

# Podnikové činnosti

Elektronická učebnice

*Pavla Kudělková*

Tento materiál byl vytvořen v rámci projektu CZ.1.07/1.1.07/03.0027  
Tvorba elektronických učebnic

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### OBSAH

1	Podnikové činnosti .....	4
2	Marketing .....	5
3	Vybavení podniku vstupy .....	8
3.1	Vybavení podniku oběžným majetkem .....	8
3.1.1	Zásobování podniku a logistika .....	10
3.1.2	Stanovení velikosti spotřeby materiálu .....	11
3.1.3	Stanovení velikosti zásob .....	11
3.1.4	Stanovení velikosti nákupu .....	12
3.1.5	Pořízení materiálu .....	13
3.1.6	Skladování materiálu .....	14
3.2	Vybavení podniku dlouhodobým majetkem .....	16
3.2.1	Dlouhodobý majetek .....	16
3.2.2	Plánování pořízení dlouhodobého majetku .....	17
3.2.3	Hodnocení efektivnosti investic .....	18
3.2.4	Financování investic .....	20
3.2.5	Pořízení investic .....	20
3.2.6	Opotřebení dlouhodobého majetku .....	20
3.2.7	Vyřazování dlouhodobého majetku .....	22
3.3	Zabezpečení podniku zaměstnanci .....	23
3.3.1	Zaměstnanci a zaměstnavatelé .....	23
3.3.2	Personální činnosti v podniku .....	24
3.3.3	Přijímání zaměstnanců .....	24
3.3.4	Odměňování zaměstnanců .....	27
3.3.5	Péče o zaměstnance .....	29
3.3.6	Skončení pracovního poměru .....	30
4	Výroba .....	32
4.1	Příprava výroby .....	32
4.2	Plánování výroby .....	32
4.3	Výrobní proces .....	33
4.4	Jakost výroby .....	33

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

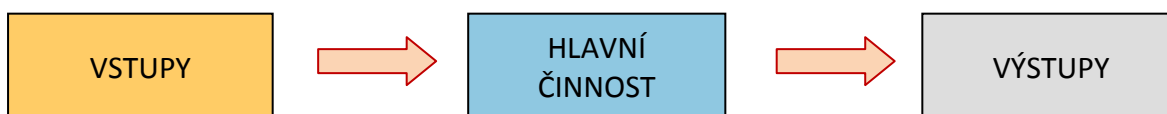
### OBSAH

5	Prodejní činnost.....	35
5.1	Plánování prodeje.....	35
5.2	Přípravná fáze prodeje .....	35
5.3	Realizace dodávky .....	35
	Literatura .....	37

## Podnikové činnosti

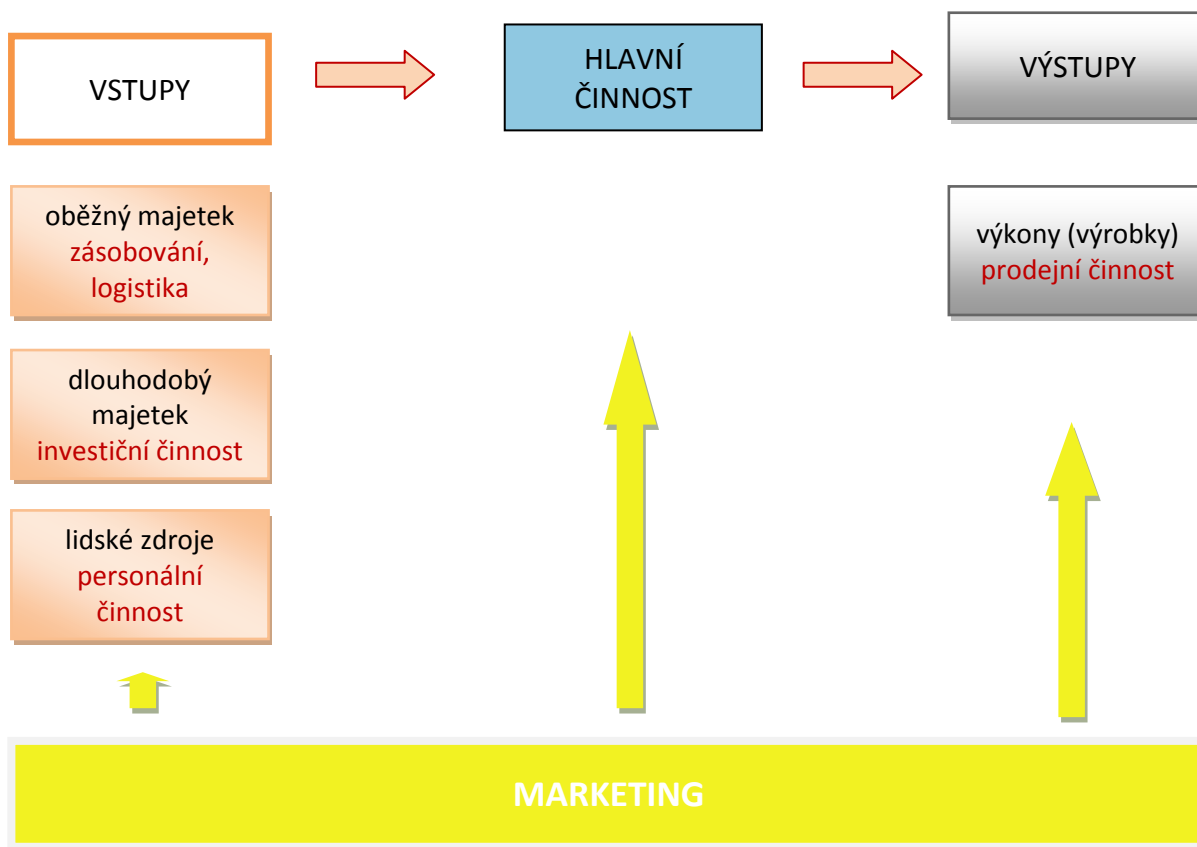
### 1 Podnikové činnosti

V každém podniku v průběhu hlavní činnosti dochází k přeměně vstupů ve výstupy. Hlavní činností budeme rozumět činnost, pro kterou byl podnik založen. Může se jednat o výrobu, obchod nebo poskytování služeb. V dalším výkladu budeme uvažovat pouze výrobní podniky.



Obr. 1: Vztah mezi vstupy a výstupy<sup>1</sup>

Výrobu budeme pojímat v širším pojetí včetně zajištění vstupů a realizace výstupů. Podniky v současnosti se soustřeďují na tvorbu hodnoty pro zákazníka, proto významnou podnikovou činností je také marketing. Návaznost podnikových činností je vyjádřena na obr. 2.



Obr. 2: Návaznost podnikových činností<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vlastní zpracování

<sup>2</sup> Vlastní zpracování

## Marketing

### 2 Marketing

Co se vám vybaví, když slyšíte slovo marketing? Představíte si schránku plnou letáků a hypermarkety lákající na výhodné akce?

Philip Kotler, který je považován na guru marketingu, zdůrazňuje<sup>3</sup>, že dnešní marketing je nutno chápat ne ve starém pojetí jako schopnost prodat, ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. Zároveň definuje<sup>4</sup> **marketing** jako *proces, kterým jednotlivci i skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot s ostatními*.

V našem zjednodušeném schématu návaznosti podnikových činností (obr. 2) byl marketing znázorněn tak, aby symbolicky prostupoval všemi podnikovými činnostmi. Marketing totiž začíná mnohem dřív, než je produkt vyroben a dodán na trh. Úkolem marketingových pracovníků je zjistit potřeby zákazníků, vytvořit produkt, který zákazníkům podniku nabízí vysokou hodnotu. Tento produkt musí být efektivně distribuován a také propagován.

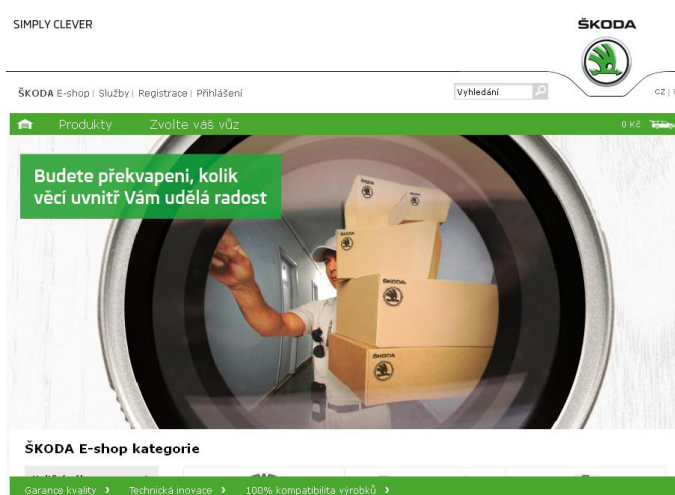
Marketingově řízený podnik používá **nástroje**, tzv. *marketingový mix*. Často jsou označovány jako 4P marketingu:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- distribuce (Place),
- propagace (Promotion).

**Produkt** je v marketingu chápán velmi široce. Nepředstavuje samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobku, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho potřeby.

**Cena** je hodnota produktu vyjádřená v penězích. Cena se utváří na trhu na základě interakce nabídky a poptávky. Většina podniků sleduje pouze horní hranici ceny, za kterou by produkt již nebyl prodejný, a zároveň stanoví její dolní hranici, která pokryje náklady podniku. Samotná cena pak závisí na cenové strategii, kterou podnik používá.

**Distribuce** zajišťuje, aby se výrobky dostaly od výrobců ke spotřebitelům. Zpravidla se využívá distribučních kanálů, které jsou znázorněny na obr. 4.



