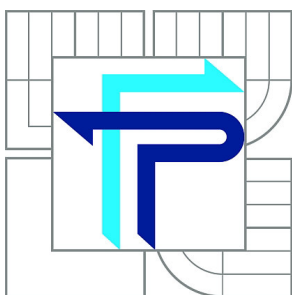


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## ZAJIŠTĚNÍ FUNKČNOSTI IT V PROJEKČNÍ KANCELÁŘI – OUTSOURCING NEBO PRACOVNÍ POMĚR?

PROCURING IT FUNCTIONALITY IN DESIGNER'S OFFICE – OUTSOURCING OR  
EMPLOYMENT?

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DOMINIKA TYNKLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. HELENA MUSILOVÁ

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Tynklová Dominika**

---

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Zajištění funkčnosti IT v projekční kanceláři – outsourcing nebo pracovní poměr?**

v anglickém jazyce:

**Procuring IT Functionality in Designer's Office – Outsourcing or Employment?**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HŮRKA, Petr. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

NOVOTNÝ, Petr. Nový občanský zákoník. Smluvní právo. Praha: Grada, 2014. 230 s. ISBN 978-80-247-5164-1.

STRA

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Musilová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Společnost ABC spol. s r.o. v současné době využívá outsourcing v oblasti informačních technologií, který se pro společnost stává nevyhovujícím. Řešením by mohlo být přijetí nového zaměstnance do IT oblasti. Bakalářská práce analyzuje problémy, které ve společnosti vznikají a po srovnání outsourcingu a pracovního poměru navrhne podnikateli vhodné řešení.

## **Abstract**

The bachelor thesis aims to deal with information technologies administration matter in ABC spol. s r.o. This engineer's office presently uses outsourcing, which entails certain issues. Hiring a new employee to handle IT administration matters could be the solution to such issues. The thesis analyzes particular issues, that are encountered by the company management and provides them an appropriate solution, after outsourcing vs. employment comparison.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, outsourcing, zákoník práce.

## **Key words**

Employee, employer, employment, outsourcing, labour code.

### **Bibliografická citace mé práce**

TYNKLOVÁ, D. *Zajištění funkčnosti IT v společnosti – outsourcing nebo pracovní poměr?*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 70 s.  
Vedoucí bakalářské práce Mgr. Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 31. května 2015

.....  
podpis studenta

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Heleně Musilové, za cenné rady a připomínky, které mi poskytovala po celou dobu tvorby bakalářské práce. Děkuji také své rodině za podporu, kterou mi projevovala během celého studia.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
1.1 Outsourcing .....	15
1.1.1 Definice outsourcingu .....	15
1.1.2 Výhody a nevýhody outsourcingu .....	16
1.1.3 Smlouva o outsourcingu .....	17
1.1.4 Ukončení smlouvy o outsourcingu .....	18
1.1.5 Řešení sporů v outsourcingu .....	18
1.1.6 Účtování závazků ze smluv .....	19
1.1.7 Daň z příjmů právnických osob – uznatelné náklady .....	19
1.2 Pracovní právo – základní pojmy .....	20
1.2.1 Základní zásady pracovněprávních vztahů .....	20
1.2.2 Smluvní strany základních pracovněprávních vztahů .....	20
1.3 Pracovní poměr .....	21
1.3.1 Závislá práce .....	21
1.3.2 Postup před vznikem pracovního poměru .....	21
1.3.3 Vznik pracovního poměru .....	22
1.3.4 Pracovní smlouva .....	22
1.3.5 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru .....	23
1.3.6 Skončení pracovního poměru .....	23
1.4 Konkurenční doložka .....	23
1.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	24
1.5.1 Dohoda o provedení práce .....	25
1.5.2 Dohoda o pracovní činnosti .....	25



1.6	Práce přesčas a pracovní pohotovost.....	25
1.6.1	Práce přesčas .....	25
1.6.2	Pracovní pohotovost .....	26
1.7	Odměňování za práci.....	26
1.7.1	Mzda .....	26
1.7.2	Odměna z dohody .....	27
1.7.3	Odměna za práci přesčas.....	27
1.7.4	Odměna za pracovní pohotovost.....	27
1.8	Prohlubování kvalifikace zaměstnanců.....	27
1.9	Účtování o závazcích vůči zaměstnanci.....	28
1.9.1	Výpočet mzdy .....	28
1.9.2	Účtování mezd a souvisejících účetních případů.....	30
1.9.3	Daň z příjmů právnických osob – daňově uznatelné náklady .....	31
1.10	Finanční analýza .....	32
1.10.1	SWOT analýza.....	32
1.10.2	Analýza struktury nákladů .....	33
1.11	Shrnutí teoretické části práce.....	33
2	ANALYTICKÁ ČÁST .....	34
2.1	Představení podnikatele .....	34
2.2	Organizační struktura společnosti .....	35
2.3	Programová vybavenost a související problémy.....	37
2.3.1	Informační systém.....	37
2.3.2	Programy k projektování .....	37
2.3.3	Problémy s programy.....	38
2.4	Průběh zpracování zakázky a definování problémů v jednotlivých fázích.....	40
2.5	Současný stav outsourcovaných služeb .....	43

2.6	Finanční analýza.....	45
2.6.1	SWOT analýza.....	46
2.6.2	Analýza struktury nákladů .....	47
2.7	Srovnání nákladů na outsourcing a na pracovní poměr .....	49
2.7.1	Náklady na outsourcing .....	49
2.7.2	Náklady na pracovní poměr.....	51
2.7.3	Srovnání nákladů na současný způsob zajištění funkčnosti IT a na pracovní poměr .....	52
2.8	Shrnutí analytické části .....	54
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	55
3.1	Návrh č. 1 - Změna dodavatele služeb v oblasti IT.....	55
3.1.1	Ekonomické aspekty návrhu č. 1 .....	55
3.1.2	Neekonomické aspekty návrhu č. 1 .....	55
3.2	Návrh č. 2 - Ukončení smlouvy o outsourcingu a insourcing.....	56
3.2.1	Ekonomické aspekty návrhu č. 2 .....	56
3.2.2	Neekonomické aspekty návrhu č. 2 .....	57
3.3	Návrh č. 3 - Omezení outsourcingu a přijetí nového zaměstnance.....	58
3.3.1	Ekonomické aspekty návrhu č. 3 .....	59
3.3.2	Neekonomické aspekty návrhu č. 3 .....	60
3.4	Vlastní doporučení a vazba na cíle práce.....	62
3.5	Stanovisko podnikatele k předloženým návrhům řešení.....	63
	ZÁVĚR .....	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	67
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	69
	PŘÍLOHY .....	70

## ÚVOD

Bez informačních technologií se v dnešním světě již neobejde žádný podnikatel. Často je funkčnost těchto technologií klíčová pro zajištění efektivního fungování společnosti. Ne všichni podnikatelé však disponují zaměstnanci, kteří mají kvalifikaci a schopnosti tyto systémy spravovat.

Právě pro správu informačních technologií je často využíván tzv. outsourcing, který podnikateli umožňuje v případě potřeby využívat služeb odborníka v odvětví, ve kterém nejsou jeho zaměstnanci, vzhledem ke své úzké specializaci, erudování. Outsourcing však nemusí být ani řešením univerzálním, ani trvalým. Společnost ABC spol. s r. o. je příkladem toho, jak růst a vývoj podnikatelského subjektu může vyvolat potřebu řešit funkční výpadky pracovních nástrojů v reálném čase a omezit závislost své práce schopnosti na aktuálním vytížení subdodavatele. Zkrácení prodlevy mezi vznikem problému s výpočetní technikou a jeho vyřešením se stává klíčovým aspektem v plnění smluvních závazků vůči zákazníkům.

Ve své bakalářské práci podrobně rozeberu stav, do kterého společnost ABC spol. s r.o. ve svých potřebách stran rozsahu a dostupnosti IT služeb dospěla, zhodnotím míru naplnění těchto potřeb a navrhnou podnikateli řešení, které bude jeho potřebám vyhovovat a jehož přínos společnosti bude dlouhodobě udržitelný.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost ABC spol. s r.o. je jen jedním z mnoha podnikatelů, kteří se v dnešní době potýkají s otázkou, zda v sobě zvyšující se potenciál informačních technologií nese možnost, jak zvýšit efektivitu práce.

Jedná se o společnost s ručením omezeným zabývající se projektováním dopravních staveb se specializací na návrhy mostních konstrukcí. Společnost v současné době zaměstnává 15 projektantů, přičemž žádný z nich se při své práci neobejde bez výpočetní techniky. Pro společnost je nepostradatelné elektronické zálohování dat, která jsou několikrát denně automaticky ukládána na server. Společnost má zakoupenou řadu licencí pro široké spektrum počítačových programů, za jejichž užívání nese

odpovědnost jiný podnikatelský subjekt na základě smlouvy o outsourcingu uzavřené dle § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku (dále jen dodavatel).

Každý stupeň projektové dokumentace vyžaduje využívání jiného programového vybavení. Náležitosti jednotlivých zakázek jsou upraveny pomocí smluv o dílo a na jejich základě se projektant rozhodne, kterých programů k vypracování projektu využije. Míru využití jednotlivých programů nelze v průběhu roku předvídat, proto je nutno pravidelně aktualizovat jejich celé portfolio.

Programová vybavenost výrazně zvyšuje konkurenceschopnost společnosti, je tedy nutné, aby programy byly řádně spravovány. Správu informačních technologií sice dodavatel zajišťuje tak, jak je smluvně ujednáno, pro společnost ABC spol. s r.o. však poskytované služby začaly být se zvyšujícím se objemem zakázek nedostačující, a to ve dvou ohledech.

Prvním důvodem je fakt, že v případě selhání pracovního nástroje, kterým je pro projektanta počítač a jeho programové vybavení, vzniká komunikací s dodavatelem velká prodleva mezi zjištěním problému a jeho vyřešením, tedy obnovením pracovního procesu. Zaměstnanci dodavatele IT služeb nejsou schopni řešit problém ihned, tj. mimo smlouvenou dobu. Pokud tento výpadek funkce pracovního nástroje postihne řadového konstruktéra, nemá tento fakt na chod společnosti příliš velký vliv. Dotkne-li se však výpadek zaměstnance vedoucího celou zakázku, může dosažitelnost nápravy problému rozhodnout o splnění či nesplnění termínů, daných smlouvou s objednatelům zakázky.

Druhým důvodem, proč se současné služby stávají nevyhovujícími, je fakt, že mezi zaměstnanci chybí mentor, který by v případě potřeby byl schopen zodpovědět otázky zaměstnanců ohledně rutinních uživatelských problémů, týkajících se nestandardních nastavení specializovaných projekčních programů. Je žádoucí, aby o splnění smluvních závazků rozhodovala odbornost a manažerské schopnosti podnikatele. Naopak je nežádoucím, aby o případném splnění závazků vůči objednateli zakázky rozhodovaly výše uvedené okolnosti.

V neposlední řadě je nutno zmínit, že za neplnění smluvních závazků hrozí díky napjaté situaci ve stavebnictví vysoké smluvní pokuty, a že v případě časové nespolehlivosti je

v sázce dobrá pověst společnosti ABC spol. s r.o., což by mohlo podnikateli způsobit vážné, až existenční problémy.

Cílem bakalářské práce je podrobně analyzovat způsob, jakým v současné době společnost ABC spol. s r.o. zajišťuje služby v oblasti IT a navrhnout řešení, kterým bude stav optimalizován.

## **Postup zpracování**

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část tvoří teoretická východiska práce, kde jsem pomocí rešerše odborné literatury uvedla poznatky potřebné pro vypracování zbývajících částí práce. Následuje analytická část, kde se budu zabývat rozborem současného stavu služeb v oblasti informačních technologií zajišťovaných pomocí outsourcingu ve společnosti ABC spol. s r. o., a potřebou podnikatele mít k dispozici někoho, kdo bude se zaměstnanci řešit problémy se specializovanými programy pro projektování. V poslední části práce se pokusím navrhnout řešení nevyhovující situace podnikatele, přičemž právě těmito návrhy řešení je práce zakončena.

## **Výzkumné otázky a hypotézy**

Na základě nastínění problému vymezuji následující výzkumné otázky a k nim příslušné hypotézy, jejichž potvrzení či vyvrácení mi pomůže k řešení problému podnikatele

1. Jaké by byly dopady ukončení smlouvy o outsourcingu a přijetí vlastního zaměstnance?

Hypotéza:

Domnívám se, že ukončit smlouvu o outsourcingu by nebylo pro podnikatele řešením, protože přijetí zaměstnance namísto outsourcingu by podnikateli mohlo způsobit jiné problémy, např. s absencí autorizované osoby pro aktualizace programů a vyšší náklady na správu IT (vzrostly by náklady mzdové, neboť bylo třeba mít nejméně dva zaměstnance, aby bylo možné služby outsourcingu zcela nahradit).

## 2. Jaké výhody a nevýhody by pro podnikatele mělo přijetí nového zaměstnance při ponechání smlouvy o outsourcingu?

Hypotéza: Nevýhodou by v tomto případě byly vyšší náklady, tzn. ke stávajícím nákladům na outsourcing by bylo nutné počítat ještě s náklady na nového zaměstnance. Naopak velkou výhodou by byla přítomnost vlastního zaměstnance schopného operativně řešit (alespoň do nějaké míry) problémy s programy pro projektování a zaměstnanci podnikatele by se tak měli vždy na koho obracet.

## 3. Jak se projeví přijetí nového zaměstnance na dodržování smluvních závazků vůči objednatelům projektů?

Hypotéza: Domnívám se, že přijetí nového zaměstnance (a tedy odstraněním výpadků fungování IT) by vedlo k plnění závazků v řádných termínech, a došlo by tak k redukcí uplatňování smluvních pokut a úroků z prodlení. Vzhledem k tomu, že míru, kterou výpadky pracovních prostředků přispívají k expiraci smluvních termínů, je obtížné vyčíslit, budu vycházet ze zkušenosti vedení společnosti a jejich odborného odhadu, dle kterého by eliminací výše zmíněných výpadků bylo za stávající situace možno zabránit cca 40% uplatněných smluvních pokut a úroků z prodlení. Dle mého názoru však v tomto případě není výše nákladů zcela rozhodující, neboť ohrožení dobré pověsti podnikatele v důsledku jeho časové nespolehlivosti může mít až fatální následky.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce objasním nejen pojem outsourcing a jeho právní aspekty, ale též základní pojmy pracovního práva, které jsou pro srovnání outsourcingu a pracovního poměru klíčové. Teoretické poznatky uvedené v této kapitole mi budou nápomocny při řešení problému podnikatele, a to zejména při srovnávání výhod a nevýhod outsourcingu a pracovního poměru. Dále uvádím účtování závazků ze smluv, a to na straně povinného ze smlouvy.

## 1.1 Outsourcing

Využívání outsourcingu je v dnešní době velmi častým jevem, a to v mnoha oblastech. Ne vždy však přináší podnikatelům pouze výhody a při jeho využívání mohou nastat pro podnikatele nepříjemné situace. V této kapitole se věnuji teoretickým poznatkům o outsourcingu, které mi budou přínosné při analyzování problému podnikatele.

### 1.1.1 Definice outsourcingu

Definic pojmu outsourcing je skutečně mnoho. Maisner (2012) uvádí, že většina veřejně publikovaných definic je přímo účelových a mají podpořit představu autora definice o tom, co outsourcing skutečně znamená. Maisner také poukazuje na fakt, že outsourcing je obchodní pojem a jeho obsah je přímo definován pouze ve smluvní dokumentaci. Právní definice tohoto pojmu tedy neexistuje. Z povahy smluvního závazku, nazývaném jako outsourcing, však plynou jisté rysy činností, které jsou tímto pojmem v praxi označovány. Outsourcing můžeme tedy chápat jako využívání externích služeb, subdodavatelskou činnost, přenechání části výrobního procesu třetímu subjektu aj.

