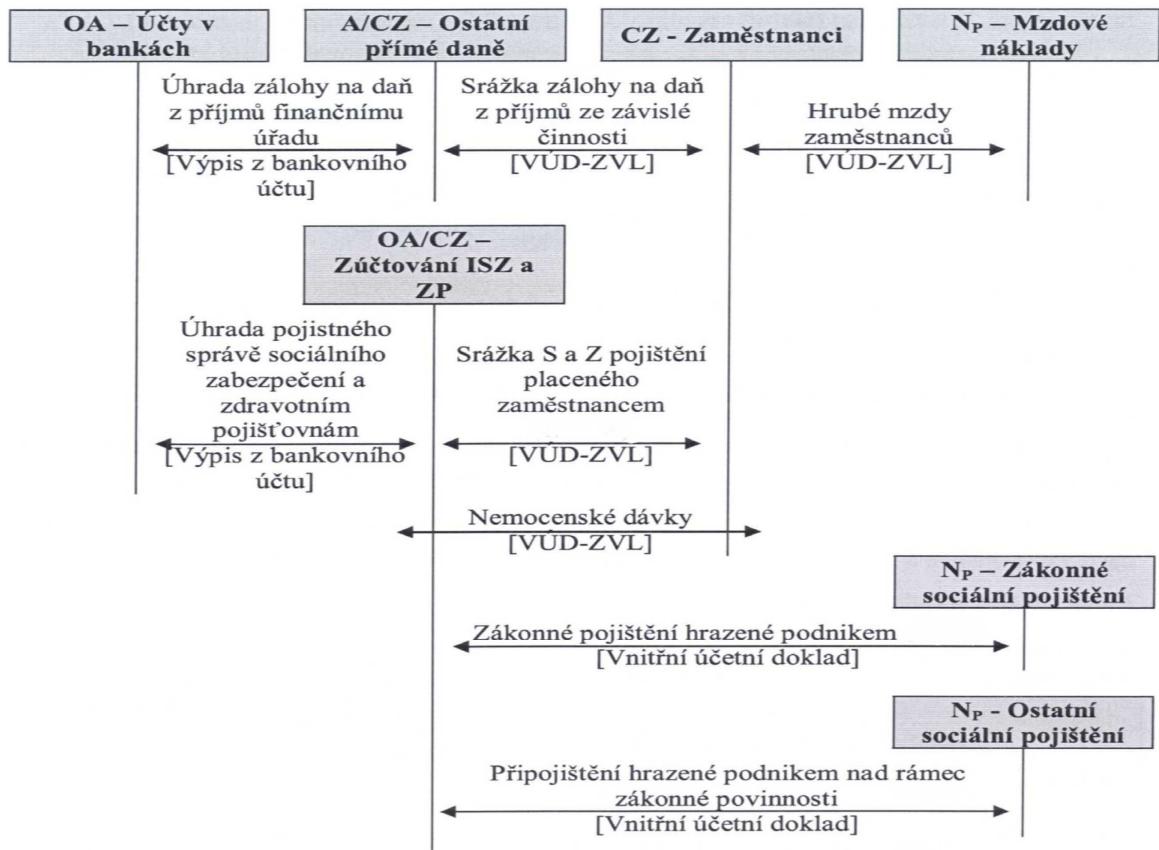
#### **Doplňkové druhy mzdových forem:**

- **Osobní ohodnocení** stanoví přímý nadřazený v závislosti na hodnocení slovních kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. (Dvořáková a kol., 2001)
- **Prémie** patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme jednorázové prémie, které jsou přiznávány za mimořádné plnění pracovních povinností a pravidelné prémie. (Dvořáková a kol., 2001)

- **Bonus** je poskytován k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální, nebo kolektivní. (Armstrong, 2009, s. 523)
- **Odměny** jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch, nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. K běžným druhům jednorázových či mimořádných odměn řadíme odměny za dovolenou, k Vánocům (13. a 14. mzdu), odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy, odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod. (Dvořáková a kol., 2001)
- **Účast na výsledcích** představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Sleduje tím jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, stabilizaci zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2001)
- **Zaměstnanecké výhody** jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn, jako odměna od společnosti, že pro ni zaměstnanci pracují. Tvoří ji výhody sociální povahy (příspěvek na životní pojištění, půjčky, ručení za půjčky, firemní školky atd.), výhody mající vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené organizací, výhodnější prodej produktů organizace apod.), výhody spojené s postavením v organizaci (podnikové automobily pro vedoucí zaměstnance, placení účtu za telefon, úhrada nákladů na reprezentaci aj.). (Koubek, 2001, s. 297)
- **Nepeňěžní odměny** neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování příležitostí pro rozvoj kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených. (Armstrong, 2009, s. 519)

## 2.2 Mzdy z hlediska účetního a daňového

Pokladem pro účtování o mzdách (Obr. 9) je zúčtovací a výplatní listina zaměstnance, která obsahuje nejen vyčíslení nároků zaměstnanců a srážky ze mzdy, ale i vyměřovací základy pro odvody sociálního a zdravotního pojištění. Kromě zúčtovací a výplatní listiny je zaměstnavatel povinen vést mzdové listy, které slouží ke kontrole orgánů sociálního a zdravotního pojištění, jsou i dokladem pro přiznání nároku zaměstnance na důchod.



Obr. 9. Schéma účtování mezd zaměstnanců (Paseková, 2008, s. 160)

Hrubé mzdy zaměstnanců se zaúčtují do nákladů a současně je vyjádřen závazek oproti účtu zaměstnanci. Srážky sociálního a zdravotního pojištění se účtují, jako snížení závazku na straně má dáti, na účtu zaměstnanci. Obdobně je zaúčtována i srážka zálohy na daň z příjmů fyzických osob, tedy jako snížení závazku na účtu zaměstnanci. Srážky sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem zaúčtuje podnik do nákladů. Nemocenské dávky se účtují jako zvýšení závazku na účtu zaměstnanci.

Daň ze závislé činnosti je odváděna měsíčně formou záloh finančním úřadu. Roční vyúčtování daně se provede nejpozději do konce měsíce března následujícího roku prostřednictvím daňového přiznání poplatníka, nebo plátce. Plátcem daně z příjmů rozumíme zaměstnavatele, který daň odvádí za poplatníka, tedy zaměstnance. Sazba daně činí 15 % ze základu daně zaokrouhleného na celá sta Kč nahoru. Základ daně z příjmů tvoří příjmy ze závislé činnosti (zaměstnání), příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, příjmy z pronájmu, příjmy z kapitálového majetku a ostatní příjmy. Do základu daně se nezahrnují příjmy osvobozené a již zdaněné příjmy. (Zákon o daních z příjmů, 1992)

## 2.3 Úloha vedoucích pracovníků, personálního útvaru a mzdové účetní

Na vytváření mzdového systému organizace se podílí zejména vedoucí pracovníci, jako přímí nadřízení zaměstnanců, personalisté a v neposlední řadě mzdové účetní.

### 2.3.1 Vedoucí pracovníci

Ve mzdovém systému organizace hrají vedoucí pracovníci rozhodující úlohu tím, že jsou přímými nadřízenými zaměstnanců a jsou to právě oni, kdo zná povahu pracovního místa i práci na něm, výkon pracovníka i pracovní podmínky. Vedoucí pracovníci tedy podstatným způsobem ovlivňují výši motivačních složek mzdy, jako jsou prémie, odměny, bonusy atd. Mají významné slovo při vytváření politiky i systému odměňování a jsou odpovědní za realizaci a dodržování pravidel. (Koubek, 2001, s. 31)

### 2.3.2 Personální útvar

Personalisté se podílí na vytváření systému odměňování a také na jeho úpravách a zlepšování. Dále personální útvar dbá na dodržování zákonů, archivaci dokumentů týkajících se odměňování, zajišťuje potřebné toky informací, ať už jde o informace uvnitř organizace, nebo s jinými institucemi, především státními. (Koubek, 2001, s. 32)

### 2.3.3 Mzdové účetní

Při vyšším, nebo narůstajícím počtu zaměstnanců se vrcholové vedení organizace musí zabývat úlohou mzdových účetních ve firmě, které musí metodicky, věcně i prakticky zvládnout široký okruh předpisů, souvisejících se mzdovým systémem. Lze bezesporu tvrdit, že funkce mzdové účetní patří mezi takové, které kladou poměrně vysoké nároky nejen na pracovní vypětí, ale i na úroveň samovzdělávání a přirozeného požadavku na sledování poměrně častých změn v právních předpisech, včetně detailního rozlišování účinnosti těchto změn a jejich promítnutí do mzdové evidence a jiných materiálů, s nimiž mzdové účetní, ale i management pracují. (Vybíhal, 2012, s. 11)

Rozsah činností mzdové účetní je velmi široký (Vybíhal, 2012, s. 12):

- **Provádějí** náročné práce v oblasti mzdové agendy, srážky odvodů měsíčních zálohy, srážky zdravotního a sociálního pojištění, zápis všech údajů do mzdových listů, výpočet mezd, výpočet odměn na základě dohod o provedení práce a pracovní

činnosti, výpočty denních vyměřovacích základů pro dávky nemocenského pojištění.

- **Vyhotovují** mzdové listy pracovníků, evidenční listy důchodového zabezpečení, hlášení o pracovních úrazech, potvrzení pro zaměstnance, potvrzení o zdanitelných příjmech.
- **Zakládají** výplatní listiny všech zaměstnanců a prohlášení k dani zaměstnanců včetně všech potvrzení.
- **Kontrolují** převodní příkazy k odvodu zdravotního a sociálního pojištění, půjček, spoření, penzijního připojištění, životního pojištění, darů.
- **Sledují** veškeré změny dotýkající se zaměstnanců, věcnou a formální správnost předložených dokladů.
- **Zajišťují** zpracování výplat mimořádných odměn, odměn při pracovním a životním výročí, odměn za řešení výzkumných či jiných úkolů.
- **Zúčastňují se** školení, kurzů, seminářů.



### 3 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě poznatků uvedených v teoretické části bakalářské práce je možné stručně shrnout podstatu outsourcingu a mzdového systému.

Outsourcing je jednou z metod moderního řízení podniku. Důvody pro zavedení outsourcingu můžeme rozdělit na ekonomické a strategické.

Implementace outsourcingu do firemní strategie se může zdát složitá, postupným zaváděním a dodržováním základních pravidel jsou jednotlivé fáze implementace snáze uchopitelné. Mezi základní fáze patří rozhodnutí o oblasti vhodné k outsourcingu, analýza a výběr vhodného dodavatele, uzavření smlouvy, převedení činnosti na poskytovatele a využívání a hodnocení efektivnosti projektu.

Přes počáteční ostych dnes využívá převzetí zdrojů, nebo jejich částí poskytovatelem outsourcingu stále větší počet společností. V našich podmínkách je ve firmách bohužel stále ještě zakořeněn pocit nedůvěry a přesvědčení, že sám si udělám vše nejlépe. Konkurenční boj je ovšem stále tvrdší, a proto nutnost orientace na hlavní předmět podnikání, snížení nákladů a špičková kvalita poskytovaných služeb dříve či později donutí každého tyto služby využít.

Druhá část teoretických poznatků je zaměřena na mzdový systém organizace a odměňování pracovníků. Odměňování pracovníků je jedním z nejefektivnějších způsobů motivace, zároveň však jedna z nejzávažnějších personálních činností.

Základem mzdového systému je volba mzdové formy. Mzdové formy můžeme rozdělit na základní formy, kam patří časová a úkolová mzda, dále na doplňkové, sem můžeme zahrnout osobní ohodnocení, prémie, bonus, odměny, účast na výsledcích, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.

Mzdový systém organizace vytvářejí především vedoucí pracovníci tím, že mohou ovlivnit motivační složky mezd jednotlivých zaměstnanců, dále personalisté, kteří zajišťují potřebné toky informací v organizaci a především mzdové účetní, které odpovídají za správnost zpracování mezd.

V praktické části bude provedena analýza možnosti outsourcingu mzdové agendy ve vybrané společnosti HP TRONIC Zlín a učiněn závěr, zda je využití této možnosti pro firmu výhodné či nikoli.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HP TRONIC ZLÍN

Firma HP TRONIC byla založena 1. 8. 1990 ve Zlíně jako fyzický subjekt bez investic zahraničního kapitálu. U jejího zrodu stál pan Milan Hradil a pan Pastirik. Původní název firmy "H & P electronic" (Hradil, Pastirik) byl z lingvistických důvodů a také pro snazší zapamatování upraven na HP TRONIC. Hlavní činností v době vzniku firmy byl maloobchodní prodej spotřebního zboží s postupnou specializací na domácí elektrospotřebiče. V té době firma vsadila na neutěšenou situaci na trhu v oblasti audio a video techniky a začala obchodovat se špičkovými a kvalitními produkty. Veškerou činnost firmy zajišťovalo 10 stálých zaměstnanců. (HP TRONIC, 2009)

Firma je do dnešní doby výlučně českou firmou a patří k lídrům na trhu domácích elektrospotřebičů a spotřební elektroniky. Od roku 2010 se elektro sortiment navýšil o sortiment neelektro, jakou jsou hračky, parfémy, sportovní potřeby a mnoho dalšího. HP TRONIC distribuuje všechny významné značky. Firma vlastní celkem 60 prodejen (k 31. prosinci 2011), které jsou součástí jak sítě EURONICS, tak ETA, prodává zboží přes vlastní internetový obchod eProton.cz a nabízí výrobky z akčního letáku PROTON. HP TRONIC aktivně obchoduje s více než 2000 odběrateli po celé České republice. Odběratele má i v zemích Evropské unie. Ve skupině HP TRONIC, kterou dnes tvoří několik firem, pracuje celkem 1090 zaměstnanců (k 31. prosinci 2011). (HP TRONIC, 2011)

### 4.1 Firmy ve skupině HP TRONIC

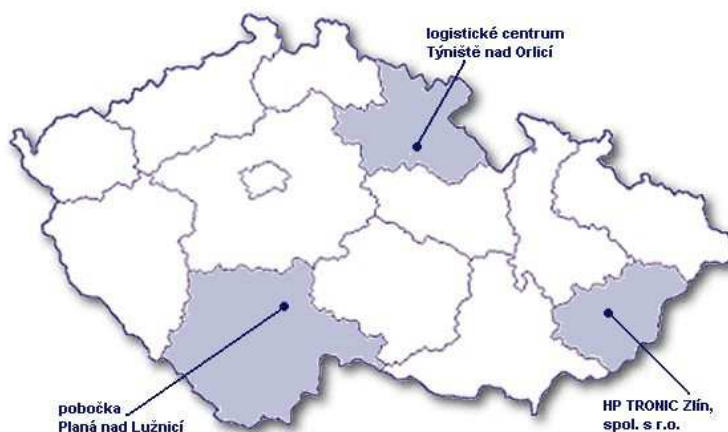
V současné době skupinu HP TRONIC tvoří 7 firem, patří sem:

1. HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.
2. HP TRONIC – prodejny elektro a.s.
3. EURONICS ČR a.s.
4. HP Invest a.s.
5. Internet Retail a.s.
6. HP TRONIC s.r.o.
7. ETA a.s.