Obr. 3: E-shop ŠKODY AUTO<sup>5</sup>

<sup>3</sup> KOTLER, P. aj., *Moderní marketing*, s. 38.

<sup>4</sup> KOTLER, P. aj., *Moderní marketing*, s. 38.

<sup>5</sup> <http://eshop.skoda-auto.com/>

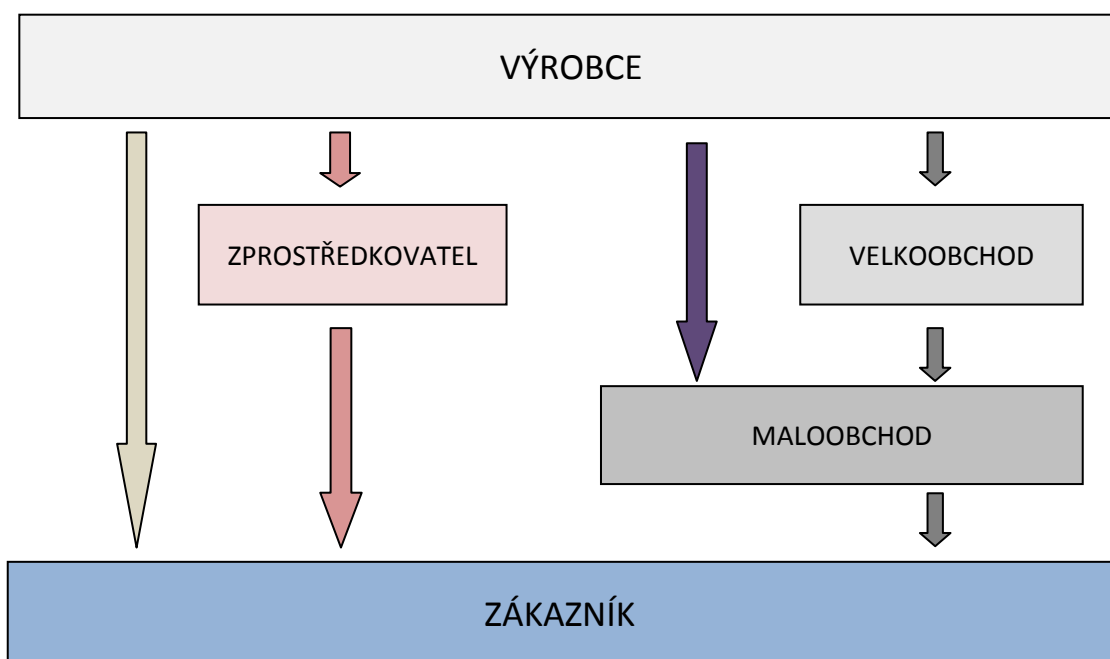
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Marketing

**Propagace** představuje působení na cílovou skupinu zákazníků. Cílem propagace je ovlivnit nákupní chování zákazníků. Základními prvky propagace jsou:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- publicita.

Podnik s nástroji pracuje tak, aby je přizpůsobil potřebám zákazníků a zároveň, aby jimi ovlivnil trh.



Obr. 4: Distribuční kanály<sup>6</sup>

Nejen znalost potřeb zákazníků, kterou podnik získá průzkumem trhu, ale také velmi dobrá znalost **konkurence** pomáhá podniku k přijetí správných strategických rozhodnutí. Co všechno by měl podnik o konkurenci vědět? V této souvislosti by si manažeři měli klást následující otázky<sup>7</sup>:

- Kdo jsou konkurenti podniku?
- Jaké jsou jejich tržní podíly?
- Jak jsou konkurenti vnímáni zákazníky podniku?
- Jaké jsou současné cíle konkurentů a jak se zřejmě změní?
- Jaké jsou ceny konkurentů?
- Jaké inovace či zlepšení výroby byly konkurenty v poslední době uvedeny na trh?

<sup>6</sup> Vlastní zpracování

<sup>7</sup> BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 64.

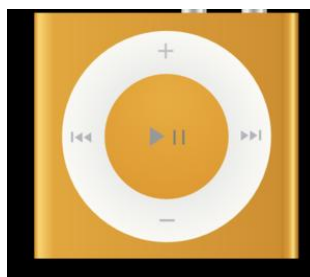
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Marketing

### Úkol 1:

U následujících produktů popište co nejpřesněji, jak se změnilo uspokojování potřeb těmito produkty. V obou případech definujte jádro produktu.

a)



b)



### Úkol 2:

Vytvořte seznam produktů, u kterých se výrazně změnila distribuční cesta. Popište důsledky změny distribuční cesty pro výrobce a pro zákazníka.

## Vybavení podniku vstupy

### 3 Vybavení podniku vstupy

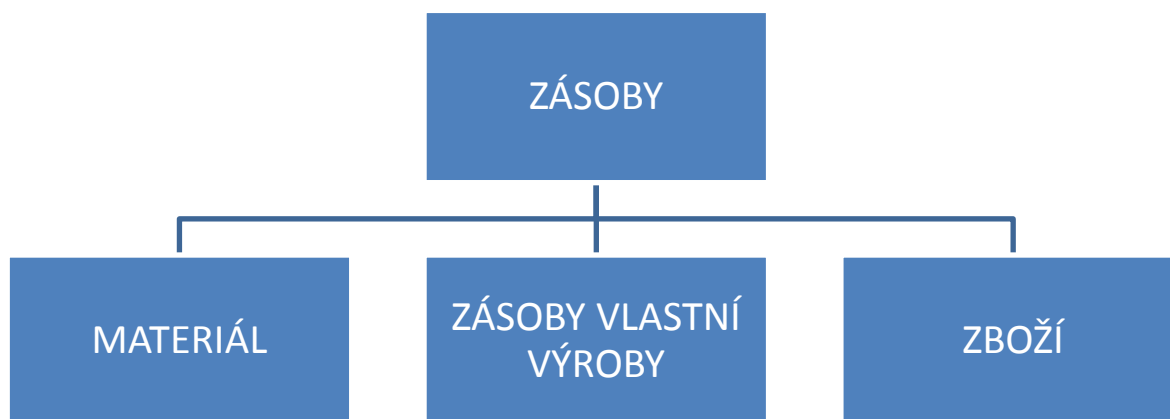
#### 3.1 Vybavení podniku oběžným majetkem

Aby podnik mohl vyrábět, musí být vybaven oběžným majetkem. Jeho ekonomická podstata byla vysvětlena v elektronické učebnici Ekonomická stránka činnosti podniku. Základní strukturu oběžného majetku nám připomene následující schéma.



Obr. 5: Složky oběžného majetku<sup>8</sup>

Hlavní složkou majetku jsou zpravidla **zásoby**. Jsou také tou částí oběžného majetku, které je v podnicích věnována velká pozornost. Další část výkladu se proto bude týkat zásob. Jejich podrobnější členění je uvedeno na obr. 6.



Obr. 6: Struktura zásob<sup>9</sup>

**Materiál** tvoří:

- suroviny a základní materiál – přecházejí do výrobku a tvoří jeho podstatu,
- pomocné látky – přechází do výrobku, ale netvoří jeho podstatu,

<sup>8</sup> Vlastní zpracování

<sup>9</sup> Vlastní zpracování



## Vybavení podniku vstupy

- provozovací látky – slouží k údržbě a k dalším činnostem v podniku,
- náhradní díly,
- obaly,
- drobný hmotný majetek,
- další movité věci s dobou použitelnosti do jednoho roku bez ohledu na cenu.

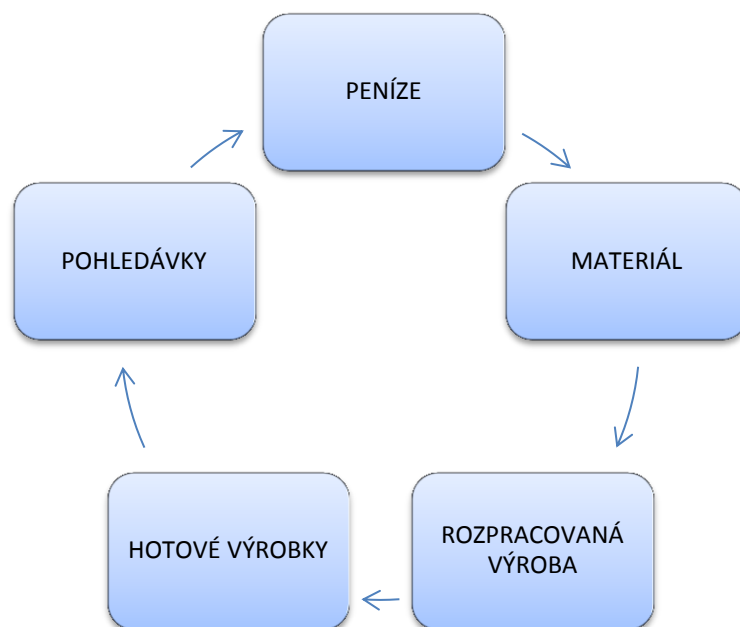
### Zásoby vlastní výroby:

- polotovary vlastní výroby,
- nedokončená výroba,
- hotové výrobky,
- zvířata.

**Zboží** – movité věci, které jsou pořízeny za účelem dalšího prodeje.

### Rychlost obratu

V elektronické učebnici nazvané Ekonomická stránka činnosti podniku bylo zdůrazněno, že oběžný majetek mění svou formu a že je žádoucí, aby přeměna forem proběhla co nejrychleji. Koloběh oběžného majetku vyjadřuje obr. 7.



Obr. 7: Koloběh oběžného majetku<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

**Rychlost obratu** je dána dobou, za kterou oběžný majetek projde všemi formami. Rychlost obratu by měla být co nejvyšší, protože zrychlení obratu přináší vyšší výnosy a také zisk.

