



# CAR Master training

## OBSAH LEKCE 5

### ĚKONOMICKÉ A ORGANIZAČNÍ ZNALOSTI



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

# 5 Ekonomické a organizační znalosti

## 5.1 Úvod

### Téma

Jako manažer výroby se každý den setkáváte s několika otázkami, které jsou pro firmu důležité: Mám investovat do nového stroje, abych zvýšil efektivitu výroby? Jak mám vybrat zaměstnance, abych posílil tým? Jak vypočítám náklady na výrobek nebo spotřebu materiálu? A jaká práva mají moji zaměstnanci?

Při hledání odpovědí na tyto otázky se dříve či později setkáte s tématy, jako je účetnictví, controlling, personální plánování a pracovní právo. Co však na první pohled zní složitě, je jen z poloviny tak těžké. Na následujících stránkách se pokusíme zorientovat v džungli pojmů a získat přehled o ekonomických a organizačních základech podniku.

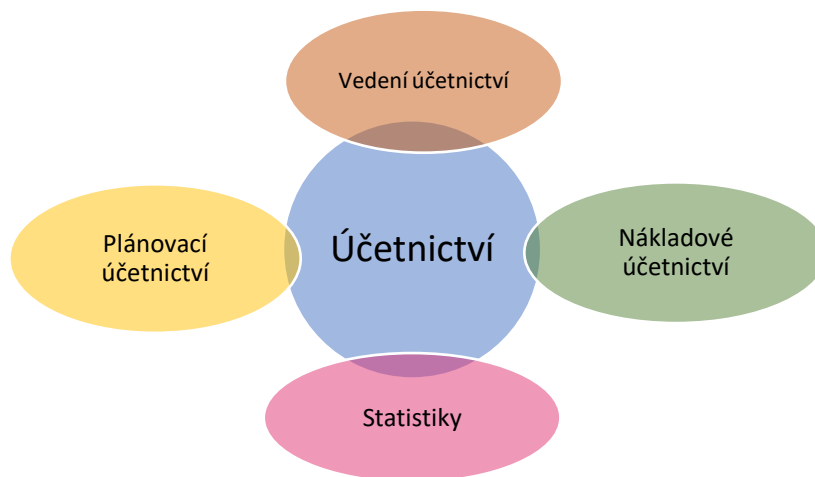
V tomto modulu se naučíte:

- Znat dílčí oblasti účetnictví
- Znat zásady a úkoly controlling
- Definovat pojmy příjmy a výdaje
- Definovat termín náklady
- Vyjmenovat cíle plánování lidských zdrojů
- Definovat kvalitativní plánování lidských zdrojů a popsat postup při kvalitativním plánování lidských zdrojů
- Definovat podmínky platebního systému a odměňování
- Znat minimální evropské požadavky na pracovní podmínky
- Znat předpisy EU pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem
- Znat otázky, které mohou být položeny při pracovním pohovoru

## 5.2 Základy podnikání

Výpočet zisku, kalkulace prodejních cen, dokumentace nákupů a prodejů, plánování budoucích obchodních let a přijímání důležitých rozhodnutí ve firmě – a nyní jsme již uprostřed účetnictví. Většina z vás se s tímto pojmem pravděpodobně již setkala. Ale co přesně účetnictví je? Co zahrnuje a jaký je jeho účel? Pojďme se na pojem účetnictví podívat blíže a nejprve se pokusme zjistit, které oblasti do účetnictví patří.

Účetnictví se skládá ze čtyř podoblastí: Účetnictví, nákladové účetnictví, statistika a plánovací účetnictví.



Podívejme se nyní blíže na jednotlivé podoblasti:

#### a.) Vedení účetnictví:

Vedení účetnictví je základem účetnictví. Jeho úkolem je zaznamenávat a dokumentovat veškeré příjmy, výdaje a další finanční transakce. Poskytuje tak důležité údaje pro nákladové účetnictví, statistiku a plánování. Následující příklad ilustruje, co to znamená pro vaši každodenní práci.

#### **Příklad**

Zakoupíte nové, efektivnější zařízení v hodnotě 10 000 EUR pro výrobu a obdržíte na něj fakturu. Abyste měli i na konci roku přehled o příjmech a výdajích ve firmě, účetní oddělení fakturu zaeviduje a zdokumentuje platební toky.