### 1. HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.

Tato společnost je v rámci celé skupiny HP TRONIC vedoucí společností, jejíž management určuje směr vývoje nejen samotné firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r.o., ale všech firem do této skupiny začleněných. Základní kapitál společnosti je 40 mil. Kč. (HP TRONIC, 2011)

Hlavní oblast činností představuje velkoobchod s centrálou ve Zlíně a pobočkou v Plané nad Lužnicí a logistickým centrem v Týništi nad Orlicí (Obr. 10). Z obchodního hlediska je nositelem velkoobchodních aktivit, které mimo činnosti klasického velkoobchodu zahrnují také logistické služby pro síť EURONICS, prodej v rámci letáku PROTON a výhradní zastoupení importovaných značek na českém a slovenském trhu včetně prodeje výrobků těchto značek.



Obr. 10. Centrální sklady (HP TRONIC, 2009)

V rámci velkoobchodní činnosti je veškeré zboží rozváženo do více než 1500 prodejen elektra po celé republice, zboží je dodáváno také do největších velkoobchodních řetězců Makro, Ahold, Globus nebo Tesco.

Firma HP TRONIC je významným dodavatelem pro největší internetové obchody u nás, mezi které patří i vlastní [www.epron.cz](http://www.epron.cz). Velkoobchodní prodej zboží je často realizován také pro společnosti, které se přímo nezabývají obchodem s elektronikou.

Objednávky a prodej zboží jsou převážně realizovány díky obchodnímu on-line systému na webové adrese [www.hponline.cz](http://www.hponline.cz). Zde obchodníci naleznou přehled nabízeného

sortimentu, včetně informace, zda je zboží skladem. Ke každému výrobku jsou připojeny technické specifikace, fotografie a český návod s možností stažení.

Firma dále vlastní obchodní značku PROTON, která představuje nejčtenější akční leták s nabídkou elektrospotřebičů. Nabídku výrobků z letáku PROTON zajišťuje na 650 prodejen po celé České republice. První leták PROTON se do domácností dostal v červnu roku 1997.

Exkluzivně na českém, slovenském a polském trhu HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. distribuuje elektrospotřebiče a spotřební elektroniku značky HYUNDAI, je vlastníkem značky elektroniky pro mladé G2 GoGEN, domácích spotřebičů Goddess a Gallet. V České republice rovněž zastupuje světového lídra v oblasti systémů centrálního vysávání a rekuperací AXPIR / ALDES.

Internetový obchod [www.eproton.cz](http://www.eproton.cz) nabízí od širokého sortimentu spotřební a domácí elektroniky, přes vybavení pro hobby a zahradu, až po parfémy, hračky, sportovní potřeby a oblečení a mnoho dalšího druhu zboží. Internetový obchod zároveň patří k nejserióznějším na českém trhu, což také potvrzuje ocenění APEK (Asociace pro elektronickou komerci) udělované pouze prověřeným internetovým obchodům.

V neposlední řadě firma provozuje komfortní službu pro doručení zboží až domů k zákazníkovi HDS – Home Delivery System. Tuto službu využívají internetové obchody i klasické kamenné prodejny. (HP TRONIC, 2009)

## **2. HP TRONIC – prodejny elektro a.s.**

V rámci skupiny HP TRONIC provozuje vlastní síť 39 prodejen pod hlavičkou prodejní sítě EURONICS a 21 prodejen pod hlavičkou značky ETA. HP TRONIC aktivně obchoduje s více než 2000 odběrateli po celé České republice. Základní kapitál se skládá z 993 akcí na majitele ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč. Firma zásobuje síť maloobchodních prodejen, které jsou na území celé České republiky z centrálního skladu v Týništi nad Orlicí a poboček v Plané nad Lužnicí a ve Zlíně. (HP TRONIC, 2011)

### 3. EURONICS ČR a.s.

Firma HP TRONIC je spoluzakladatelem a hlavním akcionářem společnosti EURONICS ČR, a.s. Síť elektro EURONICS v České republice sdružuje více než 180 prodejen (Obr. 11) a obchoduje více než 60 světových značek elektrospotřebičů. (Euronics, 2010)

EURONICS ČR vznikl v roce 1999 s cílem vybudovat síť elektrospecialistů, která bude svým zákazníkům kvalifikovaným partnerem při nákupu elektrospotřebičů.

Základní kapitál se skládá z 245 ks listinných kmenových akcií znějících na jméno o jmenovité a emisní hodnotě 100 000,- Kč. Základní kapitál tedy činí 24 500 000,- Kč a byl jednotlivými akcionáři splacen. (HP TRONIC, 2011)

Mezinárodní skupinu EURONICS tvoří 25 členů z 28 zemí, tj. téměř 6 300 nezávislých prodejců elektra s 11.500 obchody. Dvacet z těchto členských zemí pak používá značku EURONICS jako své hlavní obchodní jméno. Síť EURONICS, díky svému rozsáhlému geografickému pokrytí, zasahuje téměř 600 milionů spotřebitelů. (Euronics, 2010)



Obr. 11. Prodejny EURONICS v ČR (Euronics, 2010)

#### 4. HP INVEST a.s.

V roce 1996 firma HP TRONIC vstoupila jako jedna z prvních na trh splátkového prodeje domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. Tato firma v rámci celé skupiny zajišťuje splátkový prodej Český Triangl na internetových obchodech (eProton, Kasa, Obchodní-dům, Vltava) a na maloobchodních prodejnách.

Společnost HP TRONIC také přináší pracovní uplatnění osobám zdravotně znevýhodněným. Tyto osoby pracují rovněž pod hlavičkou firmy HP Invest.

Základní kapitál tvoří 100 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč. (HP TRONIC, 2011)

#### 5. Internet Retail a.s.

Skupina Internet Retail od května 2011 sdružuje celkem sedm předních českých a slovenských internetových obchodů: *KASA.cz*, *Obchodní-dům.cz*, *Vltava.cz*, *Nakupuj.com*, *Megaobchod.cz*, *Hej.sk*, *Obchodny-dom.sk* a *Dunaj.sk*.

Zatímco v případě *KASA.cz*, *Obchodní-dům.cz* (Obr. 12), *Hej.sk*, a *Obchodni-dom.sk* se jedná o multisortimentní online nákupní centra s širokou nabídkou kvalitních služeb a poradenským servisem, *Nakupuj.com*, *Dunaj.sk* a *Megaobchod.cz* zastupují nízkonákladové obchody, kde není důraz kladen na šíři služeb, ale rozhodující je snaha udržet co nejnižší ceny. Integrace obchodů pod jednu „střechu“ zaručuje zákazníkům maximální solidnost a spolehlivost. Společnost HP TRONIC je v této firmě majoritním vlastníkem.

The image displays two side-by-side screenshots of e-commerce websites. The left screenshot is for 'obchodni-dum.cz' and features a navigation menu with categories like 'VELKÉ domácí spotřebiče', 'MALE domácí spotřebiče', 'VESTAVNÉ', 'POČÍTAČE', 'ELEKTRONIKA', 'FOTO', and 'HOBBY'. The main content area shows a 'Parfémů' advertisement and a grid of product listings with prices and 'Koupit' buttons. The right screenshot is for 'kasa.cz' and features a navigation menu with categories like 'MOBILY', 'DIGITÁLNÍ FOTÓ', 'TELEVIZOR', 'POČÍTAČE', 'BILA TECHNIKA', 'HAJE DONAČI', 'KON ZAHRADA', 'SPORT', 'DROGERIE', 'ROBOTAŘI', 'PRO DETI', and 'NÁBYTEK'. The main content area shows a 'SAMSUNG PL210' advertisement and a grid of product listings with prices and 'Koupit' buttons.

Obr. 12. Internetové obchody: obchodní-dům.cz a kasa.cz (HP TRONIC, 2012)

## 6. HP TRONIC s.r.o.

Od roku 1997 firma provozuje tři horské hotely v srdci Beskyd ve Velkých Karlovicích (Obr. 13).

Hotel Lanterna\*\*\*\* s moderním relaxačním centrem L-SPA. Hotel Horal\*\*\*\* se sportovně-relaxačním centrem, golfovým hřištěm a lanovým parkem. Hotel Galik\*\* vytváří dobré zázemí pro pořádání sportovních nebo školních pobytů. (Valachy, 2010)

Základní kapitál společnosti je 6 mil. Kč. (HP TRONIC, 2011)



*Obr. 13. Hotel Lanterna, Horal, Galík (Valachy, 2010)*

## 7. ETA a.s.

Společnost HP TRONIC koupila firmu ETA a.s. v roce 2011. Od svého vzniku se značka stala jednou z největších českých značek na trhu. Spontánní znalost značky ETA mezi českými spotřebiteli dosahuje plných 96 %, přičemž v průměru téměř každá domácnost vlastní alespoň jeden spotřebič této značky. (HP TRONIC, 2012)



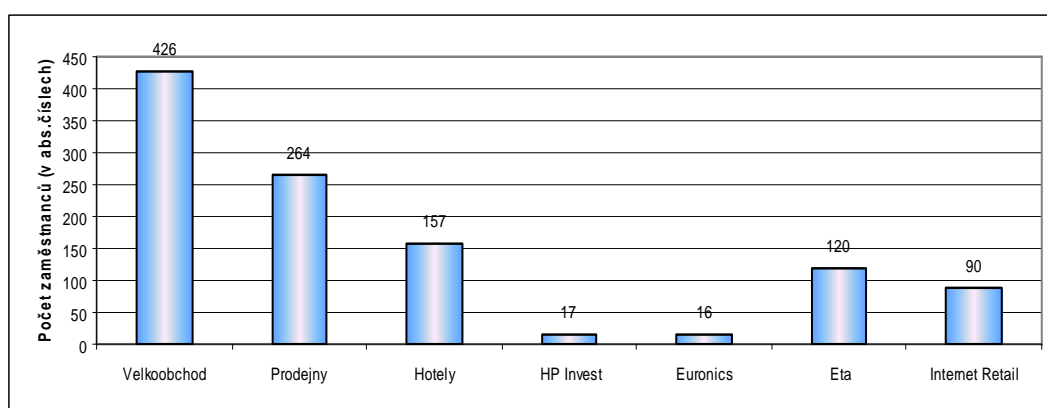
## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍCH A MZDOVÝCH ČINNOSTÍ VE SKUPINĚ HP TRONIC

Kapitola zpracovává analýzu současného stavu zajištění personálních činností pro skupinu firem HP TRONIC. Analýza je provedena pomocí personálních ukazatelů, které odrážejí aktuální stav zaměstnanosti firmy. Dále je proveden rozbor činností personálního a mzdového oddělení. Tyto informace jsou stěžejním podkladem pro další část bakalářské práce, ve které je zpracována možnost outsourcingu mzdové agendy.

### 5.1 Personální ukazatele

Celá skupina HP TRONIC zaměstnávala k 31. prosinci 2011 celkem 1090 zaměstnanců. Ve firmě pracuje 619 mužů a 471 žen. Průměrný věk všech zaměstnanců je 35 let.

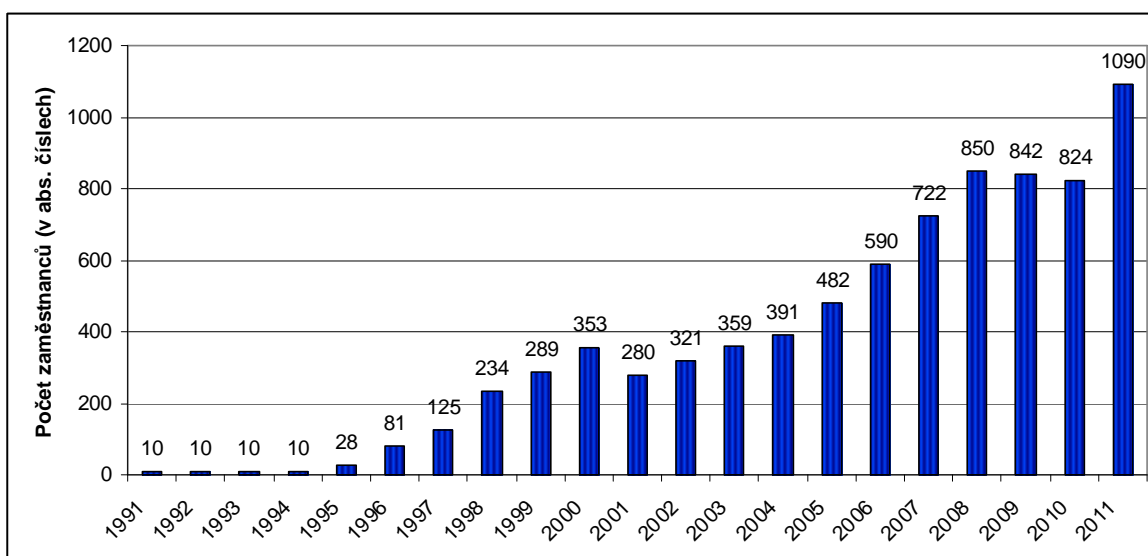
Z obrázku (Obr. 14) je patrné rozmístění zaměstnanců v jednotlivých firmách skupiny HP TRONIC, kdy ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. (velkoobchod) pracuje 426 zaměstnanců, HP TRONIC – prodejny elektro a.s. (prodejny) 264 zaměstnanců, HP TRONIC s.r.o. (hotely) 157 zaměstnanců, HP INVEST a.s. 17 zaměstnanců, EURONICS ČR a.s. 16 zaměstnanců, Eta a.s. 120 zaměstnanců a Internet Retail a.s. 90 zaměstnanců.



Obr. 14. Počet zaměstnanců (HP TRONIC, 2012)

### 5.1.1 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců

Graf (Obr. 15) sleduje postupný vývoj celkového počtu zaměstnanců od založení firmy, až po současnost. Hodnoty jsou měřeny vždy k 31. 12. daného roku. Největší nárůst firma zaznamenala v roce 1998, kdy počet zaměstnanců za jediný rok téměř zdvojnásobila. V letech 2008 a 2009 došlo k mírnému poklesu zaměstnanosti z důvodu protikrizových opatření. V loňském roce došlo ke značnému navýšení počtu zaměstnanců z důvodů spojení s firmou Internet Retail, a.s. a dále díky odkoupení české značky Eta, a.s.



