

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Zvýšení efektivnosti zaškolovacího procesu v oblasti  
mzdového účetnictví**  
**Increase of the efficiency of the training process in  
payroll accounting**

Bc. Kateřina Mourková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina MOURKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14N0084P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Zvýšení efektivity zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte a proveďte deskripci systému mzdového účetnictví.
2. Analyzujte zaškolovací proces v oblasti mzdového účetnictví.
3. Proveďte hodnocení zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví.
4. Navrhněte opatření ke zvýšení efektivity zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**

Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- **ŠUBRT, Bořivoj.** *Abeceda mzdové účetní 2006.* Olomouc: ANAG, 2006. ISBN 80-7263-319-8
- **VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8
- **VYBÍHAL, Václav.** *Mzdové účetnictví 2006.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1478-7

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**

Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Zvýšení efektivity zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady při realizaci této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat p. Markovi Krejčí za konzultace a poskytnutí veškerých informací a dat potřebných k vypracování této práce. V neposlední řadě bych velmi ráda poděkovala své rodině za její obrovskou podporu během mého studia.

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V OBLASTI MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ.....</b>	<b>9</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	9
1.1.1 Oblast všeobecného vzdělávání .....	10
1.1.2 Oblast odborného vzdělávání.....	10
1.1.3 Oblast rozvoje .....	11
1.1.4 Zaškolení pracovníků.....	11
1.2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	13
1.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb.....	13
1.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků.....	14
1.2.3 Výukové techniky a jejich použití .....	16
1.2.4 Realizace vzdělávání .....	18
1.2.5 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	19
1.3 POSUZOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....	21
1.4 DÍLČÍ SHRNUTÍ.....	22
<b>2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>23</b>
2.1 SKUPINA VE SVĚTĚ.....	23
2.2 ODŠTĚPNÝ ZÁVOD V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	23
2.3 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	24
2.4 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI REFERENT MZDOVÝCH SLUŽEB .....	24
2.5 SPOLUPRÁCE SE ZÁPADOČESKOU UNIVERZITOU V PLZNI .....	25
2.6 ŠKOLENÍ A OSOBNÍ ROZVOJ VE SPOLEČNOSTI .....	26
<b>3 CHARAKTERISTIKA MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>27</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O MZDOVÉM ÚČETNICTVÍ .....	27
3.2 DESKRIPCE SYSTÉMU MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ VE SPOLKOVÉ REPUBLICĚ NĚMECKO .....	29
3.2.1 Právní a podnikové podklady pro nárok na mzdu .....	30
3.2.2 Mzda a plat (Arbeitslohn und Arbeitsentgelt).....	32
3.2.3 Pravidelné a jednorázové odměny .....	33
3.2.4 Výpočet čisté mzdy.....	33
3.2.5 Komparace výpočtu čisté mzdy v České republice a Spolkové republice Německo.....	38
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZAŠKOLOVACÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
4.1 IDENTIFIKACE POTŘEB ZAŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI .....	43

4.2	PLÁNOVÁNÍ ZAŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	43
4.3	REALIZACE ZAŠKOLOVACÍHO PROCESU .....	44

## **5 ZHODNOCENÍ ZAŠKOLOVACÍHO PROCESU V OBLASTI MZDOVÉHO**

	<b>ÚČETNICTVÍ.....</b>	<b>54</b>
5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
5.2	SBĚR DAT .....	55
5.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
5.4	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ZAŠKOLOVACÍHO PROCESU .....	67

## **6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ZAŠKOLOVACÍHO PROCESU V OBLASTI MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ.....**

	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## Úvod

Doba, kdy nejdůležitějším aktivem podniku byl hmotný majetek, je nenávratně pryč. Některé podniky dnes již nevlastní žádné nemovitosti, výrobní linky či stroje, ale hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody jsou znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. V dnešním globálním tržním prostředí si úspěšní manažeři čím dál více uvědomují, jakou hodnotu mají pro ně zaměstnanci, kteří jsou vzdělaní, dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti nezbytné k efektivnímu fungování podniku.

Vedení společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s., kde byla zpracována praktická část diplomové práce, vyvinulo na těchto principech rozsáhlý, organizačně náročný zaškolovací proces, který musí nově přijatí zaměstnanci absolvovat. Potřeba zaškolovacího procesu, který je hlavním tématem práce, vzniká z důvodu otevírání poboček skupiny ADP v sousedních či vzdálenějších zemích. Právě společnost ADP Employer Services Česká republika, a.s. je toho příkladem, jelikož se zabývá zpracováním mezd výhradně pro sousední německou klientelu. Česká republika totiž znamená pro skupinu ADP, nejen s ohledem na mzdové náklady, podnikatelsky výhodnější prostředí než jiné země.

Pro tuto společnost tak vzniká obtížný úkol, naučit pracovníky složitým principům mzdového účetnictví, platných ve Spolkové republice Německo. Dochází k zdoluhavému zaškolování, během kterého jsou vytvořeny schopnosti a další dovednosti zaměstnance potřebné ke správnému zvládnutí pracovních úkolů. Během prvních tří měsíců, po nástupu zaměstnanců do práce, tedy dochází k systematickému vzdělávání, vysvětlování, usměrňování, konání specializovaných školení, registrací, zařízení vstupů a vykonávání dalších nezbytných aktivit pro možnost konečného převzetí vlastního zákazníka zaměstnancem a následné provádění správných pracovních postupů.

Samozřejmě podobný proces s sebou nese pro společnost významné investice a úsilí, které jsou do zaměstnance, s očekáváním jejich návratnosti, vloženy. Proto je velmi důležité zabývat se tím, aby takovýto zaškolovací proces byl z pohledu společnosti, ale i zaměstnance, co nejefektivnější.



## **Cíle práce a metodika**

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení návrhů, které by měly přispět k efektivnějšímu vykonávání zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví, jež absolvují nově přijatí zaměstnanci v prvních třech měsících po nástupu do společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s.

Díličím cílem práce je provedení analýzy zaškolovacího procesu v mzdové oblasti, ve vybrané společnosti, a následné zhodnocení současného fungování tohoto procesu pomocí dotazníkového šetření. Posledním díličím cílem je deskripce základních principů mzdového účetnictví platných ve Spolkové republice Německo, za účelem poskytnutí ucelených informací o probírané problematice.

První kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dále popisuje systemický přístup ke vzdělávání, který zahrnuje identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a zhodnocení samotného vzdělávacího programu. Obsahuje také důležitá teoretická východiska, týkající se posuzování efektivnosti vzdělávacího programu. Tato část práce využívá především poznatků z odborné literatury.

Další část práce již představuje společnost ADP Employer Services Česká republika, a.s. a její zaměstnance. Následuje charakteristika základních principů německého mzdového účetnictví, současně s vymezením základních pojmů z oblasti pracovního práva a popisem postupu výpočtu čisté mzdy. Tento výpočet je následně proveden na zvoleném příkladu, a srovnán s výpočtem čisté mzdy, dle pravidel mzdového účetnictví v České republice. Veškeré teoretické poznatky v těchto kapitolách spolu s výpočty využívají dat a sazeb platných pro rok 2016.

Poslední část diplomové práce analyzuje současný běh zaškolovacího procesu, který následně zhodnocuje pomocí dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. V závěru celé práce jsou stanoveny návrhy, které by měly přispět ke zvýšení efektivnosti zaškolovacího procesu do budoucích let.

## 1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v oblasti mzdového účetnictví

Problematika vzdělávání tvoří důležitý bod pro získání zaměstnání a následně i jeho udržení. V každé společnosti existuje mnoho poznatků, kterým se zaměstnanci musí naučit, aby následně byli schopni provádět svou práci. Nicméně o tomto tématu pojednává i níže uvedená citace.

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“* (Koubek 2009, s. 252)

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je dle literatury (Armstrong 2002) zabezpečení vzdělaných, kvalifikovaných a schopných lidí, jež jsou nezbytní k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení cíle je zapotřebí, aby lidé byli připraveni, ale také ochotni, se vzdělávat. Měli by také chápat, co vše musí znát a dělat, a byli poté schopni převzít odpovědnost za své vzdělání.

### 1.1 Základní pojmy

V odborné literatuře, zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů, nalezneme mnoho pojmů, které souvisí se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Můžeme se setkat s pojmy vzdělávací program, rozvoj, trénink, výcvik, školení, zaškolení, formování pracovních schopností člověka, nebo pracovníka apod. Uvedení přesných definic zmíněných pojmů je nesnadné, protože se v nich autoři liší a některé pojmy vznikají a prolínají se nepřesným překladem z cizího jazyka. S ohledem na tuto skutečnost budou v této kapitole vysvětleny pouze pojmy, které jsou z pohledu autorky zásadní pro pochopení dané problematiky, ale také pro praktickou část diplomové práce.

Úvodem do problematiky vzdělávání je důležité zmínit dva rozdílné pojmy, a to pojem „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. V prvním případě se jedná o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tzn. v průběhu celého jeho života. V druhém případě se jedná o formování pracovních schopností pracovníka, které souvisí přímo s prací, kterou pracovník vykonává, nebo s organizací, ve které pracuje. Jedná se o aktivitu, která je organizována, podporována, nebo umožňována organizací v rámci její personální práce. (Koubek 2009)

System formování pracovních schopností se rozděluje do následujících 3 oblastí:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje. (Koubek 2009)

### **1.1.1 Oblast všeobecného vzdělávání**

Jedná se o oblast, která je orientována především na sociální rozvoj a osobnost člověka a formulaci jeho základních a všeobecných znalostí a dovedností. Na základě těchto znalostí pak člověk může získávat a dále rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Jde o oblast, jež je řízená a kontrolovaná státem, není zde uplatňována aktivita organizací. (Koubek 2009)

### **1.1.2 Oblast odborného vzdělávání**

V této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání a formování specifických znalostí a dovedností, jež jsou orientovány na určité zaměstnání. Oblast odborného vzdělávání zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení neboli prohlubování kvalifikace ale také přeškolení neboli rekvalifikaci.

- **Základní příprava na povolání** je většinou uskutečňována mimo danou společnost. K přípravám dochází především během studií na učilištích, středních nebo vysokých školách.
- **Orientací (neboli zaškolením pracovníků)** se rozumí úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na pracovní kolektiv, práci na daném pracovním místě pomocí předání všech potřebných informací, specifických znalostí a dovedností pro řádný výkon práce, pro niž byl pracovník přijat. Tématu zaškolení pracovníků je podrobněji věnována kapitola 2.1.1.
- **Doškolení** je proces, při kterém pracovník přizpůsobuje své znalosti a dovednosti novým požadavkům jeho současného pracovního místa. Požadavky na doškolení mohou být způsobeny změnami techniky či technologie, požadavkem trhu, rozvojem metod řízení atd. Doškolení se považuje za významný nástroj zvyšující pracovní výkon a prosperitu organizace, ale také zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce.

- **Přeškolení neboli rekvalifikace** formuje pracovní schopnosti člověka tak, aby si osvojil nové povolání, nové pracovní schopnosti, jež jsou více či méně odlišné od dosavadních. Pokud pracovník ve svém novém povolání využívá některé znalosti a dovednosti z původního zaměstnání, jedná se o rekvalifikaci částečnou. Rekvalifikační procesy iniciují především státní nebo lokální instituce na trhu práce, ale v mnoha případech také sami jednotlivci, kteří s dosavadním povoláním nejsou spokojeni nebo pro sebe vidí lepší šanci na trhu práci, pokud se budou věnovat jinému povolání. (Koubek 2009)

### **1.1.3 Oblast rozvoje**

Je orientována na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou bezpodmínečně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj se soustředí spíše na kariéru pracovníka než na práci jím v danou chvíli vykonávanou. Osobnost jednice je mimo jiné také formována tak, aby lépe přispíval k plnění cílů společnosti. V této oblasti je mnohem výrazněji projevována individuální iniciativa jednotlivců, nicméně také iniciativa ze strany personálních pracovníků společnosti (zejména v zahraničí). (Koubek 2009)

### **1.1.4 Zaškolení pracovníků**

Zaškolení pracovníků dle literatury (Urban 2013), neboli orientace dle (Koubek 2009) si dává za cíl vytvořit schopnosti, ale i další předpoklady potřebné ke správnému či dokonalejšímu zvládnutí pracovních úkolů v případě nových pracovníků. Vysvětlení a naučení správného postupu vykonávání práce může provádět vedoucí, nebo jím pověřený jiný zkušený pracovník. Osoba, která bude nakonec realizovat zaškolení, si musí uvědomit hlavní předpoklady úspěšného zaškolení i nejčastější chyby, kterých se školitelé nových zaměstnanců dopouštějí.

Mezi předpoklady úspěšného zaškolení dle (Urban 2013) patří:

- **standardizovaný obsah a písemné manuály** – pro zaškolení nových zaměstnanců je vhodné vytvořit standardizovaný obsah vzdělávacího programu a jednotné postupy, o které se by se mohli lektoři opřít. Na druhou stranu písemné manuály by měly sloužit zaměstnancům, kde jsou stanovené pracovní postupy a uvedeny nejčastější problémy, se kterými se mohou setkat, včetně jejich řešení.

- **vhodní lektoři** – zaškolení nových, či méně zkušených zaměstnanců bývá prováděno zpravidla osobami, které danou činnost detailně znají, dlouhodobě jí vykonávají, a mají v ní notné zkušenosti. To ale neznamená, že se jedná o osoby, které disponují schopností učit. Základním předpokladem úspěšného zaškolení je proto výběr vhodných lektorů, kteří budou umět postup úkolu, či jeho řešení novým zaměstnancům vysvětlit a demonstrovat, reagovat na jejich otázky a mít značnou trpělivost.
- **odstranění začátečnických chyb** – aby se zaměstnanec nový postup co nejrychleji naučil, je potřeba, aby si ho po jeho vysvětlení mohl také sám vyzkoušet. Pokud mu to není umožněno, může se lektor snadno domnívat, že nového zaměstnance už správnému postupu naučil, přestože se mu to nepovedlo. Cílem je tedy pracovníka nejenom upozornit na chyby, ale také mu je pomoci odstranit.

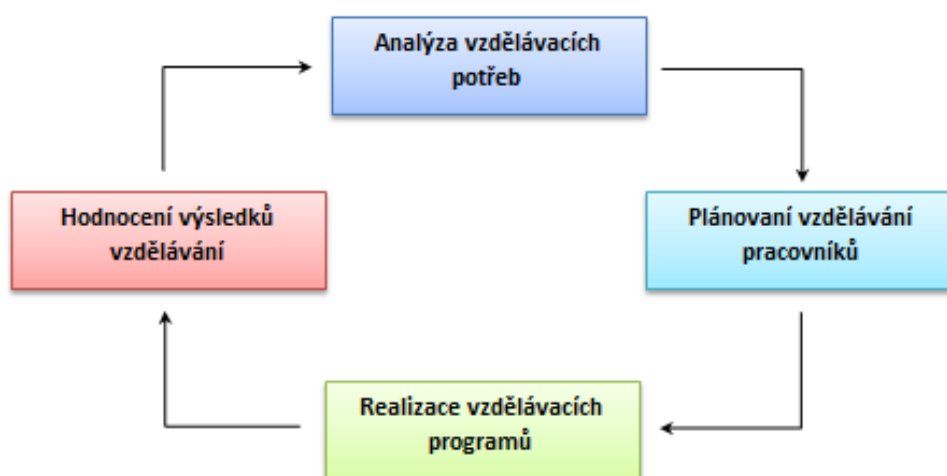
Nejčastější chyby, ke kterým dochází při zaškolování zaměstnanců, jsou dle literatury (Urban 2013) následující:

- **domněnka, že zaměstnanci správné postupy znají, aniž se o tom jejich vedoucí ubezpečil** – důvod této chyby vzniká tak, že vedoucí považuje zvládnutí úkolu za samozřejmé.
- **zdrženlivost zaměstnanců se na správné řešení zeptat** – pokud vedoucí nevedou své pracovníky k tomu, aby se na ně v případě nejasností mohli kdykoliv obrátit, snaží se pracovníci svou neznalost často skrývat. Domnívají se totiž, že by jejich dotaz nebo neznalost mohly vést k horšímu hodnocení jejich pracovních schopností.
- **nedostatečný čas** – vedoucí se snaží čas, věnovaný zaškolovacímu procesu, co nejvíce minimalizovat. Neuvědomují si totiž, že pokud lidé přesně nevědí, jak práci vykonávat, mohou poskytovat špatné služby, nebo stát za výrobou nekvalitních výrobků. Přitom např. mohou poškodit výrobní zařízení, narušovat vztahy organizace se zákazníky, či jinak zvyšovat náklady společnosti, než v případě, kdyby měli dostatečnou možnost se správnému postupu naučit.