#### b.) Nákladové účetnictví:

Druhou významnou oblastí účetnictví je nákladové účetnictví. Podniky se tak neustále potýkají s otázkou: Jak vysoká by měla být cena, která je účtována za výrobek? Jak vysoké jsou výrobní a personální náklady na něj? A hlavně: lze s ním dosáhnout zisku? Nákladové účetnictví nám poskytuje důležité informace k zodpovězení těchto otázek. Odpovídá za kalkulaci prodejních cen a poskytuje přehled o nákladech podniku. Nákladové účetnictví získává údaje, které potřebuje pro své výpočty z účetnictví. Informace získané prostřednictvím nákladového účetnictví pomáhají podniku činit důležitá rozhodnutí a plánovat budoucí procesy.

## Příklad

Chcete prodat automobil ve vaší společnosti a musíte stanovit cenu. Není to tak snadné, protože pokud je cena vozu příliš vysoká, zájemci si vůz koupí u levnější konkurence. Pokud si budete účtovat příliš nízkou cenu, nebude možné pokrýt vzniklé náklady. Proto potřebujete nákladové účetnictví, abyste mohli efektivně kalkulovat cenu.

V nákladovém účetnictví se opakovaně objevují některé pojmy, které se v následujícím textu pokusíme stručně objasnit.

Prvním pojmem, který upoutá pozornost, jak už název napovídá, jsou "náklady". "To slovo přece zná každý!", možná si říkáte. Ale i když tento pojem používáme téměř denně, jeho definice není tak samozřejmá, jak se na první pohled zdá. Existuje mnoho různých způsobů, jak tento pojem vysvětlit. My se však omezíme na jeho definici v rámci nákladového účetnictví:

## Definice

Náklady se rozumí hodnota veškerého zboží a služeb, které byly v průběhu určitého účetního období (např. rok nebo měsíc) potřebné k realizaci provozních služeb (např. výrobků).

Stručně řečeno, náklady vznikají při vytváření produktů nebo služeb.

Kromě kalkulovaných nákladů jsou pro nákladové účetnictví důležité také výnosy a náklady.

V nákladovém účetnictví jsou výnosy všechny skutečné příjmy podniku. Tyto příjmy nazýváme likvidní prostředky. Hovoříme-li o příjmech, tyto likvidní fondy se tím zvyšují. Netvoří je však pouze příjmy, ale také všechny druhy úvěrových transakcí, tj. pohledávky a závazky. Pokud se příjmy a pohledávky zvyšují a dluhy snižují, hovoříme o příjmech.

## Definition

Příjmy jsou součtem všech příjmů, zvýšení pohledávek a snížení dluhů.

Výdaje jsou definovány jako souhrn všech výdajů, zvýšení pohledávek a zvýšení dluhů. Stručně řečeno: likvidní prostředky se snižují.

## Příklad

Příklady nejčastějších příjmů a nákladů:

Výplatní páska pracovníka: náklady

Co musí podnik platit na sociální zabezpečení svých zaměstnanců: náklady

Prodej zboží zákazníkům: příjmy

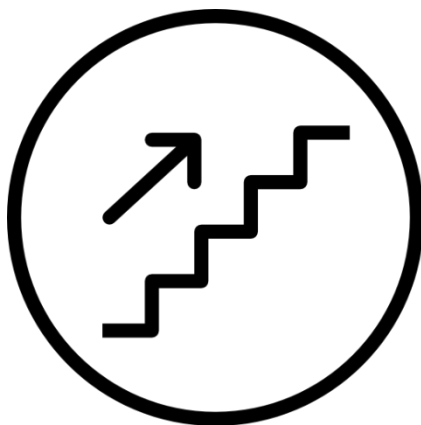
Účty za vodu a elektřinu: náklady

Poskytování služeb zákazníkům: příjmy

Zisk z prodeje strojů: příjmy

Bankovní poplatky: náklady

Pojďme nyní o krok dál. Díky nákladovému účetnictví získáme důležité údaje, které jsou nezbytné pro úspěšné řízení podniku. Konkrétně pro plánování, řízení a kontrolu všech oblastí podniku. A zde jsme uprostřed controllingu.