Maisner (2012) definuje jisté znaky, které jsou pro outsourcing typické. Při sumarizaci těchto znaků se opíral o dostupné definice outsourcingu z dokumentů České národní banky, dále z dokumentů Evropského hospodářského a sociálního výboru aj. Na základě takto získaných informací o outsourcingu, sestavil Maisner následující definici: *„Outsourcing je obchodní vztah uzavřený na dobu určitou, zpravidla kalendářní období, jehož předmětem je převzetí odpovědnosti za určitou ucelenou, specializovanou*

*činnost v rámci podniku, přičemž tato činnost je dostatečně smluvně propracována tak, aby smlouva upravující takový smluvní vztah definovala vzájemnou odpovědnost smluvních stran ve všech fázích obchodního vztahu.“ (Maisner, 2012, s. 35).*

Bušina (2014) uvádí, že: „*Outsourcing ve stavebnictví je organizační opatření, při kterém firma specifikuje a vyděluje jednotlivé podpůrné a z hlediska celkového zaměření vedlejší činnosti a následně je převádí na specializovaný subjekt, který se v dané oblasti specializuje.“ (Bušina, 2014, s. 113).*

Z výsledků autorova šetření plyne, že outsourcing ve stavebnictví využívá 31% velkých společností, 2% středních společností, a 9% malých společností (Bušina, 2014). Domnívám se, že kromě jiného může být důvodem tak nízké míry využívání outsourcingu u menších společností právě nevhodnost outsourcingu pro některé podnikatele, čímž se zabývám ve své bakalářské práci. Pozn.: Dle Bušiny je malou společností taková společnost, mající 1 – 49 zaměstnanců, střední společnost 50 - 249 zaměstnanců a velká společnost nad 250 zaměstnanců. Toto členění je dle autora v souladu s členěním Eurostatu (Bušina, 2014).

### **1.1.2 Výhody a nevýhody outsourcingu**

Jednou z výhod outsourcingu je zvýšení odpovědnosti za výsledek činnosti, neboť dodavatel outsourcingové služby má na její kvalitě větší zájem a je k ní více motivován, než zaměstnanci podnikatele, který outsourcingové smlouvy využívá. Odborné provedení outsourcované služby je velmi častým důvodem pro outsourcing a je též jeho velkou výhodou. Podnikatel nemá (nebo není schopen zajistit) zaměstnance s odpovídajícími odbornými znalostmi a zkušenostmi pro kvalitní provedení služby, a proto přenechá službu externímu dodavateli. Další výhodou outsourcingu je lepší rozdělení rizik, zvýšená flexibilita při plánování zdrojů, aj. (Maisner, 2012).

Základním omylem při výčtu výhod outsourcingu je, že vždy přináší ekonomickou úsporu. Výše nákladů na outsourcing je zpravidla stejná jako výše nákladů na výkon služby vlastními silami. Někdy jsou náklady dokonce vyšší. Zásadní rozdíl je však v kvalitě a také kvantitě poskytovaných služeb. Při stejných nákladech může být tedy služba zajištěna ve vyšší kvalitě (Maisner, 2012).



Nevýhodou outsourcingu je zejména odliv know-how. Outsourcingem služeb podnikatel nevyhnutelně ztrácí přehled o dané činnosti, která je pro něj zajišťována dodavatelem dle smlouvy o outsourcingu. V outsourcingové smlouvě je vhodné upravit přístup dodavatele k informacím a nakládání s nimi (Maisner, 2012).

Dalšími nevýhodami, které může outsourcing přinést, a to zejména ve stavebnictví, je riziko při stanovení rozsahu služeb, které chce podnikatel outsourcovat (kvůli již zmíněnému know-how), nutnost důvěřovat a spoléhat se na jiný podnikatelský subjekt a v neposlední řadě také ztráta odborný zdrojů (podnikatel by si v dané situaci najal odborníka, ale v případě outsourcingu je podnikatel závislý na tom, zda si odborníka najme jiný podnikatelský subjekt zajišťující služby o outsourcingu). Další nevýhodou je, že ve stavebnictví v podstatě nelze přesně stanovit očekávané požadavky od outsourcingu, a to zejména z pohledu flexibility, tedy do kdy požadovat, aby subjekt zajišťující služby o outsourcingu problém řešil (Bušina, 2014).

### **1.1.3 Smlouva o outsourcingu**

Smlouva, jejímž předmětem by byl outsourcing informačních technologií, není definována jako smluvní typ v občanském ani jiném zákoníku. Název „smlouva“ tedy v případě outsourcingu neurčuje, o jaký smluvní typ se jedná (Maisner, 2012).

Pro outsourcing přichází v úvahu několik smluvních typů. Často je užíváno smlouvy o dílo (Maisner, 2012). Jedná se hned po smlouvě kupní o nejčastější smluvní typ a její podstatou je určitá činnost – práce (Novotný, 2014). Použití smlouvy o dílo pro outsourcing je však problematické, jelikož dílo je činnost, která je časově přesně ukončena. Outsourcing je však činnost, která se opakuje a probíhá neustále (Maisner, 2012).

Dalším možným smluvním typem je smlouva nájemní (Maisner, 2012). Tato smlouva ukládá pronajímateli povinnost přenechat nájemci věc k dočasnému užívání a současně zavazuje nájemce platit za to pronajímateli nájemné (Novotný, 2014). Můžeme říci, že každý nájem je ve své podstatě outsourcingem, jelikož některé zdroje zajišťuje externím způsobem. Nicméně v případě outsourcingu informačních technologií nelze tento typ smlouvy použít, jelikož je možný pouze nájem věci a software věci není. Z tohoto

důvodu není taktéž možné poskytnout outsourcing informačních technologií formou finančního leasingu (Maisner, 2012).

Smlouvu nepojmenovanou (inominátní), tedy smlouvu, která není upravena v právním řádu jako typová, lze pro outsourcing považovat za nejvhodnější. Výhodou této smlouvy je, že záleží pouze na vůli smluvních stran, čeho se smlouva bude týkat a jaká ustanovení bude obsahovat. Současně je však tato výhoda největším rizikem smlouvy, neboť je třeba důkladně zvážit text smlouvy a zahrnout všechna nezbytná ustanovení. Při použití nepojmenované smlouvy nelze spoléhat na to, že v případě absence podstatného ustanovení smlouvy bude možné použít text zákona tak, jak je tomu u smluv typových. V právním řádu platí zásada, že právní úkon je posuzován dle svého obsahu, nikoliv formy. Název použitý pro outsourcingovou smlouvu tedy není příliš podstatný (Maisner, 2012).

#### **1.1.4 Ukončení smlouvy o outsourcingu**

Způsob ukončení si v případě nepojmenované smlouvy upravují smluvní strany přímo ve smlouvě. Ujednaná ustanovení pak upravují práva a povinnosti obou smluvních stran při ukončení smluvního vztahu. Je vhodné, aby především v zájmu zákazníka, byla tato část smlouvy upravena do detailu (Maisner, 2012).

Pokud je smlouva o outsourcingu ukončena, má podnikatel (vystupující v tomto právním vztahu jako zákazník) dvě možnosti následného postupu. Jednou z možností je náhrada stávajícího poskytovatele outsourcingu jiným. Druhou možností je insourcing, který představuje integraci outsourcingovaných služeb zpět do společnosti. Je důležité si uvědomit, že ani v jedné z těchto variant není poskytovatel outsourcingu motivován k co nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu přechodu mezi ukončením smlouvy o outsourcingu a jednou ze dvou uvedených možností. Je tedy v zájmu zákazníka, aby úpravě ustanovení o ukončení smlouvy věnoval co nejvyšší možnou pozornost (Maisner, 2012).

#### **1.1.5 Řešení sporů v outsourcingu**

Spory v outsourcingu lze řešit třemi způsoby. Prvním způsobem je řešení vzniklého sporu prostřednictvím soudu. Dalším způsobem je nestátní, avšak právně závazný

způsob řešení (institucionální nebo neinstitucionální rozhodčí řízení). Třetí možností, jak řešit spory v outsourcingu, jsou alternativní způsoby, např. mediace, conciliace. Který ze způsobů řešení bude v případě sporu použit, je zcela na volbě smluvních stran outsourcingového smluvního vztahu (Maisner, 2012).

### **1.1.6 Účtování závazků ze smluv**

V této kapitole uvádím účtování smluvních pokut a úroků z prodlení, a účtování závazků vůči dodavateli, plynoucích ze smlouvy o outsourcingu.

#### **Účtování smluvních pokut a úroků z prodlení**

Smluvní pokutou rozumíme peněžní částku, jež je dlužník povinen zaplatit věřiteli v případě, že nesplnil povinnost plynoucí ze smlouvy, a to bez ohledu na to, jestli tímto porušením vznikla věřiteli škoda nebo ne (Slováček, Provazník, 2014, Právní rozhledy, online).

Smluvní úrok z prodlení je zpravidla vyšší než zákonný úrok z prodlení. Má věřiteli nahradit to, čeho by dosáhnul, kdyby od dlužníka plnění obdržel včas (Slováček, Provazník, 2014, Právní rozhledy, online).

Přijaté vyúčtování úroku z prodlení nebo smluvní pokuty je pro podnikatele vždy nákladem. Účtuje se tedy na stranu Má dáti účtu 544 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení. Souvztažným je zápis na stranu Dal účtu 325 – Ostatní závazky, protože se jedná o zvýšení dluhu (Líbal, 2014).

#### **Účtování závazků vůči dodavateli plynoucích ze smlouvy o outsourcingu**

Na základě přijaté faktury od dodavatele služby se účtuje zvýšení závazků na stranu Dal účtu 321 – Dodavatelé a souvztažně na stranu Má dáti účtu 518 – Ostatní služby a účtu 343 – Daň z přidané hodnoty (Líbal, 2014).

### **1.1.7 Daň z příjmů právnických osob – uznatelné náklady**

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů jsou smluvní pokuty a úroky z prodlení daňově uznatelným nákladem, avšak pouze v případě, že byly zaplacený. Pokud byly

pouze předepsány, ale neuhrazeny, nemají daňovou účinnost (Slováček, Provazník, 2014, Právní rozhledy, online).

Náklady na outsourcing, které jsou dle předchozí kapitoly účtovány na nákladový účet 518, jsou daňově uznatelným nákladem, neboť se jedná o nemateriální službu (Kout, Líbal, 2015).

## **1.2 Pracovní právo – základní pojmy**

Zařazení kapitoly pracovního práva je podstatné pro uvedení do dané problematiky, a zejména pak pro definování základních smluvních stran pracovněprávních vztahů, neboť se o ně opírají další části této práce.

### **1.2.1 Základní zásady pracovněprávních vztahů**

Dle mého názoru je nezbytné ze zásad pracovněprávních vztahů vycházet při řešení každého problému, který se těchto vztahů týká. Z tohoto důvodu jsem do své bakalářské práce zařadila tuto kapitolu, neboť při přijímání nového zaměstnance, čímž se budu zabývat v kapitole tři této práce, je nutné na uvedené zásady pamatovat.

Základní zásady pracovněprávních vztahů upravuje zákoník práce v §1a. Tyto zásady slouží jako pravidla, která musí být dodržena jak při interpretaci zákoníku práce, tak při aplikaci souvisejících ustanovení nového občanského zákoníku. Velice významná je zásada zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, která chrání zaměstnance jakožto slabší stranu v pracovněprávních vztazích. Dalšími neméně významnými zásadami jsou zásada spravedlivého odměňování zaměstnance, uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce, rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace a v neposlední řadě řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele (Lichovnicková, 2014).

### **1.2.2 Smluvní strany základních pracovněprávních vztahů**

Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, která dovršila 15 let věku, dokončila povinnou školní docházku a zavázala se k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (Vysokajová, 2013).

Zaměstnavatelem je fyzická nebo právnická osoba, pro kterou se fyzická osoba (zaměstnanec) zavázala k výkonu závislé práce, a to v základním pracovněprávním vztahu (Lichovnicková, 2014). Jak plyne z definice závislé práce, vystupuje zaměstnavatel v pracovněprávních vztazích na vlastní odpovědnost a pod vlastním jménem (Vysokajová, 2013).

### **1.3 Pracovní poměr**

Při řešení konkrétního problému podnikatele v kapitole dva této bakalářské práce se budu zabývat srovnáním outsourcingu a pracovního poměru. Teoretické poznatky získané v této kapitole jsou tedy nezbytné pro úspěšné vyřešení problému podnikatele.

#### **1.3.1 Závislá práce**

Závislá práce je definována v §2 a §3 zákoníku práce. Aby mohla být práce označena za závislou ve smyslu zmíněných ustanovení, musí být práce vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, a to jménem zaměstnavatele, dle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji musí vykonávat výlučně osobně.

Závislou práci vykonává zaměstnanec za mzdu, plat nebo odměnu, vykonává ji na odpovědnost a na náklady zaměstnavatele, a to ve sjednané pracovní době a na pracovišti zaměstnavatele, případně na jiném dohodnutém místě. Závislá práce může být vykonávána výlučně v pracovněprávním vztahu, jinak se jedná o práci nelegální. Vyplývá to nejen ze zákoníku práce, ale také ze zákona o zaměstnanosti (Lichovnicková, 2014).

#### **1.3.2 Postup před vznikem pracovního poměru**

Zaměstnavatel má právo na výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání (dále jen uchazeči), a to z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků a zvláštních schopností. Zaměstnavatel má také právo vyžadovat údaje o uchazeči, avšak tyto údaje musí bezprostředně souviset s uzavřením pracovní smlouvy (Vysokajová 2013). Mezi takové údaje patří např. příslušný doklad o kvalifikaci aj. Zaměstnavatel nemá právo vyžadovat od uchazeče informace o náboženské příslušnosti, sexuální orientaci apod. V takovém případě by se jednalo o diskriminaci (Lichovnicková, 2014).

Před uzavřením pracovního poměru je zaměstnavateli zákonem uložena povinnost seznámit fyzickou osobu s jejími právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, a to s pracovními podmínkami, podmínkami odměňování, s povinnostmi plynoucími ze zvláštních předpisů. Zaměstnavatel musí zajistit pro fyzickou osobu lékařskou prohlídku, a to ještě před uzavřením pracovního poměru (Hůrka, 2014).

### **1.3.3 Vznik pracovního poměru**

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou. Ve zvláštních případech může vzniknout jmenováním (Hůrka, 2014).

### **1.3.4 Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který obsahuje shodný projev vůle obou smluvních stran, tj. zaměstnance a zaměstnavatele (Vysokajová, 2013). Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně.

Pracovní smlouva musí obsahovat tři zákonem stanovené náležitosti. Jednou z nich je druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, a na který byl přijímán. Často se jedná o funkční označení druhu práce, např. kuchař, mechanik, řidič. Konkrétní činnosti jsou stanoveny zaměstnavatelem v pracovní náplni, která není součástí pracovní smlouvy, musí však odpovídat sjednanému druhu práce (Lichovnicková, 2014). V pracovní smlouvě je možné sjednat i více druhů práce, což má praktické využití u menších zaměstnavatelů, kteří tak mohou plně využít kvalifikace a schopností zaměstnance a přidělovat jim některý ze sjednaných druhů práce dle potřeby (Vysokajová, 2013).

Podstatnou náležitostí je místo výkonu práce. To lze sjednat určením organizační jednotky, přesnou adresou, určením obce nebo také určením širšího územního celku (Jihomoravský kraj), pokud to povaha práce vyžaduje. (Vysokajová, 2013).

Poslední povinnou náležitostí pracovní smlouvy je den nástupu do práce. Sjedná se určením přesného data a případně dalším časovým údajem tak, aby bylo jednoznačné, kdy má zaměstnanec do práce nastoupit (Vysokajová, 2013). Takto sjednaným dnem pak vzniká pracovní poměr.

Zaměstnavatel má právo od pracovní smlouvy odstoupit v případě, že zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupil do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel do týdne o této překážce nedozvěděl. Od pracovní smlouvy je možné odstoupit, jen dokud zaměstnanec nenastoupí do práce. Odstoupení od pracovní smlouvy musí být písemné (Zákon č. 262/2006 Sb.).