Obr. 15. Vývoj počtu zaměstnanců (HP TRONIC, 2012)

### 5.1.2 Míra fluktuace

Firmy by měly pravidelně sledovat míru fluktuace, protože tento ukazatel je velice důležitou zpětnou vazbou vnitřní situace firmy. Míra fluktuace vyjadřuje poměr rozvázaných pracovních poměrů k průměrnému počtu pracovníků za určité kalendářní období např. jeden rok. Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, středisek společnosti, apod. Do rozvázaných pracovních poměrů nejsou započítány tzv. normální odchody, jejichž důvody jsou přirozené nebo dočasné - důchod, mateřská dovolená a jiné.

Na základě údajů (Tab. 1) je možné určit míru fluktuace firmy HP TRONIC za uplynulý rok 2011.

Tab. 1. Přehled uzavřených a rozvázaných PP za rok 2011 (HP TRONIC, 2012)

Firma	Uzavřené PP	Rozvázané PP	Odešli v prvním roce
HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	57	27	5
HP TRONIC - prodejny elektro a.s.	21	19	4
HP TRONIC s.r.o.	31	14	4
HP Invest a.s.	0	0	0
EURONICS ČR a.s.	2	1	0
<b>Celkem</b>	<b>111</b>	<b>61</b>	<b>13</b>

$$\text{Míra fluktuace} = (\text{Rozvázané pracovní poměry} / \text{Průměrný počet zaměstnanců}) * 100. \quad (5.1)$$

$$\text{Míra fluktuace}_{2011} = \frac{78}{1090} * 100 = 7,2\% . \quad (5.2)$$

Doporučená úroveň fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v odborné literatuře je v rozsahu 5 - 7 %. Výsledek firmy HP TRONIC tedy může být hodnocen jako téměř ideální.

Dále je možné určit podíl nových zaměstnanců, kteří odcházejí ze zaměstnání během prvního roku. Tento ukazatel je vypočítán pouze za skupinu firem HP TRONIC, tedy bez firem Eta, a.s. a Internet Retail, a.s., které se ke skupině HP TRONIC připojily v průběhu roku 2011. Průměrný počet zaměstnanců za dané období činil 848.

$$(\text{Počet zaměstnanců, kteří odešli v prvním roce zaměstnání} / \text{Průměrný počet zaměstnanců}) * 100. \quad (5.3)$$

$$\frac{13}{848} * 100 = 1,5\% . \quad (5.4)$$

Výsledek může být opět hodnocen jako velmi pozitivní.

Pro srovnání: v roce 2010 firma HP TRONIC nově přijela do hlavního pracovního poměru 98 zaměstnanců, rozvázan byl pracovní poměr se 72 zaměstnanci, v prvním roce zaměstnání odešlo 21 zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců za dané období činil 820.

$$\text{Míra fluktuace}_{2010} = \frac{72}{820} * 100 = 8,8\%. \quad (5.5)$$

Je třeba zohlednit, že míra fluktuace byla v roce 2010 ovlivněna uzavřením tří prodejen z důvodů plánované rekonstrukce a modernizace. Prodejny byly znovu otevřeny v průběhu roku 2011.

Podíl nových zaměstnanců, kteří odešli během prvního roku zaměstnání, byl v roce 2010:

$$\frac{21}{820} * 100 = 2,6\%. \quad (5.6)$$

### 5.1.3 Míra přežití

Tento ukazatel měří, kolik procent z původně nově přijatých zaměstnanců k určitému datu, stále ještě pracuje v daném podniku.

Míru přežití vypočítáme podle vzorce:

$$\left( \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří odešli v prvním roce zaměstnání}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \right) * 100. \quad (5.7)$$

V roce 2007 bylo nově přijato celkem 128 zaměstnanců. Z tabulky (Tab. 2) je patrné, jak míra přežití postupně každý rok klesá. Po čtvrtém roku zůstává ve firmě z původně přijatých 128 zaměstnanců necelá polovina, tedy 45 %.

Tab. 2. Analýza míry přežití (HP TRONIC, 2012)

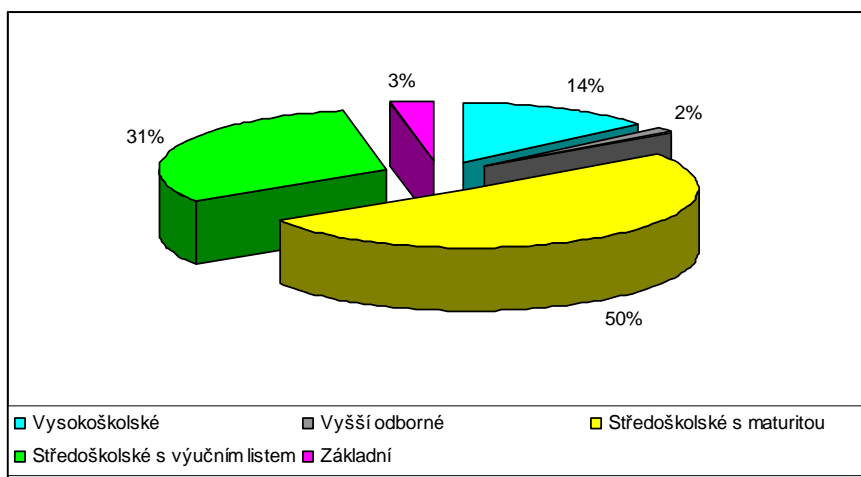
Pozice	Původně přijato	Počet přeživajících ke konci roku			
		2008	2009	2010	2011
Skladník	44	29	25	23	21
Prodavač	64	43	34	28	25
Reklamační technik	5	3	3	3	3
Obchodní referent	8	6	6	6	5
Sekretářka	7	5	3	3	3
<b>Celkem</b>	<b>128</b>	<b>86</b>	<b>71</b>	<b>63</b>	<b>57</b>
<b>Míra přežití</b>	<b>100 %</b>	<b>67 %</b>	<b>55 %</b>	<b>49 %</b>	<b>45 %</b>

### 5.1.4 Vzdelanostní struktura

Dalším personálním ukazatelem je vzdelanostní struktura zaměstnanců. V následující tabulce (Tab. 3) jsou zaměstnanci rozděleni podle dosaženého vzdělání. Z výsledků (Obr. 16) je zřejmé, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou, tedy 50 %.

Tab. 3. Vzdelanostní struktura firmy HP TRONIC  
(HP TRONIC, 2012)

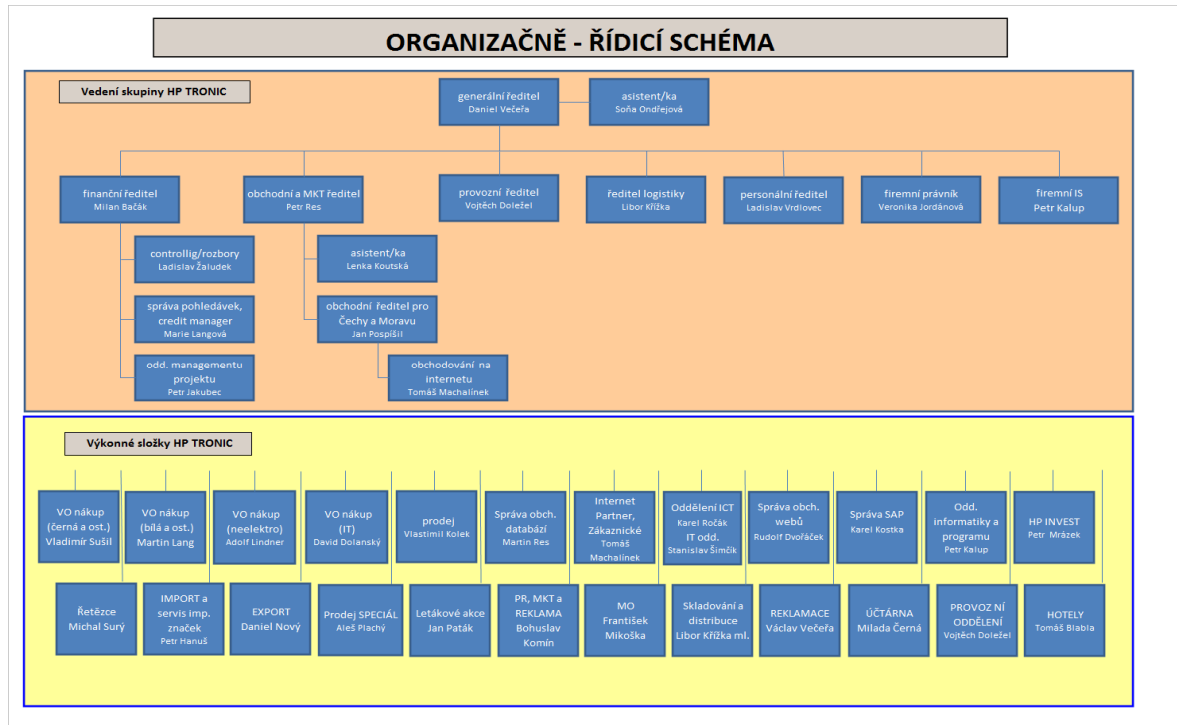
Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Vysokoškolské	150	14 %
Vyšší odborné	18	2 %
Středoškolské s maturitou	550	50 %
Středoškolské s výučním listem	338	31 %
Základní	34	3 %
<b>Celkem</b>	<b>1090</b>	<b>100 %</b>



Obr. 16. Vzdelanostní struktura (HP TRONIC, 2012)

### 5.1.5 Počet vedoucích zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců

Přehled hlavních středisek a jejich vedoucích zaměstnanců zachycuje organizačně – řídicí schéma firmy HP TRONIC (Obr. 17). Schéma zobrazuje především organizační strukturu firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. a dále top management ostatních firem.



Obr. 17. Organizačně – řídicí schéma (HP TRONIC, 2012)

Podklad pro výpočet ukazatele poměru vedoucích zaměstnanců udává následující tabulka (Tab. 4). Po výpočtu byl výsledek ukazatele porovnán s firmou, která působí ve stejném odvětví jako firma analyzovaná. Na základě výsledků srovnání může firma určit, zda je tento stav vedoucích v daném odvětví podprůměrný či nadprůměrný a na tento jev adekvátně zareagovat.

Tab. 4. Vedoucí zaměstnanci (HP TRONIC, 2012)

Firma	Počet vedoucích zaměstnanců
HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	54
HP TRONIC - prodejny elektro a.s.	41
HP TRONIC s.r.o.	19
HP Invest a.s.	1
EURONICS ČR a.s.	1
Internet Retail, a.s.	5
Eta, a.s.	8
<b>celkem</b>	<b>129</b>

Poměr vedoucích k celkovému počtu pracovníků ve firmě HP TRONIC:

$$\frac{129}{1090} * 100 = 12\% . \tag{5.8}$$

Pokud tento údaj porovnáme s podobnou firmou, zjistíme, že poměr vedoucích zaměstnanců k celkovému počtu je vyšší o 3 %, než u firmy ze stejného odvětví činnosti.

Pro srovnání byla zvolena společnost Datart International, a.s. Jedná o firmu působící ve stejném odvětví a má nejvíce společných prvků s firmou HP TRONIC. Společnost Datart International, a.s. je český a slovenský maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku. Na českém a slovenském trhu působí od roku 1990. Prodejní řetězec tvoří 38 kamenných prodejen v České republice a na Slovensku a e-shopy Datart.cz a Datart.sk. Zaměstnává přibližně 1000 zaměstnanců, nejužší vedení firmy tvoří 13 top managerů a dále 78 zaměstnanců ve vedoucích funkcích.

Poměr vedoucích k celkovému počtu pracovníků ve firmě Datart International, a.s.:

$$\frac{91}{1000} * 100 = 9,1\% . \quad (5.9)$$

## 5.2 Mzdová analýza

Mzdový systém ve firmě HP TRONIC se skládá z pevné mzdy a z pohyblivých motivačních složek. Pevnou mzdu určuje povaha pracovního místa, dále její výši ovlivňuje přímý nadřízený zaměstnanec.

Motivační složky můžeme rozdělit takto:

- osobní ohodnocení na základě výkonu zaměstnance za uplynulý měsíc (posuzuje přímý nadřízený),
- prémie dle plnění úkolů střediska, jehož je zaměstnanec součástí,
- prémie dle plnění plánu tržeb celé skupiny firem HP TRONIC,
- prémie generálního ředitele,
- zaměstnancům prodejen náleží určité procento z prodeje zboží.

Tyto složky mzdy mohou nabývat i záporných hodnot.

Dalším motivačním prvkem jsou zaměstnanecké benefity:

- sleva na nákup zboží v prodejnách firmy,

- sleva na ubytování, konzumaci a služby na hotelech ve Velkých Karlovicích,
- roční odměna, tzv. třináctý plat,
- nadstandardní zdravotní péče (příspěvek na zubaře, zdarma očkování proti chřipce),
- hmotné výhody (mobil, notebook, auto),
- zvýhodněný firemní paušál na volání,
- kurzy anglického jazyka,
- psychologická poradna,
- příspěvek na životní pojištění,
- dárkový poukaz při významných životních událostech zaměstnance (kulatiny, svatba, narození dítěte),
- podpora vzdělávání (dálkové studium, kurzy, školení, atd.).

Každý ze zaměstnanců firmy podepisuje mzdový výměr při nástupu do zaměstnání. Tento mzdový výměr je většinou platný po zkušební dobu. Poté podepisuje zaměstnanec nový mzdový výměr, kde jsou určeny koeficienty pohyblivých složek. Mzdový výměr je platný vždy po dobu jednoho roku.

### 5.2.1 Osobní náklady

Osobní náklady představují výraznou výdajovou položku většiny firem. Tyto náklady jsou tvořeny hrubou mzdou a odvody na zdravotní a sociální pojištění, které hradí zaměstnavatel za zaměstnance. Zejména u firmy HP TRONIC s.r.o. dosahují tyto náklady více než 17 % z celkových nákladů. Naopak nejméně se osobní náklady podílí na celkových nákladech ve firmě EURONICS ČR, a.s., kde tyto náklady dosahují 0,5 % z celkového objemu nákladů. Rozdíl je dán jednak počtem zaměstnanců v jednotlivých firmách, tak především skutečností, že převážnou část administrativních pracovníků poskytujících zázemí celé skupině firem HP TRONIC jsou zaměstnanci firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. Výnosy firmy Euronics jsou tvořeny především tržbami z prodaného zboží, tedy téměř všechny náklady jsou vynaloženy na prodané zboží. Zatímco u hotelů (HP TRONIC, s.r.o.) jsou náklady vynaložené na prodané zboží minimální. U vybraných firem, které tvoří skupinu HP TRONIC déle, než jeden rok je možné



z tabulky (Tab. 5) vyčíst, že osobní náklady tvoří téměř 4 % z celkových vynaložených nákladů, což je poměrně málo vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců.