[https://www.freepik.com/free-icon/stairs\\_15637261.htm#query=stairs&position=0&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-icon/stairs_15637261.htm#query=stairs&position=0&from_view=search&track=sph)

""Controlling = kontrola?", ptáte se možná sami sebe. V každém případě jste již na správné cestě.

## Definice

**Controlling** má ve společnosti **kontrolní funkci**. Jeho úkolem je zjistit, zda podnik může dosáhnout svých cílů s dostupnými zdroji, sledovat situaci v oblasti konkurence a také pomáhat při stanovování cílů.

Nejdůležitější úkoly controllingu jsou operativní i strategické:

- ✓ Provozní: Do této oblasti patří zajištění ziskovosti podniku a také plánovací kalkulace.
- ✓ Strategické: Zahrnuje analýzu trhu, poradenství managementu a prevenci chybných rozhodnutí.

#### c.) Statistika

Třetí významnou oblastí účetnictví je statistika. Zpracovává a analyzuje údaje z účetnictví a nákladového účetnictví a prezentuje je ve formě tabulek, grafů nebo klíčových čísel. Podniková statistika tak poskytuje podniku důležité informace pro kontrolu jeho činnosti a také soubor údajů potřebných pro budoucí plánování podniku.

Pomocí těchto údajů lze vypočítat porovnání cílů a výkonů, ale také časová srovnání a mezipodniková srovnání.

#### Tip

**Srovnání cíle a skutečnosti:** Cílem porovnání cíle a skutečnosti je zjistit, kde jsou slabá místa společnosti, pokud se skutečný stav odchyluje od stavu cílového.

**Časové srovnání:** Zde se porovnávají údaje z předchozích období s údaji z aktuálního období. Toho lze využít k ilustraci změn a vývoje ve společnosti.

**Srovnání mezi společnostmi:** V tomto případě se porovnávají různé společnosti v podobném odvětví nebo jednotlivé společnosti ve stejném podniku.

#### d.) Plánování

Jako poslední podoblast účetnictví se blíže podíváme na plánování podniku. Pomáhá podniku plánovat jeho provozní úspěch a přijímat důležitá rozhodnutí, která se týkají budoucnosti. Aby to nebylo ponecháno náhodě, je nutné plánovací účetnictví. To využívá relevantní údaje z nákladového účetnictví, statistiky a účetnictví. Pomocí těchto údajů plánovací kalkulace porovnává plánované výdaje a předpokládané příjmy a může tak naplánovat předpokládaný rozpočet.

Nyní jste se seznámili se všemi čtyřmi podoblastmi účetnictví a máte tak v ruce důležitý nástroj, který vám pomůže pochopit, sledovat a utvářet ekonomické procesy ve vaší společnosti.

## Příklad

Efektivní řízení nákladů:

Zjistěte, kolik peněz máte a rozhodněte se, kolik chcete investovat.

Stanovte si harmonogram plánování a přípravy ročního rozpočtu.

Připravte se na plánování a sestavování rozpočtu.

Rozpočet musí být realistický. To zahrnuje analýzu současné situace, otázku, jakých cílů chcete během roku dosáhnout a výpočet očekávaných příjmů a kolik peněz bude třeba investovat, abyste jich dosáhli.

Každá kategorie výdajů musí mít svůj limit.

Vždy si vymezte konkrétní rozpočet pro mimořádné události.

## 5.3 Plánování v oblasti lidských zdrojů

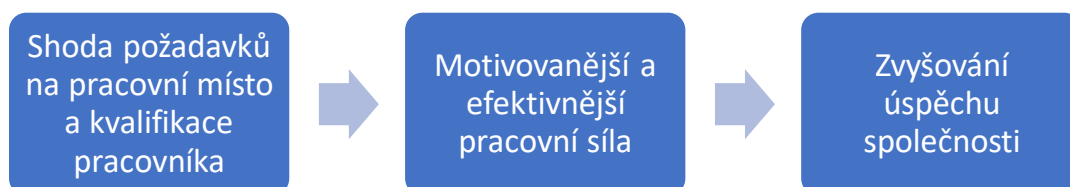
Nejdůležitějším zdrojem každé společnosti nejsou stroje nebo materiál, ale lidská pracovní síla. To je motorem, hnací silou podniku, bez které nic nefunguje. Aby spolupráce mezi podnikem a zaměstnanci dobře fungovala, je třeba efektivně plánovat lidské zdroje.

