



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



VYUŽITÍ PODNIKOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ PŘI ZPRACOVÁNÍ ÚČETNICTVÍ V OBLASTI ŠKOD

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michaela Šlamborová**

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Šlamborová**
Osobní číslo: **E13000253**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Využití podnikových informačních systémů při zpracování účetnictví v oblasti škod**
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. Charakteristika problematiky podnikových informačních systémů a jejich využití v podnikové praxi
2. Definice pojmu škoda dle současné právní úpravy platné v České Republice
3. Deskripce způsobu účtování škod v souladu s českou účetní legislativou
4. Analýza problematiky zachycení škod prostřednictvím podnikových informačních systémů ve vybraném podnikatelském subjektu
5. Na základě provedené analýzy návrh řešení vedoucí ke snížení nákladů a vzniklé škody

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

BASL, J. a R. BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.

GÁLA, L., J. POUR a Z. ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2615-1.

SYNEK, M., et al. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

LEON, A. ERP Demystified. 2nd ed. New Dehli: Tata McGraw-Hill Education, 2008. ISBN 978-0-07-065664-2.

NEEDLES, B., M. POWERS and S. CROSSON. Financial and Managerial Accounting. 9th ed. Ohio: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-4390-3780-5.
Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Josef Horák, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

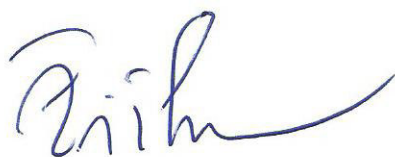
Konzultant diplomové práce:

Ing. Jan Ryšavý

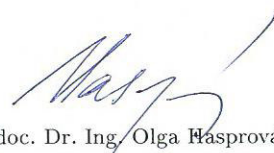
Škoda Auto, a. s., koordinátor controllingu personálních nákladů a produktivity

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce na téma Využití podnikových informačních systémů při zpracování účetnictví v oblasti škod je zaměřena především na problematiku likvidace škod ve společnosti Škoda Auto, a. s. Cílem této práce je podat přehled o problematice škod, zhodnotit proces její likvidace a navrhnout opatření vedoucí k efektivnějšímu zpracování. Práce vychází především z interních údajů společnosti Škoda Auto, a. s., použita byla nejaktuálnější data z loňského roku 2014. Nejprve jsou v této práci popsána teoretická východiska, která s danou problematikou souvisí. Následuje část praktická, která se zabývá společností Škoda Auto, a. s. a způsobu zpracování škodných událostí. Z dostupných informací a analýzy celého procesu bylo zjištěno několik slabých míst procesu likvidace, největší problém představuje finanční vyčíslení mzdových nákladů na opravu škody.

Klíčová slova

Podnikový informační systém, ERP, pojem škoda, účetnictví, Škoda Auto, a. s., škody ve výrobě

Annotation

The Usage of ERP System in Processing of Accounting in the Area of Damage

This dissertation on the theme The Usage of ERP System in Processing of Accounting in the Area of Damage is focused on the liquidation of damages for Škoda Auto, a. s. The main goal of the thesis is to provide the general knowledge about damage, evaluate the whole proces of liquidation and suggest efficient measure. The analysis is based on internal data provided by Škoda Auto, a. s. The first section describe terms and concepts which relate with this issue. In the following practical part, Škoda Auto, a. s. and the way it processes damage is analysed. Based on the gathered data, it is demonstrate that the proces of liquidation of damages has some weaknesses, the biggest issue is the calculation of labour costs.

Key Words

Company information system, ERP, damage, accounting, Škoda Auto company, damage, damage in production.