Možnosti zrychlení obratu:

- zkrácení průběžné doby výroby,
- zvýšení prodeje,
- zkrácení doby splatnosti pohledávek,
- snížení zásob materiálu.

### Měření rychlosti obratu zásob

Z oběžného majetku budeme sledovat pouze rychlost obratu zásob. Základními ukazateli jsou:

- **počet obrátek zásob** – vyjadřuje, kolikrát za období proběhnou zásoby celým koloběhem,
- **doba obratu zásob** – udává, za kolik dnů proběhne celý koloběh.

### Příklad

Podnik Veco, s. r. o. spotřeboval v loňském roce materiál v hodnotě Kč 16 000 000,--. Průměrná zásoba materiálu byla ve výši Kč 4 000 000,--.

$$\text{počet obrátek} = \frac{\text{celková spotřeba materiálu}}{\text{průměrná zásoba}} = \frac{16\,000\,000}{4\,000\,000} = 4 \text{ obrátky za rok}$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{počet obrátek}} = \frac{360}{4} = 90 \text{ dní}$$

### 3.1.1 Zásobování podniku a logistika

Zabezpečení podniku materiálem je tradičně označováno jako **zásobování**. Zahrnuje tyto základní činnosti:

- stanovení velikosti nákupu,
- zabezpečení dodávky,
- skladování materiálu,
- výdej materiálu do spotřeby.

Častěji se v souvislosti se zajištěním materiálu v podniku setkáme s označením logistika. Přesto naším cílem nebude se logistikou zabývat. **Logistika** zahrnuje všechny činnosti, které je nutné uskutečnit, aby byl výrobek předán zákazníkovi. Proto logistika představuje celou škálu činností v různých oblastech: od předpovídání poptávky, přes řízení zásob a nákupu, řízení zákaznického servisu a řízení distribuce, až po dopravu a skladování.

## Vybavení podniku vstupy

### 3.1.2 Stanovení velikosti spotřeby materiálu

Při **stanovení velikosti spotřeby materiálu** se v průmyslových podnicích zpravidla vychází z *norem spotřeby materiálu*. Norma spotřeby materiálu udává maximálně přípustné množství materiálu, které je možné spotřebovat na jednotku výrobku.

#### Příklad

Výrobek s označením AZ-100 je vyráběn z třech druhů materiálů, které jsou uvedeny v tabulce 1.

Materiál	MJ	Kč/MJ	Norma spotřeby MJ/ks
A	kg	80,00	1,50
B	m	15,00	2,00
C	m <sup>2</sup>	40,00	0,40

Tab. 1: Spotřeba materiálu<sup>11</sup>

Podle měsíčního plánu se má vyrobit 5000 ks výrobku AT-100.

Stanovte plánovanou spotřebu materiálu pro celý objem výroby. Vyjádřete ji v naturálních jednotkách a také v korunách.

**Řešení:** Všechny výpočty jsou uvedeny v tabulce 2.

Materiál	MJ	Kč/MJ	Norma spotřeby (MJ/ks)	Objem výroby (ks/měsíc)	Spotřeba materiálu (MJ/měsíc)	Spotřeba materiálu (Kč/měsíc)
A	kg	80,00	1,50	5 000	7 500,00	600 000,00
B	m	15,00	2,00	5 000	10 000,00	150 000,00
C	m <sup>2</sup>	40,00	0,40	5 000	2 000,00	80 000,00
Celkem						830 000,00

Tab. 2: Celková plánovaná spotřeba materiálu<sup>12</sup>

Z výsledků v tabulce je patrné, že plánovanou spotřebu jsme zjistili následovně:

*plánovaná spotřeba = norma spotřeby materiálu \* plánovaný objem výroby*

### 3.1.3 Stanovení velikosti zásob

Podniky vytvářejí různé druhy zásob. Může se jednat o zásobu

<sup>11</sup> Vlastní zpracování

<sup>12</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

- běžnou – kryje spotřebu materiálu mezi dvěma dodávkovými cykly,
- pojistnou – slouží k pokrytí výkyvů nejen v dodávkách, ale také v poptávce,
- technologickou – skladování tvoří součást technologického procesu, v procesu skladování se tvoří přidaná hodnota výrobku (např. stárnutí, dozrávání, kvašení).

S dalšími druhy zásob se seznámíte v logistice.

**Normovaná zásoba** je stanovena jako průměrná zásoba, která by měla pokrýt spotřebu mezi dvěma dodávkami a zajistit také plynulou výrobu při zpoždění dodávky. Výše normované zásoby závisí na běžné zásobě a pojistné zásobě. Výpočet si vysvětlíme v následujícím příkladu.

### Příklad

Podnik KOVO, s. r. o. nakupuje pro výrobu plechy. Dodávkový cyklus činí 10 dní. Pojistná zásoba by měla vystačit na 3 dny. Průměrná denní spotřeba je 6 tun. Cena je 35 000 Kč/t.

Stanovte časovou normu zásob, normu zásob v tunách a normu zásob v peněžním vyjádření. K dispozici máte následující vzorce:

$$\text{Časová norma zásob} = \frac{1}{2}c + p = \frac{10}{2} + 3 = 8 \text{ dnů}$$

$c$       *dodávkový cyklus (dny)*

$p$       *pojistná zásoba (dny)*

$$\text{Normovaná zásoba v naturálních jednotkách} = \text{ČNZ} * s = 8 * 6 = 48 \text{ t}$$

$\text{ČNZ}$     *časová norma zásob (dny)*

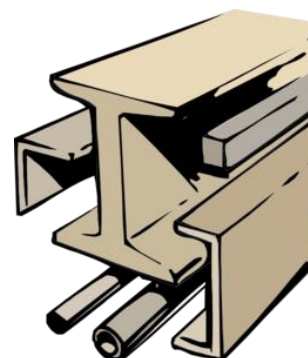
$s$       *průměrná denní spotřeba (MJ/den)*

$$\text{Normovaná zásoba v peněžním vyjádření} = \text{NZ} * \text{cena} = 48 * 35\,000 = 1\,680\,000 \text{ Kč}$$

### Úkol

Hleďte společně odpovědi na následující otázky:

- Proč jsou zásoby v podniku důležité?
- Proč podniky věnují tak velkou pozornost zásobám, nejen jejich výši, ale také jejich struktuře?
- Proč jsou zásoby v podniku považovány za nutné zlo?
- Proč zásoby způsobují vznik dodatečných nákladů?



#### 3.1.4 Stanovení velikosti nákupu

Určení výše nákupu (dodávek) nejlépe odvodíme z bilance, ve které jednu stranu tvoří *zdroje* a druhou *potřeby*. Zdrojem jsou dodávky a počáteční zásoba. Strana potřeby je představována plánovanou spotřebou a také konečnou zásobou, kterou podnik určí jako normu spotřeby.

## Vybavení podniku vstupy

### Příklad

Podnik má na skladě 700 m drátu. Normovaná výše zásoby je 500 m. Pro dané období byla stanovena spotřeba materiálu 5 500 m. Určete výši dodávek (nákupu).

ZDROJE	Drát (m)		POTŘEBY
Počáteční zásoba	700	Spotřeba	5 500
Dodávky (nákup)	5300	Konečná zásoba	500
Celkem	6 000	Celkem	6 000

Tab. 3: Stanovení velikosti nákupu formou bilance<sup>13</sup>

### 3.1.5 Pořízení materiálu

Samotnému pořízení materiálu předchází **výběr dodavatele**. Pracovníci nákupu vycházejí z několika nabídek. Častými kritérii pro výběr a hodnocení dodavatele jsou: cena, jakost, termín dodání, ale také ochota zapojit se do systému plánování výroby a ochota spolupracovat při zabezpečení jakosti.

Podniky provádějí pravidelná hodnocení stávajících dodavatelů. Dodavatelé, kteří nesplňují požadovaná kritéria, jsou nahrazováni dodavateli novými.

Sjednání dodávek s vybraným dodavatelem se děje zpravidla na základě **kupní smlouvy**. V kupní smlouvě se podle obchodního zákoníku prodávající zavazuje dodat kupujícímu movitou věc a převést na něho vlastnické právo k této věci. Kupující se zavazuje zaplatit kupní cenu.

Kupní smlouva obsahuje:

- označení smluvních stran,
- předmět kupní smlouvy,
- kupní cenu,
- dodací podmínky,
- platební podmínky,
- ostatní podmínky.

### Materiálový tok a s ním související informační tok

Dodávka materiálu do podniku je doprovázena *dodacím listem* a *daňovým dokladem – fakturou*. Dodávka je převzata od dopravce a potvrzení převzetí se provede na dodacím listě. Odběratel má při převzetí povinnost zkontrolovat, zda dodávka odpovídá kupní smlouvě. Podrobnější kontrola je prováděna v rámci přejímky materiálu, kdy se kontroluje nejen množství, ale také jakost. Na sklad se na základě *příjemky* převezme materiál, který odpovídá sjednaným podmínkám dodávky. Zásilka, která není v pořádku, je reklamována. Materiál na skladě je evidován na *skladní kartě zásob*.