Plánování lidských zdrojů se snaží zjistit, jak je třeba sestavit personál v krátkodobém, ale i dlouhodobém horizontu, aby byl pro podnik co nejekonomičtější. Hlavní otázkou je, kolik pracovníků je potřeba pro které pracovní procesy, aby firma neměla ani příliš mnoho, ani příliš málo pracovníků. Kromě toho samozřejmě není jedno, kým je daná pozice obsazena. Naopak, lidé musí být vybráni tak, aby splňovali požadavky dané pozice, protože jen tak je možná motivovaná a produktivní práce. Personální plánování je tedy důležitým základem pro fungování podniku.

## Příklad

Pravděpodobně to znáte sami: Práci, která je pro nás málo nebo příliš náročná nebo nás prostě nebaví obvykle děláme bez zájmu. Naproti tomu práce, která nás uspokojuje a pro kterou se cítíme kvalifikovaní nás mnohem více motivuje a zavazuje, a proto jsme obvykle výkonnější.

Cílem plánování lidských zdrojů je rozmístit zaměstnance tak, aby požadavky na pracovní místo co nejvíce odpovídaly kvalifikaci pracovní síly. Jinými slovy, pracovní síla by měla být ve správný čas na správném místě. Důsledek: Vaše pracovní síla pracuje motivovaněji a efektivněji, což může zvýšit úspěšnost celé společnosti.



Podíváme-li se ještě jednou blíže na oblasti odpovědnosti a cíle plánování lidských zdrojů, zjistíme, že zahrnuje na jedné straně kvalitativní úkoly a na druhé straně kvantitativní úkoly. Plánování lidských zdrojů lze tedy rozdělit na dvě hlavní oblasti kvantitativního a kvalitativního plánování lidských zdrojů:

- Cílem **kvantitativního plánování lidských zdrojů** je zjistit, kolik zaměstnanců je potřeba.  
→ Průzkum personálních požadavků



[https://www.freepik.com/free-vector/business-team-putting-together-jigsaw-puzzle-isolated-flat-vector-illustration-cartoon-partners-working-connection-teamwork-partnership-cooperation-concept\\_10606197.htm](https://www.freepik.com/free-vector/business-team-putting-together-jigsaw-puzzle-isolated-flat-vector-illustration-cartoon-partners-working-connection-teamwork-partnership-cooperation-concept_10606197.htm)



**Kvalitativní plánování lidských zdrojů** se snaží zjistit, jaké požadavky vyžaduje konkrétní pracovní místo a jakým způsobem dosahuje potřebné kvalifikace.  
→ Rozvoj nabídky odborné přípravy a dalšího vzdělávání



[https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-beautiful-flower-garden-inside-female-head-isolated-flat-illustration\\_11235915.htm](https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-beautiful-flower-garden-inside-female-head-isolated-flat-illustration_11235915.htm)

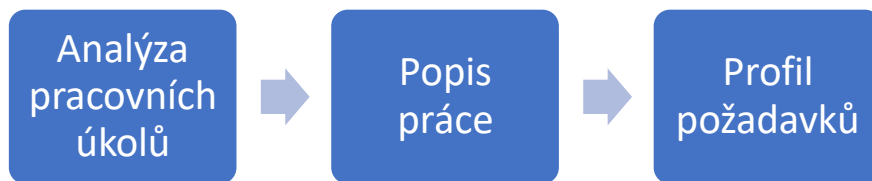
Podívejme se nyní blíže na kvalitativní plánování lidských zdrojů a nejprve poznamenejme: Úkoly a požadavky, které daná pozice vyžaduje, musí být vždy prezentovány transparentně a srozumitelně. Aby toho bylo dosaženo, používá se při kvalitativním plánování lidských zdrojů určitý postup. A sice práce s popisy pracovních míst. Ty tvoří základ kvalitativního plánování lidských zdrojů.

Jak takový popis práce vytvořit? Většina z vás pravděpodobně během svého profesního života hledala zaměstnání a přečetla si jeden nebo dva pracovní inzeráty. Možná jste si všimli, že se skládá z různých oblastí. Konkrétně se jedná o vymezení činností, které daná pracovní pozice obnáší, popis pracovní pozice a výčet požadavků na budoucího zaměstnance.