V pracovní smlouvě lze sjednat i jiné náležitosti, na kterých se smluvní strany dohodnou. Jedná se o zkušební dobu, kratší pracovní poměr, mzdu aj. Je však nutné, aby tato smluvená ustanovení nebyla v rozporu se zákonem č. 262/2006 Sb.

### **1.3.5 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru**

Zaměstnavatel je v pracovním poměru povinen přidělovat práci zaměstnanci dle pracovní smlouvy, za vykonanou práci platit zaměstnanci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené smlouvou, vnitřními předpisy nebo právními předpisy (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Povinností zaměstnance je konat osobně práci podle pracovní smlouvy, dle pokynů zaměstnavatele a v rozvržené týdenní pracovní době. Dále je zaměstnanec povinen dodržovat všechny povinnosti, které mu plynou z pracovního poměru (Zákon č. 262/2006 Sb.).

### **1.3.6 Skončení pracovního poměru**

Pracovní poměru může být rozvázán pouze dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Pokud je pracovní poměr uzavřen na dobu určitou, končí uplynutím doby, může však skončit i shora uvedenými způsoby (Vysokajová, 2013). Pro účely této práce není bližší výklad potřebný, jelikož je zaměřena na vznik pracovního poměru, nikoliv na zánik.

## **1.4 Konkurenční doložka**

Sjednáním konkurenční doložky se zaměstnanec zavazuje, že se po sjednanou dobu (nejdéle však jeden rok) po skončení zaměstnání zdrží výkonu výdělečné činnosti, která

by byla shodná s činností zaměstnavatele, nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu. Zaměstnavatel se zavazuje, že poskytne zaměstnanci přiměřené peněžité vyrovnání (nejméně ve výši jedné poloviny průměrného měsíčního výdělku) za každý měsíc plnění závazku.

Konkurenční doložku je možné se zaměstnancem sjednat, jestliže to lze od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v zaměstnání u zaměstnavatele a jejichž využití při činnosti uvedené v předchozím odstavci by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Je-li v konkurenční doložce sjednána smluvní pokuta, kterou je zaměstnanec zaměstnavateli povinen zaplatit v případě, že závazek poruší, zaniká závazek zaměstnance z konkurenční doložky zaplacením smluvní pokuty.

Zaměstnavatel může od konkurenční doložky odstoupit pouze po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance. Zaměstnanec může konkurenční doložku vypovědět v případě, že mu zaměstnavatel nevyplatil peněžité vyrovnání nebo jeho část do 15 dnů po jeho splatnosti. Konkurenční doložka musí být uzavřena písemně (to platí obdobně pro odstoupení od konkurenční doložky a pro její výpověď). Konkurenční doložka zaniká prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi (Zákon č. 262/2006 Sb.).

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

Přijetí zaměstnance na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr je součástí návrhů řešení problému podnikatele v kapitole tři této práce.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr slouží k výkonu příležitostných prací nebo prací malého rozsahu. Povinnost zaměstnavatele rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu v případech dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr odpadá (Vysokajová, 2013).



### **1.5.1 Dohoda o provedení práce**

Dohodu o provedení práce lze sjednat na takový rozsah práce, který nepřesáhne 300 hodin za kalendářní rok, přičemž se do této doby započítává i doba práce konaná u stejného zaměstnavatele na jinou dohodu o provedení práce. Povinným údajem v dohodě je doba, na kterou se uzavírá. Dohoda o provedení práce je platná pouze tehdy, je-li uzavřena písemně (Vysokajová, 2013).

### **1.5.2 Dohoda o pracovní činnosti**

Dohoda o pracovní činnosti může být sjednána i na méně než 300 hodin v kalendářním roce, rozsah práce však za toto období nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržení uvedeného rozsahu práce se posuzuje za dobu, na kterou je dohoda o pracovní činnosti sjednána, nejdéle však za 52 týdnů. V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedena sjednaná práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá (Zákon č. 262/2006 Sb.).

## **1.6 Práce přesčas a pracovní pohotovost**

Z povahy práce v oblasti IT vyplývá, že zaměstnanec může být potřebný i mimo stanovenou pracovní dobu. Aby však mohl vykonávat práci přesčas nebo držet pracovní pohotovost mimo pracoviště, musí být na tomto zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnut (v případě pracovní pohotovosti) nebo tak musí zaměstnavatel zaměstnanci přikázat, či udělit zaměstnanci souhlas (v případě práce přesčas). Jelikož je pro podnikatele, jehož situaci řeším v bakalářské práci, tato možnost velmi důležitá, uvádím tuto kapitolu ve své práci.

### **1.6.1 Práce přesčas**

Práci přesčas je taková práce, kterou zaměstnanec vykonává mimo předem stanovený rozvrh pracovní doby, a která překročí stanovenou týdenní pracovní dobu. Práci přesčas lze vykonávat pouze:

- a) na základě nařízení (zaměstnavatele nebo vedoucího zaměstnance) daného předem

b) se souhlasem zaměstnavatele nebo vedoucího zaměstnance.

Za práci přesčas tedy nelze označit každou práci vykonávanou zaměstnancem mimo stanovenou pracovní dobu. Práci přesčas lze vykonávat jen výjimečně a její rozsah nesmí přesáhnout v průměru 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 po sobě jdoucích týdnů. Do této doby se však nezapočítává práce přesčas, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno (Vysokajová, 2013). Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny, případně i na dny pracovního klidu při splnění podmínek v § 91, odst. 2 až 4 zákoníku práce. Nepřetržitý odpočinek však nesmí být zkrácen na méně než 8 hodin a práci přesčas lze nařídit pouze do výše stanovených týdenních a ročních limitů (Bělina, 2014).

### **1.6.2 Pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovost je doba, po kterou zaměstnanec nevykonává práci, ale je mimo pracoviště připraven ji na pokyn zaměstnavatele vykonat. Na pracovní pohotovosti se musí zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout v pracovní smlouvě nebo v jiné dohodě. Zaměstnanci za pracovní pohotovost přísluší odměna. Do týdenní pracovní doby se nezapočítává doba, po kterou zaměstnanec drží pracovní pohotovost, avšak práce provedená během pohotovosti se do ní započte. Lze tedy říci, že doba pracovní pohotovosti je zároveň dobou odpočinku (Vysokajová, 2013).

## **1.7 Odměňování za práci**

Každému zaměstnanci náleží za práci vykonávanou pro zaměstnavatele odměna – mzda, plat nebo odměna z dohody (Vysokajová, 2013). V této kapitole uvedu pouze poznatky o mzdě a odměně z dohody, neboť podnikatel vyplácí svým zaměstnancům mzdu, nikoli plat.

### **1.7.1 Mzda**

Mzdou rozumíme peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty. Mzdu poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci, kterou vykonal. Z daňového hlediska je důležité si toto uvědomit, neboť pokud zaměstnanec práci nekonal, přísluší mu náhrada mzdy dle

příslušných pracovněprávních předpisů, např. dávky nemocenského pojištění, nebo zaměstnanci přísluší např. neplacené volno (Vysokajová, 2013).

Mzda je splatná po vykonání práce, nejpozději však v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanec práci vykonal, tedy ve kterém mu vzniklo právo na mzdu. Musí být sjednán nebo stanoven pravidelný termín výplaty mzdy a to ve smlouvě se zaměstnancem, ve vnitřních předpisech nebo ve mzdovém výměru (Lichovnicková, 2014).

Mzda musí být zaměstnanci vyplacena v zákonných penězích, a to v pracovní době na pracovišti nebo zaslána na bankovní účet určený zaměstnancem. Zaměstnavatel není oprávněn nutit zaměstnance, aby si bankovní účet zřídil (Vysokajová, 2013).

### **1.7.2 Odměna z dohody**

Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti (Zákon č. 262/2006 Sb.).

### **1.7.3 Odměna za práci přesčas**

Za tuto dobu má zaměstnanec právo na mzdu a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného měsíčního výdělku. Místo příplatku však lze zaměstnanci po dohodě poskytnout náhradní volno v rozsahu práce přesčas (Lichovnicková, 2014).

### **1.7.4 Odměna za pracovní pohotovost**

Za držení pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna minimálně ve výši 10% průměrného měsíčního výdělku. Pokud však během pracovní pohotovosti práci vykonal, přísluší mu za tuto práci mzda, nikoli odměna za pracovní pohotovost (Vysokajová, 2013).

## **1.8 Prohlubování kvalifikace zaměstnanců**

Při vývoji a pokroku, který oblast informačních technologií v dnešní době zaznamenává, je nezbytné, aby zaměstnavatelé neustále prohlubovali kvalifikaci svých zaměstnanců. V této práci se zabývám zajištěním funkčnosti IT. Dle mého názoru však

IT nemůže být řádně spravováno nekvalifikovanými osobami, a proto tuto kapitolu uvádím ve své práci.

Prohlubováním kvalifikace rozumí zákoník práce její průběžné doplňování, kterým však není změněna podstata kvalifikace a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Prohlubováním kvalifikace se též myslí její udržování a obnovování (Stránský, 2014).

Zaměstnanec je povinen si svoji kvalifikaci prohlubovat. Zaměstnavatel má právo uložit zaměstnanci účast na školení, studiu a jiných formách přípravy pro prohloubení kvalifikace. Účast zaměstnance na školení a dalších formách přípravy je považováno za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda, a to včetně příplatků za přesčas, za práci o víkendu aj., pokud se školení koná mimo stanovenou pracovní dobu. Zaměstnavatel je povinen uhradit náklady spojené s prohlubováním kvalifikace zaměstnance (Vysokajová, 2013). Tyto náklady jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné v případě, že odborný rozvoj zaměstnanců souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele (Kout, Líbal, 2015).

## **1.9 Účtování o závazcích vůči zaměstnanci**

Mzda, která zaměstnanci náleží za výkon práce dle pracovní smlouvy, je pro zaměstnavatele nákladem. V této kapitole je uveden výpočet mzdy, pomocí kterého v kapitole 2 stanovím náklady na zaměstnance, a také zaúčtování mzdy a souvisejících účetních případů.

### **1.9.1 Výpočet mzdy**

Výpočet mzdy použiji v analytické části práce při stanovení nákladů na zaměstnance, rozhodla jsem se proto věnovat schématu výpočtu mzdy následující kapitole.

## Výpočet zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti

Tabulka 1 – Výpočet zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti

<b>Výpočet zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti</b>
Hrubá mzda
+ sociální pojištění placené zaměstnavatelem (25% z hrubé mzdy)
+ zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (9% z hrubé mzdy)
Měsíční základ daně (zaokrouhлено na celé stokoruny směrem nahoru)
Záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti 15% ze základu daně
- sleva na poplatníka
- ostatní slevy
- daňové zvýhodnění na dítě
<b>VÝSLEDNÁ ZÁLOHA NA DAŇ (+) NEBO DAŇOVÝ BONUS (-)</b>

**Zdroj: vlastní zpracování dle schématu Lukáškové, 2014**

Daňový bonus vzniká pouze tehdy, pokud zaměstnanec nevyčerpá daňové zvýhodnění na dítě (dostal by se do mínusu). V tomto případě je mu nevyčerpaná část daňového zvýhodnění při splnění zákonných podmínek vyplacena (Lukášková, 2014).

## Výpočet čisté mzdy a mzdy k výplatě zaměstnance

Tabulka 2 – Výpočet čisté mzdy a mzdy k výplatě zaměstnance

Výpočet čisté mzdy a mzdy k výplatě zaměstnance
Hrubá mzda
- sociální pojištění placené zaměstnancem (6,5% z hrubé mzdy)
- zdravotní pojištění placené zaměstnancem (4,5% z hrubé mzdy)
- záloha na daň z příjmů ze závislé činnosti
Čistá mzda
- srážky (spoření, exekuce, výživné...)
+ náhrada mzdy za pracovní neschopnost
Mzda k výplatě

Zdroj: vlastní zpracování dle schématu Lukáškové, 2014

Mzda se vypočítává za každý kalendářní měsíc (Lukášková, 2014).

### **1.9.2 Účtování mezd a souvisejících účetních případů**

Základním dokladem pro účtování o mzdách je zúčtovací a výplatní listina. V tomto dokumentu jsou obsaženy nejen všechny složky mzdy, ale také všechny srážky ze mzdy, čistá mzda a mzda k výplatě za každého zaměstnance (Lukášková, 2014). Hrubá mzda je pro zaměstnavatele nákladem a současně závazkem vůči zaměstnancům v podobě nevyplacené mzdy. Hrubá mzda se účtuje k poslednímu dni v daném měsíci, a to na stranu Má dáti účtu 521 – Mzdové náklady a souvztažně na stranu Dal účtu 331 – Zaměstnanci, protože se jedná o zvýšení závazků.

Srážka sociálního a zdravotního pojištění představuje úbytek závazků vůči zaměstnancům, účtuje se tedy na stranu Má dáti účtu 331 – Zaměstnanci. Souvztažně se účtuje na Stranu Dal účtu 336 – Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, protože se jedná o vznik závazku vůči těmto institucím. Je

možné si účet 336 rozdělit na dva analytické účty – jeden pro instituce sociálního zabezpečení, druhý pro zdravotní pojištění (Lukášková, 2014).

Snížením závazků vůči zaměstnancům je pro zaměstnavatele srážka zálohy na daň z příjmů fyzických osob. Účtuje se na stranu Má dáti účtu 331 – Zaměstnanci. Zaměstnavateli však tímto vzniká závazek vůči státu, který se účtuje na stranu Dal účtu 342 – Ostatní přímé daně.

Ostatní srážky ze mzdy, resp. srážky ve prospěch třetí osoby (výživné, spoření aj.) se účtují jako snížení závazků vůči zaměstnancům, tedy na stranu Má dáti účtu 331 - Zaměstnanci a souvztažně na stranu Dal účtu 379 – Jiné závazky.

Zaměstnavatel odvádí z hrubých mezd sociální (25% z hrubé mzdy) a zdravotní (9% z hrubé mzdy) pojištění. Toto je pro zaměstnavatele nákladem, účtuje tedy na stranu Má dáti účtu 524 – Zákonné sociální pojištění. Souvztažně účtuje na stranu Dal účtu 336 - Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, případně na již zmíněné analytické účty vedené k tomuto účtu (Lukášková, 2014).

### **1.9.3 Daň z příjmů právnických osob – daňově uznatelné náklady**

Jediným daňově uznatelným nákladem na účtu 521 – Mzdové náklady jsou hrubé mzdy zaměstnanců a odměny a prémie zaměstnanců. V případě, že je na tento účet účtováno například sražené pojistné na sociální zabezpečení aj., jedná se pouze o náklady účetní a nemají tedy daňovou účinnost (Kout, Líbal, 2015).

Zaměstnavatel odvádí z hrubých mezd zaměstnanců sociální a zdravotní pojištění, o čemž účtuje na účet 524 – Zákonné sociální pojištění. Konkrétně se jedná o pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a také o pojistné veřejného zdravotního pojištění. Tyto náklady jsou však daňově uznatelnými pouze tehdy, je-li pojistné zapláceno nejpozději do konce měsíce následujícího po uplynutí zdaňovacího období. V případě, že zapláceno v této době nebylo, jedná se pouze o náklad účetní a tedy daňově neuznatelný (Kout, Líbal, 2015).

## **1.10 Finanční analýza**

V úvodu této kapitoly je uvedeno rozdělení nákladů, které jsou předmětem této práce, na fixní a variabilní. Fixní náklady nezávisí na objemu výroby a zůstávají po určitý čas neměnné (Heralecký, 2012). Jsou vyvolány potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh výrobního procesu (Fibírová, 2015). Variabilní náklady se mění v závislosti na objemu výkonů nebo využití kapacity (Fibírová, 2015).

Pro podnikatele je kvůli napjaté situaci ve stavebnictví až existenčně důležitá jeho dobrá pověst. V této kapitole pomocí SWOT analýzy definuji silné a slabé stránky podnikatele a také příležitosti a hrozby, jež mohou dobrou pověst a pozici na trhu podnikatele výrazně ovlivnit. Dále se v této kapitole zabývám a analýzou struktury nákladů, která slouží ke stanovení podílu jednotlivých druhů nákladů na nákladech celkových.