## 1.2 Systematický přístup ke vzdělávání

Cílem vzdělávání je rozvoj kompetencí jednotlivce, který zdokonalí jeho výkonnost v organizaci. To znamená, že toto vzdělávání vyvolá trvalé změny v jeho znalostech, dovednostech a postojích. Aby tyto změny byly úspěšné a měly na organizaci požadovaný dopad, postupuje se systematicky v následujících čtyřech fázích, znázorněných na obrázku 1. (Bělohlávek a kol. 2006)

Obrázek 1: Systematický přístup ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle (Bělohlávek a kol. 2006)

### 1.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Veškeré vzdělávací aktivity musí být postaveny na znalosti toho, co je potřeba udělat a proč. Je třeba formulovat účel těchto aktivit, a to je možné pouze v okamžiku, když jsou identifikovány a zároveň analyzovány potřeby vzdělávání, jak celé společnosti, tak skupin, nebo jednotlivců. Identifikace těchto potřeb představuje pro společnost nelehký úkol, protože kvalifikace a vzdělání jsou velmi obtížně kvantifikovatelné vlastnosti. Již samotné stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa a následné měření souladu těchto požadavků s pracovními schopnostmi pracovníka je nesnadné. (Koubek 2009, Armstrong 2015)

Potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání může vyplynout z organizačních změn, z požadavků kladených na pracovníka daným pracovním místem, dále se zavedením

nové technologie, nové organizace práce či výroby, změnou sortimentu výrobků, ale i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků či služeb, využívání pracovní doby apod.

V praxi se zpravidla analyzují následující tři typy údajů:

- **údaje o organizaci jako celku** – tzn. podnikové potřeby (výrobní program, zdroje, počet a struktura pracovníků atd.)
- **údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech** – tedy popisy pracovních míst, jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře apod.
- **údaje o jednotlivých pracovnících** – tedy individuální potřeby, které je možno získat z personální evidence, záznamů o vzdělání, absolvování vzdělávacích programů atd.

Tyto údaje umožňují organizaci vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci, mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků, a požadavky na jednotlivá pracovní místa. (Koubek 2009, Armstrong 2015)

Výsledkem fáze identifikace potřeb vzdělávání je návrh vzdělávacího programu. (Koubek 2009)

### **1.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků**

Plánování vzdělávání pracovníků plynně navazuje na předcházející fázi identifikace potřeb vzdělávání. Proces tvorby plánu vzdělávání zahrnuje tyto fáze:

- **přípravnou fázi**, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a především stanovení cílů vzdělávacího projektu, jež slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.
- **realizační fázi**, jež zpracovává jednotlivé etapy vzdělávacího projektu a stanoví pořadí témat. Záměrem této fáze je především určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Počátkem této fáze jsou vybrány vhodné techniky vzdělávání a rozvoje, které zohledňují schopnosti a počet účastníků, priority podniku, možné obavy účastníků apod.

- **zdokonalovací fázi**, která hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu, vzhledem ke stanoveným cílům, a hledá možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. (Vodák 2011)

Každý dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků, by měl umět zodpovědět na následující otázky:

- Jaká *témata* vzdělávání mají být zabezpečena? – je žádoucí, když je vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku.
- Jaká je *cílová skupina* účastníků? – je vhodné, aby cílová skupina, zúčastňující se stejné vzdělávací aktivity, měla přibližně stejné funkční zařazení, a aby byla na podobné úrovni ve vědomostech i schopnostech.
- Jakými *metodami a technikami* bude vzdělávání realizováno? – existuje mnoho metod při výkonu práce mimo pracoviště, orientovaných na podporu aktivity či tvořivosti pracovníků. Některé metody, se kterými se lze v procesu vzdělávání setkat, jsou představeny níže.
- *Kým* bude vzdělávání realizováno? – zda budou využiti interní či externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce, nebo organizace sama.
- *Kdy* bude vzdělávání realizováno? – měl by být utvořen časový plán programu vzdělávání s danými termíny.
- *Kde* se bude realizace vzdělávání konat? – buď ve vzdělávacím zařízení společnosti, pronajatých vzdělávacích zařízeních, ve vzdělávacích zařízeních jiných společností apod.
- Za jakou *cenu*, nebo s jakými náklady, bude vzdělávání realizováno? – je vhodné mít přehled o rozpočtové stránce plánu vzdělávání.
- Jak budou *hodnoceny* výsledky a účinnost vzdělávacího programu? – je dobré mít předem určené metody hodnocení, odpovědnou osobu za hodnocení, a čas kdy se bude hodnotit. (Vodák 2011, Koubek 2009)



### 1.2.3 Výukové techniky a jejich použití

Jeden z nejdůležitějších kroků, při plánování vzdělávacího programu, je volba nejvhodnějších výukových technik, které budou splňovat potřeby, jež byly na začátku identifikovány. Pozitivním faktorem je široká škála různých technik, ze kterých lze vzdělávací program utvořit tak, aby byla co nejvíce zajištěna účastníková pozornost. Níže jsou uvedeny výukové techniky, které jsou odbornou literaturou (Koubek 2009, Foot 2002, Armstrong 2015) publikovány nejčastěji.

*Přednáška* – zprostředkovává obvykle faktické informace nebo teoretické znalosti. Výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení. Naopak nevýhodou je nedostatečná spoluúčasť posluchačů. Technika je vhodná v případě, pokud je potřeba sdělit velké množství informací, velkému počtu lidí, ve stejnou chvíli.

*Hraní rolí* – je technikou, která se orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků. Při hraní rolí je zapotřebí projevit značnou aktivitu, samostatnost, ale také určitou dávku hravosti. Velká skupina lidí má zde šanci chovat se, jako by byli v reálné situaci na pracovišti. Je jim umožněno procvičit si své odpovědi „nanečisto“ a využít přitom pomoci školitele a ostatních ze skupiny. Nevýhodou je požadavek na pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele.

*Případové studie* – jsou rozšířenou a oblíbenou technikou vzdělávání. Může se jednat buď o skutečnou, nebo smyšlenou vyličení nějakých organizačních problémů, jež se snaží účastníci prostudovat a následně navrhnout patřičná opatření vedoucí k jejich vyřešení. Je to příležitost pro účastníky, vyzkoušet si různé detaily situací, ještě před tím, než budou vystaveni tlaku reálné situace.

*Diskuse* - může vést k volné výměně znalostí, idejí a názorů na dané problémy, mezi školenými osobami a jejich trenérem. Cílem školitele je vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny, aby se neodchýlila od problému, ale také, aby se účastníci při diskuzi aktivně projevovali.

*Simulace* – kombinuje případové studie a hraní rolí, za účelem dosažení maximální míry realismu, v podmínkách učebny. Cílem simulace je usnadnění přenosu toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo budoucí pracoviště, do pracovního chování. To je prováděno v učebně napodobováním a předváděním situací, které

co možná nejvíce odpovídají skutečnému životu. Nevýhodou metody je vysoká náročnost na přípravu.

*Asistování* – patří mezi tradiční a ověřené metody formování pracovních schopností. Školený pracovník pomáhá s plněním úkolů zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovní postupy.

*Coaching* – je soustavné podněcování a usměrňování školeného tak, aby jeho pracovní výkon byl roven požadovanému. Plnění úkolů je periodicky kontrolováno, vysvětlováno a připomínkováno.

*Mentoring* – je obdoba coachingu, při které ale spočívá určitá iniciativa a odpovědnost na vzdělávaném pracovníkovi. Ten si zde totiž sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), který mu radí, stimuluje jej, usměrňuje a pomáhá mu i v jeho kariérním růstu.

*Brainstorming* – je metodou, při které jsou účastníci vyzváni, aby každý návrh způsob řešení zadaného problému. Po uvedení návrhů je uspořádána diskuze o daných řešeních a je hledán optimální návrh, či optimální kombinace návrhů.

*E-learning* – neboli elektronické vzdělávání, umožňuje, aby ke vzdělávání došlo právě tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí, a kdy je to nejvhodnější. Používání této atraktivní metody soustavně vzrůstá, protože umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu. Tempo vzdělávání se přizpůsobuje individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Jde také o zábavnou a velmi názornou formu, která je především z hlediska organizace časově efektivní. E-learning je možné využívat totiž i mimo pracovní dobu, aniž by to vzbudilo u pracovníků nějaký větší odpor.

Někdy je mezi výukové techniky zahrnováno *samostatné vzdělávání*, na základě doporučené literatury, či samostudium vhodné literatury, které je zabezpečeno společností. Tato forma vzdělávání šetří pracovní dobu a umožňuje pracovníkovi vzdělávat se vlastním tempem. Na druhou stranu, z pohledu společnosti, není možno mít nad touto technikou plnou kontrolu, a vlastně ani právo vyžadovat, aby pracovník plnil nějaké pracovní úkoly ve svém volném čase. (Koubek 2009)

#### 1.2.4 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a veškerých přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem vzdělávání. (Vodák 2011)

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou sami **účastníci**, kde každý jednotlivec má vlastní styl učení. Styl, kterým se efektivně učí jeden člověk, nemusí být stejně vyhovující i pro druhého. Při realizaci vzdělávání je tedy důležité, aby lektori patřičně reagovali na to, jaké jsou upřednostňované styly učení účastníků. Následně pak zvolili takový, který vyhovuje většině účastníků v jedné skupině. (Vodák 2011)

Dalším významným prvkem realizace vzdělávání jsou již zmíněné osoby, které povedou školení, tedy **lektori**. Ti jsou většinou k realizaci vzdělávacích aktivit vybíráni na základě svých technologických znalostí, a naopak méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Přitom ty jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání pracovníků. Další, z důležitých předpokladů lektora, je jeho vysoká míra sociální inteligence. To znamená, že lektor musí mít dostatečné komunikační dovednosti, přiměřeně zvládat emoce, disponovat empatií a v neposlední řadě i jistým osobním kouzlem. Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti, umět prostřednictvím prožitku a správným způsobem, podat skupině posluchačů požadované téma. (Vodák 2011)

Dalším významným prvkem vzdělávacího procesu je **motivace** zaměstnanců k učení. Při vypracovávání efektivního motivačního programu pro zaměstnance je třeba vhodně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které by měly vycházet ze strategie podniku a cílů podnikového systému vzdělávání, respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců, zohledňovat specifika podniku a regionu a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi. Při motivaci ke vzdělávání je ovšem nutný individuální přístup, protože každého motivuje jiný faktor, v jiném rozsahu. (Vodák 2011)

Kvalita jednotlivých realizovaných vzdělávacích aktivit i celého vzdělávacího procesu významně ovlivňuje také kvalitu dalších personálních činností, jako je vyhledávání, přijímání a rozmisťování zaměstnanců, plánování jejich osobního rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a v neposlední řadě i odměňování. (Vodák 2011)

### 1.2.5 Hodnocení výsledků vzdělávání

Jedná se o velmi důležitý krok ve vzdělávacím cyklu, jenž bývá často společnostmi zanedbáván. Je potřeba posoudit účinnost vzdělávací akce, a to porovnáním výsledků (výsledného chování) a počátečních cílů (žádoucího chování), aby se ukázalo, zda je zapotřebí zlepšení, či změn, aby byl výukový program efektivnější. (Armstrong 2015, Vodák 2011)

#### Kdy realizovat vyhodnocování

Vyhodnocení by mělo být provedeno v několika různých etapách. Za prvé, na konci výukového kurzu, kdy by účastníci měli sdělit své názory na efektivnost kurzu. To bývá prováděno formou jednoduchého dotazníku, který by měl dát minimálně jasnou odpověď na to, co je pro účastníky užitečné a co naopak méně. Jako výsledek by měl vzniknout hodnotový materiál, který je užitečný pro manažera, zodpovědného za návrh výukového kurzu, při vytváření kurzu nového. (Vodák 2011)

Za druhé, je také užitečné posoudit efekty školení, na práci účastníků kurzu, za několik týdnů po jeho ukončení. Vyhodnocení je prováděno formou dotazníků, nebo rozhovorů s účastníky kurzu a jejich vedoucím. (Foot 2002)

#### Modely vyhodnocování vzdělávání

Dle odborné literatury (Vodák 2011) je možné pro zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání využít různé přístupy, modely a metody. Přístupů k vyhodnocování vzdělávání existuje více. V každém případě jde o několik úhlů pohledu, pomocí nichž je možné sledovat výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků před, v průběhu, i po ukončení aktivity. Modely k vyhodnocování vzdělávání jsou většinou tvořeny soustavou několika následných kroků. A u každého kroku jsou použity konkrétní metody nebo jejich kombinace. Příkladem takového modelu může být **pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování**, složený z následujících úrovní:

- **úroveň 1 – reakce** školených osob na vzdělávání. Co si myslí o prospěšnosti vzdělávání, lektorech a tématech. Zahrnuje i zjišťování toho, co by účastníci vzdělávacího programu změnili nebo doplnili.
- **úroveň 2 – hodnocení poznatků** zjišťuje, co vše se školené osoby naučily. Jaké znalosti a dovednosti v procesu vzdělávání získaly.

- **úroveň 3 – hodnocení pracovního chování** prošetřuje míru, ve které účastníci školení následně uplatní nové poznatky při výkonu práce.
- **úroveň – 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky** se týká míry dopadu změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky. Zjišťuje se, zda došlo ke zlepšení výstupu, produktivity, kvality, zvýšení prodeje atd.
- **úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty** zjišťuje, jaký prospěch má ze vzdělání podnik, z hlediska ziskovosti, růstu apod.

S vyhodnocováním vzdělávacího programu se doporučuje začít od první úrovně směrem vzhůru. Pokud je zjištěno, že vzdělávání nepřineslo očekávané efekty, mělo by se v rámci vyhodnocení stanovit, zda je tomu tak v důsledku jeho neodpovídajícího zaměření, nevhodným provedením nebo nezvládnutím aplikace nových poznatků v praxi či nemožností nové schopnosti v praxi aplikovat. (Vodák 2011, Foot 2002)

### **Úroveň 1: Vyhodnocování reakcí**

S ohledem na praktickou část, ve které je provedeno vyhodnocení zaškolovacího procesu na úrovni 1, pomocí dotazníkového šetření, následuje stručná deskripce tohoto typu vyhodnocování.

Tato základní úroveň vyhodnocování zjišťuje informace, o názorech účastníků na vzdělávací program, ale nezabývá se problematikou toho, co se skutečně naučili. Jedná se o reakce osob na zážitky ze vzdělávání, zjišťování názorů na užitečnost jednotlivých bloků výuky, na lektory nebo na to, co by do vzdělávacího programu zařadily, či naopak vypustily. Dle psychologických poznatků, lidé více věří ve svou schopnost, zavést naučené znalosti v praxi, pokud dojde ke shodě vzdělávacího procesu s očekáváním účastníků. (Vodák 2011, Armstrong 2002)

Výsledky vyhodnocení přinesou informace o přínosech vzdělávání, které byly poskytnuty jednotlivým účastníkům, ale i doplňkové informace, o úrovni vedení vzdělávacích aktivit lektory, pro vedení podniku. Samotní lektori se dozvědí, zda zvládli vzdělávací aktivity po stránce vědomostní, prezentační, organizační a zda dokázali dostatečně reagovat na potřeby účastníků. K vyhodnocování této úrovně je možné použít dotazníkové šetření. (Vodák 2011)

Výhodou dotazníku je skutečnost, že dovoluje zahrnout do procesu vyhodnocování mnoho lidí a zabere podstatně méně času než strukturovaný rozhovor. Efektivita tohoto šetření se projeví z hlediska času, jak na straně hodnotitele, tak i samotných účastníků, a managementu. Dotazníky zajišťují přímou zpětnou vazbu z pracoviště a připomínají účastníkům i manažerům, potřebu propojení vzdělávacího programu s pracovním místem. Naopak nevýhodou může být nedostatečná míra odezvy, méně kvalitativních informací nebo menší prostor pro otevřené otázky. (Vodák 2011, Jones 2008)

### **1.3 Posuzování efektivnosti vzdělávacího programu**

S růstem významu a nákladů vynaložených na vzdělávací a rozvojové aktivity jsou kladeny na manažery i zaměstnance stále vyšší požadavky, týkající se efektivity těchto aktivit, jelikož výdaje, na vzdělávání zaměstnanců, jsou investice do lidského kapitálu organizace, na jejichž návratnost, je třeba klást stejné nároky, jako na ostatní výdaje podniku. (Folwarczná 2010)

Pro dosažení přesného posouzení efektivnosti vzdělávacího programu ale neexistuje v odborné literatuře jednotný přístup, natož úroveň, či metoda, na základě které, je možné efektivitu spolehlivě změřit. Literatura (Kocianová 2010, Folwarczná 2010, Koubek 2011, Vodák 2011) se shoduje pouze v tom, že na efektivitu vzdělávání působí celá řada faktorů, a že návratnost investic do vzdělávání nelze měřit pouze na základě peněžních měřítek. Efektivnost vzdělávání pracovníka totiž nespočívá pouze v tom pohledu, že zaměstnanci dělají svou práci lépe, podávají lepší pracovní výkon, šetří podnikové zdroje, ale rovněž v tom, že je zvyšována jejich spokojenost, zaujetí pro vykonávanou práci, vazba na podnik, zvyšuje se jejich šance na funkční a platový postup a šance na trhu práce, zlepšují se mezilidské vztahy v podniku, zvyšuje se spokojenost zákazníků a mnohé další.