### Definice

**Popis pracovního místa je popis pozice.** Tento popis obsahuje informace o pracovních cílech, úkolech, náplni práce, požadovaných kompetencích a vztazích k jiným pozicím a osobám.

Úkolem kvalitativního plánování lidských zdrojů je nyní vytvořit inzerát přesně s tímto obsahem. K tomu je třeba provést různé kroky. Následující obrázek vám poskytne přehled jednotlivých kroků popisu pracovního místa:



Než začnete popisovat zadání, musíte v průběhu analýzy úkolu přesně zaznamenat, které činnosti je třeba provést a kolik času zaberou. Kromě toho musíte zdokumentovat, které informace a služby jsou vyžadovány od rozhraní, tj. jiných osob nebo firem, nebo komu musí daná pozice informace a služby předávat. Jakmile máte úkoly podrobně popsány, můžete začít psát popis pracovního místa. Všechny úkoly, oblasti odpovědnosti a rozhraní musí být popsány objektivně a neutrálně vůči osobám.



[https://www.freepik.com/free-vector/recruit-agent-analyzing-candidates\\_6976378.htm#query=hiring&position=3&from\\_view=author](https://www.freepik.com/free-vector/recruit-agent-analyzing-candidates_6976378.htm#query=hiring&position=3&from_view=author)

V dalším kroku lze pro příslušnou pracovní pozici vytvořit pracovní profil. Ten je pak základem pro inzerci pracovních míst. Je tedy obzvláště důležitý pro úspěšný nábor zaměstnanců.

### Definice

Pracovní profil obsahuje podrobný **popis všech kvalifikačních předpokladů a kompetencí**, ale také **osobnostních vlastností**, které jsou pro danou pozici vyžadovány a kterými musí budoucí zaměstnanec disponovat.

Pracovní profil obsahuje čtyři různé oblasti kompetencí. Pro každou z těchto oblastí kompetencí musí být popsány kompetence a vlastnosti, které jsou pro danou práci potřebné. Tyto čtyři oblasti kompetencí jsou: odborné, osobnostní, sociální, metodické a vůdčí kompetence.

## Příklad

Personální oddělení malířské společnosti vypracovalo tento popis práce pro nové zaměstnance v oblasti malování:

Popis a analýza POZICE

Název: Malíř údržby

Sekce: Průmyslová

Přehled: Lakování kovových a dřevěných povrchů

POPIS PRÁCE

Připravte povrchy, které mají být natřeny, oškrábejte je, přebruste a odstraňte zbytky barvy. Vnešte barvu do kompresoru, připojte zařízení ke kompresoru a regulujte průtok pomocí ventilů. Plochy, které se nemají natírat, ochraňte páskou. Nasměrujte stříkáč pistolí směrem k dílům, které mají být natřeny, vertikálními, horizontálními a kruhovými pohyby. Po zaschnutí barvu před nanesením další vrstvy obruste, abyste získali dokonalý povrch. Nepřístupné části retušujte štětcem.

Po vytvoření pracovního profilu a nalezení vhodného pracovníka pro váš tým vyvstává další zásadní otázka: Jak je to s odměňováním? Tedy kolik peněz chcete jako firma svým zaměstnancům platit? Kolik peněz pracovník očekává a jaká částka je přiměřená? Odměňování je základem úspěšné spolupráce mezi pracovníkem a podnikem. Všichni to cítíme stejně: pokud za svou práci dostaneme odměnu, kterou očekáváme, jsme více motivováni k produktivní práci. Peníze, které pracovník za svou práci od podniku obdrží, se obecně označují jako odměna.

## Definice

**Odměna** zahrnuje všechny výhody, které pracovník od podniku obdrží za svou práci. Může se jednat o mzdu, plat, odměnu nebo kompenzaci za praxi.

Pokud jste **zaměstnání** jako **placený pracovník**, například úředník, dostáváte pevně sjednanou **měsíční mzdu**.

Pokud jste naopak zaměstnání jako osoba v **pracovním poměru**, například jako pracovník ve výrobě nebo gastronomii, pak pobíráte **mzdu**, která závisí na vámi vykonané práci.