Tab. 5. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v roce 2011(HP TRONIC, 2012)

Firma	Náklady osobní v tis. Kč	Náklady celkem v tis. Kč	Podíl
HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	159 073 Kč	5 378 330 Kč	3,0 %
HP TRONIC - prodejny elektro a.s.	93 625 Kč	796 908 Kč	11,7 %
HP TRONIC s.r.o.	39 373 Kč	228 368 Kč	17,2 %
HP Invest a.s.	2 209 Kč	18 794 Kč	11,8 %
EURONICS ČR a.s.	9 412 Kč	2 126 768 Kč	0,4 %
<b>Celkem</b>	<b>303 692 Kč</b>	<b>8 549 168 Kč</b>	<b>3,6 %</b>

### 5.2.2 Srovnání mezd

Průměrnou výši hrubých mezd ve firmách skupiny HP TRONIC za rok 2011 zachycuje tabulka níže (Tab. 6). Opět ze srovnání byly vyloučeny firmy Eta, a.s. a Internet Retail, a.s., protože se do skupiny firem HP TRONIC připojily až v průběhu roku, a tak by srovnání nebylo ve stejném poměru, jako u ostatních firem. Mzdy byly porovnány s průměrnou hrubou mzdou ve Zlínském kraji, která v roce 2011 činila 21 486,- Kč a dále s průměrnou mzdou v celé České republice, která byla 24 319,- Kč. Odchytky jsou uvedeny v procentech. Celkově za vybrané firmy ve skupině HP TRONIC byla výše průměrné hrubé mzdy za rok 2011 o téměř 20 % vyšší, než byl průměr v České republice a dokonce o 36 % vyšší, než byla průměrná mzda ve Zlínském kraji.

Tab. 6. Průměrné mzdy v roce 2011(HP TRONIC, 2012)

Firma	Výše hrubé mzdy	Porovnání s průměrem v ČR	Porovnání s průměrem ve Zlínském kraji
HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	29 713 Kč	22,2 %	38,3 %
HP TRONIC - prodejny elektro a.s.	25 402 Kč	4,5 %	18,2 %
HP TRONIC s.r.o.	18 130 Kč	-25,5 %	-15,6 %
HP Invest a.s.	22 873 Kč	-6,0 %	6,5 %
EURONICS ČR a.s.	49 516 Kč	103,6 %	130,5 %
<b>Celkem</b>	<b>29 127 Kč</b>	<b>19,8 %</b>	<b>35,6 %</b>

## 6 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ A MZDOVÝCH ÚČETNÍ

Nyní bude popsána pracovní náplň personálního oddělení a mzdových účetních. Rozdělení činností je důležité pro další část této bakalářské práce, kdy je třeba přesně vymezit oblasti, které firma bude outsourcovat.

Z důvodů respektování dohody se zaměstnanci obou útvarů nejsou uváděny jejich jména. Pro účely bakalářské práce je použito označení: Vedoucí personálního oddělení, Personalista I, Personalista II, Mzdová účetní I a Mzdová účetní II.

### 6.1 Personální oddělení

Personální oddělení firmy HP TRONIC je tvořeno třemi zaměstnanci, vedoucím personálního oddělení a dvěma personalisty. Na jednoho personalistu tedy připadá zhruba 360 zaměstnanců ( $1090 - \text{celkový počet zaměstnanců} / 3 = 366$ ). V literatuře (Armstrong, 2007) je uváděna empirická norma, kdy na jednoho personalistu by mělo připadat 100 zaměstnanců, aby byla zajištěna adekvátní péče. Z uvedeného tedy vyplývá, že ve firmě HP TRONIC je tato norma více než 3x překročena a je tedy otázkou, jak kvalitně jsou činnosti personalistů vůči zaměstnancům vykonávány a zda by vedení firmy nemělo zvážit rozšíření oddělení adekvátně k počtu zaměstnanců.

**Personalista I** spravuje agendy firem HP TRONIC Zlín, spol. s r.o., EURONICS ČR a.s. a Eta, a.s.

Na **Personalistu II** připadá správa agendy HP TRONIC s.r.o. a Internet Retail, a.s.

O personální agendu firmy HP TRONIC – prodejny elektro a.s. se stará Mzdová účetní II. Na základě rozhovoru vedeném s personalisty se jedná o přesunu agendy elektro prodejen již delší dobu. V současné době, však přesun není možný a to z důvodů plného využití fondu pracovní doby personálního oddělení.

**Vedoucí personálního oddělení** zastřešuje chod celého oddělení, je členem nejvyššího vedení organizace. Přímým nadřízeným vedoucího personálního oddělení je generální ředitel firmy.

Následující tabulka (Tab. 7), která zachycuje hlavní činnosti personalistů, byla vytvořena na základě popisů práce zaměstnanců personálního oddělení. Tedy činnosti, které je nutné

zajistit při nástupu nového zaměstnance, při ukončení pracovního poměru a běžné činnosti v průběhu měsíce.

V příloze I je uveden deník práce, který podrobně popisuje veškeré činnosti personalistů spolu s termíny pro splnění.

Tab. 7. Popis práce personalistů (HP TRONIC, 2009)

Nástup nového zaměstnance	Ukončení pracovního poměru zaměstnance	V průběhu měsíce
Shromáždit osobní údaje nového zaměstnance, předat k vyplnění osobní dotazník.	Rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, na žádost zaměstnance.	Uzavírat dohody o srážkách ze mzdy (stravné, mobily, auta, ...).
Předání formuláře ke vstupní lékařské prohlídce u závodního lékaře.	Předání výstupního listu.	Hodnotící pohovory se zaměstnanci. Vytváření kariérních plánů.
Uzavřít pracovní smlouvu, sjednat mzdový výměr.	Na žádost zaměstnance vypracovat pracovní posudek.	Vést evidenci o zaměstnancích.
Uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti u pozic, které to vyžadují.		Řešení pracovních úrazů.
Seznámení s popisem práce dané pozice.		Statistické vyhodnocování.
Seznámení se směrnicemi a vnitřním řádem firmy.		Příprava a organizace výběrových řízení.
Školení BOZP, PO, řidičů referentů.		Aktualizace vnitřních předpisů.
Představení firmy HP TRONIC.		Péče o oblast zaměstnaneckých benefitů.
		Spolupráce s technikem BOZP a PO.
		Poskytovat součinnost příslušné OSSZ, finančnímu úřadu a úřadu práce.

## 6.2 Mzdové účetní

Ve firmě HP TRONIC pracují dvě mzdové účetní. Jejich přímým nadřízeným je finanční ředitel firmy.

Popis práce mzdových účetní v případě nástupu nového zaměstnance, ukončení pracovního poměru, v době výplaty mezd a běžné činnosti v průběhu měsíce uvádí tabulka (Tab. 8).

Příloha II zobrazuje podrobný deník práce mzdových účetní.

Tab. 8. Popis práce mzdové účetní (HP TRONIC, 2009)

Nástup nového zaměstnance	Ukončení pracovního poměru zaměstnance	V průběhu měsíce	10. - 15. dne v měsíci
Přihláška k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.	Odhláška ze sociálního a zdravotního pojištění.	Přijímat žádosti zaměstnanců o dávky nemocenského pojištění.	Stanovit výplaty, připravit souhrnný mzdový list.
Předat zaměstnanci k podpisu prohlášení k dani z příjmů.	Vyplnit evidenční list.	Vést evidenci o zaměstnancích účastných nemocenského pojištění.	Připravit výplatní pásky pro zaměstnance.
Shromáždit údaje, které má obsahovat mzdový list.	Potvrzení o zdanitelných příjmech a o sražených zálohách na daň.	Sledování čerpání dovolených.	Zpracovat mzdovou uzávěrku a zaúčtovat mzdy, archivace dokumentů.
	Vystavit zápočtový list.	Vést mzdový list pro každého zaměstnance .	Odvod sociálního a zdravotního pojištění.
		Při změně skutečností pro uznání daňových zvýhodnění, slev na dani a daňových bonusů u zaměstnance zaevidovat změnu na mzdovém listě.	Stanovit srážky ze mzdy a zálohy na daň.
			Odvést zálohy na daň z příjmů.

Z popisu práce vyplývá, že zhruba do 10. dne v měsíci shromažďují mzdové účetní podklady pro mzdy. Výpočet mezd a odvodů se provádí od 10. do 15. dne v měsíci. Výplatní termín je stanoven na 15. den, který následuje po odpracovaném měsíci. Mzda je vyplácena způsobem, na kterém se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodli (hotově, na bankovní účet).

Rozdělení firem mezi mzdovými účetními a počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP) a zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, kterým mzdové účetní zpracovávají mzdy, zobrazují následující tabulky (Tab. 9 a Tab. 10).

Tab. 9. Mzdová účetní I (HP TRONIC, 2012)

Mzdová účetní I	Počet zaměstnanců na HPP	Počet zaměstnanců na dohodu
HP TRONIC Zlín, spol.s r.o.	426	12
HP Invest a.s.	17	0
EURONICS ČR a.s.	16	0
Éta, a.s.	120	0
<b>Celkem</b>	<b>579</b>	<b>12</b>
<b>Souhrn</b>		<b>591</b>

Tab. 10. Mzdová účetní II(HP TRONIC, 2012)

Mzdová účetní II	Počet zaměstnanců na HPP	Počet zaměstnanců na dohodu
HP TRONIC - prodejny elektro a.s.	264	8
HP TRONIC s.r.o.	157	54
Internet Retail a.s.	90	6
KD Marketing	46	0
<b>Celkem</b>	<b>557</b>	<b>68</b>
<b>Souhrn</b>		<b>625</b>

Z uvedených tabulek je zřejmé, že mzdové účetní každý měsíc zpracují mzdy pro cca 1200 zaměstnanců.

V tabulce u mzdové účetní II je uvedena i firma KD Marketing, ve které má firma HP TRONIC majoritní podíl a zpracovává mzdy jejím zaměstnancům. Tato firma na trhu vystupuje samostatně a netvoří součást skupiny HP TRONIC. Personální činnosti firmy KD Marketing zatím nejsou přesunuty na firmu HP TRONIC.

### 6.2.1 Pracovní fond mzdových účetních

Fond pracovní doby při osmi hodinové pracovní době činil za rok 2011 260 pracovních dní (včetně placených svátků), to je 2080 pracovních hodin.

Počet hodin odpracovaných mzdovými účetními za rok 2011 je asi o 3 % vyšší, než fond pracovní doby. S ohledem na plánované zvýšení počtu zaměstnanců pro rok 2012 je současný fond pracovní doby již déle neudržitelný a management firmy proto musí rozhodnout, zda je výhodnější přistoupit k externímu zpracování mezd, nebo na oddělení mzdové účtárny přijmout dalšího zaměstnance.

### 6.2.2 Postup zpracování mezd, zaúčtování

Ke zpracování mezd je využíván informační systém IIS Ekonom. Tento systém je používám i personalisty. Každý ze zaměstnanců firmy, ať už se jedná o zaměstnance na hlavní pracovní poměr, nebo na dohodu, je naveden do systému IIS Ekonom pod přiděleným osobním číslem.

Karta zaměstnance obsahuje veškeré osobní údaje, jako jsou: datum narození, bydliště, vzdělání, rodinný stav, místo narození, číslo občanského průkazu, datum nástupu do firmy,

zda se jedná o vedoucího zaměstnance, počet dní dovolené, zda jde o zaměstnance se smlouvou na dobu určitou nebo neurčitou atd. Tyto údaje jsou zjišťovány na základě osobního dotazníku, který je každý zaměstnanec povinen vyplnit před nástupem do zaměstnání. Součástí osobního dotazníku je i doložka se souhlasem se zpracováním osobních údajů. V systému si personalisté a mzdové účetní mohou vyhledat různé přehledy a sestavy pro statistické účely. Systém je kompaktní s MS Excel, tedy veškeré výstupy je možné exportovat do MS Excelu.

Výpočet mezd provádí mzdové účetní vždy od 10. do 15. dne v měsíci. Do 10. dne jsou vedoucí zaměstnanci povinni mzdovým účetním sdělit, zda zaměstnanci čerpali dovolenou a jakou jim přidělují výši osobního ohodnocení za uplynulý měsíc. Výši osobního ohodnocení musí mzdová účetní ručně zadat do systému, což při současném počtu zaměstnanců zabere velkou část pracovní doby. Dalšími podklady ke zpracování mezd jsou MS Excel tabulky, ve kterých je uvedeno počet čerpaných obědů zaměstnance, srážky za paušál apod. Tyto tabulky jsou vedeny pod osobním číslem a mzdová účetní je snadno může transformovat do informačního systému IIS Ekonom, kde se spárují podle osobních čísel zaměstnanců.

Nyní po zjištění všech potřebných podkladů je možné vypočítat mzdu zaměstnance za daný měsíc. Účetní otevře ve mzdovém programu kartu příslušného zaměstnance, kde je uveden pevný základ mzdy a ručně doplní výši osobního ohodnocení a výši prémie dle hospodaření firmy. Následně aktualizuje a mzda je automaticky vypočítána. Takto postupuje u všech zaměstnanců. Na obrázku (Obr. 18) vidíme, jak vypadá prázdná karta zaměstnance v programu IIS Ekonom pro výpočet mzdy a údaje, které z této karty můžeme vyčíst.