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam obrázků	10
Úvod	12
1. Pojem škoda	14
1.1 Škoda dle současné právní úpravy	14
1.1.1 Porušení právních povinností	15
1.1.2 Příčinná souvislost mezi porušením povinnosti a vznikem újmy	17
1.1.3 Vznik škody nebo nemajetkové újmy	17
1.1.4 Zavinění	18
1.1.5 Náhrada škody	18
1.1.6 Zvláštní případy náhrady škody	20
1.1.7 Omezení povinnosti k náhradě újmy	20
1.2 Škoda dle Zákoníku práce	21
1.2.1 Odpovědnost za škodu v pracovněprávních vztazích	21
1.2.2 Odpovědnost zaměstnance za škodu	22
1.2.3 Odpovědnost zaměstnavatele za škodu	24
1.3 Daňové a účetní aspekty škod	26
1.3.1 Daňové hledisko škod.....	30
2. Podnikové informační systémy	31
2.1 Informace	31
2.2 Definice podnikového informačního systému	32
2.3 ERP systémy	33
2.3.1 Historie ERP	36
2.3.2 Světový ERP trh	37
2.3.3 Český ERP trh	37
3. Společnost Škoda auto, a. s.	40
3.1 Organizační struktura	41
3.1.1 Organizace výroby vozů	42
3.1.2 Členění personálu ve výrobě	44
3.2 Proces likvidace škod ve společnosti	46
3.2.1 Škodová komise.....	51
3.2.2 Krizový štáb společnosti.....	51

3.3	Využití podnikových informačních systémů	52
3.3.1	SAP ERP	52
3.3.2	TECHWEB.....	55
3.3.3	ELSAPro	56
4.	Škody ve výrobě.....	57
4.1	Škody způsobené kmenovými zaměstnanci	59
4.1.1	Přestrojování vozu	63
4.2	Škody způsobené třetí osobou/externí firmou	65
4.3	Škody na jednicovém materiálu	66
4.4	Způsob řešení škod.....	67
4.5	Ostatní typy škodných událostí	68
4.6	Škody způsobené vyšší mocí	70
4.7	Účetní evidence škod	70
4.7.1	Škoda na zásobách.....	71
4.7.2	Škoda na dlouhodobém majetku.....	72
4.7.3	Škoda na služebním vozidle	73
4.7.4	Škody způsobené vyšší mocí.....	73
4.8	Škody z daňového hlediska.....	74
4.9	Problematika likvidace škod ve společnosti.....	74
4.9.1	Nedostatek finančních prostředků na krytí škod	75
4.9.2	Vyčíslení škody	75
4.9.3	Počet škodných událostí	76
5.	Návrhy vhodných opatření	77
	Závěr	81
	Seznam použité literatury	84
	Seznam příloh	89

Seznam zkratek

CVIS	Centrum pro výzkum informačních systémů
ECB	Controlling nákupu, výrobních nákladů a zásob
ECV1	Controlling výroby vozů
EP	Právní záležitosti
ERP	Enterprise Resource Planing (plánování a řízení podnikových zdrojů)
EUU	Účtárna kontokorentů
FPK	Přímé personální náklady
IPK	Nepřímé personální náklady
IS/ICT	Information Systém/Information and Communication Technologies
NOZ	Nový občasný zákoník
NŠ	Náhrada škody
OJ	Organizační jednotka
VF	Výroba vozů
VFA	Výroba vozů MB II
VFF	Výroba vozů MB A
VFO	Výroba vozů MB I
VSI	Průmyslové inženýrství
ZP	Zákoník práce

Seznam obrázků

Obr. 1: Vznik povinnosti nahradit škodu	16
Obr. 2: Organizační struktura oblasti E	41
Obr. 3: Organizační struktura oblasti EC.....	42
Obr. 4: Organizační struktura oblasti V.....	43
Obr. 5: Procentní podíl výrobních závodů na celkové produkci v roce 2014	43
Obr. 6: Procentní podíl vyráběných modelů v roce 2014.....	44
Obr. 7: Dělení personálu.....	45
Obr. 8: Procentní podíl skupin personálu na celkovém počtu pracovníků v oblasti VF v roce 2014	46
Obr. 9: Proces likvidace škody	50
Obr. 10: Organizační struktura oblasti VF	57
Obr. 11: Počet škodných událostí v jednotlivých letech	59
Obr. 12: Škody způsobené kmenovými zaměstnanci ve středisku VFO za rok 2014.....	62
Obr. 13: Grafické znázornění škod způsobených zaměstnancem	63
Obr. 14: Škody způsobené třetí osobou/externí firmou ve středisku VFO za rok 2014.....	66
Obr. 15: Škody na jednicovém materiálu v jednotlivých letech	67