### **1.10.1 SWOT analýza**

Tato analýza identifikuje příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky podnikatele. V analytické části práce využiji informace získané SWOT analýzou k podrobnému rozboru problému v společnosti ABC spol. s r.o.

Před samotnou analýzou se stanoví, co je analýze podrobena, k čemu budou výstupy z této analýzy sloužit a v jakém časovém horizontu jsou uvažovány příležitosti a hrozby. Je důležité uvést, k jakému datu byla analýza zpracována a odhadnout dobu platnosti v ní uvedených údajů (Bartoš, 2014).

#### Silné a slabé stránky podnikatele

V tomto kroku analýzy jsou formulovány silné stránky podnikatelského subjektu, které mohou podpořit růst podniku, posílit jeho postavení na trhu aj. a slabé stránky, které mohou jeho růst ohrozit. Jedná se o analýzu vnitřního prostředí podnikatele. (Bartoš, 2014).

#### Příležitosti a hrozby podnikatele

Při sběru dat je věnována pozornost okolí podnikatelského subjektu. Formulují se příležitosti úspěchu podnikatele a také hrozby, které mohou tento úspěch ohrozit (Bartoš, 2014).



### **1.10.2 Analýza struktury nákladů**

Analýzu struktury nákladů provedenou pomocí vertikální analýzy využiji v analytické části této bakalářské práce ke stanovení podílu jednotlivých nákladů na celkových nákladech. Pro vypovídající hodnotu této analýzy zpracuji data za posledních pět kalendářních let s využitím účetních výkazů za příslušná období.

Do analýzy struktury nákladů vstupují data z výkazu zisku a ztráty za příslušné období. Výpočet se provádí stanovením podílu dílčí skupiny nákladů na celku, je tedy v procentuálním vyjádření stanoveno např. kolik procent z celkových nákladů tvoří náklady osobní, kolik procent z osobních nákladů tvoří náklady mzdové atd. (Bartoš, 2014).

## **1.11 Shrnutí teoretické části práce**

V úvodu teoretické části bakalářské práce se zabývám outsourcingem. V kapitolách pojednávajících o outsourcingu je uvedena nejen definice tohoto pojmu, ale také výhody a nevýhody outsourcingu, vhodnost užití smluvního typu pro outsourcing, možnosti řešení sporů v tomto obchodněprávním vztahu aj. Uvedené informace využiji nejen při analyzování problému podnikatele, ale také při navrhování řešení zjištěných problémů.

V druhé části teorie uvádím pro tuto práci vybrané části pracovního práva. Jedná se o definice základních smluvních stran pracovněprávních vztahů, závislé práce a jiných důležitých pojmů, dále zmiňuji pracovní smlouvu, práva a povinnosti obou smluvních stran, informace o mzdě aj. Součástí je schéma výpočtu mzdy, účtování mezd atd., jejichž znalost je nezbytná pro zpracování této práce. V neposlední řadě se také věnuji finanční analýze a analýze struktury nákladů, které podnikateli při běžném provozu vznikají. Všechny informace uvedené v teoretické části práci využiji pro zpracování části analytické a také pro návrhy řešení problému podnikatele, které povedou ke splnění cílů této bakalářské práce.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem kapitoly je představení podnikatele a definování problémů, které vznikají při běžném provozu společnosti a jejichž řešením se práce zabývá. Kapitola obsahuje informace o podnikateli, popis současného stavu v oblasti IT u podnikatele, srovnání výše nákladů na jednotlivé způsoby zajištění funkčnosti IT aj. Pokud není uvedeno jinak, všechny potřebné informace uvedené v této části práce jsem získala od podnikatele, a to z jeho webových stránek, z osobních rozhovorů se zaměstnanci podnikatele, s jednatelem či s prokuristou společnosti. Podnikatel si nepřál, aby byl v bakalářské práci uveden název společnosti či jména konkrétních osob, proto se o podnikateli vyjadřuje obecně (ABC spol. s r.o.), u citování ústních rozhovorů s osobami uvádím pouze jejich funkční zařazení (jednatel, projektant, prokurista aj.) a v případě citace webových stránek, účetních výkazů aj. uvádím pouze příslušný zdroj informací, neboť konkrétní názvy nemohu použít.

### 2.1 Představení podnikatele

Společnost s ručením omezeným úspěšně působí v ČR od roku 1992. Hlavní činností společnosti je komplexní zajištění všech stupňů projektové dokumentace dopravních staveb, zejména mostních objektů, včetně veškeré inženýrské činnosti od zahájení přípravy záměru až po jeho dokončení. Pro projekční činnost je ve společnosti od roku 1998 zaveden a udržován systém jakosti odpovídající požadavkům ČSN EN ISO 9001:2009.

V současné době podnikatel zaměstnává 15 projektantů, z nichž 5 má osvědčení o autorizaci na mosty a inženýrské konstrukce a 2 na statiku a dynamiku staveb. Všichni zaměstnanci mají dlouhodobé zkušenosti s projekční a konzultační činností. Při své činnosti podnikatel využívá moderní výpočetní techniku.

Rozsah poskytovaných služeb společnosti ABC, spol. s r. o. je velice rozsáhlá. V oblasti projektové přípravy staveb společnost nabízí vypracování studií a investičních záměrů, technicko-ekonomické vyhodnocení záměrů, dokumentace pro územní řízení, včetně jejich projednání a zajištění platného územního rozhodnutí, dokumentace pro stavební

povolení, včetně jejich projednání a zajištění platného stavebního povolení, dokumentace pro zadání staveb, realizační dokumentace staveb, včetně autorského dozoru, výrobní dokumentace, výrobně technické dokumentace a to v oboru mostních, dopravních a průmyslových staveb a v oboru inženýrských konstrukcí. Dále společnost ABC spol. s r. o. nabízí statické výpočty a posouzení stavebních konstrukcí, expertní posudky a audity staveb, běžné, hlavní a mimořádné prohlídky mostů (oprávnění Ministerstva dopravy a spojů), provádění technických dozorů a staveb, zpracování mostních listů, pasportizace, apod., návrhy rekonstrukcí a sanace staveb (citováno z webových stránek podnikatele).

## **2.2 Organizační struktura společnosti**

Znalost organizační struktury společnosti je nezbytná při přijetí nového zaměstnance. V takovém případě musí být zcela jasné, kam se takový zaměstnanec v organizační struktuře zařadí. Jelikož jedním z možných řešení problému podnikatele je právě přijetí nového zaměstnance, je uvedení této kapitoly na místě.

Společnost ABC spol. s r. o. nemá žádnou vyšší organizační jednotku. Na nejvyšším stupni v organizační struktuře stojí dva jednatelé a současně společníci. Každý z nich vlastní podíl ve společnosti, a to ve výši 50% (jednatel).

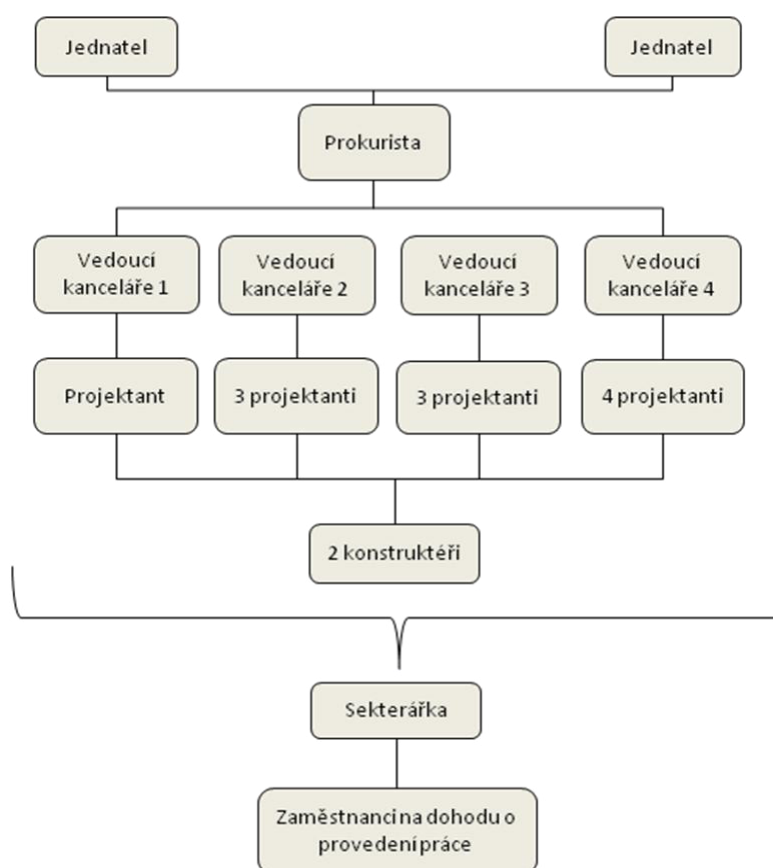
Jednatelům je podřízený prokurista společnosti, avšak v praxi je pro zaměstnance hlavním vedoucím zaměstnancem právě on – obstarává vše potřebné pro chod společnosti, zajišťuje zakázky, jedná s objednateli projektů, vyjednává podmínky s příslušnými orgány státní správy aj. Oba jednatelé i prokurista jsou autorizovanými inženýry a v mnoha případech projektanty odpovědnými za jednotlivé projekty.

Prokuristovi jsou podřízeni vedoucí jednotlivých kanceláří. Jedná se o zkušenější zaměstnance společnosti, kteří rozdělují práci svým podřízeným - projektantům. Vedoucí kanceláře jsou celkem čtyři a každý z nich je odpovědný za výstupy práce svých podřízených. Projektantům jsou podřízeni dva konstruktéři. Dbát pokynů všech uvedených zaměstnanců je povinna sekretářka společnosti (jednatel).

Společnost příležitostně uzavírá dohody o provedení práce, a to na práci v planografii či výpomoc projektantům při vysokém počtu zakázek. Tito zaměstnanci jsou většinou studenty Fakulty stavební Vysokého učení technického v Brně, případně se jedná o studentky jiných oborů vypomáhající v administrativě. Všichni tyto zaměstnanci jsou na nejnižším stupni v organizační struktuře společnosti (jednatel).

Pro názornost organizační struktury společnosti uvádím níže grafickou podobu této struktury, ze které je patrné také rozložení projektantů do jednotlivých kanceláří. Zaměstnanci jsou do jednotlivých kanceláří rozdělováni dle potřeby (volné pracovní místo, aj.), jednotlivé kanceláře tedy nemají žádnou specializaci (prokurista).

**Graf 1 – Organizační struktura ABC spol. s r.o.**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od jednatele společnosti**

## **2.3 Programová vybavenost a související problémy**

Společnost ABC spol. s r.o. je velmi dobře programově vybavena, což výrazně zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu (prokurista). Aby však tato konkurenční výhoda mohla být plně využívána, je nutné programy nejen vlastnit, ale také je řádně spravovat. V této kapitole objasním nutnost správné funkčnosti programů a definuji konkrétní problémy, které ve společnosti vznikají.

### **2.3.1 Informační systém**

Informační systém ve společnosti ABC spol. s r.o. má několik funkcí. Jsou v něm uloženy kontakty na bývalé i současné zákazníky, slouží jako databáze smluv, a to jak u uzavřených zakázek, tak u rozpracovaných. Každý zaměstnanec s přístupovým právem si tedy kdykoliv během práce na projektu může znovu přečíst smluvní podmínky.

Informační systém obsahuje také výkazy práce zaměstnanců. V informačním systému zaměstnanci naleznou knihu zakázek, ve které má každá zakázka své číslo, je v ní uveden projektant a odpovědný projektant zakázky a datum vyhotovení zakázky. Užitečná je možnost zpětného vyhledávání zakázek (prokurista).

### **2.3.2 Programy k projektování**

Nejdůležitější součástí programové vybavenosti společnosti jsou specializované programy pro projektování, statiku (zahrnuje asi 12 programů podle nových norem a si 10 podle starých, kterých je ale stále zapotřebí pro případy, které nová norma nepostihuje), vizualizaci, aj. Na tyto programy vlastní podnikatel licence. S těmito programy zaměstnanci společnosti denně pracují a na jejich správném fungování je závislý každodenní chod společnosti. Neopomenutelnou součástí programové vybavenosti podnikatele jsou pomocné programy vytvořené většinou samotnými projektanty pro usnadnění práce a úspory času. Jedná se o výpočetní algoritmy, které urychlují dílčí výpočty ve specifických oblastech návrhu konstrukcí – např. hydrologické výpočty aj.).

Projektanti si také vytváří programy v programovacím jazyce LISP (dále jen „lisky“) tj. užitečné programy, pro program AutoCAD (je hlavním softwarovým nástrojem

projektantů), které šetří čas a eliminují prostor pro chyby v projektu. V principu se jedná o programy, které před vytvořením výkresu nastaví uživateli AutoCAD do standardu, ve kterém společnost projektuje, tj. tloušťky čar, šablony výkresů, styly popisů, kótovacích a textových stylů atd. Náročnější lisy jsou efektivním nástrojem především proto, že jejich spuštěním se po zadání několika vstupních hodnot provede např. padesát kreslicích operací a tím dojde k redukci času potřebného k nakreslení dané části výkresu z půl hodiny na dvacet vteřin. Tyto lisy jsou však schopni vytvářet, upravovat a přizpůsobovat různým verzím programů pouze dva zaměstnanci (vedoucí kanceláře). Toto je však zdržuje od hlavní náplně práce, neboť tvorba lisů je relativně časově náročná a čas, který jim lisy uspoří, se rovná času (nebo jej často převyšuje), po který je tvoří. Ušetří to však čas ostatním zaměstnancům, kterým jsou tyto lisy pochopitelně poskytnuty, a proto je tvorba a používání lisů pro podnikatele důležitá (vedoucí kanceláře). Lisům se nevěnuje dodavatel služeb na základě smlouvy o outsourcingu, neboť programování a správa lisů není předmětem zmíněné smlouvy. Podnikatel chtěl předejít odlivu know-how, a proto smlouva o outsourcingu neobsahuje ustanovení o tvorbě či správě lisů (prokurista).

### **2.3.3 Problémy s programy**

Častým problémem je nefunkčnost některých výše zmíněných lisů s přechodem na vyšší verze stěžejního programu (AutoCAD). Funkčnost lisů je však velice důležitá a je tedy nutné je přeprogramovat tak, aby je bylo možno použít i pro nové verze AutoCAD (aktualizaci verze je nutno provádět v pravidelných intervalech v souladu s licenční smlouvou). Přeprogramování lisů provádí v současné době zaměstnanci podnikatele, kteří lisy vytvořili, a to z několika důvodů:

- 1) Podnikatel nedisponuje jinými zaměstnanci schopnými tohoto programování.
- 2) Kvůli odlivu know-how – není žádoucí, aby byly lisy poskytnuty třetí osobě.
- 3) Funkce lisů musí být obnovena co nejdříve, aby nebyl zdržen pracovní proces zaměstnanců – nelze tedy čekat na příchod zaměstnance jiného podnikatelského subjektu.

Zmínění zaměstnanci společnosti ABC spol. s r.o., kteří se o správu lispů starají, jsou vedoucími kanceláří. Oba jsou tedy časově vytíženi projekční činností a správa lispů pro ně představuje velké časové zdržení. Toto zdržení vede nejen k opoždění jejich vlastních projektů, ale také ke zdržení konzultací projektů vypracovávaných jejich podřízenými (bez konzultace s vedoucím kanceláře nemůže být zakázka dále zpracovávána – viz kapitola 2.4). Popsané zdržení se bohužel nevyskytuje ojediněle a nejedná se tedy o mimořádné situace (vedoucí kanceláře).

Další problém je spojen se širokým spektrem působnosti společnosti ABC spol. s r.o. Tento problém není přímo problémem outsourcingu, ale je v této kapitole uveden, protože je významným aspektem v rozhodovacím procesu, zda bude podnikatel využívat outsourcing, nebo přijme nového zaměstnance do oblasti IT.