Z pohledu autorky diplomové práce je pro podnik nezbytný alespoň přehled o nákladech, které jsou vynaloženy na vzdělávací program, a proto bude toto vyčíslení nákladů provedeno v praktické části práce.

Dle literatury (Vodák 2011) je třeba při řešení otázek spojených se stanovením nákladů na vzdělávací rozvojový program rozhodnout, do jakých podrobností při vyčíslování jít. Je žádoucí počítat minimálně s těmito náklady:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje, stravné;
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady na vývoj učebních aktivit;
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky;
- náklady na přípravu a kopírování materiálů;
- náklady na externí moderátory, lektory.

V případě, že je vzdělávací program organizován pro větší počet lidí, je možné výpočet zjednodušit využitím průměrných hodnot. Při zkoumání výše nákladů je nezbytné věnovat pozornost faktorům, které jsou schopny výši nákladů ovlivnit. K těm nejvýznamnějším patří velikost, typ a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků, výše platu lektorů, počet účastníků připadajících na jednoho lektora atd. (Vodák 2011)

#### **1.4 Dílčí shrnutí**

V rámci systematického podnikového vzdělávání pracovníků má hlavní význam identifikace potřeb vzdělávání, stanovení cílů vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu, a užitých metod. Tyto fáze rozhodují o průběhu vlastního procesu vzdělávacích aktivit a také o jejich účinnosti v dalších etapách podnikového vzdělávání zaměstnanců. Proces systematického podnikového vzdělávání by se měl stát součástí neustálého rozvoje lidských zdrojů každého podniku. Většina renomovaných podniků si je vědoma toho, že přípravě pracovníků je třeba věnovat velkou a soustavnou pozornost, protože vzdělaný zaměstnanec učiní výrazně méně chybných rozhodnutí než zaměstnanec, méně nebo hůře, připravený.

V současném dynamickém a tržně orientovaném konkurenčním prostředí si téměř každý podnik uvědomuje potřebu neustálého zlepšování a hledá příležitosti, které mu pomůžou se co nejlépe prosadit. Konkurenčního prostředí tak způsobuje mimo jiné tlak na rozvíjení schopností a dovedností pracovníků pomocí efektivního učení. Efektivního vzdělávání lze dosáhnout tehdy, pokud se s co nejnižšími náklady dosáhne požadovaných cílů.

## **2 Představení společnosti**

Praktická část diplomové práce byla vypracována ve společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s. v odštěpném závodě v Plzni, jež je stoprocentní dceřinou společností společnosti ADP Nederland B. V., kterou vlastní společnost ADP Inc. ze Spojených států amerických.

### **2.1 Skupina ve světě**

Skupina ADP, jejíž logo lze shlédnout na obrázku 2, patří mezi největší světové poskytovatele outsourcingových služeb v oblasti personalistiky a zpracování mezd. V rámci svého oboru si více než 60 let udržuje vedoucí postavení na trhu.

ADP pomáhá zaměstnavatelům, z více než 50 zemí, při procesování mezd jejich zaměstnanců v USA, Kanadě, Evropě, Jižní Americe, Austrálii a Asii. Mezi klienty, kterých je nad 570 000, patří začínající firmy s několika zaměstnanci, ale také velké nadnárodní společnosti po celém světě.

**Obrázek 2: Logo skupiny ADP**



Zdroj: interní podklady společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s., 2016

### **2.2 Odštěpný závod v České republice**

ADP Employer Services Česká republika, a.s. (dále „ADP“) vznikla dne 20. října 1994 zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Praze.

Předmětem podnikání společnosti je:

- činnost účetních poradců
- vedení účetnictví



- vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

ADP poskytuje služby pro více než 50 společností z celé Evropy, s více než 230 pobočkami (to znamená přes 400 000 výplatních pásek každý měsíc).

Odštěpný závod v Plzni provádí službu vedení mzdového účetnictví výhradně pro Spolkovou republiku Německo.

### **2.3 Zaměstnanci společnosti**

V kancelářích ADP v Praze a Plzni pracuje více než 500 zaměstnanců, kteří pocházejí z různých kultur a hovoří mnoha jazyky. Hlavním komunikačním jazykem je ale angličtina. Co se týče organizační struktury, společnost je řízena týmem manažerů zodpovědných za jednotlivá oddělení – klientský servis, implementace, vývoj produktu, finance, personální oddělení. Nicméně většinu zaměstnanců tvoří pozice pod názvem **referent mzdových služeb**, která bude podrobněji popsána níže.

V odštěpném závodu v Plzni pracuje více než 160 zaměstnanců, z nichž 130 zastává pozici, již zmíněného, referenta mzdových služeb. Ve společnosti převládá mladý kolektiv, protože průměrný věk se pohybuje kolem 28,5 let. Mezi zaměstnanými převažují ženy, protože tvoří 65 % všech zaměstnanců, muži tedy pouze 35 %.

Co se týče vzdělání, polovina zaměstnanců je středoškolsky vzdělaná a polovina má vzdělání vysokoškolské. Na vedoucích pozicích je samozřejmě požadováno absolvování vysoké školy, na pozicích referenta mzdových výloh jsou zaměstnání jak lidé s vysokoškolským, tak středoškolským vzděláním.

### **2.4 Nábor zaměstnanců na pozici referent mzdových služeb**

Pozice referenta mzdových služeb v plzeňské divizi vyžaduje středoškolské, vyšší odborné, nebo vysokoškolské vzdělání, se znalostí pouze německého jazyka, nebo se znalostí německého i anglického jazyka. Budoucí zaměstnanci této pozice nemusí mít praktické dovednosti z oblasti mzdového účetnictví. Všechny potřebné znalosti a dovednosti, k vykonávání této pracovní pozice, totiž zajistí kompletní zaškolení, po jejich budoucím navázání pracovního poměru v ADP.

Cílovou skupinou, pro obsazení této pozice, jsou především absolventi ZČU a maminky na rodičovské dovolené, se znalostí německého jazyka a potřebnou motivací učit

se novým věcem. Právě německý jazyk znamená pro společnost ADP, při hledání nových zaměstnanců, jakousi překážku, protože lidé v Plzni a jeho okolí touto znalostí ne často disponují (i přesto, že je Plzeňský kraj v přímém sousedství se Spolkovou republikou Německo).

Obtížnost, při hledání nových zaměstnanců, je tedy pro společnost značně vysoká, a proto organizuje různorodé činnosti, pomocí kterých se snaží nové zaměstnance „přilákat“.

Jedna z forem cíleného vyhledávání nových zaměstnanců jsou letáky umístěné přímo v prostorách ekonomické, filozofické a pedagogické fakulty. Dále se můžeme s letáky, nabízejícími práci referenta mzdových služeb, setkat v knihovnách či mateřských centrech a na dalších místech, kde se cílová skupina nejčastěji pohybuje. Společnost ADP se také prezentuje na kulturních i jiných akcích pořádaných ZČU, především na Veletrhu pracovních příležitostí při ZČU, kde lze oslovit studenty přímo.

Samotný nábor nově příchozích, který trvá obvykle 2 týdny, provádí personální oddělení. Na začátku celého procesu pečlivě prochází přihlášky, a pokud jsou splněna kritéria pro danou pozici, je uchazeč pozván k pohovoru. Při něm uchazeč získá více informací o ADP, firemní kultuře, organizaci a náplni práce a dále je posouzeno, zda je vhodným kandidátem pro dané pracovní místo. Pokud má tato spolupráce budoucí perspektivu je uchazeč pozván k druhému pohovoru, kde se setká se svým vedoucím budoucího týmu. V průběhu tohoto pohovoru je věnováno více pozornosti schopnostem, motivaci, zkušenostem a očekáváním uchazeče.

## **2.5 Spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni**

Především kvůli výše zmíněné obtížnosti, při hledání nových zaměstnanců, navázala společnost také úzkou spoluprací se Západočeskou univerzitou. ADP nabízí možnost kvalifikovat se, na pozici referenta mzdových služeb, již během studií, prostřednictvím celoživotního vzdělávání.

Mezi hlavní aktivity, kromě vedení diplomových prací (jak také vyplývá z pročitání této práce), patří:

- nabídka praxe a stáží
- nabídka pracovních příležitostí

- účast na projektech
- vzdělávací program „Základy německého mzdového účetnictví“ atd.

Pomocí zmíněných aktivit dochází ke spolupráci a přípravě na budoucí povolání již při studiu. Studenti jsou tedy částečně kvalifikováni, z toho důvodu je u nich jednodušší případné budoucí zaškolení, a také samozřejmě větší pravděpodobnost, že po absolvování vysoké školy nastoupí právě do společnosti ADP.

## **2.6 Školení a osobní rozvoj ve společnosti**

Velmi důležitým procesem v ADP, který je hlavním tématem této práce, je školící a vzdělávací proces. Ten zaměstnance ADP provází od jejich prvního dne, přes důležité profesní milníky, celou jejich kariérou.

Tato diplomová práce se soustředí především na počáteční zaškolovací proces, který zaměstnancům umožní vykonávat správně jejich pracovní úkoly pro danou pozici vůbec. Jedná se zde o tříměsíční intenzivní přípravu, jež zahrnuje úvodní školení, specializovaná školení, přihlášení se do zaměstnaneckých portálů, zařízení vstupních karet, seznámení se s používanými aplikacemi atd. Tedy vše, co je zapotřebí, aby nově přijatý zaměstnanec mohl správně vykonávat veškeré budoucí pracovní činnosti, které vyžaduje jeho pracovní pozice. Podrobněji se zaškolovacím procesem ADP zabývá diplomová práce níže.

Program osobního rozvoje ale po tomto úvodním zaškolovacím procesu nekončí. Zaměstnanci mají dále možnost každý rok prodiskutovat své osobní cíle se svým nadřízeným. Koncem fiskálního roku jsou potom organizovány osobní schůzky, jejichž účelem je vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a stanovení cílů nových. Pravidelně je organizováno osobní setkání zaměstnanců a nadřízených, při kterém lze získat okamžitou zpětnou vazbu.

ADP tedy klade vysoký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců, a proto se snaží nabízet širokou nabídku vzdělávacích programů, které jsou věnovány osobnímu rozvoji jedince.

### **3 Charakteristika mzdového účetnictví**

V této kapitole je z počátku charakterizováno mzdové účetnictví obecně, a dále je provedena deskripce základních principů mzdového účetnictví, které jsou platné ve Spolkové republice Německo. V rámci této kapitoly je problematika mzdového účetnictví charakterizována z hlediska vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a následně i z hlediska právního. V závěru kapitoly je uveden postup výpočtu čisté mzdy, ve Spolkové republice Německo, který je následně na jednoduchém příkladu demonstrován a porovnán s výpočtem dle českých norem. Alespoň částečná představa o zmíněných problematikách je, z pohledu autorky diplomové práce, zásadní pro porozumění dalšího textu.

Vybrané odborné termíny jsou uvedeny také v německém jazyce, a to z důvodu využití diplomové práce v podnikové praxi.

#### **3.1 Základní informace o mzdovém účetnictví**

Mzdové účetnictví je typicky administrativní úlohou, která je tradičně přiřazena do kompetence personálního oddělení. Úkol mzdového účetnictví je zcela zřetelný a zdánlivě velmi jednoduchý. Až s okamžikem, kdy společnost přijme zaměstnance, dojde k poznání, že tento úkol je nelehký a je zapotřebí dostát široké škále znalostí různých předpisů, jež se týkají zaměstnanosti, pracovního práva, problematiky zdanění příjmů a dalších. Primárně jde tedy o určení částky, kterou má společnost pravidelně zaplatit na účet zaměstnance, dále ale také o stanovení výše daně z příjmu, církevní daně, solidaritní přírážky, příspěvků na sociální zabezpečení atd. (Kaiser 1995, Vybíhal 2006)

Jedná se o oblast, kde jsou hojně využívány počítačové programy. Důvodem pro jejich využití je jen těžko ručně zvládnutelné množství údajů, které musí být zpracováno během krátké doby, a bez problémů. Nejenom z tohoto důvodu je již dlouhodobým zvykem, využívání služeb externích specialistů pro vedení mzdového účetnictví. Toho využívají především malé a střední společnosti, které na základě smlouvy, uzavírají s externími poskytovateli provedení služeb tohoto druhu. Na druhé straně velké společnosti mívají v rámci personálního oddělení tzv. mzdové účtárny, kde se přímo problematikou mzdového účetnictví zabývá několik mzdových účetních, díky čemuž je složité zpracování mezd jednodušeji plněno. (Kaiser 1995)

### **Role zaměstnavatele**

Zaměstnavatel může být fyzickou nebo právnickou osobou, která hraje v procesu mzdového účetnictví hlavní úlohu. Nespočívá v tom, že by záležitosti týkající se mezd vyřizoval sám (k tomu dochází pouze zřídka), veškeré činnosti s tímto spojené jsou přeneseny do níže zmíněné role mzdové účetní či účetního. Nicméně zaměstnavatel zůstává, v souladu s platným právním základem, zodpovědnou a zaručující se osobou za tyto činnosti. (Šubrt 2006; ww.Lohn-Info.de 2016)

### **Role mzdových účetních**

Úlohou mzdových účetních je tvořit opěrný bod, schopný metodicky, věcně i prakticky zvládat široký okruh předpisů, které souvisí se zaměstnáváním pracovníků. Každý podnikatelský subjekt se v roli zaměstnavatele stává plátcem daně, jehož povinností je perfektní znalost všech předpisů z výše zmíněných okruhů problematik. V případě nedodržení či porušení těchto předpisů může podnik postihnout sankce, jež má v mnoha případech nepříznivý dopad na celkové hospodaření podniku a také na důležitou součást podnikání, jež tvoří „image“. (Vybíhal 2006)

Pozice mzdové účetní rozhodně není pro každého. Toto pracovní místo s sebou nese vysoké pracovní vypětí, potřebu samo vzdělávání se a průběžné sledování častých změn v právních předpisech. Tyto změny je potřeba následně promítnout do mzdové evidence a dalších materiálů, se kterými mzdové účetní, ale i management daného podniku pracují. (Vybíhal 2006)

Mzdové účetní tedy nesou zodpovědnost za správné a včasné administrativní zabezpečení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale také vztahu mezi zaměstnavatelem, státními orgány a dalšími institucemi správy zdrojů veřejných rozpočtů. (Vybíhal 2006)

### **Role zaměstnance**

Zaměstnanec je fyzická osoba, která je jednou ze smluvních stran pracovněprávního vztahu. S podpisem pracovní smlouvy nastane mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr, který vyžaduje dodržování pracovních předpisů. (www.Lohn-Info.de 2016)