Seznam tabulek

Tab. 1: Počty škodových událostí ve výrobě vozů za rok 2014	58
Tab. 2: Škody způsobené zaměstnancem nebo třetí osobu/externí firmou ve výrobě vozů v roce 2014	60
Tab. 3: Vyčíslení ceny a pracnosti dílů	64
Tab. 4: Ostatní typy škodových událostí ve výrobě vozů v roce 2014.....	69
Tab. 5: Procentní podíl jednotlivých složek sazby	79
Tab. 6: Tabulka pro výpočet sazby.....	79

Úvod

Každý z nás je stále vystavován řadě rizik, hrozí fyzickým i právnickým osobám v každém okamžiku. Riziko v sobě zahrnuje nejistotu z budoucího vývoje. Rozlišujeme riziko s kladným nebo záporným výsledkem, kdy záporné riziko definujeme jako nahodilou událost, která vede ke vzniku škody. V současné době jsou škody jedním z problémů každé civilizované společnosti. Vznikají každý den v různé podobě, ovlivňují nás v osobním i profesním životě. Setkáváme se s nimi při plnění denních činností, ať už je to v domácnosti, dopravě či zaměstnání. Velké procento obyvatel se v životě dostane do situace, kdy řeší nějakou škodu.

Tato diplomová práce se zabývá procesem likvidace škod ve společnosti. Cílem diplomové práce je poskytnout komplexní pohled na problematiku škod a popsat a zhodnotit proces likvidace škod ve společnosti Škoda Auto, a. s. a navrhnout zefektivnění procesu. Tato tematika je velice široká a díky tomu, že společnost Škoda Auto, a. s. je opravdu velká – jen v České republice zaměstnává více než 25 000 osob, nelze postihnout celou problematiku týkající se škodných událostí ve firmě. Proto je tato práce zaměřena pouze na škody, které vznikly ve výrobě vozů ve společnosti Škoda Auto, a. s. Nezabývá se škodami, které byly způsobeny zaměstnancům společnosti či ostatním subjektům působících ve firmě.

První část diplomové práce se soustřeďuje na současnou právní úpravu týkající se pojmu škoda. V současné době je hlavním pramenem úpravy Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který vstoupil v platnost 1. 1. 2014 a změnil dosavadní právní úpravu týkající se náhrady škody. Sjednotil dosavadní úpravu občanského a obchodního zákoníku do jediného právního předpisu, to znamená, že obsahuje jednotnou právní úpravu pro občanskoprávní i obchodněprávní vztahy.

Dále je popsána problematika škod v pracovněprávních vztazích podle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Uvedeny jsou zde jednotlivé typy odpovědnosti za škodu, a jaké jsou předpoklady pro její vznik. Závěr této kapitoly je zaměřen na účetní a daňové aspekty škod a definování pojmu škoda, který je odlišný podle oboru, kterého se týkají. Následně je

představen Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb. a způsob účtování škod do nákladů podniku. Na konci celé kapitoly je pohlíženo na škody z daňového hlediska podle zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.

V druhé části práce budou popsány podnikové informační systémy a zejména systémy typu ERP, které jsou dnes využívány téměř ve všech společnostech. Jejich hlavní výhodou je integrace dílčích podnikových aplikací používaných jednotlivými odděleními do jediné aplikace, a tím snížení rizika neefektivního zpracování a vzniku možných chyb.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která v úvodu představuje společnost Škoda auto, a. s. Následně je popsán celý proces likvidace škod ve společnosti, jaké škody mohou vzniknout a jak se řeší. V závěru kapitoly jsou prezentovány podnikové informační systémy, které společnost využívá pro zpracování škodných událostí. Čtvrtá část práce se dopodrobna zabývá škodami vzniklými ve výrobě vozů. Sledovány jsou škody za celou oblast výroby a dále ve třech konkrétních provozech, které vyrábějí určité typy vozů. Největší pozornost je zde věnována škodám způsobených zaměstnanci a škodám způsobených třetí osobou či externí firmou. Tyto dvě skupiny způsobují až 92% všech škodných událostí ve společnosti.