<sup>13</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

MATERIÁLOVÝ TOK	INFORMAČNÍ TOK
Příchod dodávky	dodací list
	daňový doklad (faktura)
Převzetí	
Přejímka	příjemka
	reklamace
Skladování	skladní karta
Výdej ze skladu	výdejka

Tab. 4: Materiálový a informační tok<sup>14</sup>

Firma:		<b>Skladní karta</b>				Č. karty:	
						List číslo:	
Kód podle platné JK:				Název materiálu, výrobku:			
Datum:	Norma:	Min.:	Max.:	Měrná jednotka skladní:	Cena MJ	Sklad:	
				plánovací:			
Datum	Doklad č.	Obsah zápisu			Množství		
					příjem	výdej	zásoba

Tab. 5: Skladní karta<sup>15</sup>

### 3.1.6 Skladování materiálu

Zásoby materiálu ve skladech umožňují vyrovnávat časový nesoulad mezi dodávkami materiálu a požadavky výroby na jeho spotřebu. Materiál ve skladech je evidován na **skladních kartách**. V nich se podle **příjemky** zaznamená příjem materiálu a do spotřeby se materiál vydává na základě **výdejky**.

Podle skladovaných materiálů se volí, jak musí sklad vypadat, aby optimálně plnil svou funkci. Sklady musí být vybaveny tak, aby se s materiálem dalo rychle a hospodárně manipulovat včetně zpracování evidence. Využívá se automatizovaných systémů, které zajišťují příjem materiálu i jeho výdej do spotřeby a zároveň zpracovávají velké množství informací.

Podniky mohou využívat smluvní skladování. Takovéto logistické služby poskytuje např. DHL.

<sup>14</sup> Vlastní zpracování

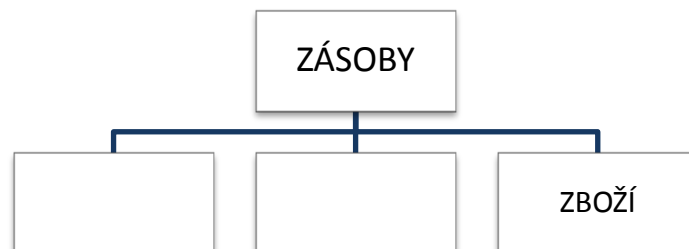
<sup>15</sup> [www.ceed.cz](http://www.ceed.cz)

## Vybavení podniku vstupy



Obr. 8: Vybavení skladů<sup>16</sup>

1. Doplníte členění zásob a určete, o jakou složku zásob se jedná:
  - a) plechy na výrobu aut,
  - b) prací prášky nakoupené k dalšímu prodeji,
  - c) cihly ve stavební firmě,
  - d) knihy ve skladech tiskárny.



2. Podnik odhaduje, že pro plánované období bude potřebovat 15 000 kg materiálu. V současné době má v zásobě 400 kg. Zároveň má stanoven limit minimální zásoby 200 kg. Určete pro plánované období velikost nákupu.
3. Na zhotovení pánských kalhot je zapotřebí 1,5 m látky, uzávěr, 3 knoflíky a 200 m nití. Vypočítejte plánovanou potřebu materiálu, jestliže oděvní podnik získal zakázku na ušití 6 000 ks kalhot. Výpočty přehledně uspořádejte do tabulky.
4. Průměrný dodávkový cyklus je 30 dnů, pojistná zásoba má vystačit na 4 dny. Průměrná denní spotřeba je 10 m<sup>3</sup>, cena za MJ je 20 Kč.

Stanovte:

- a) časovou normu zásob (dny),
- b) normovanou zásobu (MJ),
- c) normativ zásob (Kč).

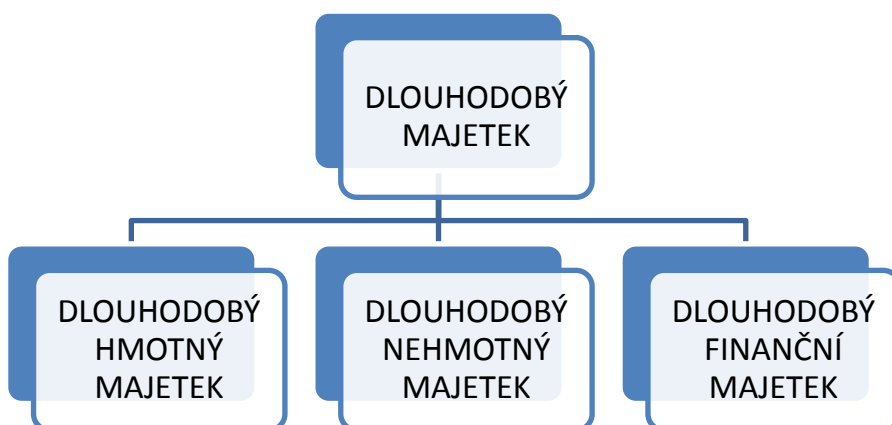
<sup>16</sup> Logistika, IPA Slovakia

## Vybavení podniku vstupy

### 3.2 Vybavení podniku dlouhodobým majetkem

#### 3.2.1 Dlouhodobý majetek

Podstata dlouhodobého majetku a členění dlouhodobého majetku (obr. 8) jsou podrobně zpracovány v elektronické učebnici Ekonomická stránka činnosti podniku.



Obr. 8: Dlouhodobý majetek a jeho členění<sup>17</sup>

#### Úkol

Rozhodněte, o jaký majetek se jedná:

- software na vedení účetnictví 48 000 Kč,
- osobní automobil v pořizovací ceně 350 000 Kč,
- nakoupené obligace v hodnotě 500 000 Kč s dobou splatnosti 5 let,
- luxusní sedací souprava v ceně 90 000 Kč,
- výrobní hala,
- notebook v ceně 25 000 Kč,
- vysokozdvíhací vozík v ceně 250 000 Kč,
- licence na výrobu motorových pil.

<sup>17</sup> Vlastní zpracování



## Vybavení podniku vstupy

### 3.2.2 Plánování pořízení dlouhodobého majetku

Podnik nejčastěji pořizuje dlouhodobý majetek, jestliže potřebuje **obnovit kapacitu** (nahrazuje majetek, který je opotřebován) nebo potřebuje **rozšířit kapacitu**.

Vynakládání finančních prostředků na pořízení dlouhodobého majetku označujeme jako **investice**. Podnik investuje do pořízení dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku a do dlouhodobého finančního majetku. V této kapitole se budeme zabývat pouze **investicemi do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**.

#### Kapacita

Kapacitou rozumíme maximální objem produkce, který může výrobní jednotka vyrobit za určité období. Výrobní jednotkou může být stroj, výrobní zařízení (výrobní linka), dílna, provoz, závod, podnik.

Kapacita výrobní jednotky závisí na celé řadě faktorů. V první řadě na technické úrovni strojů a zařízení, na době jejich činnosti, ale také na organizaci práce a výroby.

**Výkon výrobního zařízení** se určuje na základě kapacitních norem. Rozlišuje se:

- *kapacitní norma výkonnosti (množství)* – určuje maximální množství výrobků, které může být na daném výrobním zařízení vyrobeno za časovou jednotku,
- *kapacitní norma času (pracnosti)* – udává, kolik času maximálně potřebuje výrobní zařízení na výrobu jednotky výrobku.

**Časový fond výrobního zařízení** je plánovaný počet dnů (hodin), po které je zařízení v daném období (roce, měsíci) v činnosti. Pro kapacitní propočty je směrodatný *využitelný časový fond*, který závisí na počtu pracovních dní, počtu směn a délce směny v hodinách. Při stanovení využitelného časového fondu jsou již brány v úvahu plánované prostoje, které zahrnují plánované opravy, plánované přestavby zařízení, ale také technologicky nevyhnutelná produkce zmetků.

#### Příklad

V plánovaném roce má dílna vyrobit součásti uvedené v tabulce 6:

Součást	Objem výroby (ks)	Kapacitní norma času (h/ks)
X	50 000	0,25
Y	120 000	0,20
Z	180 000	0,10

Tab. 6: Výrobní úkoly dílny<sup>18</sup>

Stanovte pro plánované období potřebný počet strojů, jestliže roční využitelný fond jednoho stroje je 1 850 hodin.

<sup>18</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

### Řešení:

V tabulce 7 je výpočet celkové pracnosti výrobních úkolů.

*Celková pracnost = objem výroby \* kapacitní norma času*

Součást	Objem výroby (ks)	Kapacitní norma času (h/ks)	Celková pracnost (h)
X	50 000	0,25	12 500
Y	120 000	0,20	24 000
Z	180 000	0,10	18 000
Celkem			54 500

Tab. 7: Celková pracnost výrobních úkolů<sup>19</sup>

*Potřebný počet strojů = celková pracnost : využitelný časový fond stroje*

*Potřebný počet strojů = 54 500 : 1850 = 29,46 = 30 strojů*

V dílně bude pro splnění výrobních úkolů 30 strojů. Nyní stanovíme plánované **využití výrobní kapacity**.

30 strojů odpracuje za rok celkem 55 500 hodin.

$$\text{Využití výrobní kapacity} = \frac{\text{celková pracnost}}{\text{využitelný časový fond strojů}} \cdot 100 = \frac{54\,500}{55\,500} \cdot 100 = 98,2 \%$$

Jelikož výrobní kapacita znamená maximální hranici, je její využití v našem případě hodně vysoké. Podnik by měl mít určitou rezervu pro případ technických, organizačních a jiných problémů. Stoprocentní využití výrobní kapacity také není možné s ohledem na možné výkyvy v poptávce.

### 3.2.3 Hodnocení efektivnosti investic

Požizování dlouhodobého majetku je vzhledem k jeho pořizovací ceně finančně nákladné, proto je zapotřebí zjistit, zda se vynaložené prostředky podniku vrátí.



Efektivnost investic se posuzuje na základě různých metod. Velmi jednoduchá je metoda stanovení **prosté návratnosti investice**, kdy se výdaje na investici porovnávají poměrem s příjmy, které z investice plynou. Nedostatečnost této metody spočívá v tom, že nebere v úvahu faktor času.