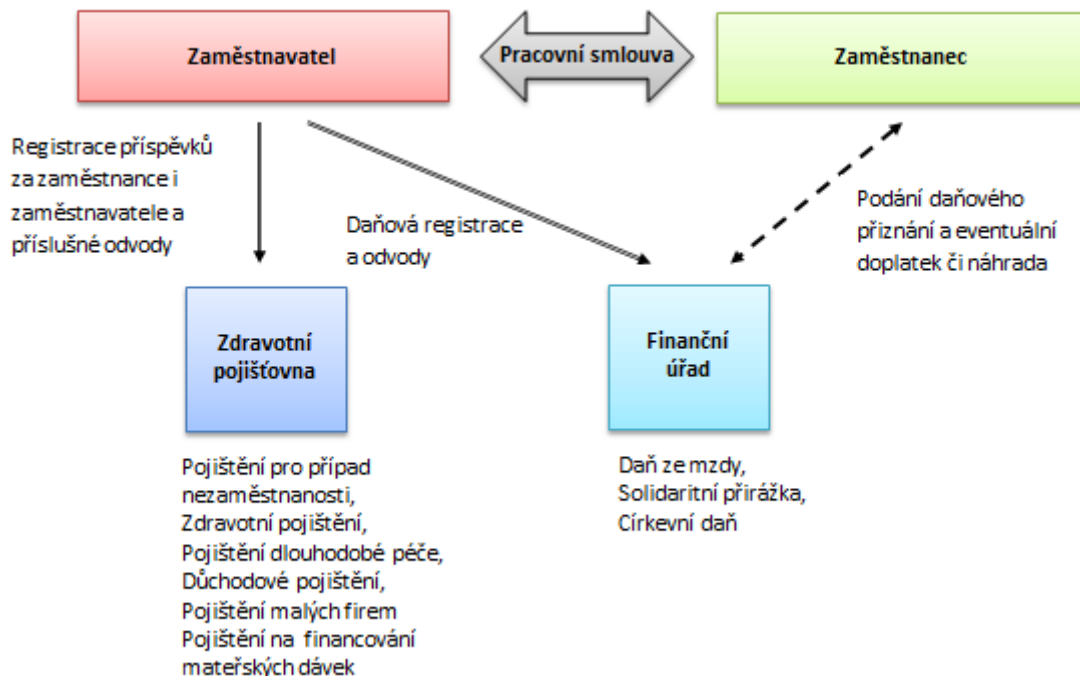
### 3.2 Deskripce systému mzdového účetnictví ve Spolkové republice Německo

V rámci této kapitoly jsou představeny základní principy mzdového účetního systému v SRN. Před uvedením vlastního obsahu tohoto systému, je důležité uvést, co vše vůbec musí být v rámci mzdového účetnictví provedeno:

1. Zaměstnavatel stanovuje zaměstnanci výši mzdy.
2. Zaměstnavatel vypočítává výši daně z příjmu, kterou následně odvádí finančnímu úřadu.
3. Zaměstnavatel vypočítává výši příspěvku na sociální zabezpečení, který odvádí pojišťovně.
4. Zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci čistou mzdu. (Girlich 2011)

Se zaměstnáním pracovníka, vzniká tedy zaměstnavateli velké množství povinností. Obsah těchto povinností demonstruje následující obrázek 3.

Obrázek 3: Povinnosti zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování dle (Girlich 2011)

Zaměstnavatel uzavírá se svým budoucím zaměstnancem pracovní smlouvu, na jejímž základě náleží zaměstnanci měsíční odměna, jež je pro něj výnosem, a pro zaměstnavatele nákladem. Pracovní smlouva je nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru, který musí být uzavřen v písemné formě a to buď předem, nebo v den nástupu zaměstnance do práce. Pro zaměstnance, na základě smlouvy, vzniká povinnost poskytovat služby zaměstnavateli. (Mussil 1962, Šubrt 2006)

V rámci mzdového účetnictví pak dále zaměstnavatel založí základní údaje o zaměstnanci (např. věk, daňovou třídu, rodinný stav) do mzdového systému a každý měsíc stanoví výši daňové srážky a příspěvku na sociální zabezpečení, který odvádí je příslušným institucím. (Girlich 2011, Auer 2008)

### **3.2.1 Právní a podnikové podklady pro nárok na mzdu**

Tvorba podkladů pro nárok na mzdu je v SRN poněkud složitá, protože musí zohledňovat jak právní normy, tak různá podniková ujednání.

Co se týče právních norem, ty se podílí na vytváření pracovních smluv vždy stejnou měrou a jsou pro všechny společnosti povinné. Zmíněná složitost počíná právě zde, protože pracovní právo vychází z velkého počtu právních pramenů. Zohledňuje:

- Zákony Evropského společenství
- Ústavu
- Zákony pro jednotlivé země (Diepholz 2008, Šubrt 2006)

Z nichž nejdůležitější pracovní zákony v SRN jsou zmíněny níže a k nim uveden stručný obsah.

#### **Zákon o bezpečnosti práce (Arbeitsschutzgesetz)**

Účelem tohoto zákona je ochrana zdraví zaměstnanců a zlepšování bezpečnosti pracovního prostředí. Zaměstnanci a zaměstnavatelé by měli minimalizovat, nejlépe však zamezit, ohrožení života nebo zdraví pracovníků na pracovišti, a to poskytováním upozornění pro zvláště ohrožené pracovníky, řádným zaškolením o bezpečnosti práce, a sami se povinně starat o bezpečnost vlastní i ostatních. (Kiepe 2014)

### **Zákon o pracovní době (Arbeitszeitgesetz)**

Zákon o pracovní době vymezuje denní pracovní dobu, která se pohybuje od 8 do 10 hodin. Dále stanoví pracovní přestávky, směny, práci v noci, o nedělích a svátcích, nebo odpočinek po práci. (Kiepe 2014)

### **Zákon o odborném školení (Berufsausbildungsgesetz)**

Vymezuje pravidla pro uzavírání vzdělávacích smluv, organizaci odborného vzdělávání ve společnosti, udělování certifikátů atd. (Kiepe 2014)

### **Zákon o náhradě mzdy/platu (Entgeltfortzahlungsgesetz)**

Náhrada mzdy je vyplácena během nemoci zaměstnance a o státních svátcích. Zákon vymezuje výši a výpočet náhrady mzdy, a stanoví pravidla pro zaměstnance v případě projevující se nemoci. Dále stanoví případy, ve kterých zaměstnanec nemá nárok na získání náhrady mzdy. (Kiepe 2014)

### **Zákon o ochraně mladistvých (Jugendarbeitsschutzgesetz)**

V zákoně lze nalézt definici dítěte a mladistvého. Obsahuje nařízení pro zaměstnávání dětí a mladistvých včetně zákazů o jejich zaměstnanosti. Stanovuje pracovní dobu těchto osob i nároky na dovolenou. (Kiepe 2014)

### **Zákon na ochranu matek (Mutterschutzgesetz)**

Zahrnuje sdělovací povinnosti o nastávajícím mateřství, zákazy o zaměstnání a výpovědi, a také nařízení pro náhradu mzdy v době mateřské dovolené. V zákoně lze nalézt výši a výpočet této náhrady mzdy. Dále ustanovuje pravidla pro práce přesčas, v noci, a práci o nedělích pro nastávající matky. (Kiepe 2014)

### **Spolkový zákon o dovolené (Bundesurlaubgesetz)**

Upravuje nárok na dovolenou, dobu trvání dovolené, náhradu mzdy za dovolenou a další. Trvání dovolené je minimálně 24 pracovních dnů a plný nárok na dovolenou pro zaměstnance vzniká až po 6 měsících v zaměstnání. Obsahuje také pravidla pro dny nemoci během dovolené, jež nejsou považovány za dny dovolené. (Kiepe 2014)

### **Občanský zákoník (Bürgerliches Gesetzbuch)**

Občanský zákoník upravuje smlouvy o poskytování služeb (Dienstverträge), důvody pro ukončení pracovní činnosti, výpovědní lhůty a další. (Kiepe 2014)



### **Zákon o práci na částečný úvazek a pracovních poměrech s dobou určitou (Teilzeit- und Befristungsgesetz)**

Podporuje práci na částečný úvazek a pracovní poměry s dobou určitou. Zakazuje diskriminaci takto zaměstnaných osob a podporuje jejich další vzdělávání. (Kiepe 2014)

### **Právo těžce zdravotně postižených (SGB IX Schwerbehindertenrecht)**

Upravuje zaměstnávání osob s těžkým zdravotním postižením, odměny za jejich práci, dodatečné dovolené a ochranu před výpovědí. (Kiepe 2014)

Mezi podniková ujednání, která taktéž ovlivňují vytváření pracovní smlouvy, patří:

- Kolektivní smlouvy
- Celozávodní smlouvy
- Řídící pravomoci zaměstnavatele (Diepholz 2008, Šubrt 2006)

### **Kolektivní smlouvy (Tarifverträge)**

Kolektivní smlouvy jsou uzavírány mezi sdružením zaměstnavatelů a odborovými organizacemi. Upravují pracovní podmínky všech zaměstnanců včetně učňů, ale také práva a povinnosti samotných smluvních stran. Mezi ně patří zejména plnění povinností daných smlouvou, po celou dobu jejího trvání, a dodržení předpisů týkajících se ukončení kolektivní smlouvy. (Stober 2007)

### **Celozávodní smlouva (Betriebsvereinbarungen)**

Celozávodní smlouva je kolektivní ujednání mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou. Z hlediska právního působení lze celozávodní smlouvu srovnat se smlouvou kolektivní. Vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele a podnikové rady, ale také stanovuje práva a povinnosti zaměstnance. (Duscheck 1999)

### **3.2.2 Mzda a plat (Arbeitslohn und Arbeitsentgelt)**

Mzda, či plat je zaměstnancům vyplácena od zaměstnavatele v různé výši, závislé na druhu vykonávané práce, její složitosti a dalších faktorech. (www.Lohn-Info.de 2016)

Mzda (Arbeitslohn), je termín z daňového práva. Plat (Arbeitsentgelt), je termín z práva sociálního zabezpečení. Ke správnému určení daně z příjmu a příspěvků na sociální zabezpečení je znalost zákonných ustanovení nezbytná. (www.Lohn-Info.de 2016)

### 3.2.3 Pravidelné a jednorázové odměny

Účetní praxe dále rozlišuje mezi pravidelnými a jednorázovými odměnami, které jsou podstatné pro výpočet průměrné mzdy. Pravidelné jsou veškeré odměny, které bývají vypláceny v běžném výplatním období. Výplatním obdobím může být kalendářní měsíc, týden ale i jeden den. (www.Lohn-Info.de 2016)

Mezi pravidelné příjmy patří:

- Mzda, plat
- Měsíční, či hodinová mzda
- Příplatky a příspěvky
- Příspěvek od zaměstnavatele na majetkotvorné spoření zaměstnance
- Náhrady mzdy za státní svátek, dovolenou nebo v případě nemoci (www.Lohn-Info.de 2016)

Jednorázová odměna je vyplacena k obvyklému výplatnímu termínu, ale pouze příležitostně. Mezi jednorázové odměny řadíme:

- Příspěvek na dovolenou
- Vánoční příspěvek
- Jednorázová prémie
- Odměny k pracovnímu výročí (www.Lohn-Info.de 2016)

### 3.2.4 Výpočet čisté mzdy

#### Hrubá mzda

Hrubá mzda je dohodnutá mzda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která je zpravidla vyplácena jednou měsíčně. Může být stanovena pevnou nebo hodinovou sazbou, která je uvedena v pracovní, kolektivní nebo celozávodní smlouvě. (www.Lohn-Info.de 2016)

### **Příspěvky na spoření**

Zaměstnanci také mohou využít tzv. smlouvu o spoření. Zaměstnavatel pak danou částku přičte k platu nebo zaměstnanec může požádat zaměstnavatele o stržení této částky ze mzdy a odvedení příslušné společnosti. Právní základ pro zmíněnou smlouvu tvoří předpis „Fünfte Vermögensbildungsgesetz“. (www.Lohn-Info.de 2016)

### **Příplatky a odměny**

Jedná se o příplatky za práci vykonanou o svátcích či nedělích, za práci vykonanou v noci, dále o příplatek za práci ve ztížených podmínkách, za práci přesčas, nebo funkční, osobní, sociální příplatek atd. Příplatky jsou stanoveny v kolektivních, individuálních, či celozávodních smlouvách. (www.Lohn-Info.de 2016)

### **Příjmy v naturáliích**

Příjmy v naturáliích jsou veškeré odměny za pracovní výkon, které nejsou ve formě peněz, tzv. nepeněžní dávky. Příkladem takových odměn může být používání služebního auta, zlevněné či bezplatné stravování, ubytování atd. (www.Lohn-Info.de 2016)

### **Paušální částka daně z příjmu**

Za normálních okolností je výše daně z příjmu vyčtena z daňových tabulek (Lohnsteuertabelle). Za určitých okolností může být daň z příjmu paušální částkou. (www.Lohn-Info.de 2016)

### **Celková hrubá mzda**

Celkovou hrubou mzdu získáme přičtením výše zmíněných příplatků/spoření/odměn k hrubé mzdě. (www.Lohn-Info.de 2016)

### Daňové odvody

Povinností zaměstnavatele je registrovat svou daňovou povinnost na finančním úřadě a následně v pevných termínech plnit následující daňové odvody:

- daně ze mzdy (Lohnsteuer),
- solidaritní přírážky (Solidaritätszuschlag) a
- církevní daně (Kirchensteuer). (Girlich 2011, Auer 2008)

*Daň ze mzdy* závisí na výši zdanitelné hrubé mzdy zaměstnance, na jeho daňové třídě a dále na počtu jeho dětí. Pro vyjádření daně ze mzdy je potřeba, od celkové brutto částky, odečíst nezdanitelné části mzdy. Klíčem pro určení samotné výše daně ze mzdy je daňová karta (Lohnsteuerkarte), která je vystavena každému zaměstnanci finančním úřadem a daňové tabulky (Lohnsteuertabelle), kde je uvedena pevná částka daně. (Girlich 2011, Auer 2008)

*Solidaritní přírážka* činí 5,5 % z daně z příjmu a používá se k obnově nových spolkových zemí. (Girlich 2011)

*Církevní daň* činí v spolkové zemi Bayern a Baden-Württemberg 8 %, v ostatních spolkových zemích je ve výši 9 % z daně z příjmu.

Výše uvedené daňové odvody jsou sraženy zaměstnavatelem ze mzdy pracovníka a zaplacený nejpozději do 10. dne následujícího měsíce finančnímu úřadu. (Girlich 2011, Auer 2008)

### Zákonné pojištění

Cílem zákonného sociálního zabezpečení je chránit pracovníky před všeobecnými životními riziky. Systém sociálního zabezpečení se skládá z následujících pěti částí:

- zdravotního pojištění (Krankenversicherung),
- pojištění dlouhodobé péče (Pflegeversicherung),
- důchodového pojištění (Rentenversicherung),
- pojištění proti nezaměstnanosti (Arbeitslosenversicherung) a
- úrazového pojištění (Unfallversicherung). (Auer 2008, Kiepe 2014)

Výše pojistného je založena na hrubém příjmu pracovníka a pro aktuální rok (2016) platí sazby v uvedené tabulce 1.

Tabulka 1: Sazby sociálního zabezpečení pro rok 2016

	VÝŠE POJISTNÉHO	ZAMĚSTNAVATEL	ZAMĚSTNANEC
<b>Zdravotní pojištění</b>	14,60 %	7,30 %	7,30 %
<b>Důchodové pojištění</b>	18,70 %	9,35 %	9,35 %
<b>Pojištění dlouhodobé péče</b>	2,35 %	1,175 %	1,175 %
<b>Pojištění proti nezaměstnanosti</b>	3 %	1,5 %	1,5 %
<b>Úrazové pojištění</b>	Zaměstnavatel uplatňuje příspěvky příslušnému profesnímu sdružení. Výše příspěvku závisí na třídě rizika, do něhož činnost daného podniku spadá.		
<b>Pojištění proti úpadku a insolvenční</b>	Povinné pro všechny podniky. Výše příspěvku je 0,12 %.		
<b>Pojištění pro financování mateřských dávek</b>	Povinné pro všechny podniky. Výše příspěvku se liší v závislosti na ustanoveních zdravotní pojišťovny.		
<b>Pojištění malých firem</b>	Povinné pro firmy do 30 zaměstnanců. Zajišťuje pokračování ve vyplácení mezd v případě onemocnění zaměstnanců. Výše příspěvku se liší v závislosti na ustanoveních zdravotní pojišťovny.		