Není tak snadné stanovit odměnu za práci tak, aby zároveň byla zachována motivace a ochota pracovníků k výkonu a aby byly pokryty osobní náklady. K nalezení správné rovnováhy je třeba vhodný systém odměňování.

### Definice

**Systém odměňování** ve společnosti zahrnuje všechna pravidla, podle kterých se odměňování určuje.

Cíle systému odměňování jsou:

- Přiměřeně odměňovat individuální pracovní výkon každého pracovníka
- Být pro zaměstnance srozumitelní a transparentní
- Být spravedliví v rámci celé společnosti



[https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-with-house-piggy-bank-scales\\_14625732.htm#query=Scale&position=1&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-with-house-piggy-bank-scales_14625732.htm#query=Scale&position=1&from_view=search&track=sph)

## Příklad

Systém odměňování ve společnosti PINTURAS SL má dvě části:

### A: Fixní odměna:

Fixní odměna souvisí s:

Mírou odpovědnosti, kterou daná pozice v organizaci vyžaduje.

Vlivem na rozhodování, který má zaměstnanec ve firmě.

Počtem lidí, kteří jsou na zaměstnanci závislí.

Zkušenostmi na dané pozici a úrovni znalostí potřebných k rozvoji práce.

Samostatností, kterou má pracovník při vypracovávání úkolů.

### A s úrovní odpovědnosti:

1. Manažer
2. Technický tým
3. Administrativa
4. Produktivní personál

### B: Variabilní odměna:

Variabilní odměnu určuje společnost pro všechny zaměstnance. V této společnosti představuje procento z hrubé roční mzdy s přihlédnutím k výši přebytku hospodaření organizace.

Bonus 100 %: Výsledek od 260 000 do 350 000 eur.

Bonus 75 %: Výsledek mezi 205 000 a 260 000 eur.

Bonus 50 %: Výsledek od 150 000 do 205 000 eur.

Bonus 115 %: Výsledek nad 350 000 eur.

## 5.4 Základy pracovního práva

Kromě spravedlivého odměňování mají vaši zaměstnanci podle předpisů EU také nárok na celou řadu práv, jejichž dodržování musí společnost zaručit.

Pracovní právo EU se zabývá především dvěma hlavními otázkami:

- Pracovní podmínky (pracovní doba, částečné úvazky, pracovní smlouvy na dobu určitou atd.).
- Konzultace se zaměstnanci v případě hromadného propouštění nebo přemístění podniku atd.

Z pracovního práva EU však můžete těžit i vy jako zaměstnavatel. Poskytuje vám jasný rámec práv a povinností ve firmě. Kromě toho chrání zdraví všech zaměstnanců, zvyšuje produktivitu a podporuje hospodářský růst.

Jaké jsou tedy nejdůležitější pracovní podmínky? Kolik hodin denně smí pracovník pracovat? Jak je to s dovolenou? A jaké jsou předpisy pro noční práci?

EU stanovila následující minimální normy, které platí v celé EU:

### Poznámka

- Pracovní týden nesmí být delší než 48 hodin
- Minimálně 4 týdny placené dovolené za rok
- Odpočinek během pracovní doby po maximálně 6 hodinách práce
- Doba odpočinku nejméně 11 hodin po nejvýše 24 hodinách práce
- Minimální doba odpočinku 24 hodin na každých sedm dní (= alespoň jeden den volna týdně)
- Noční práce: pracovní doba při noční práci nesmí v průměru přesáhnout 8 hodin za 24 hodin
- Zkušební doba na dobu určitou nesmí přesáhnout 6 měsíců
- Povinné školení musí být bezplatné a musí se konat v pracovní době

Zvláštní pozornost věnuje právo EU také sladění pracovního a soukromého života. Jedná se především o skloubení pracovního a rodinného života.



[https://www.freepik.com/free-vector/happy-man-sitting-scales-with-words-work-life\\_19216563.html](https://www.freepik.com/free-vector/happy-man-sitting-scales-with-words-work-life_19216563.html)

Zaměstnanci mají v tomto ohledu následující práva:

- Nárok na otcovskou dovolenou v délce nejméně 10 pracovních dnů s náhradou mzdy alespoň ve výši nemocenské.
- Nárok na nejméně 4 měsíce rodičovské dovolené, z nichž 2 měsíce jsou nepřenosné a vyplácené druhému rodiči.