Čistě mzdy ... období: 09-2011 HP TRONIC Zlín spol.s r.o. Účetní období: 09-2011

System Editace Ovládání Person. Hrubé Srážky Nemoc. Dny Mzdový list Aut. ML Tisky Číselnky Dovolená Jiné Okna Help

HP Tronic (lis)

Matrice - aktuální pracovníci, Výpl.místo: Týniště Sřředisko: Sklad Týniště

Osobní číslo Prac.poměr Jméno Rok platnosti  Výpočet ML Zvl.příplatky

Sřředisko Zákl.mzda měs. Prům.na PPÚ měs. Typ prac.pom. Zvl.příplatky  
 (řádný prac.poměr) Banka/pošta  
 Výplatní místo Zákl.mzda hod. Prům.na PPÚ denní Typ zam. Typ zam.  
 RČ Srážky  
 Kategorie Os.hodn. Kč Prům.na PPÚ hod. Dovolená Benefity  
 Profese Os.hodn.% Týdenní prac.dooba Výměra Děti  
 Funkce % premií Denní prac.dooba Dodatková Průměry  
 Typ zam. % výk.odměn Pracovní úvazek Převoz z min.roku Měsíční  
 Typ výp. Měsíční prémie Hodnota auta Čerpánc z toho propl. Roční  
 Platová třída (tar.stupeň) Skut.měs.premie Vyživované děti Korekce Měsíční  
 Plat.stupeň Zál.mimořádná Předp.úr.SS měs. Zbývá Poznámkový  
 Odbory Zál.mimořádná Živ.poj-přisp.firmy Číslo kalendáře PN Dokumenty  
 Kód odb.org Společník, člen družstva Indiv.%PF  Nepřetřžitý provoz Názvy

Zakázková část účtování Penz.fond Živ.poj. Dat.nástupu Vznik SP  
 Sřředisko Č.smlouvy PF Č.smlouvy živ.poj. Dat.výstupu doml.  
 Zakázka

Insolvenční řízení  
 Pracovník je v insolvenčním řízení Začátek Konec

Poznámka Ulož

Stav v ev. Zaruč.mzda  
 Zkušeb.dooba(měs.) do Zaměst.malého rozsahu Druh důchodu Není důchodce  
 Zkušeb.dooba - stravenky

Osobní číslo NUM 14:43

Obr. 18. Karta zaměstnance (HP TRONIC, 2012)

Poté mzdová účetní vytiskne výplatní pásy, které předá zaměstnancům 15. den v měsíci. Zaměstnanci, kteří pracují na centrále ve Zlíně, si výplatní pásku vyzvednou osobně v kanceláři mzdové účetní. Zaměstnancům s místem výkonu práce mimo Zlín jsou výplatní pásy předány osobně jejich přímými nadřízenými.

Veškeré podklady pro mzdy jsou archivovány a dále odeslány poštou na příslušné instituce, jako je Okresní správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny.

Zaučtování mezd se provádí automaticky, dle nastavených předkontací. Program IIS Ekonom vytvoří textový soubor s částkami pro zaučtování. Tento textový soubor je transformován do systému SAP, kde jsou mzdy automaticky po přetransformování zaučtovány. Předkontace účtování jsou nastaveny dle tabulky (Tab. 11).

Tab. 11. Předkontace pro účtování mezd (HP TRONIC, 2012)

Doklad	Operace	MD	D
VÚD	Zúčtování hrubých mezd zaměstnanců	521	331
VÚD	Srážka sociálního pojištění hrazeného zaměstnancem	331	336.01
VÚD	Srážka zdravotního pojištění hrazeného zaměstnancem	331	336.02
VÚD	Srážka zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti	331	342
VÚD	Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	525	336.01
VÚD	Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	524	336.02
VÚD	Zúčtování nároku na sociální dávky	336	331
VBÚ	Úhrada zálohy na daň z příjmů finančnímu úřadu	342	221
VBÚ	Úhrada pojistného správě sociálního zabezpečení	336.01	221
VBÚ	Úhrada pojistného zdravotním pojišťovnám	336.02	221
VBÚ	Odvod ostatních srážek	379	221
VBÚ	Výplata čistých mezd	331	221

Pokud mzdová účetní nemá k dispozici mzdový program, je nutné provést výpočet mzdy ručně. Jako příklad je uveden výpočet čisté mzdy zaměstnance, který uplatňuje slevu na poplatníka a daňové zvýhodnění na 1 vyživované dítě žijící s ním ve společné domácnosti.

<b>Příjem</b> (základ mzdy + motivační složky):	24 600,- Kč
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem (4,5 %)	1 107,- Kč
Sociální pojištění hrazené zaměstnancem (6,5 %)	1 599,- Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (9 %)	2 214,- Kč
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	6 150,- Kč
Superhrubá mzda ( $24\,600 \cdot 1,34$ )	32 964,- Kč
Základ pro výpočet zálohy na daň	33 000,- Kč
Záloha na daň vypočtená ( $33\,000 \cdot 0,15$ )	4 950,- Kč
- měsíční sleva na poplatníka	2 070,- Kč
- měsíční daňový zvýhodnění na 1 dítě	1 117,- Kč
Skutečně sražená záloha na daň ( $4\,950 - 2\,070 - 1\,117$ )	2 013,- Kč
<b>Čistý příjem</b> ( $24\,600 - 1\,107 - 1\,599 - 1\,763$ )	<b><u>20 131,- Kč</u></b>



## 7 VÝBĚR POSKYTOVATELE OUTSOURCINGU

Rozhodnutí managementu o oblasti vhodné pro outsourcing musí vycházet z podrobné analýzy. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, firma si musí odpovědět na základní otázky, jako jsou: oblast, kterou je možné vytěsnit, kritéria výběru, náklady, porovnání situace na trhu, návratnost investice, apod.

Důvodem, proč management firmy HP TRONIC uvažuje nad externím zpracováním mezd, je především neustálé zvyšování počtu zaměstnanců ve všech firmách. Tento trend je dán tím, že firma se neustále snaží zvýšit nabídku svých produktů a služeb.

Vize firmy pro rok 2012 počítá s nárůstem zaměstnanců zejména díky těmto plánovaným projektům:

- zvýšení prodeje neelektro produktů prostřednictvím eshopů,
- pronikání na trhy Evropy: Belgie, Rakouska, Řecka,
- akvizice internetových obchodů,
- zvýšení obsazenosti hotelů ve Velkých Karlovicích,
- zvýšení obratu maloobchodních prodejen díky vzdělávacímu projektu „Management prodejních aktivit“,
- zaměstnávání většího počtu osob se zdravotním postižením.

Jak vyplývá z použitelného fondu časové doby mzdových účetních, kapacita je již nyní zcela naplněna, a musí být řešeny přesčasové hodiny. Firma se proto musí rozhodnout, zda je výhodnější zaměstnat další mzdovou účetní, nebo řešit zpracování mezd externě.

Před zasláním poptávek specifikoval management firmy požadavky na činnosti, které bude firma HP TRONIC outsourcovat, tedy:

- zpracování mezd zaměstnanců,
- komunikace s institucemi (OSSZ, FÚ, ÚP),
- online přístup k datům,
- účast při kontrolách prováděných státními institucemi,
- roční mzdová závěrka,

- archivace dat dle legislativy ČR,
- odborné poradenství v oblasti mezd a personalistiky.

Jako argument pro zavedení outsourcingu vedení firmy specifikovalo:

- řešení zastupitelnosti v případě nemoci nebo dovolené mzdové účetní,
- ušetření nákladů za pravidelné školení, kurzy,
- zvýšení odbornosti,
- administrativní nenáročnost,
- zjednodušení archivace,
- omezení rizika úniku informací o mzdách ve firmě,
- pojištění profesní odpovědnosti.

Na druhé straně byly vymezeny argumenty proti zavedení outsourcingu:

- implementace projektu a náklady s tím spojené,
- zveřejnění části know-how třetí osobě,
- obava o únik citlivých informací,
- nejistota v dodržení termínů a kvality služeb.

Management firmy HP TRONIC se domnívá, že tyto rizika zavedení outsourcingu lze eliminovat přesným vyčíslením všech nákladů projektu a uzavřením smlouvy o službách, kde budou rizika přesně definována a vymezena. Dále je možné ve smlouvě určit sankce za nedodržení, nebo porušení některého ze smluvních ujednání.

## 7.1 Oslovené firmy

Výběr externí firmy je pro outsourcing klíčový. Poskytovatel musí být kvalitní, spolehlivý a dostatečně flexibilní, aby se předešlo případným neúspěchům, nebo dokonce neúspěchu celého projektu. Při výběru poskytovatele je vhodné se především zaměřit na možnost dlouhodobé spolupráce a ne se jen soustředit na krátkodobé cíle, jakými jsou úspora nákladů.

Pro vyhledávání potencionálních poskytovatelů služby se firma HP TRONIC rozhodla použít internetové vyhledávače. Důraz při vyhledávání byl kladen především na kvalitu a reference firem. Pro relevantnost výsledků byly osloveny firmy z celé České republiky. Firma HP TRONIC se tedy rozhodla neomezovat pouze na region Zlínského kraje a tím pádem bylo možno srovnat nabídky z různých regionů.

Všechny oslovené firmy nabízí: kompletní zpracování mezd dle legislativy České republiky, vlastní mzdový software, zastupování v případě jednání s institucemi, online náhled do systému, odborné poradenství, pojištění o odpovědnosti.

Osloveny byly následující firmy:

### **1. Kvasar, spol. s r.o.**

Sídlo: Zlín

Počet zaměstnanců: 23 z toho 5 externích

Reference: více než 1200 společností např. ČSOB Pojišťovna (dříve IPB pojišťovna) 2600 osob, IMPROMAT INT. 400 osob, Gymnázium Zlín 200 osob, LUKROM 600 osob, Město Děčín 600 osob, Statutární město Zlín 800 osob, TCT Rožnov p. Radhoštěm 2000 osob.

### **2. RON Software spol. s r.o.**

Sídlo: Karviná, pobočka: Brno

Počet zaměstnanců: 20 stálých a další externí

Reference: více než 2000 společností v České republice, Slovensku a Polsku, např. ALPS Electric Czech, s.r.o. 1100 osob, Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o. 800 osob, LETOV LETECKÁ VÝROBA s.r.o. 700 osob, NEMOS PLUS s.r.o. 600 osob, Hettich ČR k. s., Žďár nad Sázavou 900 osob.

### **3. AccArt, s.r.o.**

Sídlo: Brno

Počet zaměstnanců: neuvádí

Reference: zpracování mezd pro více než 30 středních firem a 10 velkých organizací s více než 1000 zaměstnanci.

**4. KODAP, s.r.o.**

Sídlo: Liberec, pobočka: Valašské Meziříčí

Počet zaměstnanců: 78 z toho 18 daňových poradců a 60 odborných pracovníků

Reference: člen skupiny European Tax & Law.

**5. DUCK Constulting, s.r.o.**

Sídlo: Ostrava

Počet zaměstnanců: 7

Reference: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, TATRA, a.s., LASSELSBERGER, a.s., GRADA, a.s., SIKO KOUPELNY a.s..

**6. AA Mzdy, s.r.o.**

Sídlo: Praha

Počet zaměstnanců: neuvádí

Reference: KFC American Restaurants 1500 osob a další.

**7. Ing. Lubomír Kuchař**

Sídlo: Uherské Hradiště

Počet zaměstnanců: 5 stálých zaměstnanců a externisté

Reference: více než 45 stálých klientů

**8. Ekonfin Škubal, s.r.o.**

Sídlo: Holešov

Počet zaměstnanců: neuvádí

Reference: neuvádí

**9. Marie Macháčková**

Sídlo: Uherské Hradiště

Počet zaměstnanců: neuvádí

Reference: neuvádí

## 8 HODNOCENÍ NABÍDEK

V této kapitole budou zpracovány došlé nabídky oslovených firem. Vyhodnocení zaslanych nabídek probíhalo na základě vícekritériální analýzy. Cílem vícekritériálního hodnocení je nalézt nabídku, která nejlépe odpovídá zadaným kritériím.

V minulé kapitole byly představeny firmy, které byly managementem vybrány pro zaslání nezávazné poptávky. Celkem bylo osloveno 9 firem, z toho svou nabídku zaslalo 5 firem. To, že nebyla návratnost 100 %, si firma HP TRONIC vysvětluje tím, že firmy byly osloveny z veřejného emailu. Důvodem, proč se firma HP TRONIC rozhodla k tomuto kroku, tedy neoslovovat přímo z firemního emailu, byla snaha o utajení projektu z interních důvodů.

Management firmy HP TRONIC stanovil váhy kritérií pro outsourcing mzdové agendy následovně, dle důležitosti:

1. Náklady na implementaci. ( $K_1$ )
2. Cena za osobní číslo. ( $K_2$ )
3. Příplatek za roční zúčtování. ( $K_3$ )
4. Doba zpracování od zaslání podkladů. ( $K_4$ )
5. Poplatek za nástup/výstup zaměstnance. ( $K_5$ )
6. Příplatek za odborné konzultace. ( $K_6$ )

V tabulce (Tab. 12) je sestavena základní kritériální matice, kde řádky tvoří názvy firem, které zaslaly nabídku a sloupce tvoří hodnoty k jednotlivým kritériím.

Tab. 12. Základní kritériální matice (vlastní zpracování)

$A_i / K_j$	Náklady na implementaci	Cena za os. číslo	Příplatek za roční zúčtování	Doba zpracování	Poplatek za nástup/výstup zaměstnance	Příplatek za odborné konzultace
<b>RON Software</b>	291 456,- Kč	150,- Kč	210,- Kč	3 dny	0,- Kč	600,- Kč
<b>KODAP</b>	0,- Kč	145,- Kč	0,- Kč	3 dny	0,- Kč	900,- Kč
<b>AA Mzdy</b>	0,- Kč	118,- Kč	0,- Kč	4 dny	120,- Kč	600,- Kč
<b>Ing. Lubomír Kuchař</b>	0,- Kč	135,- Kč	0,- Kč	4 dny	600,- Kč	900,- Kč
<b>Marie Macháčková</b>	10 000,- Kč	120,- Kč	50,- Kč	4 dny	30,- Kč	0,- Kč

Z údajů (Tab. 12) jsou zřejmé značné rozdíly např. u nákladů na implementaci, kdy firma RON Software si účtuje částku 291 456,- Kč. Tato částka je dána tím, že podmínkou spolupráce je odkup softwaru, který je vyvíjen firmou RON Software. Dále tato částka zahrnuje navedení všech zaměstnanců firmy HP TRONIC do systému v ceně 48 000,- Kč. Naproti tomu firma Marie Machačové si účtuje za navedení všech zaměstnanců do systému částku 10 000,- Kč. Ostatní firmy, které uvedly nulové náklady na implementaci, se zdají být managementu firmy nevěrohodné, nicméně při posuzování nejlepší nabídky vycházel management z údajů, které oslovené firmy uvedly ve svých prvotních nabídkách.

## 8.1 Stanovení vah kritérií

Před samotným vícekritériálním rozhodováním je důležité nejprve stanovit váhy jednotlivých kritérií. Váhy kritérií číselně vyjadřují význam a preference stanovených kritérií rozhodovatelem. Pro stanovení vah kritérií je možno použít různých metod. Většina z nich vychází z předpokladu, že čím je kritérium pro rozhodovatele významnější, tím je jeho váha vyšší.

Pro stanovení vah kritérií se management firmy HP TRONIC rozhodl použít dvě metody: metodu pořadí a Fullеровu metodu. Obě použité metody budou počítány na základě stejných preferencí (podle stejné důležitosti). Pokud se výsledky nebudou lišit, přistoupí firma k dalšímu kroku, kterým je samotné rozhodování o nejlepší nabídce.