Dále jsou zde popsány ostatní typy škodných událostí, které vznikají napříč výrobou vozů, a nakonec je uveden způsob účtování škod do nákladů podniku, pozornost je věnována i daňovým aspektům škod. Závěr čtvrté kapitoly se věnuje popsáním největších problémů, které vznikají při zpracování škodných událostí ve společnosti. A poslední část práce se týká návrhu vhodných opatření pro zefektivnění celého procesu.

Při zpracování diplomové práce byla v prvních třech kapitolách použita metoda literární rešerše, která se stala základem pro deskripci teoretických východisek souvisejících s danou problematikou. V dalších kapitolách se přistoupilo ke sběru dat a informací, především z interních zdrojů společnosti Škoda Auto, a. s. Následně byla provedena analýza a vyhodnocení zjištěných hodnot.

1. Pojem škoda

Obecně lze pojem škoda definovat jako snížení hodnoty majetku. Přímou definici pojmu škoda v právních předpisech nenajdeme, budeme-li se řídit judikaturou Nejvyššího soud, pak škodu dle Selucké (2013, s. 299) můžeme definovat jako *„újmu, která nastala nebo se projevuje v majetkové sféře poškozeného a je objektivně vyjádřitelná všeobecným ekvivalentem, tj. penězi, a je tedy napravitelná poskytnutím majetkového plnění, především poskytnutím peněz, nedochází-li k naturální restituci.“*

1.1 Škoda dle současné právní úpravy

Nový občanský zákoník č.89/2012 Sb. upravuje veškeré vztahy týkající se náhrady škody – mezi podnikateli i nepodnikateli. To znamená jednotnou úpravu pro občanskoprávní i obchodněprávní vztahy. Nový občanský zákoník (dále jen NOZ) sjednocuje dosavadní úpravu občanského a obchodního zákoníku do jediného právního kodexu.

Nově je obsahově i věcně rozšířen pojem škoda – podle NOZ újma, která je chápána jako: *„majetková nebo nemajetková ztráta, která vznikla na straně poškozeného v důsledku a v příčinné souvislosti s porušením právní povinnosti ze strany škůdce“* (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014, s. 14). Škoda neboli majetková (materiální) újma je popsána jako újma na jmění.

Majetková újma představuje jakoukoliv ztrátu na majetku a lze ji vyčíslit penězi. Rozeznáváme dvě formy této újmy, a to skutečnou škodu a ušlý zisk. Skutečná škoda představuje výši majetku, o kterou byla jeho hodnota snížena. Zatímco škoda ve smyslu ušlého zisku je taková výše majetku, o kterou se jeho hodnota nezvýšila, i když měla. Jedná se o vyčíslitelnou budoucí ztrátu. Například dojde-li k nabourání vozidla, se kterým dotyčná osoba podniká, ten kdo škodu způsobil, musí uhradit náklady na opravu vozidla a ztrátu na zisku, o kterou majitel v důsledku nepojízdnosti vozidla přišel.

Nemajetková újma neznamenaá přímou ztrátu na majetku poškozeného, není možné ji vyčíslit penězi. Jedná se o zásah do cti, zdraví, soukromí osoby apod., může to být např.

pomluva, poškození dobré pověsti, ublížení na zdraví atd. Nemajetková újma se nahrazuje tzv. zadostiučiněním, které může nabývat mnoha podob. Nový občanský zákoník uvádí, že má být zvoleno takové řešení, které umožňuje danou újmu dostatečně odčinit (Nový občanský zákoník, 2012; Náhrada újmy v novém občanském zákoníku, 2013).