Zdroj: vlastní zpracování dle [www.Lohn-Info.de](http://www.Lohn-Info.de), 2016

Veškeré příspěvky jsou sraženy zaměstnavatelem a poté odvedeny příslušným institucím, a to do stejného termínu, jako odvody daňové. (Auer 2008)

## Čistá mzda

Při výpočtu čisté mzdy se vychází ze mzdy hrubé, od které se odečítá daň z příjmu, církevní daň, solidaritní přírážka a příspěvek na sociální a zdravotní pojištění (samozřejmě pouze podíl za zaměstnance). (www.Lohn-Info.de 2016)

Čistá mzda se ale nemusí vždy rovnat čisté částce, kterou je v závěru vyplacena zaměstnanci. Výplatní částka může být dále ovlivněna například proplacením cestovních nákladů, vrácením záloh, příspěvkem zaměstnavatele na zdravotní pojištění, či dlouhodobou péčí atd. (www.Lohn-Info.de 2016)

Postup výpočtu čisté mzdy, který byl popsán výše, lze shlédnout v přehledném schématu na následujícím obrázku 4.

Obrázek 4: Schéma výpočtu čisté mzdy



Zdroj: vlastní zpracování dle portálu www.Lohn-Info.de, 2016

### 3.2.5 Komparace výpočtu čisté mzdy v České republice a Spolkové republice Německo

V této kapitole je demonstrován příklad, na výpočet čisté mzdy, podle mzdových pravidel a zákonů v České republice a ve Spolkové republice Německo. Účelem této kapitoly je porovnat oba způsoby výpočtu a poukázat na hlavní rozdíly.

Pro výpočet byl zvolen zaměstnanec pan Josef Novák pracující v ČR a zaměstnanec Hans Klein pracující v SRN. U obou byly zvoleny stejné parametry týkající se věku, rodinného stavu a počtu dětí. Hrubá mzda je zvolena pro oba ve výši 40 500 Kč, přičemž v případě zaměstnance pracujícího v SRN je výpočet doplněn o částky v Eurech (přepočteno kurzem 27 Kč/Euro).

#### Zaměstnanec Josef Novák v České republice

Prvním příkladem je výpočet čisté mzdy zaměstnance Josefa Nováka, který je ženatý, je mu 35 let, má jedno dítě a jeho hrubá mzda je 40 500 Kč. Nepobírá žádné náhrady ani příplatky, v ČR má podepsané Prohlášení, uplatňuje slevu na poplatníka a daňové zvýhodnění na vyživované dítě.

Při výpočtu čisté mzdy, v České republice, se vychází z hrubé mzdy zaměstnance. Dále je potřeba stanovit zaměstnancův podíl na zdravotní (4,5 %) a sociální pojištění (6,5 %). Pro výpočet daně je potřeba stanovit výši tzv. superhrubé mzdy. Superhrubá mzda je hrubá mzda, navýšená o podíl zaměstnavatele na sociální (25 %) a zdravotní pojištění (9 %). Výše daně se sazbou 15 % je potom vypočtena z této superhrubé mzdy zaokrouhlené na stovky nahoru. Z ní se odečte sleva na poplatníka (2 070 Kč) a daňové zvýhodnění na vyživované dítě (1 117 Kč), a získá se tak výše samotné daňové povinnosti. Pak už zbývá pouze, od hrubé mzdy, odečíst zaměstnancův podíl na sociální a zdravotní pojištění, daňovou povinnost a získáme tak výši čisté mzdy.

Výpočet čisté mzdy zaměstnance Josefa Nováka je demonstrován v následující tabulce 2.

Tabulka 2: Výpočet čisté mzdy v ČR

Hrubá mzda	Sazba v %	40 500,00 Kč
<b>Zaměstnanec</b>		
Sociální pojištění	6,5 %	2 633,00 Kč
Zdravotní pojištění	4,5 %	1 823,00 Kč
<b>Zaměstnavatel</b>		
Nemocenské	2,3 %	931,50 Kč
Důchodové	21,5 %	8 707,50 Kč
Státní politika zaměstnanosti	1,2 %	486,00 Kč
Sociální pojištění	25 %	10 125,00 Kč
Zdravotní pojištění	9 %	3 645,00 Kč
Superhrubá mzda		54 270,00 Kč
Zaokrouhlení základu daně		54 300,00 Kč
Záloha daně	15 %	8 145,00 Kč
		2 070,00 Kč
Sleva na poplatníka		6 075,00 Kč
Daň po slevách		1 117,00 Kč
Sleva na dítě		4 958,00 Kč
Daňová povinnost		
<b>Čistá mzda</b>		<b>31 086,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### Zaměstnanec Hans Klein ve Spolkové republice Německo

Druhým příkladem je výpočet čisté mzdy zaměstnance Hanse Kleina, který je ženatý, ve věku 35 let, má jedno dítě a jeho hrubá mzda je 1 500 Euro (40 500 Kč). Jeho manželka má zdanitelné příjmy přibližně ve stejné výši, proto je pro Hanse Kleina zvolena daňová třída IV. Pan Klein není členem náboženského společenství, žije ve spolkové zemi Bavorsko (Bayern), je přihlášen ke zdravotní pojišťovně AOK Bayern a uplatňuje daňové zvýhodnění na vyživované dítě.

Při výpočtu čisté mzdy v SRN se vychází opět z hrubé mzdy zaměstnance. Od ní se odečítá zaměstnancův podíl na zdravotní pojištění (KV), důchodové pojištění (RV), pojištění pro případ nezaměstnanosti (AV) a pojištění dlouhodobé péče (PV).



Dále je potřeba odečíst daň z příjmu, popřípadě církevní daň a solidaritní přírážku, aby byla vyčíslena konečná hodnota čisté mzdy.

Výpočet čisté mzdy zaměstnance Hanse Kleina je demonstrován v následující tabulce 3.

**Tabulka 3: Výpočet čisté mzdy v SRN**

<b>Hrubá mzda</b>	<b>Sazba v %</b>	<b>1 500,00 €</b>	<b>40 500,00 Kč</b>
<b>Zaměstnanec</b>			
KV	7,3 % + 1,1 %	126,00 €	3 402,00 Kč
RV	9,35 %	140,25 €	3 786,75 Kč
PV	1,175 %	17,63 €	475,88 Kč
AV	1,5 %	22,50 €	607,50 Kč
<b>Zaměstnavatel</b>			
KV	7,3 %	109,50 €	2 956,50 Kč
RV	9,35 %	140,25 €	3 786,75 Kč
PV	1,175 %	17,63 €	475,88 Kč
AV	1,5 %	22,50 €	607,50 Kč
Daň (Lohnsteuer)	0,0 %	86,00 €	2 322,00 Kč
Solidaritní přírážka (Solidaritätzuschlag)	5,5 %	4,73 €	127,71 Kč
Církevní daň (Kirchensteuer)	8 %, 9 %	0,00 €	0,00 Kč
<b>Čistá mzda</b>		<b>1 107,63 €</b>	<b>29 905,88 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výše daně ze mzdy v SRN se řídí daňovými tabulkami (Lohnsteuertabelle). Pan Hans Klein musí zaplatit solidaritní přírážku ve výši 4,73 €, protože daň ze mzdy překračuje minimální hranici pro její výpočet, jež je 81 €. Církevní dani pan Hans Klein nepodléhá, protože není přihlášen k náboženskému společenství.

## **Srovnání ČR a SRN**

Výpočet čisté mzdy v SRN je složitější, než by se mohlo zdát. Existuje zde totiž hned 6 daňových tříd, které se liší celkovou mírou zdanění. V SRN se tedy jedná o výrazně progresivní daňové zatížení. Díky tomuto systému jsou finančně zohledněni lidé s nižšími příjmy, rodiny s více dětmi, nebo rodinný rozpočet manželů, který je odkázán pouze na jednoho z nich. Na druhou stranu lidé s nadprůměrnými příjmy podléhají vyšším daňovým odvodům.

V ČR je naopak zavedena jednotná sazba daně z příjmu ve výši 15 %, jenž se vypočítává ze zaměstnancovi superhrubé mzdy (hrubá mzda zvýšená o sociální a zdravotní pojištění, placené zaměstnavatelem). U nadstandartních příjmů jsou tedy daňové odvody v ČR nižší, z důvodu právě jednotné sazby daně z příjmu fyzických osob.

Co se týče odvodů na sociální zabezpečení, je zaměstnanec v SRN mnohem více zatížen, než zaměstnanec pracující v ČR. V SRN se na pojistném odvádí 19,325 % ze mzdy zaměstnance, v ČR se ale jedná pouze o 11 %. V SRN jsou zaměstnanci také povinni odvádět pojistné na více druhů pojištění.

V SRN se dále také vyskytuje specifická solidaritní přírážka a církevní daň, která působí jako další odvody ze mzdy zaměstnance.

Na zvoleném příkladu, uvedeném výše, při mzdě 40 500 Kč (1 500€) a dalších specifikacích, vyšla výsledná hodnota čisté mzdy pouze nepatrně vyšší v případě ČR. Rozdíl mezi čistou mzdou v ČR a SRN činí v tomto případě přesně 1180,12 Kč. Při této výši mzdy je tedy pro zaměstnance výhodnější systém v ČR.

Samozřejmě při jiné výši příjmu, by se výhodnost systému, z pohledu zaměstnance, mohla projevit naopak v SRN. Tuto skutečnost lze ale očekávat spíše v případě nižších příjmů zaměstnance.

#### **4 Analýza současného zaškolovacího procesu ve společnosti**

V této kapitole je provedena analýza současného zaškolovacího procesu, který funguje v ADP, bez velkých změn, od založení společnosti. Níže provedená analýza tohoto procesu se týká výhradně zaškolení pro pozici referenta mzdových služeb.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s., 2016

#### **4.1 Identifikace potřeb zaškolení ve společnosti**



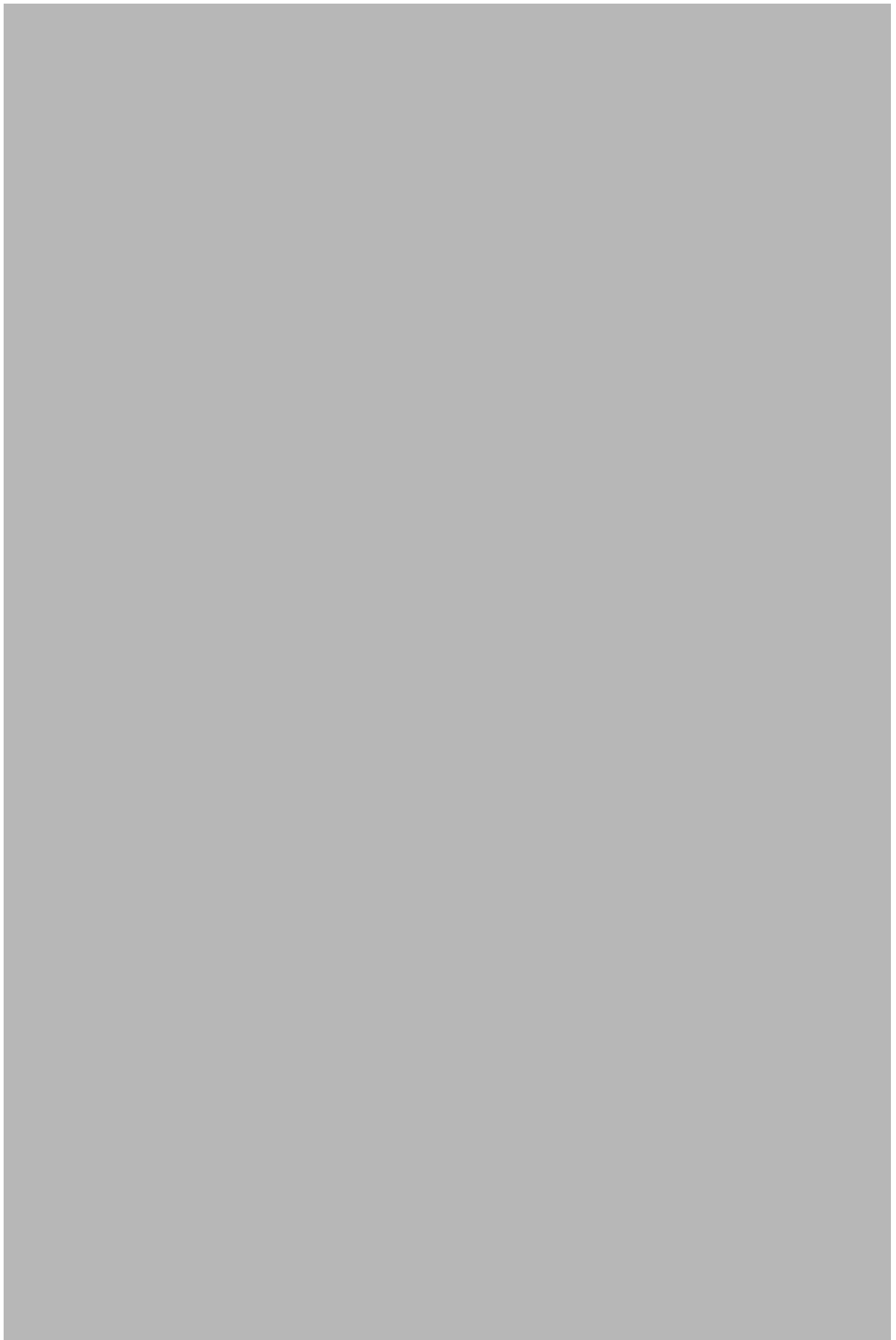
#### **4.2 Plánování zaškolení ve společnosti**