Podnikatel je schopen zajistit zpracování různě obsáhlých a různě specializovaných zakázek, neboť vlastní licence na mnoho programů, které toto umožňují. Navíc má podnikatel na všechny programy řádně proškolené zaměstnance. Cílem podnikatele je stávající programy co nejvíce a nejefektivněji využívat (prokurista). Je však důležité si uvědomit, že pro projektování dopravních staveb neexistuje komplexní program – jeden slouží pro statické výpočty, další pro výpočet únosnosti, další pro vizualizaci aj. Projektanti si často vytvářejí pomocné programy, které umožňují částečnou komplectaci výstupních dat z dílčích programů používaných projektanty – nejčastěji se jedná o takové pomocné programy, které dovedou aktualizovat výstupní data v Microsoft Excel (který je pro komplectaci dat nejčastěji využíván) tak, aby projektant nemusel např. při každé změně ve statickém výpočtu ručně přepisovat data v Excelu. Tím by se totiž vytvářel velký prostor pro chyby, což samozřejmě není žádoucí. Problém tedy tkví v nesourodosti programů (tím, že si každý vytvoří vlastní program, se velmi sníží efektivita práce v případě, že jeden projektant má navázat na výpočty jiného – např. v případě nemoci či dovolené), která by byla vyřešena tím, že by programování, správu a zdokonalování výše zmíněných programů prováděl nově přijatý zaměstnanec (prokurista). Tím by byly pomocné programy standardizovány a zvýšila by se tak efektivita práce projektantů.

## 2.4 Průběh zpracování zakázky a definování problémů v jednotlivých fázích

Průběh zpracování zakázky je velice složitý proces a to z několika důvodů. Na tomto procesu se podílí velké množství osob a jeho vývoj a stupeň zpracování je neustále kontrolován kompetentními zaměstnanci podnikatele. Průběh zpracování zakázky je detailně popsán v této kapitole, a to včetně problémů, které během tohoto procesu vznikají. Tuto kapitolu jsem zpracovala na základě rozhovorů s jednatelem, prokuristou a jedním z vedoucích kanceláře.

- 1) Prvním krokem je získání zakázky. Podnikatel získává zakázku dvěma způsoby, a to z veřejné soutěže či od soukromých objednatelů.
- 2) Technická rada je pravidelně konaná porada vedená prokuristou společnosti. Zaměstnanci jsou informováni o průběhu stávajících zakázek a seznámí se s nově získanými projekty.
- 3) Následuje jeden z klíčových kroků, a to rozdělení zakázek mezi jednotlivé vedoucí kanceláří, případně rovnou projektantům (vedoucí kanceláře je však vždy informován o zakázkách, které byly přiděleny jeho podřízeným). Toto rozdělení se uskutečňuje na technické radě a zaměstnanci mají možnost se o jednotlivé zakázky (nebo jejich část) sami přihlásit (někteří již podobnou zakázku zpracovávali nebo dokončují současnou zakázku, aj.).
- 4) Zápis zakázky do informačního systému společnosti, včetně seznamu zaměstnanců, kterým byla zakázka na technické radě přidělena. Tento zápis provádí sekretářka společnosti, která je na technické radě přítomna. V této části zpracování zakázky se občas vyskytne nevelký, avšak nepříjemný problém s dočasnou nefunkčností informačního systému, případně serveru. Zápis zakázky se tedy odloží a na ní pracující zaměstnanci nemají dočasně přístup např. ke smluvním podmínkám, což znamená časové zdržení. Není totiž možné, aby všichni na zakázce pracující zaměstnanci čerpali z jediného papírového vyhotovení, kterým podnikatel disponuje (pokud toho při menším rozsahu zakázky – tedy i menším počtu na ní pracujících zaměstnanců – schopni jsou, časové zdržení to znamená taktéž).



- 5) Vypracování základní sady výkresů příslušným projektantem. Projektant vypracovává projekt téměř ve všech programech, které má k dispozici. V této části zpracování zakázky jsou již objevující se problémy závažnější a nesou s sebou také nepříjemné dopady. Jak jsem již zmínila v kapitole 2.3.3, je během zpracovávání zakázky nutné řešit komplikace jako nefunkčnost listů, vytíženost programů, problémy s nastavením programů aj. Řešení těchto problémů je velmi časově náročné a v této fázi zpracování zakázky dochází často ke zpoždění, které se později jen velice obtížně dohání. Opožděným vypracováním základní sady výkresů (na něž je i tak krátký čas) je totiž způsoben časový odklad dalších fází zpracování zakázky a to následně zdrží ostatní zaměstnance. Největším problémem je však nutnost posunutí zasedání výrobního výboru, neboť toho se účastní i orgány státní správy aj. a datum zasedání je dáno zpravidla dlouho předem. Nedodržení tohoto termínu ohrožuje dobrou pověst podnikatele. Pokud chce (zpravidla musí) podnikatel zasedání výrobního výboru stihnout, zaměstnanci pracují přesčas. Dle mého názoru však práce přesčas není dlouhodobě vhodným řešením situace, i proto se tímto problémem ve své práci zabývám.
- 6) Konzultaci vypracované základní sady výkresů s vedoucím kanceláře provede projektant neprodleně po dokončení své práce. Vedoucí kanceláře zkontroluje úplnost a způsob zpracování projektové dokumentace. V nejasných či komplikovaných částech projektu poskytne projektantovi radu či návrh řešení. Projektant zapracuje všechny připomínky vedoucího kanceláře a poté předá projekt do planografie, kde je základní sada projektové dokumentace vytištěna a zkompletována.
- 7) Následuje předložení základní sady projektové dokumentace na výrobním výboru. Výrobní výbor je jednání, kterého se účastní objednatel stavby, odpovědný projektant, dotčené orgány státní správy a případně jiné stavbou dotčené organizace (např. ekologové, památkáři). Cílem jednání je dohodnutí konkrétních podmínek stavby a nalezení kompromisu mezi tím, co požadují úřady a tím, co je objednatel ochoten zaplatit. Poté, co se všechny zúčastněné strany vyjádří a přednesou své připomínky, je dána lhůta projektantovi pro jejich zapracování do

projektu. Na dalším jednání je pro provedení stavby nezbytný souhlas všech zúčastněných stran s projednávanou dokumentací.

- 8) Zpracování připomínek z výrobního výboru. Tímto krokem je dán kompletní rozsah zakázky, počet příloh projektové dokumentace, detaily řešení aj.
- 9) Následně projektant vypracuje podklady pro konstruktéra. V této fázi zpracování zakázky se objevují obdobné problémy s programy jako v bodě 5). Tyto problémy komplikují práci nejen projektantovi, ale také konstruktérovi, čímž časové zdržení stále více narůstá. Je velký rozdíl v tom, koho problém postihne. Pokud se problém vyskytne u řadového projektanta, který zpracovává jen dílčí část zakázky, nejedná se o fatální komplikaci. Pokud se však problém vyskytne u projektanta vedoucího celou zakázku, může mít opožděné řešení problému za následek ztrátu velké části pracovní doby projektanta a v konečném důsledku nesplnění smluvního závazku vůči objednateli projektu – tj. pozdní odevzdání projektové dokumentace.
- 10) Vypracování kompletního statického výpočtu. V této fázi zpracování zakázky nastávají nepříjemné problémy při výpadku serveru. Jedná se o problém řešitelný i na dálku, avšak prodleva mezi vznikem problému a jeho řešením je v současné době velmi dlouhá. Na výsledcích statického výpočtu často závisí další postup tvorby projektu a toto zdržení je pro podnikatele nežádoucí. V roce 2014 společnost pořídila nový server, avšak ukazuje se, že zřejmě nebyl vhodně vybraný a uvedené problémy tedy stále přetrvávají.
- 11) Upřesnění práce pro konstruktéra projektantem dle výsledků statického výpočtu. Opět je důležitá včasnost tohoto upřesnění, jinak konstruktér nemůže pokračovat ve své práci.
- 12) Kontrola práce konstruktéra a projektanta vedoucími zaměstnanci (vedoucí kanceláře, prokurista) a zpracování jejich připomínek. Jelikož všichni vedoucí kontrolují práci svých podřízených relativně průběžně a k zpracovávanému projektu se vyjadřují, tato fáze zpracování zakázky již příliš dlouho netrvá.

- 13) Předložení kompletní dokumentace výrobnímu výboru. Dokumentaci předkládá prokurista společnosti ke schválení. K dokumentaci se vyjadřují všechny dotčené orgány státní správy a zejména objednatel projektu. Ne vždy se však názory všech členů výrobního výboru shodují, a je třeba dohodnout kompromis mezi požadavky orgánů státní správy a finančními možnostmi objednatele.
- 14) Zpracování výsledků jednání s výrobním výborem. Po tomto zpracování je k dispozici tzv. schválený čistopis.
- 15) Vypracování soupisu prací a rozpočtu výstavby na základě schváleného čistopisu.
- 16) Vyhotovení domácí soupravy kompletní projektové dokumentace a předložení k podpisu příslušným osobám (dle ISO normy).
- 17) Vyhotovení smlouvou určeného počtu souprav dokumentace. Jedná se o takový počet souprav projektu, které požaduje objednatel projektu (zpravidla mezi 6 a 15 kusy).
- 18) Odeslání projektu objednatelovi. Odeslání projektu probíhá prostřednictvím pošty případně je projekt odvezen k tomu kompetentní osobou služebním automobilem přímo objednateli. K většině projektů je poskytnuta verze na CD či flash disku.
- 19) Fakturace a platba.

Z uvedeného popisu průběhu zpracování zakázky je zřejmé, že vznikající problémy výrazně komplikují práci zaměstnanců a způsobují tak časové zdržení, které v konečném důsledku může vést až k nesplnění smluvního závazku vůči objednateli projektu. Neplnění závazků ohrožuje dobrou pověst společnosti, což by mohlo mít pro podnikatele až fatální následky.

## **2.5 Současný stav outsourcovaných služeb**

Společnost ABC spol. s r.o. využívá pro správu IT služeb outsourcing, a to na základě smlouvy o outsourcingu. Dle mého názoru však pro společnost není tato forma zajištění funkčnosti IT vhodná.

U podnikatele se ve velké míře projevuje jedna z nevýhod outsourcingu (viz kapitola 1.1.2), kterou je odliv know-how. Podnikatel přes to, že má uzavřenou smlouvu o outsourcingu s jiným podnikatelským subjektem, přiděluje některé činnosti svým zaměstnancům, přičemž se jedná o činnosti, které by měly být vykonávány právě smluvním subjektem na základě smlouvy o outsourcingu. Podnikatel tak jedná proto, že nechce poskytnout vlastní vytvořené programy třetímu subjektu ani z důvodu jejich správy. Tímto jednáním však vznikají podnikateli náklady navíc, které představují odměny zaměstnanců za práci přesčas.

Nastane-li podnikateli při běžném provozu problém s výpočetní technikou, jehož řešení je v kompetenci smluvního subjektu na základě smlouvy o outsourcingu, je postup následující:

1. Týká-li se problém výpočetní techniky jako takové, je problém dodavatelem IT řešen ve smluveném čase. Dodavatel IT plyne ze smlouvy o outsourcingu povinnost problém vyřešit do 24 hodin (resp. do 12 hodin, záleží na druhu problému). Je samozřejmě možné smluvně upravit tento čas například na jednu hodinu, avšak taková smlouva o outsourcingu má dle slov prokuristy společnosti příliš vysoké platby spojené s plněním smlouvy. Při běžných problémech v IT je současná smlouva pro podnikatele dostačující (prokurista). Dle Bušiny je navíc ve stavebnictví obtížné přesně stanovit očekávané požadavky od outsourcingu, a to právě z pohledu časové flexibility, viz kapitola 1.1.2. Týká-li se však problém specializovaných programů pro projektování a nejedná se o problém rutinní (např. chybějící aktualizace, kterou je dle licence oprávněn instalovat pouze dodavatel IT, nikoliv řadový zaměstnanec IT), dodavatel IT ho sice začne řešit ve smluvenou dobu, ale většinou s následujícími výsledky:
  - a) dodavatele IT není schopen problém vyřešit, neboť nedisponuje zaměstnanci natolik kvalifikovanými, kteří by byli schopni daný problém s tak specializovanými programy rozpoznat a vyřešit v čas;
  - b) pokud takového zaměstnance přece jen má (alespoň částečně kvalifikovaného), jedná se o zaměstnance velmi vytíženého a podnikatel ho

pověří činností až v případě, že všechny ostatní možnosti řešení problému selžou;

- c) řešením problému je pověřen některý ze dvou vedoucích kanceláří podnikatele, kteří jsou schopni problém vyřešit, neboť programy velmi dobře znají a zajímají se o ně a jejich správu i svém volném čase. Řešením problému se specializovanými programy není pověřen dodavatel služeb IT, neboť (dle slov prokuristy společnosti ABC spol. s r.o.) dodavatel nedisponuje zaměstnanci schopnými problém vyřešit. Obecně lze dle prokuristy společnosti říci, že zaměstnanci subjektů zajišťujících služby v IT nejsou řešení schopni, neboť jsou sice proškoleni pro práci s daným softwarem, ale chybí jim potřebné zkušenosti na to, aby vyřešili velmi specifické požadavky zkušených projektantů. Dodavatel služeb v IT prozatím nikdy neuplatňoval sankce vůči ABC spol. s r.o., neboť dle jednatele společnosti nikdy nedošlo k situaci, že by zásah projektantů do programu ztížil dodavateli práci s programem. Bohužel je výše popsané řešení u podnikatele nejčastěji používáno, neboť je časově rychlejší – vedoucí kanceláří začnou problém řešit ihned po jeho vzniku, kdežto dodavatel IT má 24 (resp. 12) hodin na řešení problému, který jsou, dle slov prokuristy, velmi často nuceni konzultovat s vedoucími kanceláře, neboť ho nejsou schopni vyřešit.

## **2.6 Finanční analýza**

V úvodu této kapitoly uvádím rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Dále pomocí SWOT analýzy definuji silné a slabé stránky podnikatele a také příležitosti a hrozby, neboť pro podnikatele je klíčová jeho dobrá pověst a pozice na trhu, viz kapitola 1.10.

Náklady na outsourcing se řadí mezi náklady fixní, neboť nejsou závislé na objemu produkce společnosti. Mzdové náklady patří mezi náklady variabilní, stejně jako náklady a na smluvní pokuty a úroky z prodlení.

### **2.6.1 SWOT analýza**

Informace uvedené v této kapitole jsou důležité pro definování možných dopadů problémů, se kterými se podnikatel v současné době potýká, a to jak pozitivních, tak negativních. SWOT analýza byla sestavena v lednu 2015 a platnosti v ní uvedených údajů odhaduji na jeden rok.

#### **Silné a slabé stránky**

Mezi silné stránky podnikatele patří bez pochyby jeho široká působnost při vysoké kvalitě odvedené práce. Podnikatel je tedy schopen zajistit vyhotovení složitých specializovaných zakázek při vysoké úrovni zpracování, což posiluje jeho postavení na trhu. S tím souvisí další silná stránka podnikatele, kterou je dobrá softwarová vybavenost. Bez širokého spektra počítačových programů by podnikatel nebyl schopen specializovanější zakázky vyhotovit. Zaměstnanci podnikatele jsou na všechny programy, na něž má podnikatel licenci, pravidelně a řádně školeni – využívají tedy programy efektivně. Velkou výhodou podnikatele je také pět autorizovaných inženýrů a projektantů schopných zpracovávat zakázky v cizím jazyce. To umožňuje podnikateli přijímat zakázky nejen ze sousedního Slovenska a Německa, ale také z Norska, Maďarska aj.

Mezi slabé stránky podnikatele dle mého názoru patří neefektivní zajištění funkčnosti IT, čímž se zabývám ve své bakalářské práci. Tento problém oslabuje pozici podnikatele na trhu, neboť se stává časově nespolehlivým a je ohrožena jeho dobrá pověst. Další slabou stránkou podnikatele je personalistika. Společnost se neustále potýká s nedostatkem zaměstnanců. To způsobuje zahlcení stávajících zaměstnanců prací, na kterou časově nestačí, a v důsledku toho vznikají zbytečné chyby.