Základními předpoklady pro vznik povinnosti k náhradě škody nebo nemajetkové újmy jsou:

- porušení právních povinností;
- příčinná souvislost mezi protiprávním jednáním a vznikem škody;
- vznik škody nebo nemajetkové újmy;
- zavinění.

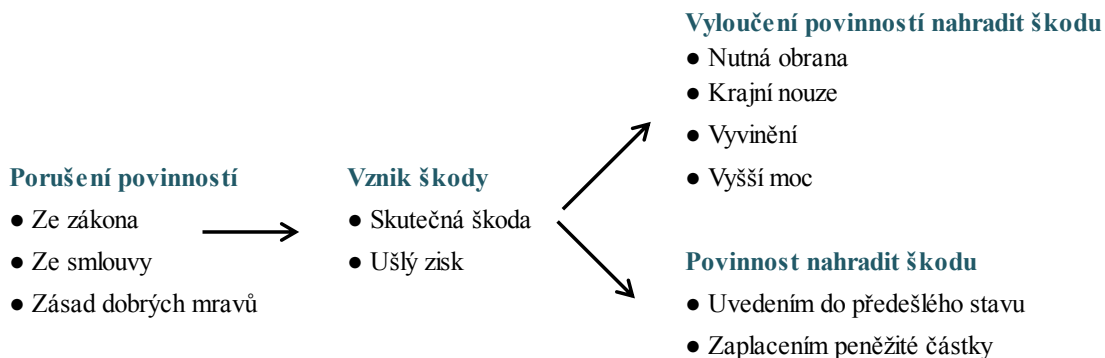
Pokud nedojde ke splnění všech těchto předpokladů, nemůže vzniknout povinnost k náhradě škody nebo jiné újmy.

1.1.1 Porušení právních povinností

Porušení právních povinností je jedna z podmínek pro vznik povinnosti k náhradě újmy, je upravena v § 2909 - 2913 NOZ. Rozeznáváme tři případy tohoto porušení:

- porušení zákona;
- porušení smlouvy;
- porušení dobrých mravů.

Základní rozdíl spočívá ve způsobu zavinění škody. Pro povinnost nahradit škodu vzniklou v důsledku porušení smlouvy se nevyžaduje zavinění škody, zatímco u porušení zákona či dobrých mravů se musí prokázat zavinění. Například dojde-li k dopravní nehodě, při které bude poškozen cizí majetek, bude nutné prokázat, že škůdce nehodu zavinil. Pokud při nehodě dopravní přepravce nedodá přepravované zboží, bude odpovědný svému věřiteli, i kdyby nehodu prokazatelně nezavinil. Tato pravidla však nemusí platit vždy, existují případy, kdy se lze odpovědnosti za škodu zprostit – prokázání nutné obrany, krajní nouze, vyšší moc či vyvinění (Kuceralegal, 2014).



Obr. 1: Vznik povinnosti nahradit škodu

Zdroj: Náhrada újmy v novém občanském zákoníku (brožura), vlastní zpracování

Porušení povinností ze zákona

Tato povinnost se týká porušení právní povinnosti stanovené v zákoně, nejen v občanském zákoníku, ale i v ostatních platných a účinných zákonech, které jsou součástí právního řádu České republiky. Porušení povinností obecně znamená rozpor, který vznikl objektivně, mezi tím jak osoba jednala a jak jednat měla, aby dostála svým povinnostem (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014).

Porušení smluvních povinností

Jak bylo výše uvedeno, náhrada škody při porušení smluvních povinností je založena na principu objektivní odpovědnosti. To znamená, že poruší-li jedna smluvní strana svou povinnost vyplývající ze smlouvy, je povinna nahradit druhé straně vzniklou škodu, aniž by se přihlíželo k jejímu zavinění.

Existuje však možnost jak se náhrady škody zprostit, jediným způsobem je prokázání existence nezávislé, mimořádné nepředvídané a nepřekonatelné překážky bránící splnění smluvních povinností – tzv. liberační důvod. Toto zproštění není možné, porušovala-li smluvní strana plnění svých povinností nedodržením lhůty (Epravo, 2014). NOZ považuje smluvní vztah za užší vztah mezi stranami, který byl sjednán na základě jejich svobodné vůle a tak má pro oba zásadní důsledky. Oproti dřívější právní úpravě v obchodním zákoníku má nyní přísnější podmínky (PPAK, 2014).