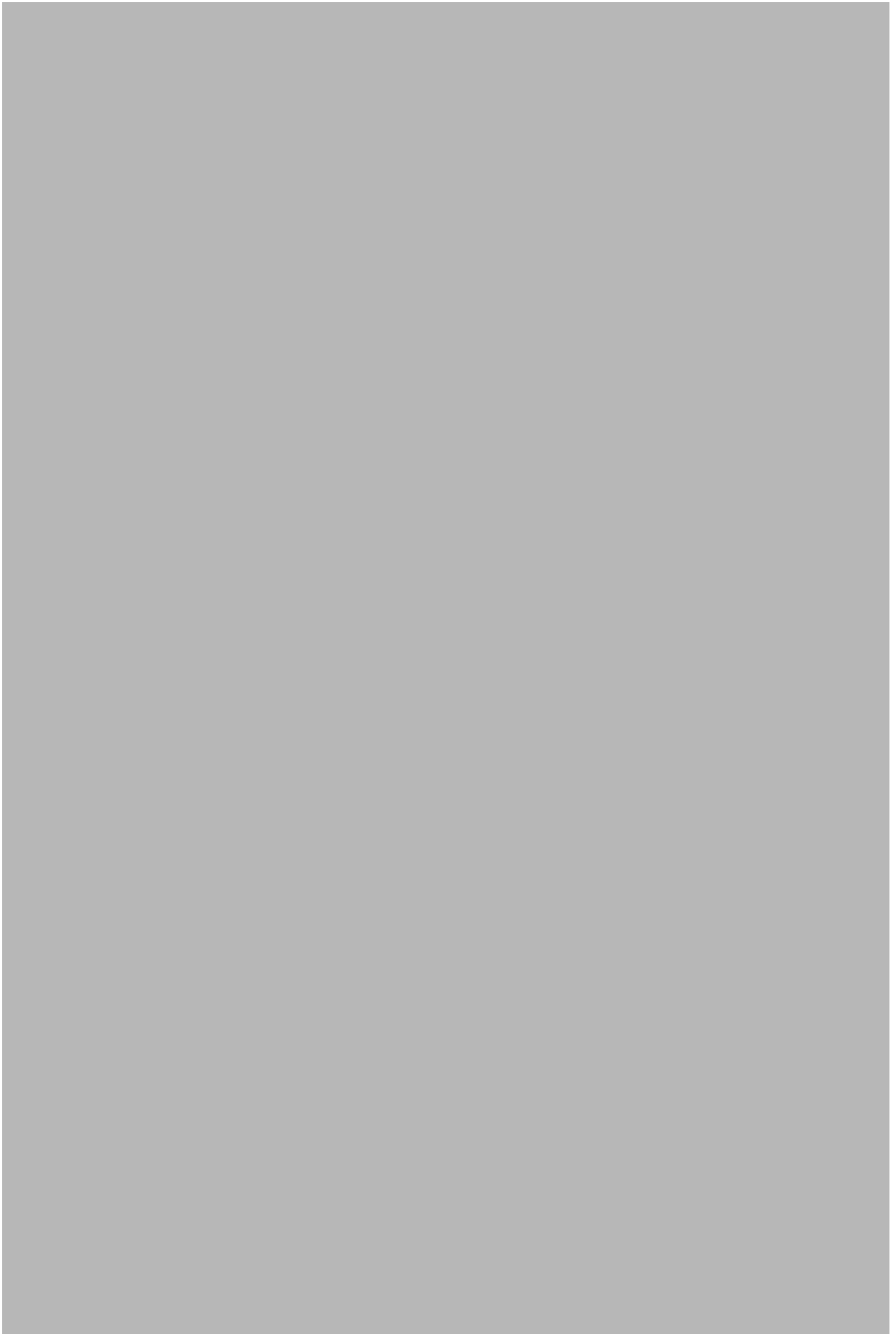


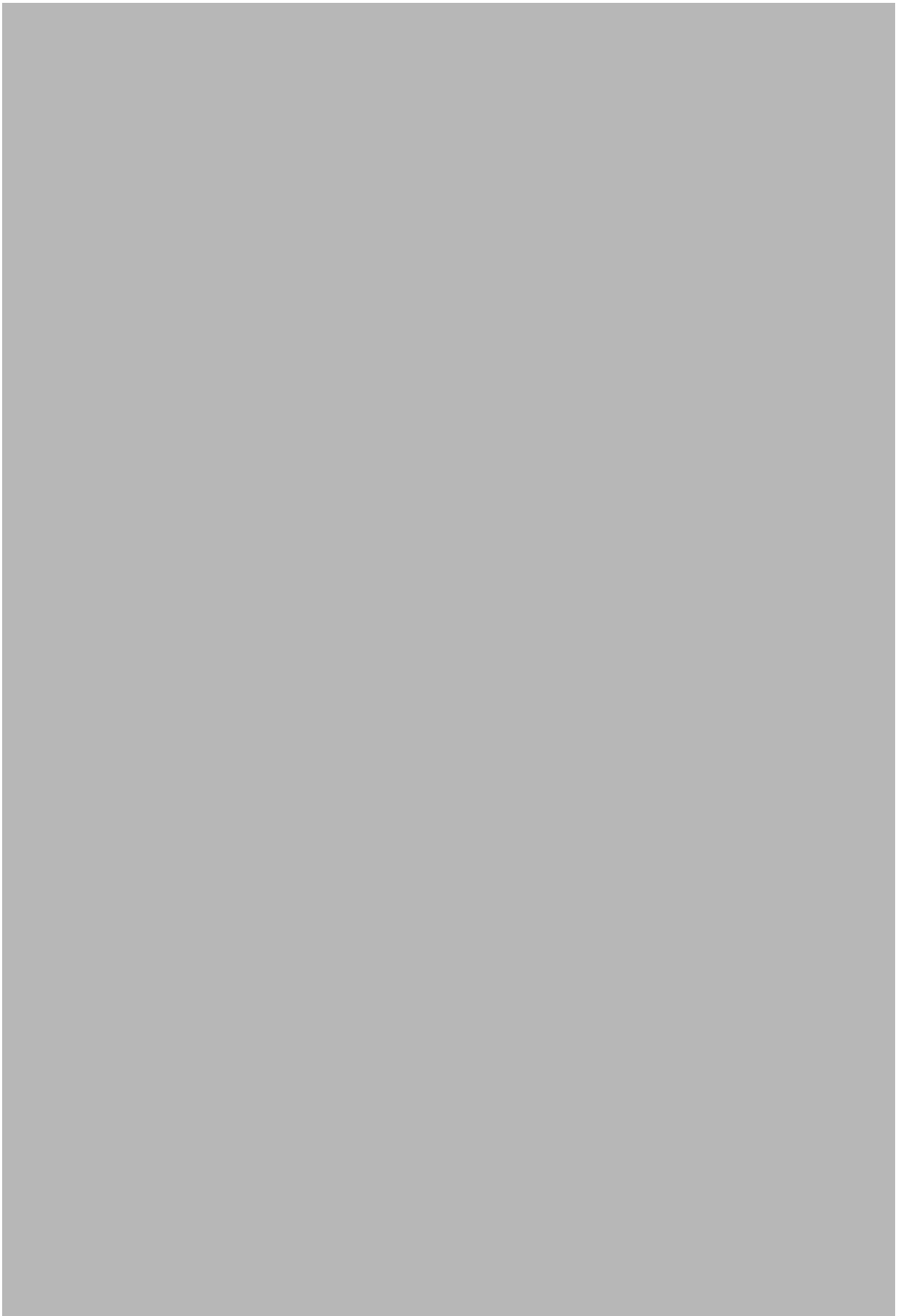


### **4.3 Realizace zaškolovacího procesu**

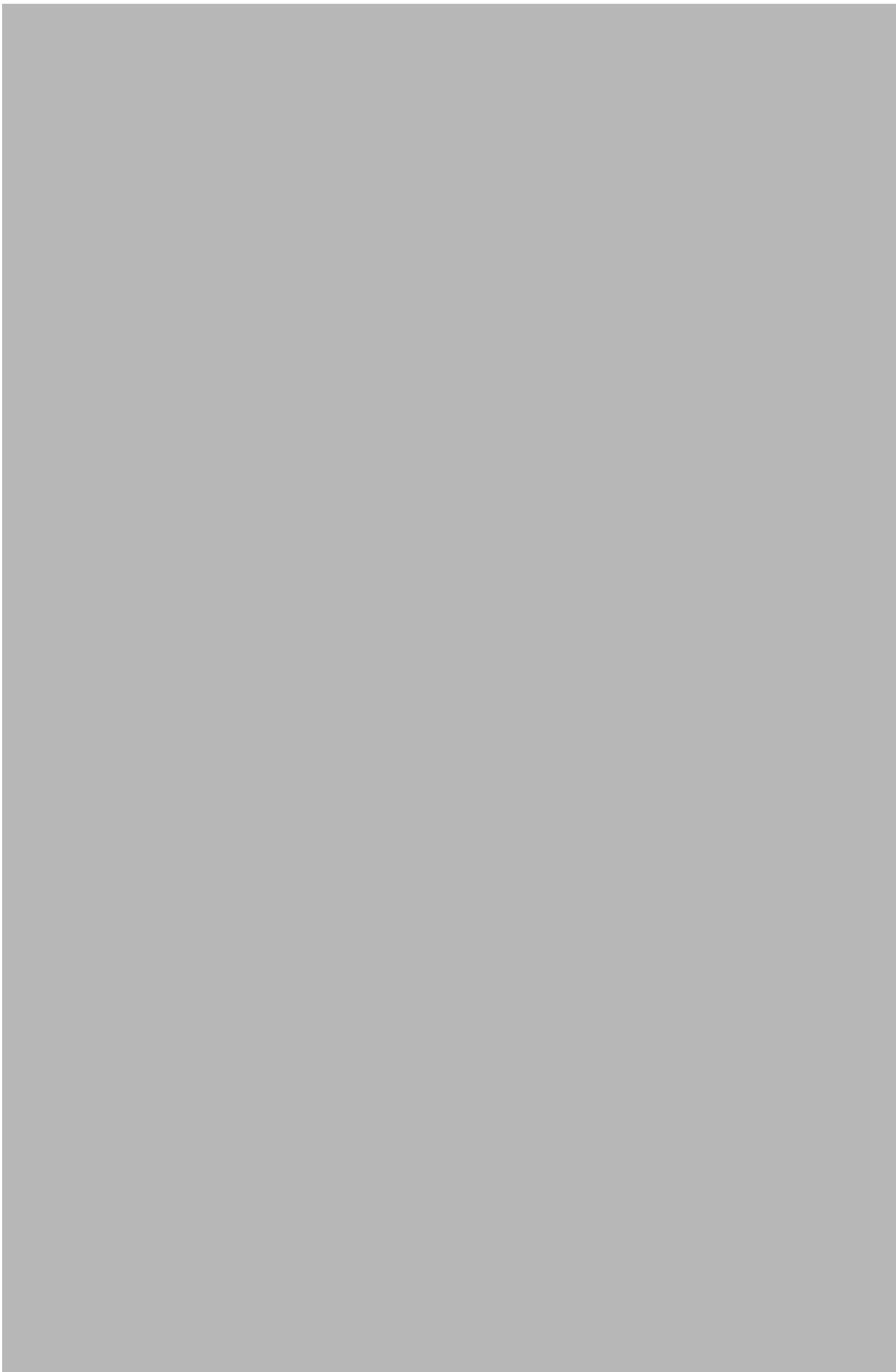




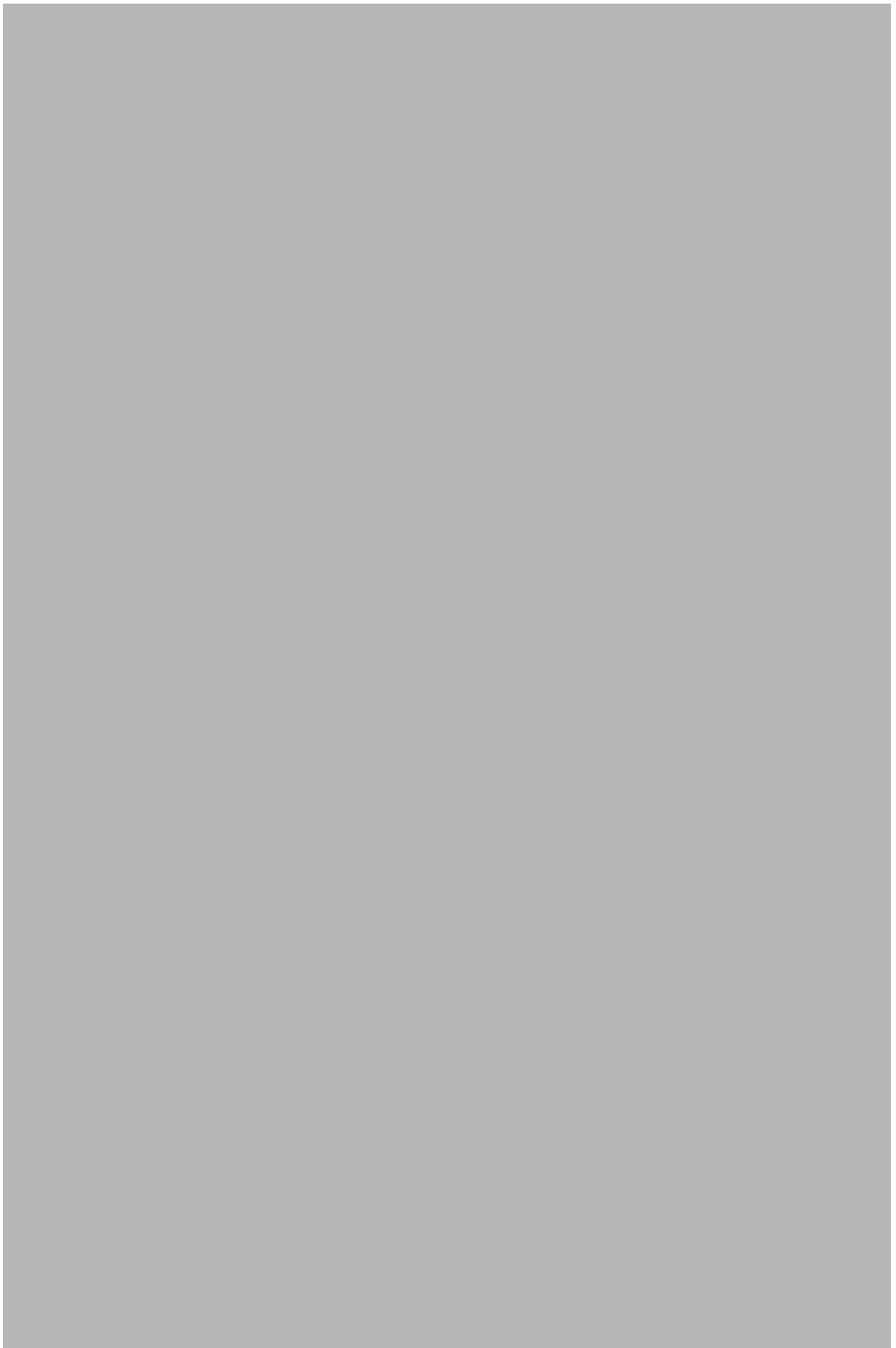




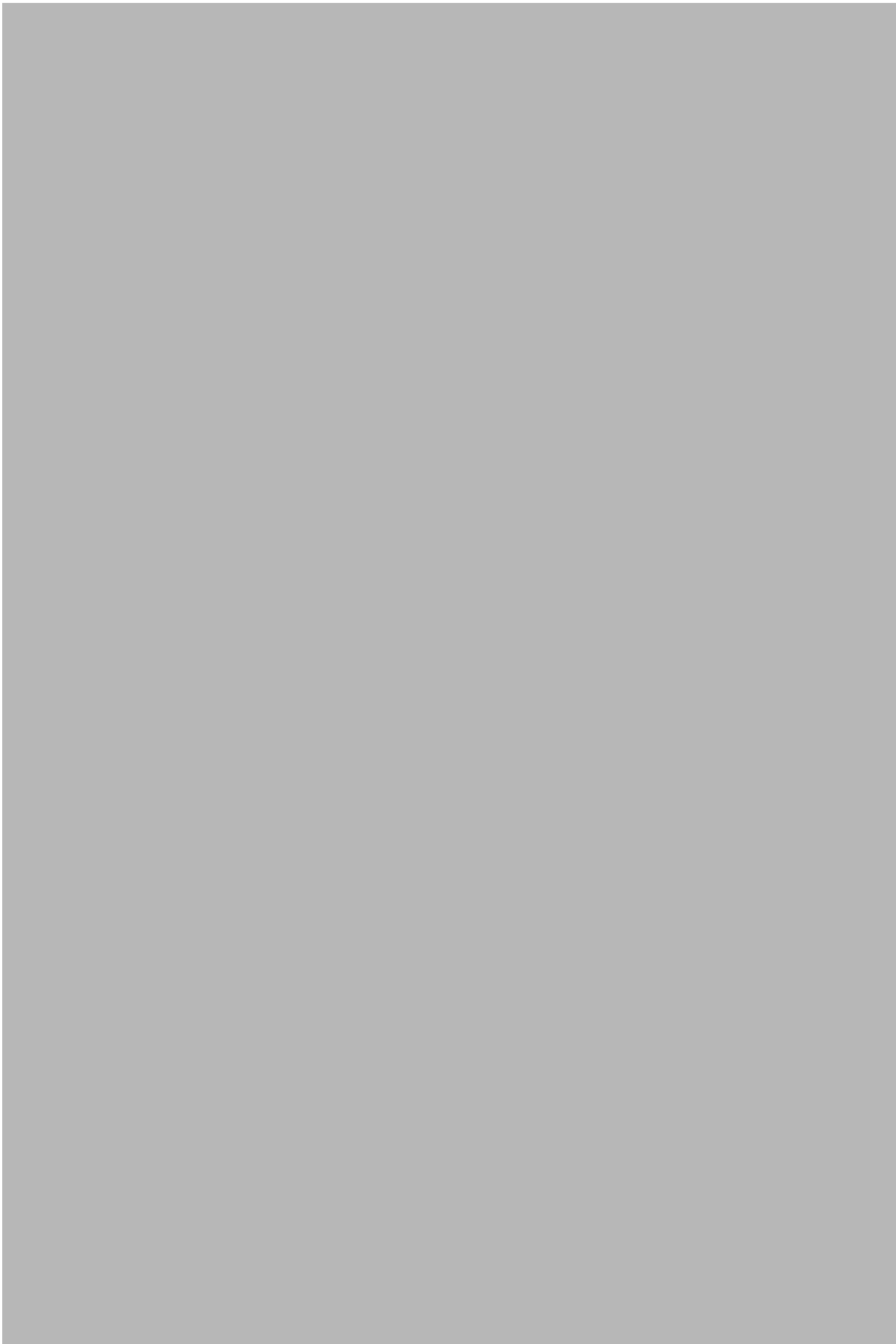














## **5 Zhodnocení zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví**

Zhodnocení, je sice poslední fází celého vzdělávacího procesu, ale zato ji lze považovat za jednu z nejdůležitějších, jelikož je výchozím bodem pro následné návrhy a realizaci úprav vzdělávacího programu, které vedou k jeho postupnému zefektivňování. Toto tvrzení je však, jak upozorňují teoretická východiska, pro většinu společností zdánlivě protismyslné, proto bývá v mnoha případech značně zanedbáváno. Pokud zhodnocení není provedeno, společnost neví, zda bylo či nebylo zaškolení úspěšné, zda bylo dosaženo počátečních cílů, a může tudíž docházet k nechtěnému plýtvání zdrojů.