U investic, jejichž doba životnosti je delší, je vhodné použít metody, které zohledňují změnu hodnoty peněz v čase (hodnota dnešní peněžní jednotky je cennější než hodnota peněžní jednotky v budoucnosti). Proto se budoucí hodnota výnosů přepočítává na současnou hodnotu pomocí diskontování. Jedná se například o **metodu čisté současné hodnoty**. Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů

<sup>19</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

a náklady na investici. Vyjadřuje tak čistý přínos investice.

Pokud se má podnik rozhodnout mezi více investičními alternativami, z nichž může uskutečnit pouze jednu, pak by měl zvolit tu variantu, kdy výsledky hodnocení efektivnosti jsou příznivější.

### Příklad 1

Investiční náklady na pořízení dlouhodobého majetku jsou 1 mil. korun. Očekávaný roční příjmy z investice (přesněji cash flow) jsou 200 tis. korun.

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} = \frac{1\,000\,000}{200\,000} = 5 \text{ let}$$

Čím je doba návratnosti investice kratší, tím je investice výhodnější. Při posuzování efektivnosti je zapotřebí také porovnat dobu návratnosti s dobou životnosti investice.

### Příklad 2

Investiční náklady na pořízení dlouhodobého majetku jsou 1 mil. korun. Očekávané roční příjmy jsou uvedeny v tabulce 8.

Rok	1	2	3	4
Příjmy	120 000	300 000	400 000	350 000

Tab. 8: Budoucí příjmy z investice<sup>20</sup>

Rozložení příjmů v čase je nepravidelné, proto si jejich kumulovaný vývoj zpracujeme následujícím způsobem.

Rok	Cash flow	
	roční	kumulovaně
0	1 000 000	-1 000 000
1	120 000	-880 000
2	300 000	-580 000
3	400 000	-180 000
4	450 000	270 000

Tab. 9: Příjmy z investice kumulovaně<sup>21</sup>

V tabulce bylo provedeno postupné načítání ročních částek cash flow.

$$\text{Návratnost investice} = 3 \text{ roky} + \frac{180\,000}{450\,000} = 3,4 \text{ roku}$$

<sup>20</sup> Vlastní zpracování

<sup>21</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

### 3.2.4 Financování investic

Pořízení dlouhodobého majetku je možné financovat z vlastních zdrojů a z cizích zdrojů.

**Vlastní zdroje** mají zpravidla charakter vnitřních zdrojů a jsou tvořeny odpisy a čistým ziskem. Vnějšími vlastními zdroji mohou být vklady společníků, kterými dochází ke zvýšení základního kapitálu.

**Cizí zdroje** představují finanční prostředky, které si podnik půjčil. Musí je ve stanovené lhůtě vrátit a zaplatit za ně úrok. V případě financování investic by se mělo jednat o dlouhodobé zdroje, např. *dlouhodobé bankovní úvěry, emise dluhopisů a finanční leasing.*

### 3.2.5 Pořízení investic

Pořízení movitých věcí (strojů, výrobních zařízení, dopravních prostředků) probíhá obdobně jako pořízení materiálu. Podnik vybírá vhodného dodavatele, se kterým uzavírá kupní smlouvu.

Pokud podnik bude pořizovat rozsáhlejší investici (technologickou i stavební), investiční činnost probíhá v několika etapách. Realizaci investice předchází příprava, která zahrnuje zpracování projektové dokumentace, hodnocení efektivnosti investice, výběr dodavatelů a získání potřebných povolení. V průběhu realizace investice se provádí kontrola. Jestliže je součástí investice také stavební část, musí být provedena kolaudace. Investor přebírá investici jako celek, tzn. stavbu včetně strojního vybavení.

Dlouhodobý majetek je možné pořídit několika způsoby: nákupem, vlastní výrobou, vkladem majetku společníka obchodní společnosti, převedením z osobního užívání. Častým způsobem je také pronájem majetku od leasingové společnosti.



### 3.2.6 Opotřebením dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek se používá dlouhodobě a nemění svou podobu, ale opotřebovává se. **Opotřebením** (amortizace) spočívá nejen v tom, že se snižují užité vlastnosti dlouhodobého majetku, ale také v jeho technickém zastarávání, které je dáno technickým pokrokem.



windows  
Created by Andrew Prosser

#### Princip odpisování dlouhodobého majetku

Opotřebením dlouhodobého majetku se vyjadřuje odpisy. **Odpis** je peněžním vyjádřením opotřebením dlouhodobého majetku. Formou odpisů přechází vstupní cena dlouhodobého majetku do nákladů, a tím také do cen produkce. Princip odpisování, základní pojmy a vztahy nám vysvětlí následující příklad.

## Vybavení podniku vstupy

### Příklad 1

Podnik má v majetku dodávkový automobil, jehož vstupní cena je 800 000 Kč. Předpokládaná doba používání automobilu je 4 roky a automobil bude odepisován rovnoměrně, tzn. v každém roce bude stejná výše odpisu.

$$\text{Roční odpisová sazba} = \frac{100\%}{4} = 25\%$$

$$\text{Roční odpis} = \frac{\text{vstupní cena}}{100} * \text{roční odpisová sazba}$$

Výše odpisů v jednotlivých letech je uvedena v tabulce 10. Odpisy se postupně sčítají a jejich souhrn za určitou dobu se nazývá **oprávky**. **Zůstatková cena** vychází ze vstupní ceny, od které se odečtou oprávky.

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1	200 000	200 000	600 000
2	200 000	400 000	400 000
3	200 000	600 000	200 000
4	200 000	800 000	0

Tab. 10: Odpisování dodávkového automobilu<sup>22</sup>

V příkladu 1 byla použita **metoda rovnoměrného odpisování**. Každý rok je do nákladů zahrnuta stejná částka odpisů. V následující úloze si ukážeme **metodu zrychleného odpisování**. Pro ni je typické, že odpisy v prvním roce jsou vysoké a v dalších letech se postupně snižují. Podnik si tímto způsobem rychleji vytváří zdroje pro obnovu dlouhodobého majetku.

### Příklad 2

Plán odpisů pro dodávkový automobil z první úlohy by při použití metody zrychleného odpisování mohl vypadat takto:

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1	350 000	350 000	450 000
2	250 000	600 000	200 000
3	150 000	750 000	50 000
4	50 000	800 000	0



Tab. 11: Odpisování dodávkového automobilu metodou zrychleného odpisování<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Vlastní zpracování

<sup>23</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

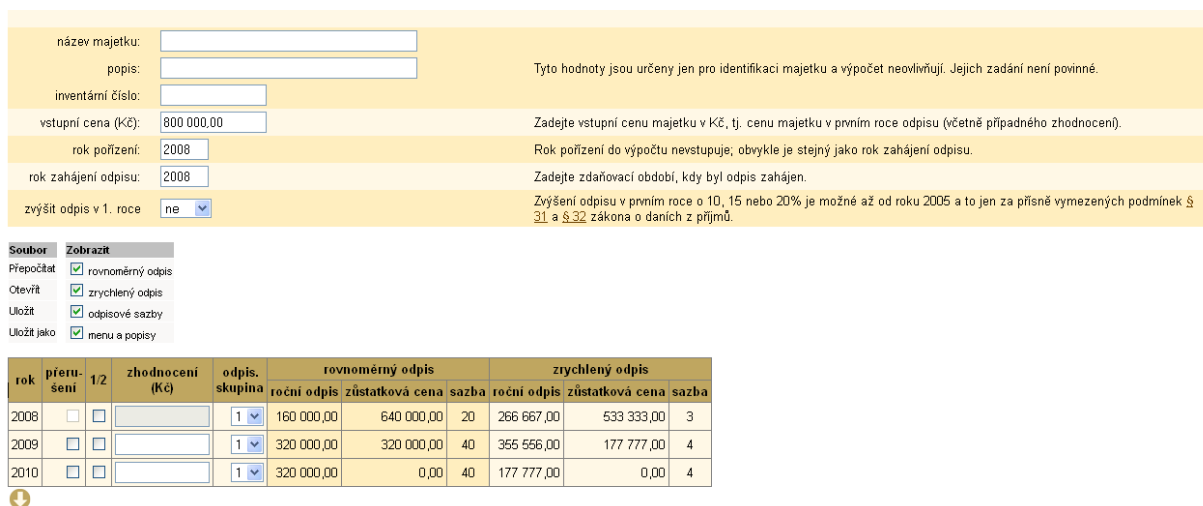
### Účetní a daňové odpisy

V podnikové praxi se rozlišují účetní a daňové odpisy.

**Účetní odpisy** vyjadřují skutečnou míru opotřebení dlouhodobého majetku a podniky si sestavují vlastní odpisové plány.

Při určení výše **daňových odpisů** vycházejí podniky z pravidel, která jsou stanovena *zákonem o daních z příjmů*. Zákon určuje, do které odpisové skupiny se musí dlouhodobý hmotný majetek zařadit, což předurčuje jeho dobu odpisování. Podle zákona o daních z příjmů si podnik může zvolit metodu rovnoměrného odpisování, nebo metodu zrychleného odpisování. Majetek se odepisuje ze vstupní ceny (pořizovací cena, vlastní náklady, reprodukční pořizovací cena). Pro výpočet daňových odpisů lze využít webových kalkulaček (obr. 9).