Porušení dobrých mravů

Pojem dobré mravy je neurčitý, není přesně definovaný a vychází se z toho, že jej ani nelze uspokojivým způsobem definovat. V případě nějaké události, kdy dojde k porušení dobrých mravů je zcela na posouzení soudu, zda se jednalo o porušení dobrých mravů či nikoliv (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014).

1.1.2 Příčinná souvislost mezi porušením povinnosti a vznikem újmy

Příčinná souvislost je další podmínka pro vznik povinnosti uhradit škodu. Spočívá v doložení toho, že kdyby nebylo protiprávního úkonu, k žádné škodě by nedošlo. Jedná se o vzájemný poměr příčiny a následku a musí se vždy posuzovat z hlediska konkrétních skutkových zjištění soudu.

Nová právní úprava se také zabývá prevenční povinností: „*každý je povinen počínat si při svém konání tak, aby nedošlo k nedůvodné újmě na svobodě, životě, zdraví nebo vlastnictví jiného*“ (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014, s. 34). Jedná se o to, aby se každý choval ohleduplně tak, aby jinému nezpůsobil újmu. Rozlišujeme dvě formy této prevence, a to pasivní a aktivní. Pasivní forma spočívá právě v této povinnosti zdržet se konání, zatímco aktivní forma znamená povinnost zakročit na ochranu jiného, záleží však vždy na okolnostech případu.

1.1.3 Vznik škody nebo nemajetkové újmy

Dalším z předpokladů pro vznik povinnosti k náhradě škody je samotný vznik škody či újmy. Osoba, která škodu způsobila, se nazývá škůdce. Může jím být fyzická či právnická osoba, která je odpovědná za vznik škody či nemajetkové újmy a má povinnost ji nahradit. Odpovědnost za škodu můžeme definovat jako zvláštní závazkový vztah mezi poškozeným a škůdcem. Tento vztah vyplývá z porušení právní povinnosti škůdcem a jeho povinnosti škodu nahradit a na druhé straně z práva poškozeného žádat a případně i soudně vymáhat náhradu škody.

NOZ také definuje pojmy škodní událost a škodlivý následek. Škodní událost můžeme chápat jako výsledný stav, který způsobil škůdce porušením povinnosti a vedl ke vzniku újmy na straně poškozeného. Škodlivý následek je samotný vznik, tj. existence škody či nemajetkové újmy.

1.1.4 Zavínění

Zavínění se požaduje pro přiznání odpovědnosti ke škodě způsobenou porušením zákona či dobrých mravů, jedná se o případ tzv. subjektivní odpovědnosti. Při porušení smluvních povinností není potřeba zavínění a jedná se tak o tzv. objektivní odpovědnost nebo také odpovědnost bez ohledu na zavínění.

U objektivní odpovědnosti, jak bylo výše uvedeno, se lze zprostit povinnosti k náhradě škody prokázáním liberačního důvodu. Tento liberační nebo také zprošťující důvod může být také spojen s tzv. vyšší mocí, což zahrnuje živelné katastrofy jako povodeň, požár, atd. Existenci tohoto důvodu je povinen prokázat škůdce.

Někdy se používá také kategorie tzv. absolutní objektivní odpovědnosti, která znamená, že se za žádných okolností nelze odpovědnosti vyvinit. Typickým příkladem je odpovědnost za škodu způsobenou vadou výrobku. Tato odpovědnost však nemusí být vždy absolutní, záleží na tom, zda jsou splněny současně všechny zákonné podmínky.