Zhodnocení zaškolovacího procesu by však mělo být, dle teorie výše, provedeno v několika různých etapách a v různých úrovních. Proto je v rámci následující subkapitoly provedeno zhodnocení zaškolovacího procesu formou dotazníku.

### **5.1 Dotazníkové šetření**

Cílem výzkumu, který byl proveden pomocí dotazníku, je zmonitorování současného fungování zaškolovacího procesu, a to na úrovni vyhodnocení reakcí účastníků. To znamená, že jsou zjišťovány názory zaškolených zaměstnanců na vzdělávací program jako celek, na užitečnost jednotlivých školení, na práci lektorů, a dále názory na to, co by účastníci školení z programu vyřadili, či naopak do něj přidali apod. Snahou je tedy odhalení, zda zaškolení splňuje očekávání zaměstnanců, či obsahuje nějaké nedostatky, které by mohly být v budoucnu odstraněny tak, aby zaškolení probíhalo efektivním způsobem.

Pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, z důvodu jeho časové nenáročnosti a možnosti, oslovit velké množství zaměstnanců. Další výhodou této formy šetření je možnost respondentů odpovídat anonymně, čímž je zajištěna větší důvěryhodnost výsledků (především u otázek týkajících se spokojenosti s lektory, vedením, apod).

Dotazník s názvem „Vstupní zaškolovací proces“ obsahuje celkem 15 otázek. V dotazníku bylo využito hned několik druhů otázek, a to polouzavřené či otevřené otázky. Ve dvou případech byl použit pětistupňový sémantický diferenciál, který umožňuje zjištění nuancí v postojích respondentů. A dále otázky ve formě Likertovy škály, které dávají možnost výběru z více odpovědí:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne.

## **5.2 Sběr dat**

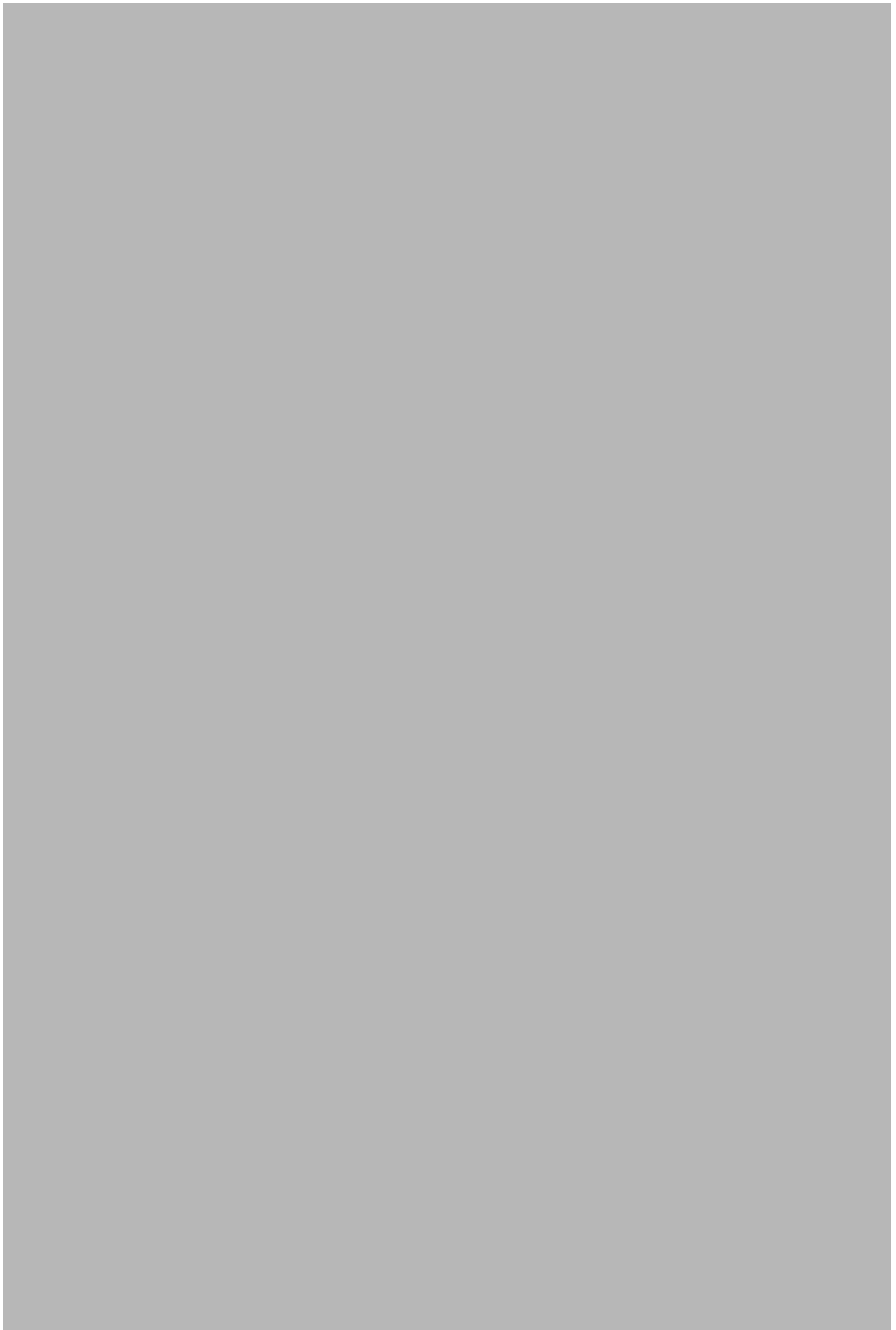
Dotazník byl vytvořen pomocí internetového portálu Survio.com, jež umožňuje bezplatnou a snadnou tvorbu tohoto nástroje. Pro sběr dat je vytváří zmíněný portál internetový odkaz, na kterém lze dotazník vyplnit a odeslat.

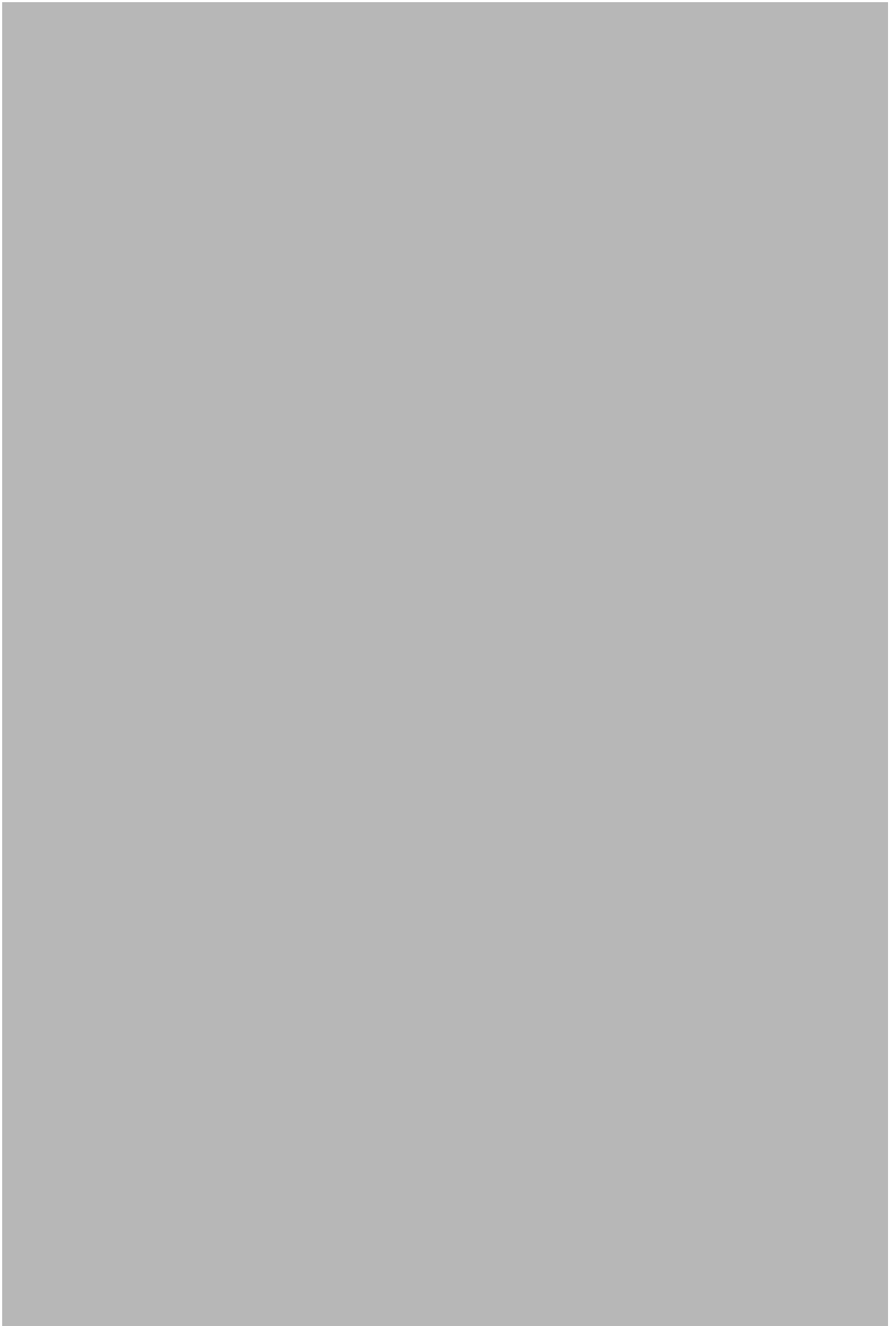
Odkaz na dotazník byl rozeslán elektronickou formou v rámci e-mailu s vysokou prioritou 65 zaměstnancům společnosti ADP na pozici referenta mzdových služeb. Dotazník obdrželi zaměstnanci, kteří prošli zaškolovacím procesem ne déle než 2 roky zpět, z důvodu zachování aktuálnosti při vyplňování odpovědí. Dotazník byl na internetovém odkazu dostupný dva týdny a během této doby jej vyplnilo 42 respondentů. Návratnost dotazníku tedy činila 65 %, vyplňování se nezúčastnilo 23 respondentů.

## **5.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Níže uvedené výsledky dotazníkového šetření jsou ve většině případů zpracovány ve formě grafů, které zobrazují relativní četnosti odpovědí. Zodpovězené otázky ztvárněné v grafické podobě umožňují rychlou orientaci v nabízených odpovědích a zároveň rychlé vyhodnocení jednotlivých otázek.































## **6 Navrhovaná opatření pro zvýšení efektivity zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví**

Na základě provedené analýzy a zhodnocení zaškolovacího procesu pomocí dotazníkového šetření a dalších poznatků zjištěných během zpracování této diplomové práce ve společnosti ADP, je níže navrženo několik opatření, která by měla vést ke zvýšení efektivity zaškolovacího procesu.

### **6.1 Definice cílů zaškolovacího procesu**

Ve společnosti ADP je základním nedostatkem přesná definice cíle zaškolovacího procesu. Společnost formuluje cíl zaškolovacího procesu pouze jako schopnost a dovednost zaměstnance převzít celý podnik (jinými slovy klienta) a s asistencí porozumět jeho účetní závěrce. Tento cíl však není definován dle pravidla SMART, chybí časové vymezení, během kterého má být cíl splněn a jednotlivé činnosti, které by měl účastník zaškolovacího procesu na jeho konci zvládat. Dále je záhodno, aby byly definovány i cíle jednotlivých školení. Společnost pouze definuje **záměry** školení, to znamená, že uvádí pouze témata, která budou v jejich průběhu probírána. Správně vytyčené **cíle** by ale měly odpovídat na otázku, co přesně budou účastníci po absolvování daného školení schopni dělat. Jakmile budou cíle stanoveny, je důležité s nimi účastníky vzdělávacích aktivit seznámit předem, což může zvýšit jejich motivaci pro následný příjem informací.

Nicméně hlavním významem formulování zmiňovaných cílů je lepší možnost určit, do jaké míry celý zaškolovací proces či jednotlivá školení splnila svůj účel. Na základě porovnání výsledků s cíli je potom jednodušší zjistit, co je potřeba změnit, aby byly vzdělávací aktivity v budoucnu účinnější.

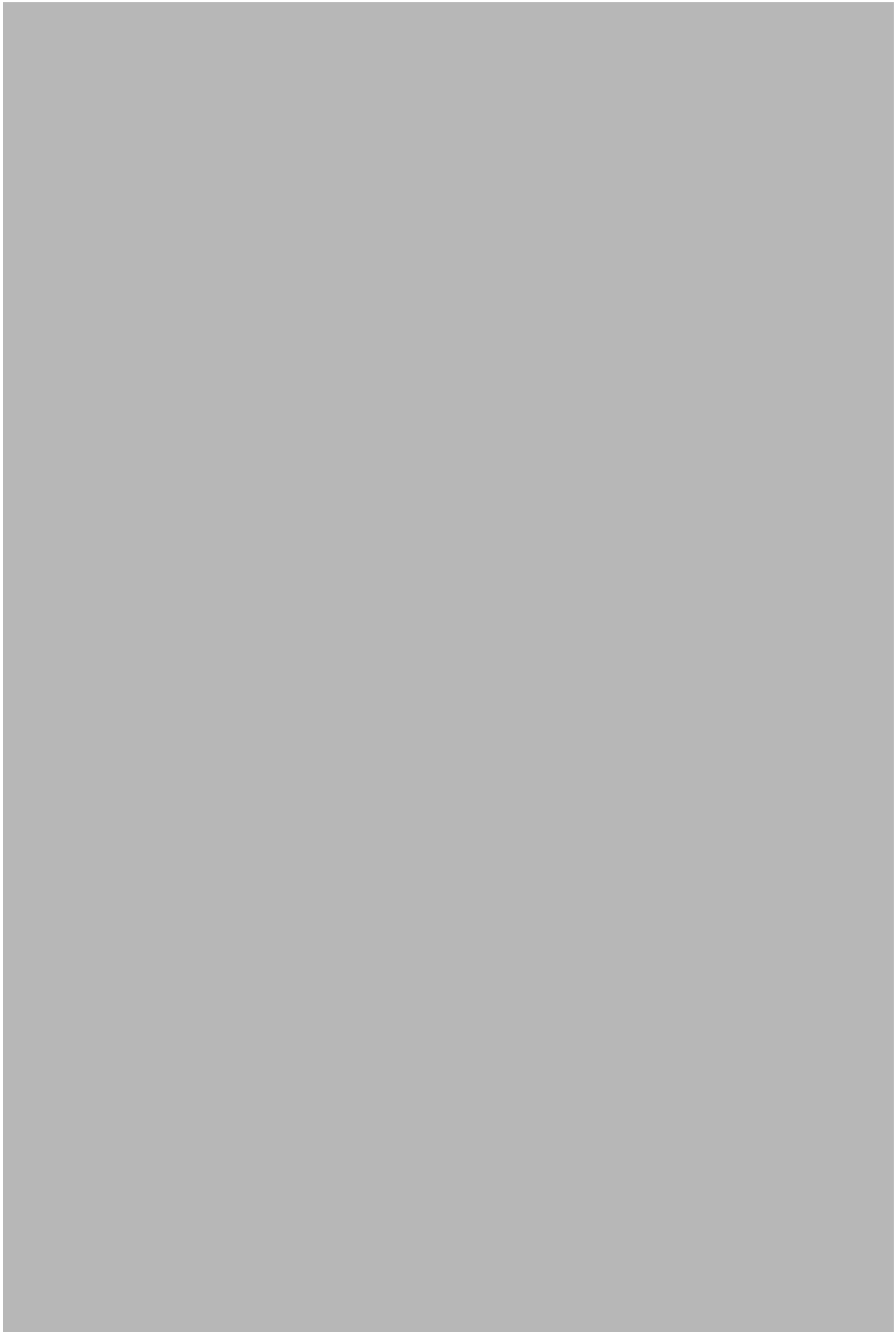
### **6.2 Sledování nákladů na zaškolovací proces a jejich návratnost**