Váhy budou stanoveny pro daná kritéria: *náklady na implementaci, cena za osobní číslo, příspěvek za roční zúčtování, doba zpracování od zaslání podkladů, poplatek za nástup/výstup zaměstnance, příspěvek za odborné konzultace.*

Preferencie kritérií zvolila společnost HP TRONIC takto:  $K_1 \rightarrow K_2 \rightarrow K_3 \rightarrow K_4 \rightarrow K_5 \rightarrow K_6$ .

### 8.1.1 Metoda pořadí

Principem metody pořadí je uspořádání kritérií od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazena hodnota  $n_j$ , která odpovídá celkovému počtu kritérií, druhému číslu  $k-1$  a tak dále, až po nejméně důležité kritérium, kterému odpovídá hodnota  $n_j = 1$ . (Jablonský, 2007)

V případě firmy HP TRONIC je za nejdůležitější kritérium zvoleno kritérium  $K_1$  *náklady na implementaci*, tedy hodnota  $n_j$  pro  $K_1 = 6$  (Tab. 13). Jako druhé v pořadí bylo zvoleno

kritérium  $K_2$  cena za osobní číslo, hodnota  $n_j$  pro  $K_2 = 5$ . V daném postupu je nutno pokračovat až k nejméně důležitému kritériu  $K_6$  příspěvek za odborné konzultace, jehož hodnota  $n_j$  odpovídá číslu 1.

Výpočet výsledných vah kritérií  $v_j$  byl proveden pomocí normalizace hodnot dle vzorce:

$$v_j = \frac{n_j}{\sum_{i=1}^k n_j} . \quad (8.1)$$

Pro nejdůležitější kritérium  $K_1$  je výpočet následující:

$$v_j = \frac{6}{21} = 0,29. \quad (8.2)$$

Opakujeme, až po nejméně důležité kritérium  $K_6$ :

$$v_j = \frac{1}{21} = 0,05. \quad (8.3)$$

Tab. 13. Stanovení vah kritérií metodou pořadí (vlastní zpracování)

	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$\Sigma$
Pořadí	1	2	3	4	5	6	21
$n_j$	6	5	4	3	2	1	21
$v_j$	<b>0,29</b>	<b>0,24</b>	<b>0,19</b>	<b>0,14</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>1,00</b>

### 8.1.2 Fullerova metoda

Při tomto postupu stanovení vah kritérií je rozhodovateli předloženo trojúhelníkové schéma, tzv. Fullerův trojúhelník, ve kterém jsou vyznačeny dvojice jednotlivých kritérií tak, že se každá dvojice v tomto schématu vyskytuje právě jednou. Z každé dvojice musí rozhodovatel vybrat to kritérium, které je pro něj důležitější. V trojúhelníkové matici rozhodovatel u každé dvojice kritérií zjišťuje, zda preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. (Jablonský, 2007)

Následující tabulka (Tab. 14) zobrazuje kritéria uspořádaná do Fullerova trojúhelníku, dle rozhodnutí managementu firmy HP TRONIC. Z každé dvojice kritérií bylo vybráno to, které je pro firmu HP TRONIC považováno za důležitější, v tabulce zvýrazněno tučně. Pro výpočet vah kritérií je nutné k počtu označení přičíst číslo 1.

Nyní je možné vypočíst váhu kritérií. Z Fullerova trojúhelníku je zřejmé, že nejdůležitější kritérium  $K_1$  bylo označeno celkem 5 x, k této hodnotě je nutné přičíst 1. Výsledná váha určena dle vzorce takto:

$$v_j = \frac{6}{21} = 0,29. \quad (8.4)$$

Tab. 14. Stanovení vah kritérií Fullerovou metodou (vlastní zpracování)

					Počet označení	Počet označení + 1	Váha
<b><math>K_1</math></b>	<b><math>K_1</math></b>	<b><math>K_1</math></b>	<b><math>K_1</math></b>	<b><math>K_1</math></b>	5	6	0,29
$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$			
	<b><math>K_2</math></b>	<b><math>K_2</math></b>	<b><math>K_2</math></b>	<b><math>K_2</math></b>	4	5	0,24
	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$			
		<b><math>K_3</math></b>	<b><math>K_3</math></b>	<b><math>K_3</math></b>	3	4	0,19
		$K_4$	$K_5$	$K_6$			
			<b><math>K_4</math></b>	<b><math>K_4</math></b>	2	3	0,14
			$K_5$	$K_6$			
				<b><math>K_5</math></b>	1	2	0,10
				$K_6$	0	1	0,05
				$\Sigma$	15	21	1,00

Výsledné váhy kritérií na základě stanovených preferencí se u metody pořadí i u Fullerovi metody shodují.

## 8.2 Vyhodnocení nejlepší nabídky

Po stanovení vah kritérií přistoupil management firmy HP TRONIC k vlastnímu hodnocení. Rozhodnutí o nejlepší nabídce proběhne na základě dvou metod vícekritériálního rozhodování: metody pořadí a metody váženého součtu. Pokud u obou metod bude stejný výsledek, bude se tato nabídka brát jako vítězná a nebude již provedeno další hodnocení.



### 8.2.1 Metoda pořadí

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod vícekriteriálního rozhodování. Při výpočtu metody pořadí se nejprve základní kriteriální matice převede na matici pořadí. Matice pořadí určuje pořadí variant každého zvoleného kritéria od nejlepšího, kterému je přiřazena hodnota 1, po nejméně vyhovující s nejhorší hodnotou pořadí. Poté jsou jednotlivé pořadí variant vynásobeny vahou příslušného kritéria. Následně je proveden součet u každé varianty a za nejlepší variantu je považována varianta s nejnižším součtem.

Postup určení nabídky, která nejvíce vyhovuje zvoleným kritériím firmy HP TRONIC, byl dle metody pořadí následující:

1. Základní kriteriální matice (Tab. 12) byla převedena na matici pořadí (Tab. 14).
2. V matici pořadí (Tab. 15) bylo pořadí hodnot v rámci jednotlivých kritérií určeno tak, že nejpříznivější kriteriální hodnota odpovídá číslu 1, druhá nejpříznivější hodnota odpovídá číslu 2 atd., až po nejméně příznivou hodnotu. Pokud se některé hodnoty shodují, přiřazuje se stejné pořadí.
3. Výsledná matice (Tab. 16) odpovídá přepočteným hodnotám dle stanovených vah kritérií (Tab. 13) a matice pořadí (Tab. 15).

Postup výpočtu pro  $K_1$ :

$$\begin{aligned} 3 * 0,29 &= 0,87, \\ 1 * 0,29 &= 0,29, \\ 2 * 0,29 &= 0,58. \end{aligned} \tag{8.5}$$

Postup opakujeme pro všechna zvolená kritéria.

4. Výslednou nabídku určíme jako součet přepočtených hodnot. Nejlepší nabídka odpovídá nejnižšímu součtu přepočtených hodnot. Nejméně výhodná nabídka součtu nejvyššímu.
5. V případě firmy HP TRONIC byla metodou pořadí jako nejlepší určena nabídka firmy **AA Mzdy**.

Tab. 15. Matice pořadí (vlastní zpracování)

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>
<b>RON Software</b>	3	5	3	1	1	2
<b>KODAP</b>	1	4	1	1	1	3
<b>AA Mzdy</b>	1	1	1	2	3	2
<b>Ing. Lubomír Kuchař</b>	1	3	1	2	4	3
<b>Marie Macháčková</b>	2	2	2	2	2	1
<b>Váhy kriterií</b>	<b>0,29</b>	<b>0,24</b>	<b>0,19</b>	<b>0,14</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>

Tab. 16. Výsledná matice, metoda pořadí variant (vlastní zpracování)

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>	<b>Σ</b>	<b>Výsledné pořadí</b>
<b>RON Software</b>	0,87	1,20	0,57	0,14	0,10	0,10	<b>2,98</b>	<b>5</b>
<b>KODAP</b>	0,29	0,96	0,19	0,14	0,10	0,15	<b>1,83</b>	<b>2</b>
<b>AA Mzdy</b>	0,29	0,24	0,19	0,28	0,30	0,10	<b>1,40</b>	<b>1</b>
<b>Ing. Lubomír Kuchař</b>	0,29	0,72	0,19	0,28	0,40	0,15	<b>2,03</b>	<b>4</b>
<b>Marie Macháčková</b>	0,58	0,48	0,38	0,28	0,20	0,05	<b>1,97</b>	<b>3</b>

### 8.2.2 Metoda váženého součtu WSA

Metoda bývá označována také jako metoda WSA (Weight Sum Approach).

Tato metoda hodnocení variant je založena na konstrukci lineární funkce užítku na stupnici od 0 do 1. Nejhorší varianta podle daného kritéria bude mít užitek nula, nejlepší varianta užitek 1, ostatní varianty budou mít užitek mezi oběma krajními hodnotami. Výpočet užítku mezi krajními hodnotami se určí dle vzorce:

$$y_{ij} = \frac{H_j - y_{ij}}{H_j - D_j}. \quad (8.6)$$

Celkový užitek lze potom vypočítat jako vážený součet dílčích užítků podle jednotlivých kritérií:

$$u = \sum_{j=1}^k v_j y_{ij}. \quad (8.7)$$

Varianty je potom možné uspořádat podle klesajících hodnot užítku. (Jablonský, 2007)

Postup výpočtu nejlepší nabídky dle metody váženého součtu:

1. Základní kriteriální matice (Tab. 12) byla převedena na normalizovanou základní kriteriální matici (Tab. 17).
2. V normalizované matici (Tab. 17) užitek nula odpovídá nejméně příznivé hodnotě zvoleného kritéria. Naopak nejpříznivější hodnota zvoleného kritéria je označena užitekem jedna.

Výpočet užtku mezi krajními hodnotami pro  $K_1$  :

$$y_{ij} = \frac{291456 - 10000}{291456 - 0} = 0,97 . \quad (8.8)$$

3. Výsledná matice (Tab. 18) získána jako součin hodnot normalizované kriteriální matice a vah jednotlivých kritérií.

Postup výpočtu pro  $K_1$ :

$$\begin{aligned} 0 * 0,29 &= 0, \\ 1 * 0,29 &= 0,29, \\ 0,97 * 0,29 &= 0,28. \end{aligned} \quad (8.9)$$

Postup opakujeme pro všechna zvolená kritéria.

4. Výslednou nabídku určíme jako součet přepočtených hodnot. Nejlepší nabídka odpovídá nejvyššímu součtu přepočtených hodnot. Nejméně výhodná nabídka součtu nejnižšímu.
5. V případě firmy HP TRONIC byla metodou váženého součtu jako nejlepší určena nabídka firmy **AA Mzdy**.

Tab. 17. Normalizovaná kriteriální matice (vlastní zpracování)

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>
<b>Tendence</b>	<b>Min</b>	<b>Min</b>	<b>Min</b>	<b>Min</b>	<b>Min</b>	<b>Min</b>
<b>RON Software</b>	0	0	0	1	1	0,33
<b>KODAP</b>	1	0,16	1	1	1	0
<b>AA Mzdy</b>	1	1	1	0	0,80	0,33
<b>Ing. Lubomír Kuchař</b>	1	0,47	1	0	0	0
<b>Marie Macháčková</b>	0,97	0,94	0,76	0	0,95	1

Tab. 18. Výsledná matice, metoda váženého součtu (vlastní zpracování)

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>	<b>Σ</b>	<b>Pořadí</b>
<b>Váhy</b>	<b>0,29</b>	<b>0,24</b>	<b>0,19</b>	<b>0,14</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	-	-
<b>RON Software</b>	0	0	0	0,14	0,10	0,02	<b>0,25</b>	<b>5</b>
<b>KODAP</b>	0,29	0,04	0,19	0,14	0,10	0,00	<b>0,75</b>	<b>3</b>
<b>AA Mzdy</b>	0,29	0,24	0,19	0	0,08	0,02	<b>0,81</b>	<b>1</b>
<b>Ing. Lubomír Kuchař</b>	0,29	0,11	0,19	0	0	0	<b>0,59</b>	<b>4</b>
<b>Marie Macháčková</b>	0,28	0,22	0,15	0	0,09	0,05	<b>0,78</b>	<b>2</b>

Na základě metod vícekritériálního rozhodování byla jako nejlepší nabídka vyhodnocena nabídka firmy AA Mzdy. Firma AA Mzdy uvádí následující částky, které jsou seřazeny dle kritérií stanovených managementem firmy HP TRONIC:

Náklady na implementaci. (K <sub>1</sub> )	0,- Kč
Cena za osobní číslo. (K <sub>2</sub> )	118,- Kč / zaměstnanec
Příplatek za roční zúčtování. (K <sub>3</sub> )	0,- Kč
Doba zpracování od zaslání podkladů. (K <sub>4</sub> )	4 dny
Poplatek za nástup/výstup zaměstnance. (K <sub>5</sub> )	120,- Kč / zaměstnanec
Příplatek za odborné konzultace. (K <sub>6</sub> )	600,- Kč / hodina

## 9 HODNOCENÍ NÁKLADŮ VARIANT

Po určení nejvýhodnější nabídky externího zpracování mezd z předchozí kapitoly bakalářské práce, bude provedeno zhodnocení nákladovosti možných variant řešení, které má firma HP TRONIC k dispozici.

Pro rok 2012 firma HP TRONIC zvažuje dvě varianty řešení restrukturalizace oddělení mzdové účtárny a to:

- Varianta 1: outsourcing mzdové agendy prostřednictvím firmy AA Mzdy.
- Varianta 2: posílení oddělení mzdové účtárny dalším zaměstnancem.

### Stávající mzdové náklady zaměstnanců mzdové účtárny

- roční mzdové náklady účetní I (včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem)  
41 455,- Kč (mzda) \* 12 měsíců 497 460,- Kč
  - roční mzdové náklady účetní II (včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem)  
44 278,- Kč (mzda) \* 12 měsíců 531 336,- Kč
- Roční náklady celkem 1 028 796,- Kč**

#### 1. Varianta: Outsourcing

##### Odhad nákladů pro rok 2012

- měsíční zpracování mezd pro 1200 zaměstnanců  
1200 zaměstnanců \* 118 poplatků za zpracování \* 12 měsíců 1 699 200,- Kč
- nástup / výstup zaměstnance pro 30 zaměstnanců  
30 zaměstnanců \* 120 poplatků za zpracování \* 12 měsíců 43 200,- Kč
- odborné konzultace 1 hodina za měsíc  
600 poplatků za konzultaci \* 12 měsíců 7 200,- Kč

- mzda mzdové účetní (včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem) zaměstnané na poloviční úvazek pro zpracování podkladů pro mzdy  
18 727 \* 12 měsíců 224 724,- Kč
- Roční náklady celkem 1 974 324,- Kč**

## 2. Varianta: Příjem nového zaměstnance na oddělení mzdové účtárny

### Odhad nákladů pro rok 2012

- roční mzdové náklady účetní I (včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem)  
41 455,- Kč (mzda) \* 12 měsíců 497 460,- Kč
  - roční mzdové náklady účetní II (včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem)  
44 278,- Kč (mzda) \* 12 měsíců 531 336,- Kč
  - roční mzdové náklady účetní III (včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem)  
31 278,- Kč (mzda) \* 12 měsíců 375 336,- Kč
  - kurzy a školení 3x ročně  
1900 běžná cena jednodenního školení \* 3 účetní \* 3 x ročně 17 100,- Kč
- Roční náklady celkem 1 421 340,- Kč**

Při srovnání variant řešení se jako méně nákladná jeví varianta 2, tedy přijmout do hlavního pracovního poměru další mzdovou účetní. U této varianty firma vynaloží roční náklady ve výši 1 506 840,- Kč, což je o 552 984,- Kč méně, než pokud by se rozhodla outsourcovat zpracování mezd firmou AA Mzdy.