- Nárok na 5 pracovních dnů dovolené na péči o závislé osoby, které potřebují péči nebo jsou vážně nemocné.
- Právo na pružné pracovní podmínky (např. zkrácenou pracovní dobu atd.) pro rodiče dětí do 8 let nebo pečující příbuzné.

Nyní, když už víte, jak vytvořit pracovní náplň pro případné budoucí zaměstnance a znáte nejdůležitější práva zaměstnanců, přejdeme k poslednímu důležitému tématu: Pohovor. Ten představuje důležitou součást hledání vhodných pracovníků.

Během pohovoru by měly být objasněny otázky, jako je povaha a rozsah budoucího zaměstnání, výše mzdy, požadovaná a stávající kvalifikace nebo datum nástupu do zaměstnání. Slouží také k lepšímu poznání uchazeče. Mohou se probírat témata, jako jsou osobní zájmy a měkké dovednosti, aby se zjistilo, zda se dotyčný hodí do kolektivu společnosti. Podrobněji se podíváme na to, které otázky smíte při pohovoru klást a které jsou tabu.

Jako zaměstnavatel máte právo klást otázky. Uchazeč musí v zásadě poskytnout informace o všech okolnostech týkajících se budoucího zaměstnání.

Pro pracovní pohovor to znamená:

Přípustné otázky 	Nepřípustné otázky 
Otázky týkající se kvalifikace, zkušeností a vzdělání	Otázky týkající se partnerů (manželů) nebo jejich zaměstnání
Otázky týkající se soukromí přímo související s prací	Otázky týkající se soukromí, které nesouvisejí s prací
Otázky týkající se dřívějších odsouzení, která jsou stále platná nebo která mají vliv na vhodný výkon budoucího zaměstnání	Otázky týkající se předchozích odsouzení, která již byla z rejstříku vymazána
Otázky týkající se nemocí, které představují riziko pro zdraví ostatních členů společnosti (např.: nakažlivé nemoci), nebo oblastí, které vyžadují lékařskou prohlídku za účelem zjištění vhodnosti pro danou práci	Otázky týkající se celkového zdravotního stavu

Otázky týkající se zdravotního postižení v případech, které vyžadují lékařskou prohlídku za účelem zjištění vhodnosti pro danou práci	Otázky týkající se zdravotního postižení
	Otázky týkající se probíhajícího těhotenství
	Otázky týkající se náboženské příslušnosti, příslušnosti k politické straně nebo sexuální orientace

### Důležité

Zákon o rovném zacházení a zákon o zaměstnávání osob se zdravotním postižením musí být dodržovány za každou cenu.

Můžeme tedy konstatovat, že v oblasti řízení lidských zdrojů je nutné od samého počátku dodržovat důležitá pravidla a zákony týkající se jak popisu pracovních pozic, tak i procesu podávání žádostí, odměňování a pracovních podmínek.

### Příklad

Cíl udržitelného rozvoje číslo 8 se týká podpory inkluzivního a udržitelného hospodářského růstu, zaměstnanosti a důstojné práce pro všechny. Do roku 2030 je cílem dosáhnout plné a produktivní zaměstnanosti a důstojné práce pro všechny ženy a muže, včetně mladých lidí a osob se zdravotním postižením, a stejné odměny za práci stejné hodnoty. Tento cíl pomáhá ve všech podnicích naplňovat řízení lidských zdrojů.



## 5.5 Shrnutí

### **Uložení znalostí**

V této lekci jste se seznámili se základy podnikové administrativy a řízení lidských zdrojů a s pracovním právem.

Seznámili jsme se se čtyřmi podoblastmi účetnictví a podívali se na hlavní úkoly účetnictví, statistiky, plánování účetnictví a zejména nákladového účetnictví. Ukázalo se, že vedení účetních knih je základem účetnictví a poskytuje důležité informace a čísla pro ostatní podoblasti. Dále lze nákladové účetnictví využít k výpočtu prodejních cen nebo statistiku ke shromažďování důležitých údajů o podniku, jejich přehledné prezentaci a propojení se srovnatelnými údaji. Díky plánování je opět možné činit budoucí rozhodnutí a vypočítat očekávaný rozpočet.