Ve společnosti ADP nikdy nebyly vyčísleny náklady na zaškolovací proces a jejich návratnost, z důvodu neexistence zodpovědného pracovníka za tuto problematiku. Proto dalším návrhem této práce je určení pracovníka společnosti, který by každoročně sledoval a podával informace o naběhlých nákladech na zaškolovací proces a jeho návratnosti vrcholovému managementu společnosti. Podrobnější sledování nákladů umožní společnosti odhalit nejenom rezervy, ale i zjistit, která část zaškolovacího

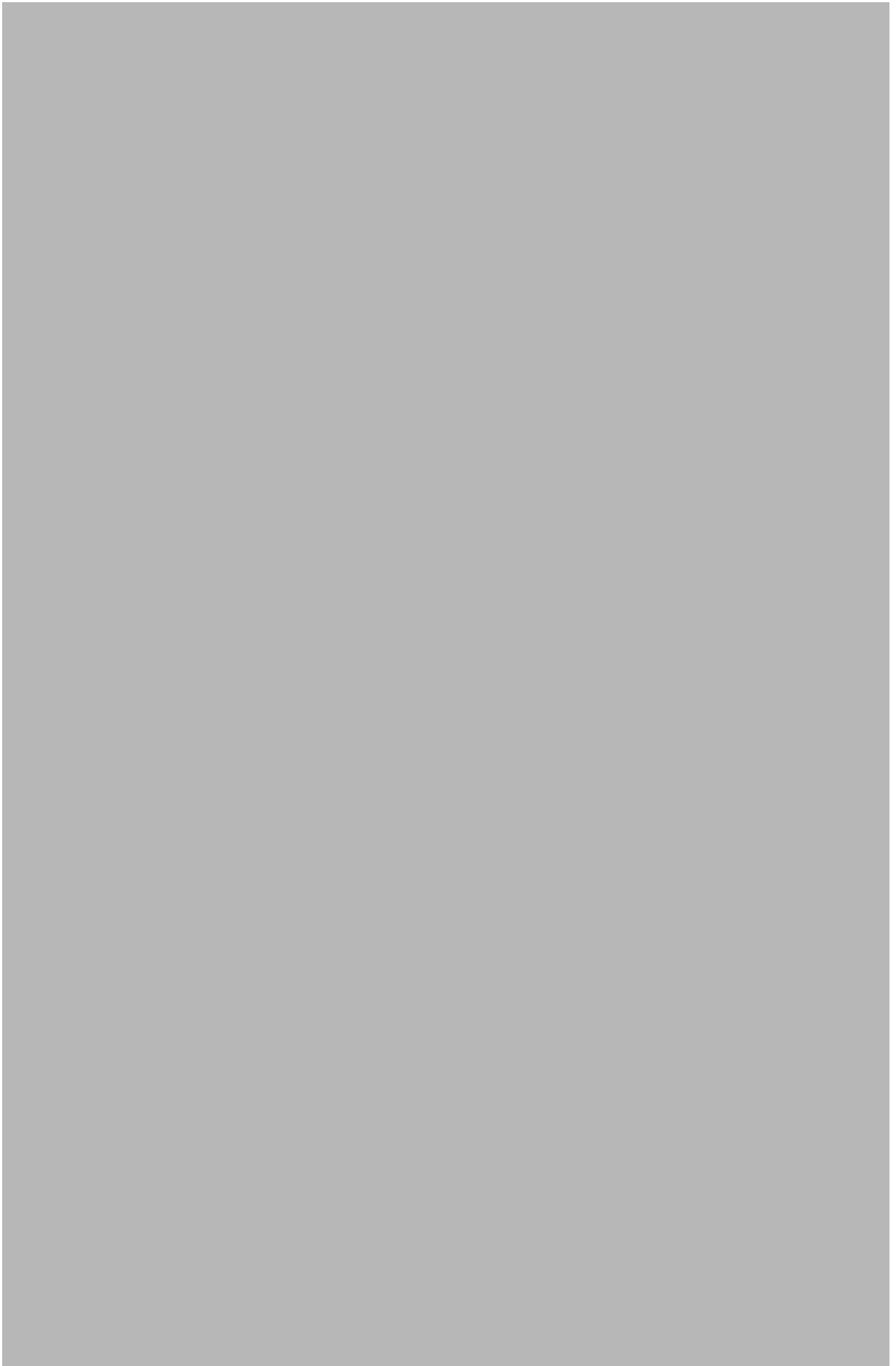
procesu je nejdražší a také zda jsou příslušné finanční prostředky investovány účelně. Zaškolovací proces je nutno vnímat jako jakýkoliv jiný proces ve společnosti, který je potřeba monitorovat, měřit a zdokonalovat.

### **6.3 Propracovanější vyhodnocování zaškolovacího procesu**

V diplomové práci bylo provedeno vyhodnocení na úrovni 1 dle pětiúrovňového aplikačního modelu vyhodnocování pomocí dotazníkového šetření. Návrhem pro společnost je pokračování v dalších úrovních vyhodnocování tohoto modelu. Následující úrovně s názvem vyhodnocování nárůstu vědomostí lze dosáhnout následovně. Testy zjišťující získané znalosti, které jsou vyplňovány v současné době pouze po ukončení vzdělávací aktivity, by bylo vhodné doplnit i dotazníky před i po učební aktivitě. Tím se jasně projeví změny postojů a perspektiv, které mohou být prospěšné při hodnocení vzdělávacích aktivit z hlediska jejich přínosů. Tímto způsobem je možné účinněji porovnat efektivitu jednotlivých učebních metod. Návrhy na oba dotazníky jsou uvedeny v přílohách A a B.







školením, sledování změn v legislativách, ale především mu přináší výhodu nižších nákladů na zaškolení svých zaměstnanců.

#### **6.4 Video s pracovními postupy v mateřském jazyce**

Do dotazníku (vyplněného zaměstnanci společnosti ADP) byla v otázce, týkající se upřednostňovaných metod vzdělávání, zařazena odpověď s naukou pracovních postupů prostřednictvím videa v mateřském jazyce. Tato metoda vzdělávání není ve společnosti prozatím využívána, přesto byla 3. nejčastější odpovědí respondentů dotazníku. O tuto formu vzdělávání je tedy mezi zaměstnanci společnosti veliký zájem. Návrhem je proto zařazení instruktážních videí do zmiňovaného e-learningu, a také doplnění dalších školení o tuto formu vzdělávání. Zaměstnanci tak mohou pracovní postupy shlédnout několikrát za sebou, aby jim rozuměli do požadované hloubky.

#### **6.5 Více příkladů ve školení Základy německého mzdového účetnictví**

Na základě odpovědí, které byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření, je návrhem doplnění školení základního německého mzdového účetnictví o více příkladů a případových studií. Ty by samozřejmě byly založeny na nejčastěji se vyskytujících případech, se kterými se zaměstnanci společnosti na této pozici setkávají. Nebo alespoň o ty, se kterými se mohou setkat v rámci prvního roku od nástupu do společnosti. Příchozí zaměstnanci by se tak mohli rychleji zorientovat a začít vykonávat své pracovní povinnosti dříve.

#### **6.6 Seznámení zaměstnanců s posláním, úspěchy a historií společnosti**

Dalším nedostatkem zaškolovacího procesu, je neseznámení nově příchozích zaměstnanců s posláním, úspěchy a historií společnosti. Návrhem je vytvoření interaktivní skupinové prezentace a sezení s manažery, určené k seznámení nových zaměstnanců těmito základními údaji o společnosti. Tento program by měl být zařazen do zaškolovacího procesu v prvním týdnu po příchodu zaměstnance. Při adaptaci nově přijatých zaměstnanců je nezbytné postupovat od základních informací až po ta nejdetailnější skutečnosti, které bude obnášet jejich každodenní pracovní činnost. Noví pracovníci by tak měli získat přehled o skutečné hodnotě jejich práce a o tom jak je jejich pracovní místo zapadá do celku. Toto opatření by společnosti mohlo pomoci snížit procento odpadlých zaměstnanců již během zaškolovacího procesu a snížit tak náklady na fluktuaci.

## **Závěr**

Výchozí myšlenkou každého majitele, zakladatele či top managementu společnosti je zvyšování hodnoty podniku a nepřetržité dosahování nejvyšších podnikových cílů. K tomu je ovšem potřeba neustále zkvalitňovat jednotlivé procesy ve společnosti, včetně těch, které zajišťují podnikové vzdělávání. Ty by měly co nejvíce přispívat k rozvoji jednotlivců, týmů, jednotlivých organizačních jednotek a následně celého podniku.

Cílem diplomové práce proto bylo stanovení návrhů, které by pomohly zvýšit efektivnost zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví, konkrétně ve společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s. Jednotlivé návrhy byly zpracovány na základě získaných informací, prostřednictvím provedené analýzy a následného zhodnocení zaškolovacího procesu v této společnosti. Důležitou vypovídací schopnost o současném chodu zaškolovacího procesu, a jeho nedostatcích, přináší také dotazníkového šetření, které bylo předloženo zaměstnancům společnosti. Výsledky tohoto šetření svědčí o tom, že současný zaškolovací proces je sice vcelku dobře propracován, ale v mnoha ohledech ho lze nepochybně vylepšit.

V rámci návaznosti na tuto diplomovou práci, by dále bylo možné zjistit návratnost investic do současného systému vzdělávání. Pro tento výpočet by bylo zapotřebí, provést nesnadné vyčíslení přínosů, jež zaškolovací proces společnosti přináší. Tím, by mohlo dojít k posouzení efektivity tohoto procesu v komplexním měřítku. Dále, by bylo vhodné zabývat se více do hloubky tématem fluktuace, která je neopomenutelnou problematikou společnosti a se zaškolovacím procesem jistě souvisí.

**Seznam tabulek**



**Seznam grafů**



## **Seznam obrázků**



## **Seznam použitých zkratk**

ADP	ADP Employer Services Česká republika, a.s.
ČR	Česká republika
SRN	Spolková republika Německo
a.s.	akciová společnost
Kč	koruna česká
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární školení
KV (Krankenversicherung)	Zdravotní pojištění
RV (Rentenversicherung)	Důchodové pojištění
AV (Arbeitslosenversicherung)	Pojištění proti nezaměstnanosti
PV (Pflegeversicherung)	Pojištění dlouhodobé péče
ZČU	Západočeská univerzita
SOX	americký zákon Sarbanes-Oxley Act



## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael., TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

AUER, Benjamin. *Grundkurs Buchführung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2008, ISBN 978-3-8349-0486-7.

BĚLOHLÁVEK, František a kol. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DIEPHOLZ, Piet. HORN, Jan-Eckhard. *Arbeitsrecht für Steuerberater*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2008, ISBN 978-3-8349-0568-0.

DUSCHECK, Jan., LENZ, Dieter a kol. *Praxis der JAV von A bis Z*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH, 1999, ISBN 978-3-7663-8302-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret., HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, a.s., 2002. ISBN 80-7226-515-6.

GIRLICH, Gerhard C. *Crashkurs Lohn- und Gehaltsabrechnung*. München: Franz Vahlen GmbH, 2011, ISBN 978-3-8006-3933-5.

KAISER, Stephan. *Outsourcing personalwirtschaftlicher Funktionen*. Hamburg, 1995. 59 s. Diplomarbeit. Universität Regensburg. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm.

KIEPE, Marianne. *Lohn und Gehalt im Baugewerbe*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014, ISBN 978-3-658-00446-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MUSSIL, Edgar. *Tarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 1962, ISBN 978-3-663-12537-2.

STOBER, Rolf. *Deutsches und Internationales Wirtschaftsrecht*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2007, ISBN 978-3-17-019956-9.

ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní 2006*. Olomouc: ANAG, 2006. ISBN 80-7263-319-8.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2006*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1478-7.

VODÁK, Václav., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Internetové zdroje**

*Lohn-Info.de*. [online] Zwönitz: André Liebig, 2016 [cit. 14.2.2016] Dostupné z: <http://www.lohn-info.de/>

*Oficiální stránky ADP*. [online] Praha: LMC s.r.o., 2016 [cit. 27.3.2016] Dostupné z: [www.adp.jobs.cz/home/en/](http://www.adp.jobs.cz/home/en/)

JONES, Steve a kol. *Doing things differently: advantages and disadvantages of webquestionnaires*. [online] Swansea: University of Wales Swansea, 2008, ISSN 1351-5578. [cit. 27.3.2016] Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=622d3361-41a5-4397-8522-1d01f5b03a08%40sessionmgr104&vid=19&hid=123>

### **Ostatní zdroje**

Interní podklady společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s.

Konzultace s manažerem projektů p. Markem Krejčím

## **Seznam příloh**

Příloha A:           Dotazník před začátkem vzdělávací aktivity

Příloha B:           Dotazník po vzdělávací aktivitě

## Přílohy

### Příloha A: Dotazník před začátkem vzdělávací aktivity

Jméno účastníka:

Pracovní pozice:

Název vzdělávacího programu:

1. Jakých cílů vám vzdělávací program pomůže dosáhnout?

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

2. Jak se tento vzdělávací program vztahuje k vaší současné nebo budoucí práci?

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

3. Jak vy nebo váš vedoucí zjistíte, zda jste dosáhl/a vytyčených cílů?

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

4. Jakou formu podpory vyžadujete od svého vedoucího při zavádění naučených postupů v práci a při dosahování cílů?

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

Děkujeme za vyplnění a odevzdání dotazníku.

## Příloha B: Dotazník po vzdělávací aktivitě

Jméno účastníka:

Pracovní pozice:

Název vzdělávacího programu:

1. Čemu jste se se naučil/a, a jakých cílů jste dosáhl/a?

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

2. Čemu se chcete ještě naučit?

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

3. V čem se chcete zlepšit?

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

4. Kde budete žádat o podporu při dosahování těchto cílů?

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

Děkujeme za vyplnění a odevzdání dotazníku.

## **Abstrakt**

MOURKOVÁ, Kateřina. *Zvýšení efektivnosti zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví*. Plzeň, 2016. 82 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** zaškolovací proces, efektivita, vzdělávání, mzdové účetnictví

Diplomová práce je zaměřena na stanovení návrhů, které by měly přispět ke zvýšení efektivnosti zaškolovacího procesu v oblasti mzdového účetnictví, konkrétně ve společnosti ADP Employer Services Česká republika, a.s. Hlavním důvodem řešení této práce, byl problém řízení a měření efektivnosti zaškolovacího procesu v mzdové oblasti, ve vybrané společnosti. V diplomové práci je tak provedena celková analýza současného zaškolovacího procesu, následovaná jeho zhodnocením. Jako nástroj pro zhodnocení jmenovaného procesu bylo zvoleno dotazníkové šetření, jež odhalilo funkčnost celého procesu, ale především i jeho nedostatky. Výstupem práce jsou návrhy na opatření, vedoucí ke zvýšení efektivnosti zaškolovacího procesu. Na práci lze navázat výpočtem přínosů, které proces společnosti přináší a posoudit tak jeho efektivitu v komplexním měřítku.

## **Abstract**

MOURKOVÁ, Kateřina. *Increase of the efficiency of the training process in payroll accounting*. Pilsen, 2016. 82 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** training proces, efficiency, education, payroll accounting

The diploma thesis has been focused on increase of the efficiency of the training process of ADP Employer Services Česká republika, a.s. company. The company management's poor knowledge of their own detailed training proces has been the reason for making this work. Therefore was performed an analysis of actual training process and an evaluation of this process follows. For making the evaluation was used questionnaire with fifteen issues, which was carried out by employees of the company. Acquired results of this questionnaire uncovered actual functioning of training process with all his imperfections. Some proposals for an improvement of the training process efficiency have been included at the end of the thesis. Continuation of the work could include calculation of benefits, which training process can produce. It could create more comprehensive view of efficiency of the training process.