Daňové odpisy patří do daňově uznatelných nákladů, které bezprostředně ovlivňují základ pro výpočet daně z příjmů. Odpisová politika je také nástrojem hospodářské politiky, který může ovlivnit investiční činnost podniků.



rok	přerušení	1/2	zhodnocení (Kč)	odpis. skupina	rovnoměrný odpis			zrychlený odpis		
					roční odpis	zůstatková cena	sazba	roční odpis	zůstatková cena	sazba
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1	160 000,00	640 000,00	20	266 667,00	533 333,00	3
2009	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1	320 000,00	320 000,00	40	355 556,00	177 777,00	4
2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1	320 000,00	0,00	40	177 777,00	0,00	4

Obr. 9: Stanovení daňových odpisů pomocí kalkulačky<sup>24</sup>

### 3.2.7 Vyřazování dlouhodobého majetku

Důvody pro vyřazení dlouhodobého majetku mohou být různé:

- opotřebení majetku,
- majetek je pro podnik nepotřebný,
- majetek je poškozený apod.

<sup>24</sup> <http://www.alfacd.cz/odpisy-majetku-demo.htm>

## Vybavení podniku vstupy

Vyřazení majetku se provádí likvidací, případně prodejem. Některý majetek je možné také darovat (neziskovým organizacím). O vyřazení majetku je proveden zápis, který slouží jako doklad.

1. Uveďte příklady dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku ve vaší škole.
2. Jaká opatření byste navrhli v případě nedostatečné výrobní kapacity. Nákup nového stroje berte jako krajní řešení.
3. Investiční náklady na pořízení dlouhodobého majetku jsou 2 mil. korun. Očekávané roční příjmy jsou uvedeny v tabulce.

Rok	1	2	3	4	5
Příjmy	300 000	400 000	500 000	500 000	400 000

Stanovte návratnost této investice. Jaké budete mít požadavky na její životnost?

4. Jaké výhody a jaké nevýhody má financování investic:
  - a) z vlastních zdrojů,
  - b) z cizích zdrojů.
5. Podnik odpisuje stroj pro účetní účely metodou rovnoměrného odpisování. Předpokládá dobu používání majetku 5 let. Jediný údaj, který znáte je výše odpisu v 1. roce.

Stanovte:

- a) odpisy v dalších letech,
  - b) oprávky za 3 roky odpisování,
  - c) zůstatkovou cenu po 4. roce odpisování,
  - d) oprávky za 5 let odpisování,
  - e) zůstatkovou cenu po 5. roce odpisování.
6. S použitím zákona o daních z příjmů určete odpisy osobního automobilu, jehož pořizovací cena je 400 000 Kč. Porovnejte odpisy stanovené metodou rovnoměrného odpisování a zrychleného odpisování. Kontrolu správnosti výpočtů proveďte s využitím webové kalkulačky.

### 3.3 Zabezpečení podniku zaměstnanci

Každý majitel podniku potvrdí, že získání a také udržení kvalitních zaměstnanců není snadné. Již Tomáš Baťa zdůrazňoval: „Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a oceli. Život domu dávají teprve lidé.“<sup>25</sup>

#### 3.3.1 Zaměstnanci a zaměstnavatelé

Lidé pracují převážně jako **zaměstnanci** u zaměstnavatelů, kterými jsou fyzické nebo právnické osoby. Zaměstnanci vykonávají tzv. *závislou práci*, pro kterou je typický vztah nadřízenosti zaměstnavatele

<sup>25</sup> ZELENÝ, M., *Všechno bude jinak*, s. 103.



## Vybavení podniku vstupy

a podřízenosti zaměstnance. Zaměstnanec vykonává práci podle pokynů zaměstnavatele a musí dostat za práci mzdu nebo plat.

Mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vzniká **pracovněprávní vztah**, který se řídí **zákoníkem práce**. Závislá práce může být vykonávána pouze v pracovněprávním vztahu. Základními pracovněprávními vztahy jsou *pracovní poměr* a právní vztahy založené *dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr*.

Závislou práci vykonávají také zaměstnanci *agentur práce*. Ti pak na základě *dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce* vykonávají práci u jiného zaměstnavatele.

### 3.3.2 Personální činnosti v podniku

Personální činností se v podniku zabývají **personalisté**. Personální činnosti jsou velmi různorodé a zahrnují přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, péči o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců, ale také propouštění zaměstnanců.



Organizace personální práce závisí na velikosti podniku. Ve velkých podnicích existují samostatné personální útvary, které mají specialisty na provádění jednotlivých činností. V malých podnicích se personální prací zabývají přímo majitelé podniku, případně jí pověří některého z vedoucích zaměstnanců.

Řízení lidí je nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Nejsou to jen top manažeři, od kterých se očekává, že budou umět jednat s lidmi, motivovat je a řešit konflikty. Tyto

kompetence jsou vyžadovány také od řadových pracovníků. Mnohé podniky využívají služeb specializovaných poradenských a školících firem k posílení zmiňovaných dovedností.

### 3.3.3 Přijímání zaměstnanců

K přijímání zaměstnanců v podniku dochází z těchto důvodů:

- podnik zvyšuje výrobní kapacitu,
- podnik potřebuje nahradit zaměstnance, kteří z podniku odešli.

Přijímání zaměstnanců předchází **plánování zaměstnanců**. Plánuje se nejen počet zaměstnanců, ale také jejich kvalifikační strukturu. Vychází se při tom z plánované produktivity práce a výkonových norem. Personalisté také plánují péči o zaměstnance.

Způsob a rozsah plánování závisí na velikosti podniku a také na samotném managementu. Některé podniky se uchylují k nejjednodušší metodě, kterou je kvalifikovaný odhad.

Porovnáním potřebného a skutečného počtu zaměstnanců se zjistí, kolik zaměstnanců bude zapotřebí přijmout, případně kolik bude nutné propustit.

**Přijímání zaměstnanců** zahrnuje:

- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,



## Vybavení podniku vstupy

- uzavření pracovního poměru.

### Získávání zaměstnanců

Při obsazování pracovních míst v podniku je možné využít:

- vnitřní zdroje – vlastní zaměstnanci,
- vnější zdroje – provést nábor na trhu práce.

K získávání zaměstnanců z trhu práce podniky využívají:

- inzerci,
- doporučení,
- spolupráci se školami,
- spolupráci s úřadem práce.

Podniky také využívají služeb *personálních agentur*, které doporučí podnikům vhodné zaměstnance. Jejich personální služby jsou prováděny za úplatu a především získávání kvalifikovaných zaměstnanců je nákladnou záležitostí. Nabídka služeb personální agentury je na obr. 10.



The screenshot shows the 'Nabídka práce' (Job Offers) page of Grafton Recruitment. The page features a search filter with dropdown menus for 'Obor' (Industry) and 'Region', a text input for 'Klíčová slova' (Keywords), and a checkbox for 'vhodné pro absolventy' (suitable for graduates). A 'Hledej' (Search) button is located below the filters. The main content area is titled 'Pro firmy' (For companies) and includes a brief description of Grafton's recruitment services, followed by a list of services: 'Nábor a selekce / vyhledávání zaměstnanců', 'Outplacement', 'Personální inzerce na míru', 'Konzultace v oblasti lidských zdrojů', 'Personální a mzdové vedení', and 'Testování'. The page also features a 'Portfolio služeb' (Service Portfolio) section with links to 'Proces výběru', 'Služby v oblasti dočasných úvazků', and 'Outplacement'.

Obr. 10: Stránky personální agentury s nabídkou jejich služeb<sup>26</sup>

<sup>26</sup> <http://www.crafton.cz>

## Vybavení podniku vstupy



Také moderní komunikační technologie umožňují sdílení a přenos informací týkajících se potenciálních zaměstnanců. Populární sociální sítě není jen Facebook, ale také profesionální sociální sítě, jako např. v České republice stále více rozšířený LinkedIn. Jeho prostřednictvím je možné udržovat odborné kontakty a také zveřejnit svůj životopis. LinkedIn mohou využívat personalisté pro hledání vhodného kandidáta na pracovní pozici.

### Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců se často děje na základě *výběrového řízení*. V jeho průběhu se zjišťuje, zda uchazeč splňuje stanovené požadavky, ke kterým především patří:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- osobnostní předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti.

Zaměstnavatele také zajímá motivace uchazeče, jeho sociální schopnosti, osobní flexibilita a v případě vedoucích pracovníků řídicí schopnosti a zkušenosti.

Posouzení kandidátů se děje na základě *přijímacího pohovoru*, kterému předchází zaslání *životopisu* a *motivačního dopisu*. V průběhu pohovoru jsou uchazečům kladeny otázky, které zjišťují:

- jaká je jejich motivace a očekávání,
- jak mohou svými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi firmě přispět,
- jaké jsou jejich osobnostní vlastnosti a zvyklosti (odpovědnost, pracovní morálka, schopnost zvládat pracovní zátěž),
- jaké jsou finanční požadavky kandidátů.

Účinnou metodou při výběru pracovníků na manažerské a obchodní pozice a také pozice, kde se hlásí velký počet uchazečů, je *assessment centrum*. Program assessment centra testuje uchazeče na základě simulace typických pracovních činností. Oproti běžnému přijímacímu pohovoru je assessment centrum mnohem náročnější a program je záměrně vytvářen tak, aby kandidáti byli vystaveni stresu a řešili zdánlivě neřešitelné úkoly. Výkony a chování účastníků je hodnoceno odborníky z oblastí řízení lidských zdrojů, psychologie a budoucími nadřízenými.

### Uzavření pracovního poměru

Pracovní poměr je základním pracovněprávním vztahem, který vzniká nejčastěji na základě pracovní smlouvy.<sup>27</sup> **Pracovní smlouva** je uzavírána mezi *zaměstnavatelem* a *zaměstnancem* a musí mít písemnou formu a každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení. Zákoník práce stanoví následující *podstatné náležitosti*<sup>28</sup> pracovní smlouvy:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce.



<sup>27</sup> Pracovní poměr může vzniknout také jmenováním. Týká se např. vedoucích příspěvkových organizací, státních podniků, organizačních složek státu.