Částku 1 028 796,- Kč při eliminaci mzdové účtárny, nelze zahrnout do výpočtu, protože stávající zaměstnanci mzdové účtárny by nebyli propuštěni, ale převedeni na jinou práci v rámci skupiny firem HP TRONIC (např. oddělení účtárny).

## 9.1 Odhad vývoje nákladů v následujících letech

Pro porovnání obou variant v čase bude proveden odhad vývoje nákladů v následujících dvou letech (Tab. 19). Pro odhad vývoje nákladů managementu firmy HP TRONIC počítá s neměnnými cenami za externí zpracování mezd, tedy: poplatek za zpracování mzdy jednoho zaměstnance ve výši 118,- Kč, poplatek 120,- Kč v případě nástupu a výstupu zaměstnance a částku 600,- Kč za hodinu odborné konzultace. Dále předpokládá postupné navyšování mezd mzdových účetních o 5 % ročně.

Tab. 19. Odhad vývoje nákladů v následujících letech (vlastní zpracování)

Varianta 1: Outsourcing AA Mzdy			
Vývoj zaměstnanosti	Vývoj 2012	Vývoj 2013	Vývoj 2014
Celkový počet zaměstnanců	1200 zaměstnanců	1230 zaměstnanců	1250 zaměstnanců
Nástup / výstup zaměstnanců	30 za měsíc	32 za měsíc	35 za měsíc
Odborné konzultace	1 hodina za měsíc	1 hodina za měsíc	1,5 hodiny za měsíc
Mzda mzdové účetní (zkrácený úvazek)	18 727	19 664	20 647
Vývoj nákladů (při neměnných cenách)	Náklady 2012	Náklady 2013	Náklady 2014
Zpracování mezd	1 699 200 Kč	1 741 680 Kč	1 770 000 Kč
Poplatek za nástup / výstup zaměstnance	43 200 Kč	46 080 Kč	50 400 Kč
Odborné konzultace	7 200 Kč	600 Kč	900 Kč
Roční mzdové náklady mzdové účetní (zkrácený úvazek)	224 724 Kč	235 968 Kč	247 764 Kč
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>1 974 324 Kč</b>	<b>2 024 328 Kč</b>	<b>2 069 064 Kč</b>
Varianta 2: Příjem další mzdové účetní			
Vývoj mezd mzdových účetních (mzda roste o 5 % ročně)	Vývoj 2012	Vývoj 2013	Vývoj 2014
Mzda mzdové účetní I	41 455 Kč	43 528 Kč	45 705 Kč
Mzda mzdové účetní II	44 278 Kč	46 492 Kč	48 817 Kč
Mzda mzdové účetní III	31 287 Kč	32 851 Kč	34 494 Kč
Kurzy a školení 3x ročně (cena za kurz)	1 900 Kč	2 100 Kč	2 300 Kč
Vývoj nákladů	Náklady 2012	Náklady 2013	Náklady 2014
Roční mzdové náklady účetní I	497 460 Kč	522 336 Kč	548 460 Kč
Roční mzdové náklady účetní II	531 336 Kč	557 904 Kč	585 804 Kč
Roční mzdové náklady účetní III	375 444 Kč	394 212 Kč	413 928 Kč
Kurzy a školení 3x ročně (1900, 2100, 2300)	17 100 Kč	18 900 Kč	20 700 Kč
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>1 421 340 Kč</b>	<b>1 493 352 Kč</b>	<b>1 568 892 Kč</b>
<b>Rozdíl variant</b>	<b>- 552 984 Kč</b>	<b>- 530 976 Kč</b>	<b>- 500 172 Kč</b>

Pokud by se management firmy HP TRONIC rozhodl pro outsourcing mzdové agendy, ročně by se náklady navyšovaly v závislosti na celkovém počtu pracovníků. Celkově by se náklady v případě outsourcingu pohybovaly okolo 2 mil. Kč. Do této varianty je důležité zahrnout náklady na zaměstnání mzdové účetní na částečný pracovní úvazek (20 hodin týdně), která bude zpracovávat podklady pro mzdy (docházka, srážky ze mzdy,

stravné, apod.). Odhad mzdy mzdové účetní včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění byl stanoven na 18 727,- Kč za rok 2012 s postupným navyšováním o 5 % ročně. Dále management plánuje využívat odborné konzultace pravidelně cca 1 hodinu měsíčně.

V případě varianty zaměstnání další mzdové účetní, na hlavní pracovní poměr, se stávající náklady oddělení mzdové účtárny zvýší o další mzdu a náklady na školení.

Z výsledků analýzy odhadu nákladů je zřejmé, že rozdíly celkových nákladů mezi oběma variantami činí přibližně 0,5 mil. Kč v prvním roce a mají postupnou klesající tendenci. Nicméně zjištěný rozdíl je tak velký, že managementu se investice do outsourcingu za stávajících podmínek nevyplatí.

Dále je možné určit bod zvratu, při kterém bude určeno, pro kolik zaměstnanců by se investice vyplatila.

## 9.2 Kdy se outsourcing vyplatí

Odhadem vývoje nákladů v následujících letech bylo zjištěno, že outsourcing mzdové agendy při postupném zvyšování počtu zaměstnanců není v případě firmy HP TRONIC výhodný.

Díky plánovaným projektům se předpokládá kontinuální navyšování počtu zaměstnanců.

V případě, že by management uvažoval variantu outsourcingu zpracování mezd pouze pro zaměstnance, kteří patří do skupiny firem HP TRONIC, tzn. bez zaměstnanců firem s většinovým podílem (KD Marketing, Internet Retail a.s. a Eta, a.s.), byl by odhadovaný počet zaměstnanců v roce 2012 asi 900.

Následující tabulka (Tab. 20) zobrazuje variantu nákladů při externím zpracování mezd pouze pro zaměstnance skupiny HP TRONIC. Pokud budou zachovány ceny vybrané firmy AA Mzdy, klesne výše nákladů spojená s externím zpracováním mezd na 1 535 124,- Kč pro rok 2012. Z tabulky (Tab. 20) je však zřejmé, že i v tomto případě je pro management firmy HP TRONIC výhodnější zaměstnat na hlavní pracovní poměr další mzdovou účetní. Firma tak ročně ušetří cca 100 tis. Kč.



*Tab. 20. Náklady při externím zpracování mezd  
zaměstnanců skupiny HP TRONIC (vlastní zpracování)*

Počet zaměstnanců	Rok 2012
Zpracování mezd	900 zaměstnanců
Poplatek za nástup / výstup zaměstnance	20 za měsíc
Odborné konzultace	1 hodina za měsíc
Mzda mzdové účetní (zkrácený úvazek)	18 727
Náklady	Náklady 2012
Zpracování mezd	1 274 400 Kč
Poplatek za nástup / výstup zaměstnance	28 800 Kč
Odborné konzultace	7 200 Kč
Roční mzdové náklady mzdové účetní (zkrácený úvazek)	224 724 Kč
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>1 535 124 Kč</b>

Z provedených zjištění vyplynulo, že externí zpracování mezd pro firmu HP TRONIC není výhodné, ani v případě uvažované varianty zpracování mezd pouze pro zaměstnance skupiny firem HP TRONIC.

Aby byla metoda outsourcingu výhodnější, než zaměstnání další mzdové účetní, musel by počet zaměstnanců firmy klesnout na cca 800 zaměstnanců. Tato varianta je však v případě uvažovaných projektů a plánovaného každoročního navyšování zaměstnanců nereálná.

## 10 DOPORUČENÍ FIRMĚ

Dle výpočtů v předchozí kapitole bylo dospěno k závěru, že možnost outsourcovat oddělení mzdové účtárny je pro skupinu firem HP TRONIC nevýhodné. Ročně by náklady na externí zpracování mezd byly vyšší o 0,5 mil. Kč, než pokud by firma zachovala zpracování mezd ve vlastní režii. Dále by náklady měly zvyšující se tendenci s ohledem na počet nově přijatých zaměstnanců. Projekt outsourcingu byl tedy vyhodnocen jako značně neefektivní s ohledem na výši nákladů a čas potřebný pro implementaci. Přínosy, které by z projektu plynuly, nebyly uznány jako dostatečný důvod pro realizaci.

Jako vhodné řešení se jeví rozšíření oddělení mzdové účtárny o dalšího zaměstnance, který bude zpracovávat mzdy pro firmy, ve kterých je firma HP TRONIC majoritním vlastníkem.

S ohledem na skutečnosti, které vyplynuly při zpracování této bakalářské práce, by pro firmu HP TRONIC bylo vhodné, kdyby jako další alternativu řešení zvážila investici do nového personálního informačního systému. Stávající informační systém IIS Ekonom je hodnocen oddělením mzdových účetní i personálním oddělením jako zastaralý, náročný na ovládání a neposkytuje podrobné informace o jednotlivých zaměstnancích.

Na trhu existuje mnoho informačních systémů, které nabízí zpracování mezd a personalistiky dle platné legislativy. Výhodou těchto informačních systémů je, že pracují online přes síť, tedy je může ovládat více uživatelů ve stejném čase. Tímto by došlo k zefektivnění práce mzdových účetních a personálního oddělení a také ke značné časové úspoře. Jako příklad je možno uvést situaci, kdy před samotným zpracováním mezd musí mzdové účetní ručně navést do systému výši osobního ohodnocení každého zaměstnance, které bylo stanoveno jeho přímým nadřízeným. Při současném počtu zaměstnanců tento úkon zabere značnou část pracovní doby. Po zakoupení nového informačního systému by vedoucí zaměstnanci tento údaj, po nastavení práv jednotlivých uživatelů, mohly zadat online do systému a tím pádem by došlo ke značné časové úspoře.

Dalším přínosem nového informačního systému by bylo rozšíření osobních údajů o každém zaměstnanci. V současném systému chybí na osobní kartě např. fotografie zaměstnance. Obě dotazovaná oddělení, jak mzdové, tak i personální, se shodují na tom, že při současném počtu zaměstnanců by tento údaj byl vítán. Dále by bylo možno vést ke každému zaměstnanci evidenci školení bezpečnosti práce a požární ochrany, vzdělávání

a kurzů, výsledky hodnotícího pohovoru apod. Všechny tyto údaje jsou v současné době vedeny personálním oddělením zvlášť v evidenci.

Náklady na kvalitní informační systém, který by bylo možné ovládat jak mzdovými účetními, personálním oddělením, tak i vedoucími zaměstnanci se pohybují okolo 400 tis. Kč včetně implementace. Stejně tak byly odhadnuty roční náklady na nově přijatého zaměstnance mzdové účtárny. Navíc v případě informačního systému se jedná o jednorázovou investici. Kdežto v případě nového zaměstnance budou náklady každoroční s postupně se zvyšující tendencí dle vývoje mezd ve firmě.

Na základě průzkumu trhu se jako vhodný informační systém pro firmu HP TRONIC jeví software firmy VEMA, a.s. Tento software je v České republice velmi oblíben mezi organizacemi, jak v podnikatelském prostředí, veřejné správě, tak i ve školství a zdravotnictví. V současné době informační systém využívá 7100 firem z celé České republiky. Na základě průzkumu spokojenosti, který byl proveden v roce 2011, je tento software hodnocen 98 % dotázaných organizací velmi pozitivně. Jednotlivé aplikace softwaru umožňují intranetový přístup ke mzdovým a personálním údajům zaměstnanců. Součástí je také aplikace, která poskytuje manažerské analýzy personálních a finančních údajů. Informační systém pokrývá komplexně celou oblast lidských zdrojů. Nabízí řešení pro výběrová řízení, evidenci zaměstnanců, jejich vzdělávání, hodnotící pohovory, zpracování mezd, docházkový systém, zpracování formulářů pro orgány státní správy, apod. Další výhodou je snadné ovládání, které je možno vyzkoušet přímo na webových stránkách firmy VEMA, a.s. Cena informačního systému závisí na počtu zaměstnanců organizace a vybraných aplikacích. Orientační cena pro firmu HP TRONIC byla stanovena na 320 000,- Kč. Cena zahrnuje implementaci, odborné zaškolení pracovníků, pravidelný servis a služby call centra v případě dotazů.

S ohledem na časovou úsporu a zefektivnění administrativních činností lze firmě HP TRONIC doporučit investici do nového informačního systému s tím, že bude možno zachovat stávající počet mzdových účetních.

Projekt outsourcingu není vhodné pro značné převýšení nákladů nad přínosy realizovat.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována za účelem zjištění možnosti outsourcingu mzdové agendy firmy HP TRONIC. Tato otázka je aktuálně řešena managementem firmy z důvodu plánovaného růstu podniku, který je dán především rozšiřováním nabízeného sortimentu a také snahou zvýšit podíl na trhu v daném odvětví. Růst firmy je doprovázen neustále se zvyšujícím počtem zaměstnanců. Již naplněná kapacita fondu pracovní doby oddělení mzdové účtárny a personálního oddělení dala vzniknout myšlence outsourcingu. Práce proto byla řešena s ohledem na aktuálně diskutované téma v managementu firmy. Cílem práce bylo nejen analyzování možnosti outsourcingu, ale také zamyšlení se nad celkovým fungováním systému mezd a personalistiky ve firmě.

První polovina praktické části byla věnována současnému zajištění personálních a mzdových činností ve skupině firem HP TRONIC. Pomocí personálních ukazatelů byl analyzován aktuální stav zaměstnanosti. Dále bylo popsáno rozdělení činností mezi oddělení mzdové účtárny a personálním oddělením. Tyto zjištěné skutečnosti byly stěžejní pro druhou polovinu praktické části, kde byla pomocí vícekritériálního rozhodování a kritérií stanovených managementem firmy určena nejvýhodnější ze zaslaných nabídek možných poskytovatelů externího zpracování mezd. Poté byly porovnány varianty řešení, mezi kterými se management firmy rozhoduje, tedy outsourcing mezd nebo rozšíření oddělení mzdové účtárny. Pro názornost byly jednotlivé varianty porovnávány v časovém horizontu dvou let při předpokládaném lineárním vývoji zaměstnanosti a mezd. V poslední kapitole bylo nastíněno doporučení řešení problému. Jako optimální se po provedené analýze jeví zvážení investice do nového personálního informačního systému.