1.1.5 Náhrada škody

Dojde-li k povinnosti uhradit škodu, připadají v úvahu dva způsoby její náhrady, a to buď v penězích, anebo uvedením do předešlého stavu. Doposud byla preferována peněžní náhrada, nyní občanský zákoník dává přednost uvedením majetku do předešlého stavu, tzv. naturální restituce. Poškozený si však může zvolit náhradu peněžitou a soud nebude tuto volbu posuzovat. Odpovědnost za újmu a její náhrada je vymezena v § 2894 – 2971 nového občanského zákoníku.

Hradí se skutečná škoda a to, co poškozenému ušlo (ušlý zisk). Pokud současně se skutečnou škodou vznikl dluh, má poškozený právo na náhradu nebo na zproštění se dluhu škůdcem. Při určení peněžité náhrady škody se vychází z ceny obvyklé, tj. tržní, v době poškození věci. Jak bylo výše uvedeno, nemajetková újma se nahrazuje tzv. zadostiučiněním, které musí být poskytnuto v penězích. Nepeněžitý způsob zadostiučinění, např. omluva, se poskytuje, pokud zajistí skutečné a dostatečně účinné odčinění způsobené škody.

Novinkou je náhrada ceny zvláštní oblíbenosti, tato situace nastává, pokud škůdce poškodí věc ze škodolibosti či ze svévole, tedy úmyslně. Potom musí poškozenému nahradit skutečnou cenu a také hodnotu, kterou daná věc měla osobně pouze pro poškozeného. V praxi se jedná nejčastěji o památeční věci – rodinné šperky, atd. Při stanovení ceny se vychází z obvyklé ceny určené znalcem s přihlédnutím k tomu, zda se jedná o věci, ke kterým má poškozený zvláštní individuální vztah. Tržní cena je obecně velmi nízká, zatímco cena zvláštní oblíbenosti je vyšší. Při jejím stanovení se přihlíží ke zvláštním poměrům nebo ke zvláštní oblíbenosti věci, ke které má poškozený citový vztah (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014).

Náhrada škody při ublížení na zdraví a při usmrcení

Ublížení na zdraví a usmrcení představuje zvláštní formu nemajetkové újmy. V NOZ došlo v případě náhrady škody při ublížení na zdraví a při usmrcení k několika změnám. První touto změnou je používaná terminologie, dosavadní občanský zákoník používal pojem „škoda na zdraví“, nově je ale pojem škoda používán výhradně pro označení majetkové újmy, proto byl zaveden termín „ublížení na zdraví“.

Při určování výše náhrady byly stanoveny maximální hodnoty náhrad vyhláškou Ministerstva zdravotnictví, kdy například při těžkém otřesu mozku byla náhrada maximálně 2 400 Kč. Nyní už to tak není, dle NOZ budou soudy důsledně zohledňovat a rozlišovat jednotlivé případy podle celé řady okolností. Výše odškodného musí odpovídat závažnosti poškození na zdraví a intenzitě omezení poškozeného, ale také bude případ srovnáván s obdobnými případy.

Nově při ublížení na zdraví škůdce musí uhradit nejen bolestné a ztížení společenského uplatnění, ale také účelně vynaložené náklady spojené s péčí o poškozeného, s péčí o jeho osobu nebo domácnost. Při usmrcení nebo závažném ublížení na zdraví škůdce poskytne peněžitou náhradu pro duševní útrapy manželů, rodičů nebo jiné blízké osoby. Pokud nelze určit výše náhrady, stanoví se podle zásad slušnosti. V případě smrti škůdce nahradí přiměřené náklady spojené s pohřbem tomu, kdo je vynaložil. V každém případě se přihlíží ke zvyklostem a okolnostem jednotlivých případů (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014).

1.1.6 Zvláštní případy náhrady škody

V NOZ jsou také vymezeny nejobvyklejší zvláštní případy náhrady škody, jedná se zejména o:

- škodu z provozní činnosti;
- škodu způsobenou provozem zvlášť nebezpečným;
- škodu z provozu dopravních prostředků;
- škodu způsobenou zvířetem;
- škodu způsobenou osobou s nebezpečnými vlastnostmi;
- škodu způsobenou na nemovité věci;
- škodu způsobenou informací nebo radou.