<sup>28</sup> Zákoník práce § 34, odst. 1.

## Vybavení podniku vstupy

Pokud se smluvní strany nedohodnou na těchto podstatných náležitostech, pracovní smlouva nevznikne.

Pracovní poměr na základě uzavřené pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce. V pracovní smlouvě může být sjednána *zkušební doba*, která nesmí být delší než 3 měsíce. U vedoucí zaměstnanců je podle zákoníku práce zkušební doba maximálně 6 měsíců. Pokud není v pracovní smlouvě výslovně uvedeno, že pracovní poměr se uzavírá na dobu určitou, pracovní poměr *trvá po dobu neurčitou*.

### Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Podle zákoníku práce<sup>29</sup> mají zaměstnavatelé zajišťovat plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru. Zákon ale také umožňuje zaměstnavatelům v pracovníprávních vztazích větší flexibilitu tím, že mohou se zaměstnanci uzavřít **dohodu o provedení práce** nebo **dohodu o pracovní činnosti**.

V případě dohody o provedení práce nesmí být rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, větší než 300 hodin v každém kalendářním roce. Zaměstnanec může mít u téhož zaměstnavatele uzavřeno více dohod o provedení práce, ale rozsah práce u všech dohod nesmí překročit zmiňovaných 300 hodin.

Pokud by rozsah práce u téhož zaměstnavatele měl být vyšší než 300 hodin v kalendářním roce, může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít dohodu o pracovní činnosti. Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu, který překračuje v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

Dohoda o provedení práce i dohoda o pracovní činnosti musí mít písemnou formu.

### 3.3.4 Odměňování zaměstnanců

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci **mzda**. Mzda je poskytována podle:

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- obtížnosti a pracovních podmínek,
- pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.<sup>30</sup>



Za stejnou práci přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. Mzda má peněžní formu, výjimečně může být část mzdy poskytnuta v podobě naturální mzdy. Mzda se sjednává ve smlouvě (pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě). Zaměstnavatel může mzdu stanovit vnitřním předpisem, nebo ji určuje mzdovým výměrem. Mzda zaměstnance nesmí být nižší než minimální mzda.

Právní úprava poskytování mezd je stanovena zákoníkem práce a nařízením vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Zaměstnanci státu dostávají za práci plat a zaměstnancům, kteří vykonávají práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, náleží odměna z dohody. V další části budeme předpokládat, že se jedná o zaměstnance soukromého sektoru, kterým přísluší za práci mzda.

<sup>29</sup> Zákoník práce, § 74, odst. 1.

<sup>30</sup> Zákoník práce, § 109, odst. 4.

## Vybavení podniku vstupy

### Složky mzdy

ZÁKLADNÍ MZDA	POBÍDKOVÉ SLOŽKY MZDY	NÁHRADY MZDY
HRUBÁ MZDA		

Obr. 11: Složky mzdy<sup>31</sup>

Mzda je tvořena několika složkami, které v úhrnu vytvářejí hrubou mzdu.

**Základní mzda** závisí na množství odvedené práce. V podnicích se používá v různých formách:

- časová mzda – výše mzdy závisí na odpracovaném čase a mzdovém tarifu,
- úkolová mzda – výše mzdy závisí na množství práce (předpokladem je měřitelnost práce a s tím související normování práce),
- podílová mzda – zaměstnanec dostane určitý podíl z dosažených výsledků.

**Pobídkové složky** mzdy mají zaměstnance motivovat a řadí se k nim *příplatky, prémie, odměny, osobní ohodnocení*. Příplatky se vyplácejí za práci, která je vykonávána za zvláštních podmínek, např. za práci ve ztíženém prostředí, za práci přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a v neděli. Povinné příplatky a jejich minimální výše vyplývají z právních předpisů. Prémie a odměny se poskytují, pokud zaměstnanec splní sjednané předpoklady a podmínky. Může se jednat o splnění konkrétních pracovních úkolů nebo o dosažení hospodářských výsledků.

**Náhrada mzdy** ve výši průměrného výdělku je složkou hrubé mzdy v případě, že zaměstnanec čerpal dovolenou. Zákoník práce stanoví další důvody, kdy se zaměstnanci vyplácí náhrada mzdy (svátky, překážky v práci na straně zaměstnavatele a zaměstnance).

### Výpočet čisté mzdy

Zaměstnanci není vyplácena hrubá mzda, ale čistá mzda. Její výše závisí nejen na samotné hrubé mzdě, ale také na dani z příjmů a na povinném pojistném. Struktura hrubé mzdy z tohoto pohledu je vyjádřena na obr. 12.

HRUBÁ MZDA			
DAŇ Z PŘÍJMŮ	POJISTNÉ NA SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ	POJISTNÉ NA ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	ČISTÁ MZDA

Obr. 12: Vztah mezi hrubou mzdou a čistou mzdou<sup>32</sup>

Z uvedeného schématu vyplývá, že zaměstnavatel sráží zaměstnanci:

- daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (měsíčně zálohu),

<sup>31</sup> Vlastní zpracování

<sup>32</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

- pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.

### Příklad

Stanovíme čistou mzdu pana Nováka, který u svého zaměstnavatele vykonává práci v pracovním poměru. Jeho hrubá mzda v minulém měsíci činila 20 000 Kč.

Zaměstnavatel pana Nováka stanovil zálohu na daň z příjmů ve výši 833 Kč. Při jejím výpočtu postupoval podle platného *zákona o daních z příjmů*. Výši zálohy u pana Nováka ovlivnila také skutečnost, že má u svého zaměstnavatele podepsáno prohlášení k dani a může tudíž u něj uplatňovat slevy na dani a daňové zvýhodnění na dítě.

Ze mzdy zaměstnance sráží zaměstnavatel pojistné:

- 4,5 % z vyměřovacího základu na všeobecné zdravotní pojištění,
- 6,5 % z vyměřovacího základu na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

V obou případech je vyměřovacím základem hrubá mzda.

Položka	Kč
Hrubá mzda	20 000
Záloha na daň z příjmů	833
Zdravotní pojištění	900
Sociální pojištění	1 300
Čistá mzda	16 967

Tab. 12: Stanovení čisté mzdy<sup>33</sup>

Výplatní termín u zaměstnavatele pana Nováka je stanoven 15. dne následujícího měsíce. V tento den byla částka 16 967 Kč připsána panu Novákovi na jeho bankovní účet a pan Novák obdržel od svého zaměstnavatele výplatní lístek, na kterém je vyčíslena hrubá mzda, její složky a veškeré srážky ze mzdy.

### 3.3.5 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance představuje velmi širokou oblast. Zahrnuje povinnou péči, která vyplývá z právních předpisů, a dobrovolnou péči. Především tou se od sebe liší jednotliví zaměstnavatelé.

Zaměstnavatelé na základě platných předpisů:

- poskytují svým zaměstnancům dovolenou,
- platí pojistné na zdravotní pojištění,
- platí pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,

<sup>33</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

- platí pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- pečují o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- pečují o kvalifikaci zaměstnanců.

Další péče o zaměstnance zahrnuje: zajištění stravování, zřizování a zlepšování zařízení pro zaměstnance, zlepšování vzhledu a úpravy pracovišť, organizování aktivit, které se vztahují k využití mimopracovního času (sportovní a kulturní akce, zájezdy apod.).

Zaměstnavatelé se snaží prostřednictvím **zaměstnaneckých výhod (benefitů)** získat a udržet zaměstnance a také je tímto způsobem motivovat. K nejčastěji používaným benefitům patří: příspěvek na stravování, příspěvky na ubytování a dopravu, penzijní a životní pojištění, používání automobilu nebo telefonu pro soukromé účely, nadstandardní dovolená, pružná pracovní doba apod.

### Příklad

Skutečné náklady na pracovníka netvoří jen jeho hrubá mzda, ale také pojistné, které platí zaměstnavatel na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti. Součet těchto tří položek tvoří tzv. *superhrubou mzdu*, která je od roku 2008 zdanitelnou mzdou, tzn. z ní se počítá daň z příjmů ze závislé činnosti. Stanovení superhrubé mzdy je uvedeno na příkladu pana Nováka v tabulce 13.

Položka	Kč
Hrubá mzda	20 000
Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	1 800
Sociální pojištění - zaměstnavatel	5 000
Superhrubá mzda	26 800

Tab. 13: Stanovení superhrubé mzdy<sup>34</sup>

Zaměstnavatel odvádí pojistné jako svůj náklad:

- 9 % z vyměřovacího základu na zdravotní pojištění,
  - 25 % z vyměřovacího základu na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.
- V obou případech je vyměřovacím základem hrubá mzda.

### 3.3.6 Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozváznán:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.

<sup>34</sup> Vlastní zpracování

## Vybavení podniku vstupy

Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance.

Pracovní poměr nejčastěji končí dohodou nebo výpovědí. **Dohodu** o rozvázání pracovního poměru uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec. Dohoda musí být písemná a pracovní poměr končí dnem sjednaným v dohodě. **Výpovědí** může rozvázat pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel. Výpověď musí být dána písemně a musí být doručena druhé straně. Pracovní poměr končí po uplynutí dvouměsíční **výpovědní doby**. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodů, které jsou stanoveny v zákoníku práce (např. stane-li se zaměstnanec nadbytečným). V případě výpovědi pro nadbytečnost náleží zaměstnanci **odstupné**.