#### **Příležitosti a hrozby**

Začít více působit na zahraničním trhu je v současné době největší příležitostí pro podnikatele. Společnost měla v posledních dvou letech několik zakázek ze zahraničí, měla by však tyto zakázky začít sama aktivně vyhledávat. Jedná se zejména o zakázky ze Slovenska a z anglicky a německy mluvících zemí. Podnikatel zaměstnává dva slovensky mluvící projektanty, tři projektanty s odbornou úrovní anglického jazyka

a dva německého jazyka. Toto aktivum společnosti ABC spol. s r.o. však není plně využíváno. Další příležitostí by pro podnikatele mohlo být přijetí nového zaměstnance na druh práce projektant pozemních komunikací, čímž by se ještě více rozšířilo pole působnosti.

Největšími hrozbami pro podnikatele je vývoj krize ve stavebnictví a zhoršení pověsti podnikatele na trhu. Právě zhoršování pověsti je způsobeno častým uplatňováním smluvních pokut a úroků z prodlení ze strany objednatelů projektů, a to v důsledku časové nespolehlivosti ABC spol. s r.o. Zpoždění však většinou není způsobeno neefektivní prací projektantů, ale problémy s výpočetní technikou, které nejsou včas řešeny.

### **2.6.2 Analýza struktury nákladů**

Analýze struktury nákladů jsem se rozhodla ve své práci věnovat proto, aby bylo možné vyjádřit nejen procentuální zastoupení ostatních provozních nákladů na nákladech celkových, ale zejména zastoupení nákladu na smluvní pokuty a úroky z prodlení na ostatních provozních nákladech.

V následující tabulce jsou uvedeny podíly jednotlivých druhů nákladů na nákladech celkových, a to v procentuálním vyjádření. Konkrétních hodnoty uvádím v příloze bakalářské práce.

Tabulka 3 – Analýza nákladů pomocí vertikální analýzy

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Náklady</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>17,45 %</b>	<b>18,64 %</b>	<b>17,37 %</b>	<b>17,08 %</b>	
Spotřeba materiálu a energie	10,20 %	10,06 %	9,28 %	11,77 %	
Služby	71,88 %	89,94 %	90,72 %	88,23 %	
<b>Osobní náklady</b>	<b>30,46 %</b>	<b>28,72 %</b>	<b>31,37 %</b>	<b>30,61 %</b>	
Mzdové náklady	73,95 %	74,35 %	73,50 %	74,11 %	
Náklady na soc. zabez. a zdrav. poj.	24,17 %	23,57 %	24,41 %	23,84 %	
Sociální náklady	1,88 %	2,09 %	2,08 %	2,05 %	
<b>Daně a poplatky</b>	<b>0,07 %</b>	<b>0,05 %</b>	<b>0,07 %</b>	<b>0,23 %</b>	
<b>Odpisy dlouhodobého majetku</b>	<b>1,16 %</b>	<b>1,19 %</b>	<b>1,12 %</b>	<b>0,51 %</b>	
<b>Změna stavu rezerv a opr. položek provoz. char.</b>	<b>1,37 %</b>	<b>-1,59 %</b>	<b>-0,06 %</b>	<b>0,07 %</b>	
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1,27 %</b>	<b>2,88 %</b>	<b>1,09 %</b>	<b>2,02 %</b>	
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	54,69 %	77,46 %	8,60 %	76,49 %	63,92 %
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>0,15 %</b>	<b>0,10 %</b>	<b>0,08 %</b>	<b>0,09 %</b>	
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>2,61 %</b>	<b>0,42 %</b>	<b>0,14 %</b>	<b>0,17 %</b>	

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z účetních výkazů společnosti

Hodnoty roku 2014 nejsou v tabulce vyplněny, neboť podnikatel dle slov jednatele společnosti změnil hospodářský rok a není mi schopen poskytnout účetní závěrku společnosti za dané období. Prokurista společnosti mi však sdělil alespoň výši ostatních provozních nákladů a nákladů na smluvní pokuty a úroky z prodlení. Neznalost výše zbývajících nákladů za rok 2014 neovlivňuje výsledky bakalářské práce.

Z hodnot v tabulce je zřejmé, že náklady na smluvní pokuty a úroky z prodlení tvoří často většinu ostatních provozních nákladů podnikatele. Výjimkou je rok 2012, kdy náklady na smluvní pokuty a úroky z prodlení tvořily pouze 8,6%. Tento výkyv oproti hodnotám z ostatních let není způsoben tím, že by se problémy s výpočetní technikou v roce 2012 neobjevovaly. Podnikatel evidoval v roce 2012 menší počet zakázek, ale současně vyšší počet zaměstnanců. Zakázky se tedy dle slov podnikatele dařilo



odevzdávat včas i přes problémy s výpočetní technikou, neboť existovala časová rezerva.

## 2.7 Srovnání nákladů na outsourcing a na pracovní poměr

Kapitola obsahuje srovnání nákladů na outsourcing s náklady na pracovní poměr. Toto srovnání je podstatné pro definování problému podnikatele a zejména návrhu řešení, které povedou ke zlepšení zjištěného stavu.

### 2.7.1 Náklady na outsourcing

V následující tabulce jsou uvedeny měsíční a roční náklady na smlouvu o outsourcingu. Částku hradí podnikatel pravidelně každý měsíc tak, jak je smluvně ujednáno.

**Tabulka 4 – Náklady na stávající smlouvu o outsourcingu.**

	Měsíční náklady			Celkové roční náklady vč. DPH
	Cena bez daně	DPH	Měsíční náklady včetně DPH	
Stávající smlouva o outsourcingu	11 070 Kč	2 325 Kč	13 395 Kč	160 740 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od prokuristy společnosti.**

Služby, které jsou předmětem smlouvy o outsourcingu, nejsou rozsáhlé – jedná se zejména o správu serveru a základního softwarového vybavení. Dle slov prokuristy se jedná o standardní cenu za tyto služby. Stávající dodavatel plní smluvní podmínky bez problémů – tzn. dle smluvních ujednání. Zaměstnanci dodavatele služeb IT nepracují o víkendech a státních svátcích, ve všední dny pracují pouze v pracovní době. Ve smlouvě o outsourcingu není sjednána nepřetržitá pohotovost, neboť podnikatel by této služby vzhledem k rozvržení pracovní doby svých zaměstnanců téměř nevyužíval. Je však ujednáno, že v případě řešení rozsáhlého problému (je smluvně upraveno, o jaké situaci se jedná) nařídí dodavatel IT služeb svým zaměstnancům přesčas, případně zajistí jiné zaměstnance tak, aby byl problém vyřešen.

## Smluvní pokuty a úroky z prodlení

Objednatelé projektů na společnosti ABC spol. s r.o. často nárokují smluvní pokuty a úroky z prodlení, a to z důvodu nesplnění termínu dodání projektu. Omezením výpadků IT by se dle prokuristy společnosti za stávající situace dalo předejít až 40% nárokovaných sankcí. Výpadek softwaru totiž způsobuje časové zdržení zaměstnanců, kteří vzhledem k vytíženosti nemají časové rezervy, které by tyto výpadky pokryly. Zbývajících 60% z nárokovaných smluvních pokut a úroků z prodlení je způsobeno manažerskými chybami, neboť jsou často přijímány zakázky, jejichž včasné zpracování není v časových možnostech zaměstnanců podnikatele. Tyto chyby dle prokuristy ovlivňují i další náklady, např. náklady na práci přesčas, kterých je v následujících kapitolách také započítáváno zmíněných 40% připadajících na nefunkčnost IT. Bližší analýza a řešení manažerských chyb není předmětem této práce a dále se jimi nebudu zabývat.

V následující tabulce uvádím, jakou část ostatních provozních nákladů tvoří náklady na smluvní pokuty a úroky z prodlení, které podnikatel platí z důvodu pozdních odevzdání vyhotovených zakázek. Pro lepší vypovídací hodnotu a možnost sledování vývoje hodnot v čase jsem se rozhodla pracovat s náklady za posledních pět let, tedy od roku 2010 do roku 2014.

**Tabulka 5 – Ostatní provozní náklady a jejich část připadající na smluvní pokuty a úroky z prodlení v jednotlivých letech.**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ostatní provozní náklady</b>	374 000 Kč	635 000 Kč	193 000 Kč	390 000 Kč	316 000 Kč
Smluvní pokuty úroky z prodlení	204 524 Kč	491 842 Kč	16 589 Kč	298 311 Kč	201 862 Kč
Z toho způsobeno outsourcínem v souvislosti s výpadky IT 40%	81 810 Kč	196 737 Kč	6 636 Kč	119 324 Kč	80 745 Kč

**Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z účetních výkazů a vnitropodnikového účetnictví podnikatele**

Z uvedené tabulky je patrné, že náklady na smluvní pokuty a úroky z prodlení tvoří (kromě roku 2012, viz kapitola 2.6.2) více než polovinu ostatních provozních nákladů. Pokud by se podařilo problémy s výpočetní technikou vyřešit vždy včas a smluvní pokuty a úroky z prodlení by tedy nebyly objednateli projektů vůči němu uplatněny, jednalo by se pro podnikatele o úsporu přibližně 40% nákladů na smluvní pokuty a úroky z prodlení, což je průměrně 97 050 Kč ročně.

### **2.7.2 Náklady na pracovní poměr**

Aby bylo možné srovnat outsourcing a pracovní poměr, je nutné vyčíslení nákladů na případně přijatého zaměstnance. Při výpočtu hodnot v níže uvedené tabulce jsem vycházela z informací od jednatele společnosti, který je ochoten zaměstnanci nabídnout hrubou mzdu ve výši 18 000 Kč, a to s přihlédnutím ke znalosti situace na trhu práce v daném oboru. Uvedená mzda bude nabídnuta uchazeči o zaměstnání ve společnosti ABC spol. s r.o., který má alespoň středoškolské vzdělání v oblasti IT jako programátor. Konkrétní požadavky podnikatele na uchazeče o zaměstnání uvádím v kapitole 3.2.2.

Do nákladů na zaměstnance jsem započítala i náklady na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem viz kapitola 1.9.3. Výpočet mzdy (kapitola 1.9.1) uvádím v příloze této práce. Dále jsou v tabulce uvedeny s přijetím nového zaměstnance související náklady, a to náklady na prohlubování kvalifikace viz kapitola 1.8. Výše těchto nákladů je stanovena následujícím způsobem: dle informací od prokuristy se zaměstnanci účastní školení průměrně pět dní ročně, přičemž školení jednoho zaměstnance za jeden den stojí po zaokrouhlení na celé tisíce 2 000 Kč. Náklad na školení zaměstnance je tedy stanoven jako součin pěti dní a uvedené ceny školení.

Dalším nákladem je jednorázový náklad na zřízení pracovního místa pro nového zaměstnance. V jedné z kanceláří, kde sídlí jednatelé (kapitola 2.2), je volné pracovní místo, které by bylo zaměstnanci k dispozici. Potřebným kancelářským nábytkem je toto místo vybaveno. Je však nutné zakoupit pro nového zaměstnance počítač, a to v maximální ceně 20 000 Kč. Plyne to z rozhovoru s jednatelem společnosti. Uvedený náklad se týká pouze tohoto roku, při uvažování ročních nákladů na zaměstnance v dalších letech nemůže být na tento náklad brán zřetel.

**Tabulka 6 – Náklady na pracovní poměr.**

<b>Náklad</b>	<b>Roční výše nákladů</b>
Mzda zaměstnance	289 440 Kč
Školení zaměstnance	10 000 Kč
Jednorázový náklad na zřízení pracovního místa	20 000 Kč
<b>Výše nákladů na zaměstnance celkem</b>	<b>319 440 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě informací od prokuristy společnosti a výpočtu mzdy zaměstnance

Výše nákladů na zaměstnance může být ovlivněna dovolenou, kdy zaměstnanci náleží náhrada mzdy za dovolenou ve výši průměrného výdělku, a také pracovní neschopností zaměstnance. Pro srovnání nákladů na zaměstnance s náklady na outsourcing však tyto faktory nezohledňují, neboť nijak zásadně neovlivní výsledek toho srovnávání. Řešením situace, kdy bude zaměstnanec v pracovní neschopnosti, se blíže zabývám v kapitole tři této práce.

### **2.7.3 Srovnání nákladů na současný způsob zajištění funkčnosti IT a na pracovní poměr**

V následující tabulce jsou uvedeny náklady na současný způsob zajištění funkčnosti IT, tedy na:

- smlouvu o outsourcingu,
- příslušnou část smluvních pokut a úroků z prodlení viz kapitola 2.7.1,
- a poměrnou část odměn zaměstnanců za práci přesčas, neboť tyto přesčasy vznikají dle jednatele společnosti proto, že se projektanti v pracovní době zabývají zajištěním funkčnosti některých stěžejních programů (AutoCAD), blíže v kapitole 2.3.3, a vzhledem k nutnosti splnění smluvní závazků podnikatele pracují zaměstnanci přesčas, viz kapitola 1.6.1.

Jednatel společnosti uvádí, že jsou dodrženy všechny zákonem stanovené podmínky pro práci přesčas. Dle prokuristou vedených statistik lze průměrný počet hodin práce přesčas stanovit na osm hodin měsíčně za každého zaměstnance. V tabulce je hodnota

nákladů na práci přesčas stanovena následovně: průměrný počet hodin práce přesčas za měsíc (osm) je vynásobený počtem zaměstnanců (patnáct), čímž je dán průměrný počet hodin práce přesčas všech zaměstnanců za měsíc; tento počet hodin je vynásoben průměrnou hodinovou mzdou zaměstnanců podnikatele zvýšenou o příplatek za práci přesčas dle 1.7.3, čímž je dán průměrný náklad na práci přesčas měsíčně. V tabulce je započtena poměrná část těchto nákladů, tedy část, kterou lze přisoudit nefunkčnosti IT, tj. 40% z celku (stanoveno dle odborného odhadu jednatele viz kapitola 2.7.1; 60% prací přesčas je totiž způsobeno manažerskými chybami, nikoliv výpadky IT). Pro stanovení výše ročních nákladů je tato hodnota vynásobena dvanácti měsíci. Pracuji s průměrnými hodnotami, neboť konkrétní výše mezd, reálné hodnoty práce přesčas aj. mi nebyly podnikatelem poskytnuty.

Výše popsané stávající náklady na zajištění funkčnosti IT a na sankce související s nefunkčností IT, jsou v tabulce srovnány s náklady na pracovní poměr ve smyslu kapitoly 2.7.2.

**Tabulka 7 – Srovnání nákladů na zajištění funkčnosti IT a na sankce související s nefunkčností IT a na pracovní poměr**

<b>Náklady</b>	<b>Roční výše nákladů</b>
<b>Náklady na současný způsob zajištění funkčnosti IT</b>	
Stávající smlouva o outsourcingu (vč. DPH)	160 740 Kč
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	97 050 Kč
Odměna za práci přesčas zaměstnanců	86 400 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>344 190 Kč</b>
<b>Náklady na pracovní poměr</b>	
Mzda zaměstnance	289 440 Kč
Školení zaměstnance	10 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>299 440 Kč</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>44 750 Kč</b>

**Zdroj: vlastní zpracování na základě informací o do podnikatele a dílčích výpočtů**

Z uvedeného srovnání vyplývá, že náklady na pracovní poměr jsou o téměř 45 000 Kč nižší, než náklady na současný způsob zajištění funkčnosti IT. Nelze však říci, že

z tohoto srovnání díky ekonomické úspoře plyne řešení problému podnikatele, čemuž se blíže věnuji v kapitole tři.

## **2.8 Shrnutí analytické části**

V analytické části bakalářské práce byly po představení podnikatele definovány konkrétní problémy, které ve společnosti v průběhu zpracování zakázky vznikají. Pomocí SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky podnikatele a také příležitosti a hrozby, jejichž znalost je potřebná ke komplexnímu chápání daného problému.