Kromě toho jsme zjistili, že vaši zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem ve firmě. Bez nich by firma stála na místě. Efektivní plánování lidských zdrojů je proto jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů úspěchu firmy. Nejdůležitějším cílem plánování lidských zdrojů je rozmístit pracovní sílu tak, aby její kvalifikace co nejlépe odpovídala požadavkům na pracovní místo.

K dosažení tohoto cíle potřebujeme kvalitní plánování lidských zdrojů. Viděli jsme, že kvalitativní plánování lidských zdrojů pracuje s popisy pracovních míst, a seznámili jsme se s jednotlivými kroky, které jsou nutné k vytvoření inzerátu. Pokud jste pomocí inzerátu našli vhodného zaměstnance, vždy vyvstane otázka odměňování. Aby odměna nebyla stanovena svévolně, je třeba vytvořit vhodný systém odměňování. To znamená pravidla pro spravedlivé, přiměřené a srozumitelné odměňování.

Získali jste také přehled o nejdůležitějším obsahu pracovního práva EU. Nyní víme, že existují určité minimální standardy pro každého pracovníka, které musí podnik splňovat. Důležité je také zajistit skloubení rodinného a pracovního života.

Nyní byste měli být připraveni na pracovní pohovor a měli byste vědět, které otázky můžete klást a které jsou nepřípustné.

## 5.6 Zdroje:

Europäische Kommission: Beschäftigung, Soziales und Integration,

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=de>

Europäisches Parlament: Aktuelles,

<https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/priorities/soziale-sicherheit/20190404STO35070/gig-economy-eu-regeln-fur-bessere-arbeitnehmerrechte>

Grundlagen Rechnungswesen, [https://www.rechnungswesen-](https://www.rechnungswesen-verstehen.de/grundlagen-rechnungswesen/grundlagen-rechnungswesen.php)

[verstehen.de/grundlagen-rechnungswesen/grundlagen-rechnungswesen.php](https://www.rechnungswesen-verstehen.de/grundlagen-rechnungswesen/grundlagen-rechnungswesen.php)

Linnert, Peter (2020): Grundlagen eines leistungssteigernden Entlohnungssystems,

<https://www.hohe->

[warte.at/entlohnungssystem/#:~:text=Entlohnungssystem%20besteht%20aus%20mehreren%20Einkommenskomponenten,festgelegten%20Verkaufsziele%20gew%C3%A4hrleistet%20werden%20soll.](https://www.hohe-warte.at/entlohnungssystem/#:~:text=Entlohnungssystem%20besteht%20aus%20mehreren%20Einkommenskomponenten,festgelegten%20Verkaufsziele%20gew%C3%A4hrleistet%20werden%20soll.)

Lexikon: Personalbedarfsplanung,

<https://www.clockodo.com/de/lexikon/personalbedarfsplanung/>

Planungsrechnung: Definition, Teilpläne, zentrale Elemente (2022),

<https://helu.io/blog/planungsrechnung-definition-teilplaene-zentrale-elemente/#:~:text=Was%20ist%20die%20Aufgabe%20der,%2D%2C%20Produktions%2D%20und%20Beschaffungsbereich.>

Schaffhause-Linzatti (2017): Rechnungswesen Schritt für Schritt. Mit Lösungen für die Rechenbeispiele. 4. überarbeitete Aufl. Wien: facultas.

Rechnungswesen und Buchhaltung,

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/kategorie/rechnungswesen-buchhaltung/>

Voigt, Hans-Jürgen (2006): Die Entlohnungssysteme. In: Die internen Gesetze im Vertrieb. Wiesbaden: Gabler.

WKO: Entgelt und Entgeltbestandteile (2022),

[https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Entgelt\\_und\\_Entgeltbestandteile.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Entgelt_und_Entgeltbestandteile.html)



# CAR Master training

## GRATULUJEME K DOKONČENÍ OBSAHU TÉTO LEKCE!

MÁTE ZÁJEM O DALŠÍ INFORMACE? TĚŠÍME SE NA  
VAŠI NÁVŠTĚVU NAŠICH WEBOVÝCH STRÁNEK!



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.