1. Porovnejte získávání pracovníků z vnějších zdrojů a z vnitřních zdrojů. U každého způsobu stanovte jeho výhody a také jeho nevýhody.
2. Proč podniky využívají zaměstnanců agentur práce?
3. Jakou strukturu by měl životopis, který byste zaslali potenciálnímu zaměstnavateli? Co by obsahoval motivační dopis?
4. Jaké podstatné náležitosti musí mít pracovní smlouva?
5. Stanovte superhrubou mzdu zaměstnance, jehož roční hrubá mzda činila v loňském roce 358 000 Kč.
6. Vyhledejte v zákoníku práce:
  - a) délku týdenní pracovní doby,
  - b) délku dovolené,
  - c) výši odstupného,
  - d) výpovědní důvody zaměstnavatele,
  - e) za jakých podmínek je možné okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem a zaměstnancem.
7. Jste majitelem podniku s 20 zaměstnanci. Vaším cílem je mít výkonné a motivované zaměstnance. Jak toho docílíte?
8. Zjistěte, které podniky patří v České republice k nejlepším zaměstnavatelům. Jaká kritéria byla brána v úvahu při jejich hodnocení?



## Výroba

### 4 Výroba

Výroba představuje proces, při kterém se přeměňují vstupy ve výstupy a vytváří se nová hodnota. Ta musí uspokojit potřeby zákazníka, jinak by podnik své výrobky neprodal.

#### 4.1 Příprava výroby

Proces přípravy výroby zahrnuje:

- technickou přípravu výroby,
- organizační přípravu výroby,
- ekonomickou přípravu výroby.

**Technická příprava výroby** je představována vývojem výrobku, jeho konstrukční a technologickou přípravou výroby.

Úkolem **organizační přípravy výroby** je uspořádat pracoviště (výrobní zařízení) tak, aby byly vytvořeny optimální podmínky pro výrobu a zkracoval se čas mezi dodavatelem a zákazníkem a nedocházelo k plýtvání. Prostorově může být výroba řešena následujícím způsobem:

- technologické uspořádání,
- předmětné uspořádání,
- proudová výroba.



Cílem **ekonomické přípravy výroby** je kalkulace nákladů a cen, stanovení zisku a zpracování rozpočtů.

#### 4.2 Plánování výroby

Plán výroby stanoví množství jednotlivých druhů výrobků, které bude podnik v daném období vyrábět. Plán výroby je zapotřebí sestavovat na různě dlouhá období. **Roční plán výroby** bude vycházet:

- z dlouhodobější marketingové koncepce podniku,
- z marketingového plánu a plánu prodeje (odbytu),
- z informací získaných z jednání s odběrateli,
- z uzavřených kupních smluv,
- z kapacitních propočtů a z využití výrobní kapacity,
- z ekonomických propočtů.<sup>35</sup>

Roční plán výroby se rozpracovává na kratší časové úseky (čtvrtletí, měsíce, dny) a také v závislosti na organizaci podniku na jednotlivé organizační stupně (např. závody, provozy, dílny, pracoviště). Tato činnost je předmětem **operativního plánování**.

<sup>35</sup> BIŇOVEC, K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z EKONOMIKY*, s. 216.



## Výroba

### 4.3 Výrobní proces

Pro strojírenský podnik je typický **přetržitý výrobní proces**. Ve složitějších výroбах se výrobní proces člení na několik výrobních fází. Ve **fázi předzhotovující** vznikají polotovary, opravení součástí se děje ve **fázi zhotovující** a následuje **fáze montážní**.

I když rozčleníme výrobní proces na jednotlivé fáze, stále obsahují souhrn velmi různorodých činností. Každá z nich představuje konkrétní **výrobní postup**, který se dále člení na jednotlivé **operace**.

Během **výrobních operací** dochází ke změně vlastností zpracovávaného předmětu, např. ke změně tvaru, chemického složení, vnitřní struktury materiálu apod. **Nevýrobní operace** zahrnují např. operace dopravní, manipulační, skladovací a kontrolní. Při těchto operacích se zpracovávaný předmět nemění.

Velmi důležitým ukazatelem, který je ve výrobě sledován, je **průběžná doba výroby**. Představuje čas, který uplyne od dodání materiálu do vstupního skladu až po čas, kdy je hotový výrobek expedován zákazníkovi. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí průběžnou dobu zkracovat.

### Typy výroby

Pokud si ve výrobě budeme všimnout následujících charakteristik – sortimentu výroby, rozsahu výroby a způsobu opakování výroby, rozlišíme jednotlivé typy výroby:

- kusová výroba,
- sériová výroba,
- hromadná výroba.



**Kusová výroba** se vyznačuje širokým sortimentem a malým počtem kusů nebo jiných hmotných jednotek. Může být vyráběn pouze jeden výrobek na základě speciální zakázky. Kusová výroba je neopakovanou výrobou.

**Sériová výroba** je opakovanou výrobou. V sériové výrobě je širší sortiment výrobků. Objem výroby jednotlivých druhů výrobků závisí na velikosti série. Zvláštním typem sériové výroby je montáž na zakázku, která je uplatňována v automobilovém průmyslu.

V **hromadné výrobě** je sortiment výrobků velmi úzký, někdy se vyrábí pouze jeden druh, což umožňuje výrobu ve velkém rozsahu. Výroba je plynulá, stálá a probíhá bez podstatnějších změn i po dobu několika let.

### 4.4 Jakost výroby

Pokud podnik vyrábí kvalitní výrobky, upevňuje si tím postavení na trhu. Jakékoliv selhání v této oblasti může způsobit ztrátu důvěry zákazníků a dlouhodobé snížení poptávky. Proto je jakosti a také systémům řízení jakosti celosvětově věnována velká pozornost.

Podniky se snaží získat mezinárodně uznávaný certifikát, který dokládá, že splňují normy ISO řady 9000:2000. V současnosti normy ISO upravují také ekologické standardy.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Výroba

1. Které faktory budou mít vliv na průběžnou dobu výroby?
2. Uveďte konkrétní příklady kusové výroby, sériové výroby a hromadné výroby.
3. Na konkrétním příkladu vysvětlete, že výroba automobilu je výrobou na zakázku podle přání zákazníka.
4. Zjistěte, co znamená zkratka ISO.
5. Na webových stránkách známých výrobců vyhledejte, jaké mají certifikáty jakosti.



## Prodejní činnost

### 5 Prodejní činnost

Prodejní činnost zahrnuje celou řadu činností:

- plánování prodeje,
- sjednávání objednávek a uzavírání kupních smluv,
- skladování a expedici,
- evidenci a hodnocení prodeje.

#### 5.1 Plánování prodeje

Plán prodeje vychází z marketingového plánu. Plán prodeje ilustruje tabulka 14. Plán je zpracován na jednotlivé měsíce podle druhů. Je zde uveden plánovaný objem prodeje v ks a stanovena předpokládaná cena.

Měsíc	MTD 46 SPB		Stiga 46S	
	ks	Kč/ks	ks	Kč/ks
Duben	5 000	8 200	7 000	8 000
Květen	6 000	8 000	8 000	7 900
Červen	5 000	7 900	7 500	7 500
Červenec	4 000	7 800	6 000	7 200
Srpen	3 000	7 700	5 000	7 100
Září	2 000	7 700	3 000	7 100



Tab. 14: Plán prodeje obchodu zahradní techniky<sup>36</sup>

Podnik zároveň plánuje způsob prodeje. Může dodávat přímo odběratelům nebo prodává obchodním organizacím, které zboží dál prodávají.

#### 5.2 Přípravná fáze prodeje

Podniky zpravidla mají stálé odběratele, se kterými jednájí a konkretizují dodávky. Nové zákazníky podniky získávají cílenou komunikací s potenciálními zákazníky.

Smluvní zajištění dodávek se děje na základě **kupních smluv**, případně smluv o dílo. Pro zajištění dodávky jsou významné také další smlouvy, např. smlouva o přepravě věci, pojistná smlouva, smlouva o úvěru.

#### 5.3 Realizace dodávky

Při prodeji výrobků je zapotřebí:

- zajistit dopravce,

<sup>36</sup> Vlastní zpracování

## Prodejní činnost

- vystavit průvodní dokumenty – dodací list, osvědčení o jakosti, návod k obsluze, přepravní dokumenty,
- vystavit daňový doklad – fakturu,
- vyskladnit výrobky (expedice),
- předat zásilku odběrateli nebo dopravci.<sup>37</sup>

Pokud odběratel zjistí, že dodané zboží má vady, musí je bez zbytečného odkladu *reklamovat*.

Zákazníci dnes za samozřejmost považují celou řadu služeb, např. poradenství, katalogy, zapojení a instalaci, dopravu zboží k zákazníkovi, záruční a pozáruční servis, prodej na splátky apod.

1. Proč podniky nezajišťují samy prodej svých výrobků a prodávají je obchodním organizacím?
2. Uveďte příklady výrobků, které byste prodávali přímo odběratelům a u kterých byste využili prodej prostřednictvím obchodních organizací.
3. Stanovte celkový plánovaný prodej obchodu zahradní techniky. O kolik procent poklesly plánované tržby v 3. čtvrtletí?
4. Jaké konkrétní služby byste požadovali jako zákazníci v případě koupě:
  - a) osobního automobilu,
  - b) zahradní sekačky,
  - c) domácího kina.

<sup>37</sup> BIŇOVEC, K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z EKONOMIKY*, s. 226.

## Literatura

### Literatura

BIŇOVEC, Karel. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky: podle právní úpravy platné od roku 2007*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2007, 310 s. ISBN 978-80-7168-989-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MUNCH. *Ekonomika 1: pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. Praha: Eduko, 2011. ISBN 978-80-87204-34-4.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MUNCH. *Ekonomika 2: pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. Praha: Eduko, 2011. ISBN 978-80-87204-34-4.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MUNCH. *Ekonomika 4: pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. Praha: Eduko, 2011. ISBN 978-80-87204-34-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.