Závěrem lze tedy říci, že tato práce poskytla managementu firmy náhled na situaci a navrhla optimální řešení problému z hlediska efektivnosti a nákladovosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BROWN, Douglas a Scott WILSON, 2005. *The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunities*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-471-71889-5.

BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK, 1998. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-07-6.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2001. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0248-8.

EURONICS ČR. *O nás*. Euronics.cz [online]. © 2010 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.euronics.cz/o-nas/>

HP TRONIC. *Firemní zpravodaj*. Zlín: HP TRONIC, 2012.

HP TRONIC. *Představení firmy*. Zlín: HP TRONIC, 2009.

HP TRONIC. *Výroční zprávy*. Zlín: HP TRONIC, 2011.

IT SYSTEMS. *Nedůvěra k outsourcingu je drahá*. IT SYSTEMS [online]. 2004, č. 4/2004 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/neduvera-k-outsourcingu-je-draha.htm>

JABLONSKÝ, Josef, 2007. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Vyd. 3. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-44-3.

KENSINGTON. *Outsourcing procesů*. Kensington.cz [online]. © 2006 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: [http://www.kensington.cz/outsourcing\\_c.html](http://www.kensington.cz/outsourcing_c.html)

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 08-7261-033-3.

NOE, Raymond A., 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-353046-8.

PASEKOVÁ, Marie, 2008. *Finanční účetnictví*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-4.

POPOVIČOVÁ, Věra. *Outsourcovat, či neoutsourcovat?* IT SYSTEMS [online]. 2005, č. 4/2005 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/outsourcovat-ci-neoutsourcovat.htm>

PROJECT & PROPERTY. *Finanční aspekty outsourcingu*. [online]. 2004, č. 3/2004 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: [http://www.centers.cz/PROJECT %20PROPERTY %20ARCHIVE/2004/Project %20Property\\_3\\_2004/112\\_115\\_outsourcing.pdf](http://www.centers.cz/PROJECT%20PROPERTY%20ARCHIVE/2004/Project%20Property_3_2004/112_115_outsourcing.pdf)

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1807-8.

RYDVALOVÁ, Petra. *Uplatňování outsourcingu z hlediska druhu ekonomických činností*. *Ekonomie a Management* [online]. 2008, č. 4/2008 [cit. 2011-10-17]. Dostupný z: <http://www.ekonomie-management.cz/index.php?model=homepage&id=221>

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-094-7.

ŠUBRT, Bořivoj a kol., 2009. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-497-2.

VALACHY. *Ubytování*. Valachy.cz [online]. © 2010 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.valachy.cz/ubytovani/>

VYBÍHAL, Václav a kol., 2012. *Mzdové účetnictví 2012, praktický průvodce*. Vyd. 15. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4101-7.

Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 [online]. 2006-2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupný z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CZ	Cizí zdroje
FÚ	Finanční úřad
HPP	Hlavní pracovní poměr
Np	Náklady provozní
OA	Oběžná aktiva
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
SAP	Service Access Point
ÚP	Úřad práce
VBÚ	Výpis z bankovního účtu
VÚD	Vnitřní účetní doklad
ZVL	Zúčtovací a výplatní listina

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Princip outsourcingu</i> .....	12
<i>Obr. 2. Hierarchie cílů společností</i> .....	13
<i>Obr. 3. Důvody pro realizaci outsourcingu ve firmě</i> .....	16
<i>Obr. 4. Oblasti outsourcingu</i> .....	18
<i>Obr. 5. Schéma účtování</i> .....	22
<i>Obr. 6. Využití outsourcingu v ČR</i> .....	24
<i>Obr. 7. Outsourcing jednotlivých typů činností ve vybraných státech Evropy</i> .....	25
<i>Obr. 8. Prvky odměňování a jejich vzájemné vztahy</i> .....	26
<i>Obr. 9. Schéma účtování mezd zaměstnanců</i> .....	30
<i>Obr. 10. Centrální sklady</i> .....	36
<i>Obr. 11. Prodejny EURONICS v ČR</i> .....	38
<i>Obr. 12. Internetové obchody: obchodní-dům.cz a kasa.cz</i> .....	39
<i>Obr. 13. Hotel Lanterna, Horal, Galík</i> .....	40
<i>Obr. 14. Počet zaměstnanců</i> .....	41
<i>Obr. 15. Vývoj počtu zaměstnanců</i> .....	42
<i>Obr. 16. Vzdělanostní struktura</i> .....	45
<i>Obr. 17. Organizačně – řídicí schéma</i> .....	46
<i>Obr. 18. Karta zaměstnance</i> .....	55



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Přehled uzavřených a rozvázaných PP za rok 2011</i> .....	43
<i>Tab. 2. Analýza míry přežití</i> .....	44
<i>Tab. 3. Vzdělanostní struktura firmy HP TRONIC</i> .....	45
<i>Tab. 4. Vedoucí zaměstnanci</i> .....	46
<i>Tab. 5. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v roce 2011</i> .....	49
<i>Tab. 6. Průměrné mzdy v roce 2011</i> .....	49
<i>Tab. 7. Popis práce personalistů</i> .....	51
<i>Tab. 8. Popis práce mzdové účetní</i> .....	52
<i>Tab. 9. Mzdová účetní I</i> .....	52
<i>Tab. 10. Mzdová účetní II</i> .....	53
<i>Tab. 11. Předkontace pro účtování mezd</i> .....	56
<i>Tab. 12. Základní kritériální matice</i> .....	61
<i>Tab. 13. Stanovení vah kritérií metodou pořadí</i> .....	63
<i>Tab. 14. Stanovení vah kritérií Fullerovou metodou</i> .....	64
<i>Tab. 15. Matice pořadí</i> .....	66
<i>Tab. 16. Výsledná matice, metoda pořadí variant</i> .....	66
<i>Tab. 17. Normalizovaná kritériální matice</i> .....	67
<i>Tab. 18. Výsledná matice, metoda váženého součtu</i> .....	68
<i>Tab. 19. Odhad vývoje nákladů v následujících letech</i> .....	71
<i>Tab. 20. Náklady při externím zpracování mezd zaměstnanců skupiny HP TRONIC</i> .....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I            Popis práce personálního oddělení
- P II            Popis práce mzdového oddělení

## PŘÍLOHA P I: POPIS PRÁCE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Úkon	Termín	Místo určení
<b>Nástup nového zaměstnance</b>		
Shromáždit osobní údaje nového zaměstnance, předat k vyplnění osobní dotazník.	Nejpozději v den nástupu.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Předání formuláře ke vstupní lékařské prohlídce u závodního lékaře.	Nejpozději v den nástupu.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Uzavřít pracovní smlouvu.	Nejpozději v den nástupu.	Zaměstnavatel, zaměstnanec.
Sjednat platový výměr.	Nejpozději v den nástupu.	Zaměstnavatel, zaměstnanec.
Uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti u pozic, které toto vyžadují.	Nejpozději v den nástupu.	Zaměstnavatel, zaměstnanec.
Seznámení s popisem dané pozice.	Nejpozději v den nástupu.	Zaměstnavatel, zaměstnanec.
Seznámení se směrnicemi a vnitřním řádem firmy.	Do 7 dnů od nástupu.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Školení BOZP, PO, řidičů referentů	Nejpozději v den nástupu.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Představení firmy HP TRONIC.	Do 7 dnů od nástupu.	
<b>Ukončení pracovního poměru zaměstnance</b>		
Rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, na žádost zaměstnance.	Dle zákoníku práce.	Zaměstnavatel, zaměstnanec.
Předání výstupního listu.	Nejpozději v den rozvázání PP.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Pracovní posudek na žádost zaměstnance.	Do 15 dnů ode dne převzetí žádosti,	Zaměstnanci do vlastních rukou.
<b>V průběhu měsíce</b>		
Uzavírat dohody o srážkách ze mzdy (stravné, mobily, auta, ...).	Průběžně.	Zaměstnavatel, zaměstnanec.
Poskytovat součinnost příslušné OSSZ.	Průběžně.	Pověření zaměstnanci OSSZ.
Vést evidenci o zaměstnancích.	Průběžně.	Zaměstnavatel.
Sdělit příslušné OSSZ a ošetřujícímu lékaři informace o zařazení závodní péče a pracovním zařazení, náplni práce a pracovních podmínkách dočasně neschopného zaměstnance.	Průběžně.	OSSZ, ošetřující lékař.
Řešení pracovních úrazů.	Průběžně.	Příslušná zdravotní pojišťovna, Inspektorát bezpečnosti práce.
Statistické vyhodnocování.	Průběžně.	Úřad práce, Český statistický úřad.
Příprava a organizace výběrových řízení.	Dle potřeby firmy	Úřad práce.
Aktualizace vnitřních předpisů.	Dle potřeby firmy	Zaměstnavatel.
Péče o oblast zaměstnaneckých benefitů.	Průběžně.	Zaměstnavatel.
Spolupráce s pracovníkem BOZP a PO.	Průběžně.	Technik BOZP a PO.
Příprava a realizace vzdělávání.	Průběžně.	Zaměstnavatel.
Hodnotící pohovory se zaměstnanci.	Průběžně.	Zaměstnavatel.

## PŘÍLOHA P II/1: POPIS PRÁCE MZDOVÉHO ODDĚLENÍ

Úkon	Termín	Místo určení
<b>Nástup nového zaměstnance</b>		
Příhláška k sociálnímu pojištění.	Do 8 dnů.	Příslušná správa sociálního zabezpečení.
Příhláška k platbě pojistného na zdravotní pojištění.	Do 8 dnů.	Příslušná zdravotní pojišťovna zaměstnance.
Předat zaměstnanci k podpisu prohlášení k dani.	Do 30 dnů po vstupu do zaměstnání a každoročně do 15. února na běžné zdaňovací období.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Shromáždit údaje, které má obsahovat mzdový list.	V den nástupu nového zaměstnance.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Zjistit, u které zdravotní pojišťovny je zaměstnanec pojištěn.	V den nástupu nového zaměstnance.	Zůstává založeno u zaměstnavatele ve spisu zaměstnance.
Oznamovat skutečnosti rozhodné pro platbu zdravotního pojištění státem.	Do 8 dnů od vzniku této skutečnosti.	Příslušná zdravotní pojišťovna zaměstnance.
<b>Ukončení pracovního poměru zaměstnance</b>		
Odhláška ze sociálního pojištění.	Do 8 dnů.	Příslušná správa sociálního zabezpečení.
Odhláška ze zdravotního pojištění.	Do 8 dnů.	Příslušná zdravotní pojišťovna zaměstnance.
Vyplněný evidenční list.	Do 8 dnů po vyúčtování výdělku.	Příslušná správa sociálního zabezpečení, zaměstnanec.
Potvrzení o zdanitelných příjmech a o sražených zálohách na daň.	Do 10 dnů od podání žádosti poplatníka.	Zaměstnanci do vlastních rukou.
Vystavení zápočtového listu.	V den ukončení pracovního poměru.	Zaměstnanci do vlastních rukou.
Pracovní posudek na žádost zaměstnance.	Do 15 dnů ode dne převzetí žádosti.	Zaměstnanci do vlastních rukou.
<b>V průběhu měsíce</b>		
Přijímat žádosti zaměstnanců o dávky nemocenského pojištění.	Průběžně.	Příslušná správa sociálního zabezpečení.
Poskytovat součinnost příslušné OSSZ.	Průběžně.	Pověření zaměstnanci OSSZ.
Vést evidenci o zaměstnancích účastných nemocenského pojištění.	Průběžně.	Zaměstnavatel.
Ohlásit každou změnu.	Do 8 dnů.	Příslušná správa sociálního zabezpečení.
Dostavit se k provedení kontroly.	Na výzvu OSSZ.	Příslušná OSSZ nebo jiné určené místo.
Sledování čerpání dovolených.	Průběžně.	Založeno u zaměstnavatele.
Při změně skutečností pro uznání daňových zvýhodnění, slev na dani a daňových bonusů u zaměstnance zaevidovat změnu na mzdovém listě.	Průběžně.	Založeno u zaměstnavatele.
Provedení rekapitulace o sražených zálohách a daních.	Průběžně.	Založeno u zaměstnavatele.
Vést mzdový list pro každého zaměstnance.	Průběžně.	Založeno u zaměstnavatele.
<b>Od 10. - 15. dne měsíce</b>		
Stanovit výplaty, připravit souhrnný mzdový list.	Ve stanovený den výplaty.	Zůstává založeno u zaměstnavatele.
Připravit výplatní pásky pro zaměstnance.	Ve stanovený den výplaty.	Předá se zaměstnanci.
Zpracovat mzdovou uzávěrku a zaúčtovat mzdy, archivace dokumentů.	Ve stanovený den výplaty.	Zůstává založeno u zaměstnavatele.

## PŘÍLOHA P II/2: POPIS PRÁCE MZDOVÉHO ODDĚLENÍ

Úkon	Termín	Místo určení
<b>Od 10. - 15. dne měsíce</b>		
Odvod sociálního pojištění (6,5% + 25%)	Ve stanovený den výplaty	Na účet příslušné správy sociálního zabezpečení
Odvod zdravotního pojištění (4,5% + 9%)	Ve stanovený den výplaty	Na účet příslušné zdravotní pojišťovny zaměstnance
Srážky ze mzdy	Ve stanovený den výplaty	
Srážka zálohy na daň	Ve stanovený den výplaty	Sražená záloha je vyznačena na výplatní pásce zaměstnance
Odvést zálohy na daň z příjmů	Do 20. dne kalendářního měsíce, v němž povinnost srazit zálohy vznikla.	Příslušný finanční úřad
Odvod daně vybírané srážkou	Do konce měsíce následujícího po dni, kdy plátce byl povinen srážku provést	Příslušný finanční úřad
<b>Závěr roku</b>		
Shromáždit podklady pro provedení ročního zúčtování daňových záloh	do 15. února	Zůstává založeno u zaměstnavatele
Provést roční zúčtování záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti	do 31. března	Zůstává založeno u zaměstnavatele
Vrátit přeplatek daně, který vyplyne z ročního zúčtování daňových záloh	Nejpozději při vyúčtování mzdy za březen	Příslušný finanční úřad
Vyplnit evidenční list důchodového pojištění za předchozí rok a nechat jej podepsat zaměstnance	do 30. dubna	Zaměstnanci do vlastních rukou