Klíčovou částí této kapitoly je srovnání nákladů na současný způsob zajištění funkčnosti IT ve společnosti ABC spol. s r.o. s možností přijetí nového zaměstnance a úpravy stávající smlouvy o outsourcingu.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole poskytnu podnikateli tři návrhy řešení problému, přičemž uvedu nejen ekonomické aspekty těchto návrhů, ale také vhodnost jejich použití pro podnikatele a definuji konkrétní problémy, které se navrženým řešením pokusím zlepšit. V závěru této kapitoly uvedu názor podnikatele na mnou navržená opatření, vyjádřím vlastní názor na danou problematiku a ve vazbě na cíle práce odpovím na výzkumné otázky a potvrdím či vyvrátím stanovené hypotézy. Při navrhování vhodného řešení pro podnikatele jsem vycházela z informací zjištěných v předcházejících částech práce a z konzultací s podnikatelem.

#### 3.1 Návrh č. 1 - Změna dodavatele služeb v oblasti IT

Obsahem tohoto návrhu řešení je ukončení stávající smlouvy o outsourcingu a uzavření smlouvy nové, avšak s jiným podnikatelským subjektem.

##### 3.1.1 Ekonomické aspekty návrhu č. 1

Náklady na smlouvu o outsourcingu by zůstaly přibližně ve stejné výši, neboť výše odměny dodavatele IT dle současné smlouvy je dle slov prokuristy společnosti zcela běžná a při stávajícím rozsahu služeb by se tedy i v případě nové smlouvy jednalo o velmi podobnou částku. Prokurista své tvrzení zakládá na výsledcích jednání se třemi jinými podnikatelskými subjekty poskytující služby v IT.

Z rozhovoru s jedním z jednatelů společnosti, který s uvedenými jinými podnikatelskými subjekty poskytujícími outsourcing jednal, plyne, že pokud by měla být uzavřena taková smlouva, která bude obsahovat povinnost dodavatele služeb řešit problém např. do hodiny a navíc bude v tomto čase k dispozici zaměstnanec kvalifikovaný pro práci s programy k projektování, byly by náklady na takovou smlouvu pro společnost příliš vysoké. Tuto variantu tedy podnikatel zamítnul.

##### 3.1.2 Neekonomické aspekty návrhu č. 1

Dle mého názoru by aplikace toho řešení nevyřešila nic podstatného. Podnikatel však nad touto možností uvažoval, proto jsem se rozhodla tento návrh zvážit. Nevyřešeným

problémem by zůstal odliv know – how, kterého se podnikatel obává i u stávající outsourcingové smlouvy. V případě smlouvy nové by byla situace stejná, což mi potvrdil i jednatel společnosti. Všechny smlouvy (včetně stávající) sice obsahují ustanovení a ochraně citlivých údajů, podnikatel však jiným podnikatelským subjektům na základě předchozí špatné zkušenosti natolik nedůvěřuje, že toto řešení vylučuje.

Změna dodavatele outsourcingu není možnou variantou pro druhého z jednatelů, neboť má s majitelem outsourcingové společnosti úzké rodinné vazby. Je tedy nutné nalézt pro podnikatele takové řešení, jehož aplikace bude reálná jak pro zajištění funkčnosti IT, tak pro statutární orgán společnosti.

Návrh dle mého názoru nepředstavuje pro podnikatele komplexní řešení stávající situace, a proto jeho aplikaci nedoporučuji.

### **3.2 Návrh č. 2 - Ukončení smlouvy o outsourcingu a insourcing**

Návrh plyne ze zjištění, že pro společnost není využívání outsourcingu v současné podobě vhodným zajištěním funkčnosti IT. Při aplikaci návrhu by tedy byla smlouva o outsourcingu uzavřená dle § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ukončena ve smyslu kapitoly 1.1.4 této práce. Následoval by tzv. insourcing, který je chápán jako navrácení outsourcovaných služeb zpět do režie podnikatele. Podnikatel by tedy musel uzavřít pracovní poměr se zaměstnancem (či zaměstnanci) schopným služby subjektu zajišťujícího služby v IT nahradit.

#### **3.2.1 Ekonomické aspekty návrhu č. 2**

Náklady na outsourcing ve výši 13 395 Kč měsíčně včetně DPH (výše odměny dodavatele služeb IT plynoucí ze stávající smlouvy) by se staly nulovými. Novým nákladem by však byla mzda zaměstnance (či zaměstnanců) na základě pracovní smlouvy. Je zřejmé, že náklady na zajištění správy IT vlastním zaměstnancem by byly vyšší, než náklady na outsourcing. Jelikož by zaměstnanec musel v tomto případě plně nahradit služby dodavatele IT, požadoval by podnikatel po uchazeči o toto zaměstnání vysokoškolské vzdělání v uvedené oblasti. Dle odhadu jednatele by výše nákladů na takového zaměstnance dosahovala nejméně 30 000 Kč.



Zde se projevuje jedna z výhod outsourcingu, kterou je ekonomická úspora při zajištění daných služeb. V návaznosti na kapitolu 1.1.2 této práce je však ekonomická úspora relativní, neboť outsourcing v současné podobě není (dle mého názoru i dle názoru podnikatele) vhodnou formou zajištění funkčnosti IT pro společnost.

Je třeba si uvědomit, že jeden zaměstnanec nemůže být schopen nahradit podnikatelský subjekt, který na základě smlouvy o outsourcingu zajišťuje služby nyní (zaměstnanec čerpá dovolenou, je v pracovní neschopnosti, má stanovenou pracovní dobu atd.). Pro dva zaměstnance by však nebylo možné zajistit pracovní náplň celé stanovené týdenní pracovní doby a zaměstnanci by tedy byli pro podnikatele neefektivní. V případě aplikace tohoto řešení by byl přijat jeden zaměstnanec na základě pracovní smlouvy ve smyslu kapitoly 1.3.4, a další zaměstnanec (či zaměstnanci) na základě dohody o provedení práce ve smyslu kapitoly 1.5.1. Odměna z dohody tohoto zaměstnance zvyšuje náklady na zajištění funkčnosti IT.

Aplikací toho návrhu by se však rozhodně nevyřešil problém s odlivem know – how. Zaměstnanci konající práci na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr mohou mít takovou dohodu u několika jiných podnikatelů, kteří podnikají ve stejné oblasti jako společnost ABC spol. s r.o. Je tedy zcela nežádoucí, aby tito zaměstnanci měli přístup k programům a listům uvedených v kapitole 2.3.2, které jsou vytvářeny zaměstnanci společnosti ABC spol. s r.o. Se zaměstnanci sice lze sjednat konkurenční doložku ve smyslu kapitoly 1.4, tuto možnost však podnikatel neguje.

Další možností zajištění funkčnosti IT ve vlastní režii podnikatele je přijetí dvou zaměstnanců za dohodu o pracovní činnosti. Podnikatel však tuto variantu zavrhnul, neboť chce mít v oblasti IT zaměstnance zaměstnaného na základě pracovní smlouvy, neboť dle slov prokuristy společnosti je nutné mít zaměstnance, na kterého se lze spolehnout a odmítá přijetí zaměstnanců na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Nebudu se tedy touto možností v případě tohoto návrhu dále zabývat.

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

Pro podnikatele je nezbytné ukládání a zálohování dat na server, které probíhá několikrát denně. Zmíněna data jsou pro podnikatele zcela klíčová a považuje tedy za nutné, aby správu serveru prováděli odborní zaměstnanci dodavatele IT služeb. Správa

serveru je i při stávající smlouvě o outsourcingu možná na dálku a není tedy v tomto případě nutná přítomnost vlastního zaměstnance.

Tato varianta řešení tedy není dle mého názoru pro podnikatele vhodná.

### **3.3 Návrh č. 3 - Omezení outsourcingu a přijetí nového zaměstnance**

Tento návrh je založen na kombinaci využívání služeb IT na základě stávající smlouvy o outsourcingu a uzavření pracovní smlouvy s novým zaměstnancem. Konkrétně jde o omezení stávající smlouvy o outsourcingu tak, aby dodavatel služeb IT zajišťoval pouze správu serveru (včetně ukládání dat a jejich správy a aktualizace programů) k čemuž není třeba znalostí ohledně specializovaných programů pro projektování (jejich aktualizování je zcela běžná činnost), ale musí je dle licenčních podmínek provádět autorizovaná osoba, kterou podnikatelský subjekt zajišťující služby v IT na základě smlouvy o outsourcingu je.

Omezení rozsahu současné smlouvy o outsourcingu dle slov prokuristy společnosti není problém, neboť z jeho rozhovoru se zástupcem smluvního subjektu vyplývá, že úprava stávající smlouvy o outsourcingu je zájmem obou smluvních stran (dodavatel služeb IT jistě ocení, když se neustálé problémy se zajištěním správy IT ve společnosti ABC spol. s r.o. přestanou objevovat). Cena za omezenou smlouvu o outsourcingu, o které předběžně jednali je 6 292 Kč měsíčně včetně DPH. Úprava smlouvy o outsourcingu by tedy oproti stávající podobě smlouvy přinesla úsporu přibližně 47%.

Součástí návrhu je přijetí zaměstnance na základě pracovní smlouvy ve smyslu kapitoly 1.3.4. Flexibilnějším řešením by pro zaměstnavatele mohlo být uzavření dohody o pracovní činnosti se dvěma zaměstnanci. Tuto alternativu však jednatel vyloučil. Jako důvod uvedl, že „dohod je využíváno především pro zaměstnávání brigádníků a do tak důležité oblasti, jako je IT potřebujeme spolehlivého zaměstnance vázaného pracovní smlouvou“ (jednatel, 2015). Vzhledem k tomu se dále nebudu možností uzavření dohody o pracovní činnosti více zabývat a pokusím se nalézt pro podnikatele přijatelné řešení.

### 3.3.1 Ekonomické aspekty návrhu č. 3

Dle předběžného jednání prokuristy společnosti a dodavatele služeb IT, by výše odměny plynoucí z omezené smlouvy o outsourcingu činila (jak již bylo uvedeno) 6 292 Kč včetně DPH. V následující tabulce jsou srovnány náklady na současný způsob zajištění funkčnosti IT, a to včetně sankcí souvisejících s nefunkčností IT (viz kapitola 2.7.3) a na mnou navrhovaný způsob zajištění funkčnosti IT, tedy na omezenou smlouvu o outsourcingu a na pracovní poměr. (Zde již neuvádím náklady na zřízení pracovního místa, viz kapitola 2.7.2, neboť se jedná o jednorázový náklad v zanedbatelné výši a tato kapitola uvádí náklady, se kterými může podnikatel kalkulovat i v dalších letech).

**Tabulka 8 – Srovnání nákladů na způsoby zajištění funkčnosti IT**

<b>Náklady</b>	<b>Roční výše nákladů</b>
<b>Náklady na současný způsob zajištění funkčnosti IT</b>	
Stávající smlouva o outsourcingu (vč. DPH)	160 740 Kč
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	97 050 Kč
Odměna za práci přesčas zaměstnanců	86 400 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>344 190 Kč</b>
<b>Náklady na navrhovaný způsob zajištění funkčnosti IT</b>	
Upravená smlouva o outsourcingu	75 504 Kč
Mzda zaměstnance	289 440 Kč
Školení zaměstnance	10 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>374 944 Kč</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>-30 754 Kč</b>

**Zdroj: vlastní zpracování na základě informací o do podnikatele a dílčích výpočtů**

Z výsledků srovnání v tabulce je patrné, že roční náklady na současný způsob zajištění funkčnosti IT jsou přibližně o 31 000 Kč ročně nižší oproti navrhovanému způsobu zajištění funkčnosti IT. Při aplikaci návrhu by tedy nedocházelo k ekonomické úspoře. Je však důležité si uvědomit, že ne vždy je vhodné rozhodovat pouze dle výše nákladů, a proto v následující kapitole uvádím neekonomické aspekty tohoto návrhu. V případě, že by tento návrh vedl ke zlepšení situace podnikatele, je dle mého názoru výše uvedeného ročního nákladu zcela zanedbatelná.

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

Dle slov prokuristy společnosti by případně přijatým zaměstnancem do oblasti IT měl být programátor s minimálně středoškolským vzděláním (v případě ponechání outsourcingu) a alespoň tříletou praxí v oboru programování. Specifické znalosti programů pro projektování by zaměstnanec získal zaškolením u podnikatele a převzetím zkušeností od vedoucích kancelářů, kteří programy spravují nyní.

Správa serveru by, jak již bylo uvedeno, zůstala v kompetenci dodavatele služeb IT. Tuto správu je možné provádět i dálkově. Náplní práce zaměstnance by byla správa počítačových programů pro projektování v uživatelském rozsahu (např. nastavení), tvorba lispů a pomocných programů a popsanych v kapitole 2.3.2 této práce, a dále by zaměstnanec řešil problémy projektantů s programy ve smyslu kapitoly 2.3.3.

Vzhledem k povaze práce, na kterou by byl v případě aplikace mého návrhu zaměstnanec pracovní smlouvou přijat, doporučuji zaměstnavateli sjednat se zaměstnancem pracovní pohotovost ve smyslu kapitoly 1.6.2, neboť možnost pověřovat zaměstnance pracovními úkoly i mimo stanovenou pracovní dobu je pro podnikatele důležitá. Jelikož by měl tento zaměstnanec stejně dlouhou pracovní dobu jako projektanti (a byl by tedy přítomen v době jejich práce s programy), týkala by se pracovní pohotovost pouze doby, kdy je projektantům zaměstnavatelem nařízena práce přesčas ve smyslu kapitoly 1.6.1, a bylo by nutné vyřešit akutní softwarový problém. Jednalo by se zejména o dobu nárazové vytiženosti softwaru při zpracovávání velkého množství zakázek. Pracovní pohotovost by tedy zaměstnanec držel pouze v případě nárazového zvýšení počtu zakázek, o němž by byl prokuristou společnosti předem informován. Za pracovní pohotovost přísluší zaměstnanci odměna ve smyslu kapitoly 1.7.3.

Vzhledem k tomu, že se podnikatel obává odlivu know-how, doporučuji podnikateli dohodnout se zaměstnancem konkurenční doložku ve smyslu kapitoly 1.4.

Přínosem tohoto návrhu je, že zaměstnanci budou mít mentora, který jim bude neustále k dispozici při řešení problémů s programy v uživatelském rozsahu. V případě, že některému z projektantů nebude např. správně fungovat lisp, nebude schopen provést operaci v některém s programů pro projektování, některý z pomocných programů se

stane nefunkčním aj., bude náplní práce zaměstnance tyto problémy řešit. V současné době jsou k těmto případům povoláni vedoucí kanceláře, které toto velmi zdrží od projekční činnosti. Přítomností zaměstnance, jež bude mít správu programů na starost, a který dle kapitoly 2.3.3 provede jejich standardizaci, se uspoří nejen čas, po který bude problém řešen (standardizace programů umožní aplikaci univerzálních řešení), ale uspoří tak čas vedoucím kanceláře, jejichž čas je pro včasné vyhotovení zakázky a tedy splnění smluvních závazků velmi důležitý.

Dílejší náplní práce zaměstnance bude vývoj a zlepšování lispů a pomocných programů. Vzhledem k častému aktualizování programů je třeba lisy a pomocné programy neustále přizpůsobovat. Nastávají také situace, kdy je ve společnosti zpracovávána specifická zakázka a v případě, že budou mít projektanti k dispozici nové lisy a pomocné programy pro tyto zakázky, které zaměstnanec naprogramuje dle požadavků projektantů, výrazně se zvýší efektivita práce všech zaměstnanců podnikatele.

Aby nový zaměstnanec plnil svoji funkci ve společnosti tak, jak se od něj očekává, bude nutné neustále prohlubovat jeho kvalifikace ve smyslu kapitoly 1.8, neboť oblast IT se velmi rychle rozvíjí a jen patřičně kvalifikovaný zaměstnanec může řádně spravovat tak specifické programy, jako jsou ty pro projektování. Výši nákladů na školení dle odborného odhadu podnikatele uvádím v kapitole 2.7.2.

V případě pracovní neschopnosti zaměstnance, případně čerpání dovolené bude správa programů dočasně prováděna vedoucími kanceláří stejně, jako je tomu nyní. V organizační struktuře společnosti, viz kapitola 2.2, se zaměstnanec zařadí na úroveň vedoucích kanceláře, bude tedy povinen dbát pokynů jednatelů a prokuristy společnosti.

Zajištěním funkčnosti IT se docílí toho, že o splnění smluvních závazků bude rozhodovat práce projektantů, nikoliv funkčnost (resp. nefunkčnost) výpočetní techniky. Jelikož ze zkušeností podnikatele plyne, že jeho zaměstnanci plní svoji práci vzorně a včas (až na velmi zřídka se objevující výjimky), předpokládám, že již nebude docházet k uplatňování smluvních pokut a úroků z prodlení ze strany objednatelů projektů kvůli pozdnímu odevzdávání zakázek z titulu nefunkčnosti IT, což pozitivně ovlivní dobré jméno podnikatele, jež je za stávající situace ohroženo, viz kapitola 2.6.1.

Uvedený kompromis při zajištění funkčnosti IT považuji z uvedených návrhů za nejefektivnější.

### **3.4 Vlastní doporučení a vazba na cíle práce**

Podnikateli doporučuji aplikaci návrhu č. 3, neboť jsem přesvědčena, že se jedná o návrh, který zajistí funkčnost IT tak, aby se na ni podnikatel i jeho zaměstnanci mohli bez obav spolehnout.

Při vymezení cílů práce jsem zmínila nutnost řádné správy specializovaných počítačových programů pro projektování, neboť tato programová vybavenost výrazně zvyšuje konkurenceschopnost podnikatele. Uvedeným návrhem řešení současných problémů bude tato správa zajištěna a podnikatel tak bude plně využívat své širokospektré softwarové vybavení. Při funkčnosti všech programů, na které podnikatel vlastní licence, bude možné zpracovávat i obsáhlejší a netypické zakázky, což konkurenční výhodu podnikatele ještě více posílí.

Stěžejním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout podnikateli takové řešení problému, které povede ke zkrácení prodlevy mezi vznikem problému a jeho řešením, jelikož právě dlouhou prodlevou je způsobeno pozdní odevzdávání zakázek objednatelům a následné uplatňování smluvních pokut a úroků z prodlení. Mnou navržené opatření by tuto prodlevu mohlo zkrátit, neboť správa IT by byla rozdělena mezi podnikatelský subjekt zajišťující služby na základě smlouvy o outsourcingu a vlastního zaměstnance. Smluvní subjekt bude zajišťovat mimo jiné správu serveru (na který se ukládají data, což je pro podnikatele nezbytné a funkčnost serveru je tedy klíčová), kterou je možné provádět i na dálku a není tedy nutné čekat na příchod pověřeného zaměstnance. Vlastní zaměstnanec podnikatele bude zajišťovat správu programů přímo na pracovišti, převezme od zaměstnanců tvorbu listů a jiných programů, bude je řádně spravovat a zajišťovat jejich funkčnost na všech počítačích aj. Bude tedy k dispozici ihned po vzniku problému, čímž je zmíněná prodleva mezi vznikem problému a jeho řešením zkrácena tak, aby podnikatel mohl dostát svým smluvním závazkům včas a vyhnul se tak zbytečným nákladům na smluvní pokuty a úroky z prodlení.

V cíli práce bylo dále zmíněno, že mezi zaměstnanci chybí mentor, který by byl schopen se zaměstnanci řešit rutinní uživatelské problémy a zaměstnanci se na něj mohli kdykoliv obracet. Přijetím takového zaměstnance by byl tento problém vyřešen. Přijetí zaměstnance na základě pracovní smlouvy by vyřešil také další podstatný problém, a to odliv know-how, a to zejména díky konkurenční doložce.

V neposlední řadě bylo cílem mé bakalářské práce odvrátit hrozbu ztráty dobré pověsti podnikatele v důsledku časové nespolehlivosti. Po aplikaci návrhu řešení bude o splnění smluvních závazků rozhodovat práce zaměstnanců podnikatele a nikoliv nefunkčnost IT. Podnikatel by tedy měl být schopen dostát svým závazkům včas a odvrátit tak možnost vzniku vážných, až existenčních problémů.

### **3.5 Stanovisko podnikatele k předloženým návrhům řešení**

Při psaní bakalářské práce nebylo vždy jednoduché získat od podnikatele potřebné informace. Zaměstnanci podnikatele jsou velice časově vytížení. Po bližší analýze problémy podnikatele byla již komunikace se zaměstnanci snazší, neboť mnou kladené otázky mohly být mnohem konkrétnější a odpověď na ně tedy nebyla pro podnikatele časově náročná.

Po vypracování analytické části práce a zpracování návrhů řešení jsem své výsledky představila podnikateli, který se ztotožnil s názorem, že aplikace návrhu č. 3 se jeví jako vhodné a je realizovatelná, a to i přes vyšší náklady, které s sebou návrh nese. Podnikatel zváží jeho aplikaci v praxi. Rozhodl se také projednat návrh se zaměstnanci, kterých se změna zajištění funkčnosti IT přímo týká a jejich názor bude hrát důležitou roli při rozhodnutí, zda návrh aplikovat či nikoliv.

Ve vazbě na SWOT analýzu podnikatele (kapitola 2.6.1) doporučuji podnikateli následující dílčí návrhy řešení. Podnikatel by měl aktivně vyhledávat zakázky ze zahraničí. V případě, že již bude zajištěna funkčnost IT, může podnikatel jak svou programovou, tak personální vybaveností konkurovat i zahraničním projekčním kancelářím. Svědčí o tom fakt, že podnikatele stále častěji oslovují zahraniční investoři s nabídkou spolupráce. Jelikož podnikatel zaměstnává jazykově vybavené projektanty, není zpracování zakázky v cizím jazyce problém.

Již několikrát byla podnikateli nabídnuta zakázka, jejíž součástí byla pozemní komunikace. Podnikatel je však nucen takové zakázky odmítat. Pro projektování pozemní komunikace sice podnikatel vlastní licence na příslušné počítačové programy, nedisponuje však zaměstnancem, který se projektováním pozemních komunikací zabývá. Dle mého názoru by byl takový zaměstnanec pro podnikatele velkým přínosem, neboť by se ještě více rozšířila jeho působnost. Výhodou by bylo také plné využití zakoupených programů a tedy efektivnější využívání aktiv podnikatele. Nabídka projektování pozemních komunikací by byla pro podnikatele značnou konkurenční výhodou.

Výše uvedená doporučení nebyla předmětem této práce a nezabývala jsem se tedy konkrétními výpočty, považovala jsem však jejich doporučení podnikateli za vhodné, neboť mohou být alespoň malou měrou nápomocny při snaze více se prosadit na trhu a zachovat si dobrou pověst.



## ZÁVĚR

V první kapitole bakalářské práce jsem uvedla teoretické poznatky získané rešerší odborné literatury týkající se outsourcingu a pracovního práva. Získané informace jsem využila při psaní analytické části práce, která vedla k pochopení situace podnikatele a definování problémů, se kterými se podnikatel potýká. Na základě výsledků analýzy bylo možné v závěru této bakalářské práce navrhnout podnikateli vhodné řešení situace, vyjádřit na danou problematiku vlastní názor a také uvést názor podnikatele.

V úvodní části bakalářské práce byly stanoveny výzkumné otázky a k nim odpovídající hypotézy, jež je nyní čas potvrdit či vyvrátit. První výzkumnou otázkou mělo být zjištěno, jaké by byly dopady ukončení smlouvy o outsourcingu a přijetí vlastního zaměstnance. Hypotézou bylo stanoveno, že by se nejednalo o vhodné řešení, neboť by mohly vzniknout jiné, avšak obdobně nepříjemné problémy, s jakými se podnikatel potýká nyní. Tuto hypotézu potvrzují. Bylo zjištěno, že by podnikateli vznikly vyšší náklady na zajištění funkčnosti IT a také by podnikateli chyběla osoba autorizovaná k aktualizování některých programů (jak plyne z licenčních smluv).

Druhá výzkumná otázka hledala výhody a nevýhody přijetí nového zaměstnance při současném ponechání smlouvy o outsourcingu. Hypotéza jako nevýhodu stanovila vyšší náklady, neboť náklady na zaměstnance při ponechání smlouvy o outsourcingu by byly vyšší, než náklady na současný outsourcing. Tuto část hypotézy potvrzují, neboť analýzou bylo zjištěno, že náklady na vlastního zaměstnance a na ponechanou smlouvu o outsourcingu opravdu převyšují náklady na současný outsourcing. Výše rozdílů však by vzhledem k výhodám, které s sebou návrh přináší, neměla mít vliv rozhodnutí podnikatele o jeho aplikaci. Hypotézou stanovená výhoda spočívala v přítomnosti vlastního zaměstnance schopného řešit se zaměstnanci uživatelské problémy s programy pro projektování. Tuto hypotézu potvrzují, neboť mentor v oblasti IT mezi zaměstnanci v současné době chybí a zaměstnanci se s problémy musí neustále obracet na své časově vytížené nadřízené.

Poslední výzkumná otázka se zabývala tím, jak přijetí nového zaměstnance ovlivní dodržování smluvních závazků vůči objednatelům projektů. Hypotéza udává, že přijetí vlastního zaměstnance by výraznou měrou přispělo k plnění závazků v řádném termínu.

Tuto hypotézu potvrzují, neboť při aplikaci návrhu č. 3 by byla prodleva mezi vznikem problému a jeho řešením zkrácena na minimum a nedocházelo by tedy ke zdržování projektantů od práce a tím způsobenému pozdnímu odevzdávání zakázek.

I přesto, že je outsourcing moderním trendem dnešní doby, je společnost ABC spol. s r.o. důkazem toho, že outsourcing přes všechny svoje výhody nemusí být univerzálním a vhodným řešením pro všechny podnikatele, a že je někdy vhodné položit si otázku: „outsourcing nebo pracovní poměr?“

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABC [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: [www.abc.cz](http://www.abc.cz).

BARTOŠ, Vojtěch. *Finanční analýza a plánování* (přednáška). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 12. 4. 2014.

BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*. 6. doplň. a podstatně přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 464 s. ISBN 978-80-7400-283-0.

BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 320 s. ISBN: 978-80-7478-455-2.

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ). *Sazba pojistného* [online]. Prosinec 2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/sazba-pojistneho.htm>

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER A Petr PETERA. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. 2. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

HERALECKÝ, Tomáš. *Ekonomika podniku* (přednáška). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 8.11.2012.

<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

Justice.cz [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z:

KOUT, Petr a Tomáš LÍBAL. *Komplikované účetní případy a jejich daňové dopady*. 2. vyd. Praha: VOX, 2015, 344 s. ISBN 978-80-87480-33-5.

LÍBAL, Tomáš. *Účetnictví - principy a techniky*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014. 414 s. ISBN 978-80-86716-94-7.

LICHOVNÍKOVÁ, Dagmar. *Zákoník práce pro školy a školská zařízení: změny v souvislosti s novým občanským zákoníkem s výkladem*. 2., aktualiz. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2014. 388 s. ISBN 978-80-903823-9-8.

LUKÁŠKOVÁ, Helena. *Účetní a daňové minimum*. 2., upr. a rozš. vyd. Dobruška: H. Lukášková, 2014. 207 s. ISBN 978-80-260-6005-5.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 163 s. ISBN 978-80-7357-746-9.

NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník.: Smluvní právo*. Praha: Grada, 2014. 230 s. ISBN 978-80-247-5164-1.

Prokurista, jednatelé, zaměstnanci. *Ústní rozhovor*. (ABC spol. s r.o., Brno) říjen 2014 – květen 2015.

SLOVÁČEK, Jiří a Jan PROVAZNÍK. *K některým otázkám promlčení smluvní pokuty a úroku z prodlení podle staré a nové úpravy*. Právní rozhledy [online]. 2014, č. 20 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: [http://www.ipravnik.cz/cz/clanky/pd\\_1/art\\_8872/detail.aspx](http://www.ipravnik.cz/cz/clanky/pd_1/art_8872/detail.aspx).

STRÁNSKÝ, Jaroslav, Vít SAMEK a Jan HORECKÝ. *Nový občanský zákoník a pracovní právo: s praktickým výkladem pro širokou veřejnost*. Praha: Soudy, 2014. 125 s. ISBN 978-80-86846-52-1.

*Účetní výkazy ABC s.r.o.* (rozhava, výkaz zisků a ztrát) za období 2010 – 2014.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., *české účetní standardy* ze dne 17.2.2014.

VYSOKAJOVÁ, Margerita, Bohuslav KAHLE, Nataša RANDLOVÁ, Petr HŮRKA a Jiří DOLEŽÍK. *Zákoník práce: komentář*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 772 s. ISBN 978-80-7478-033-2.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 14.10.2013.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 10.2.2013.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 6.1.2014.

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1 – Organizační struktura ABC spol. s r.o.....	36
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výpočet zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.....	29
Tabulka 2 – Výpočet čisté mzdy a mzdy k výplatě zaměstnance.....	30
Tabulka 3 – Analýza nákladů pomocí vertikální analýzy.....	48
Tabulka 4 – Náklady na stávající smlouvu o outsourcingu.....	49
Tabulka 5 – Ostatní provozní náklady a jejich část připadající na smluvní pokuty a úroky z prodlení v jednotlivých letech. ....	50
Tabulka 6 – Náklady na pracovní poměr. ....	52
Tabulka 7 – Srovnání nákladů na zajištění funkčnosti IT a na sankce související s nefunkčností IT a na pracovní poměr .....	53
Tabulka 8– Srovnání nákladů na způsoby zajištění funkčnosti IT .....	59

## **PŘÍLOHY**

<b>Příloha 1 – Struktura nákladů, uvedeno v celých tisících Kč .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 2 – Výpočet mzdy zaměstnance .....</b>	<b>II</b>

**Příloha 1 – Struktura nákladů, uvedeno v celých tisících Kč**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>29456</b>	<b>22031</b>	<b>17747</b>	<b>19306</b>	
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>5139</b>	<b>4107</b>	<b>3082</b>	<b>3297</b>	
Spotřeba materiálu a energie	524	413	286	388	
Služby	3694	3694	2796	2909	
<b>Osobní náklady</b>	<b>8971</b>	<b>6327</b>	<b>5567</b>	<b>5909</b>	
Mzdové náklady	6634	4704	4092	4379	
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2168	1491	1359	1409	
Sociální náklady	169	132	116	121	
<b>Daně a poplatky</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	
<b>Odpisy dlouhodobého majetku</b>	<b>341</b>	<b>262</b>	<b>198</b>	<b>98</b>	
<b>Změna stavu rezerv a opr. položek provoz. charakteru</b>	<b>403</b>	<b>-350</b>	<b>-10</b>	<b>14</b>	
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>374</b>	<b>635</b>	<b>193</b>	<b>390</b>	<b>316</b>
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	205	492	17	298	<b>202</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>45</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>768</b>	<b>92</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	

**Zdroj: vlastní pracování na základě účetních výkazů**

**Příloha 2 – Výpočet mzdy zaměstnance**

HRUBÁ MZDA	18000
+ sociální pojištění placené zaměstnavatelem (25% z hrubé mzdy)	4500
+ zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (9% z hrubé mzdy) (www.cssz.cz, 3.1.2015)	1620
měsíční základ daně (zaokrouhлено na celé stokoruny směrem nahoru)	24200
záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti 15% ze základu daně	3630
- sleva na poplatníka	1560
- ostatní slevy	dle konkrétního zaměstnance
- daňové zvýhodnění na dítě	dle konkrétního zaměstnance
VÝSLEDNÁ ZÁLOHA NA DAŇ (+) NEBO DAŇOVÝ BONUS (-)	

**Zdroj: vlastní pracování na základě účetních výkazů**