NOZ definuje celou řadu těchto zvláštních případů náhrady škody. Jsou u nich specificky rozlišovány otázky týkající se zavinění a zproštění se povinnosti k úhradě. Rozdílem je také to, že případy zvláštní odpovědnosti jsou koncipovány jako objektivní – ke vzniku odpovědnosti se nevyžaduje úmysl nebo nedbalost škůdce. V těchto případech je také obtížnější zprostit se povinnosti k náhradě škody (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014).

1.1.7 Omezení povinnosti k náhradě újmy

Odpovědnost za škodu není absolutně neomezená, existují důvody, pro které je odpovědnost omezena nebo vyloučena:

- nutná obrana;
- krajní nouze;
- vyvinění;
- vyšší moc.

Mezi zákonné případy vyloučení odpovědnosti patří tzv. okolnosti vylučující protiprávnost – jednání v nutné obraně nebo v krajní nouzi. Vyloučit povinnost je možné vždy, když jsou splněny příslušné požadavky, např. přiměřenost. Nutná obrana je situace, kdy někdo odvrací od sebe nebo od někoho jiného bezprostředně hrozící nebo trvající protiprávní útok a způsobí tím útočníkovi újmu. Zatímco krajní nouze se týká přímo hrozícího nebezpečí, jsou to mimořádné situace, při kterých dochází k přímému ohrožení majetku či života. Při posuzování obou těchto případů soudy přihlíží k tzv. omluvitelnému vzrušení mysli. Ten kdo se ocitne v krajní nouzi či nutné obraně nedokáže zpravidla určit, jak intenzivnímu nebezpečí skutečně čelí (Novotný, Koukal a Zahořová, 2014).

1.2 Škoda dle Zákoníku práce

Problematika škod v pracovněprávních vztazích je upravena v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. (dále jen ZP), jestliže zde není nějaká otázka upravena, použije se ustanovení v občanském zákoníku. Odpovědnost účastníků za škodu v pracovněprávních vztazích je upravena v § 248-275 ZP, v části jedenácté, zvané *Náhrada škody*.

ZP rozlišuje škodu na věci a na zdraví člověka. Výše škody na věci se stanovuje z ceny v době poškození nebo ztráty. V případě škody na zdraví člověka § 369 ZP vymezuje taxy jednotlivých druhů náhrad. Škoda se rozděluje na skutečnou škodu a ušlý zisk. Zaměstnanec, který odpovídá za vznik škody, je povinen jí nahradit, buď uvedením do předešlého stavu, nebo pokud to není možné, tak penězi. Pokud škodu způsobil úmyslně, může po něm zaměstnavatel požadovat uhradit navíc i ušlý zisk (Neščáková, 2014).

1.2.1 Odpovědnost za škodu v pracovněprávních vztazích

Pro vznik odpovědnosti za škodu musí být splněny tyto předpoklady:

- porušení povinností zaměstnance;
- existence příčinné souvislosti;
- vznik škody;
- zavinění zaměstnance.

Škoda musí vzniknout při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Jedná se tedy o výkon pracovních povinností, které vyplývají z pracovního poměru, dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, atd. Dále musí existovat příčinná souvislost mezi porušením povinností ze strany zaměstnance a vznikem škody na straně zaměstnavatele.

Samozřejmostí je předpoklad vzniku škody, především tedy majetkové újmy vyčíslitelné v penězích. Zavinění zaměstnance je poslední podmínka, která musí být splněna pro vznik odpovědnosti. Zaměstnanec je za škodu odpovědný, pokud mu zaměstnavatel prokáže zavinění. Rozlišujeme odpovědnost zaměstnance a zaměstnavatele za škodu (mpsv, 2015).

1.2.2 Odpovědnost zaměstnance za škodu

Odpovědnost zaměstnance za škodu je brána jako subjektivní, to znamená, že se předpokládá zaměstnancovo zavinění. Povinností každého zaměstnance je však přizpůsobit své chování tomu, aby ke škodám nedocházelo. Dle ZP se může jednat o škody na majetku, zdraví či bezdůvodné obohacení (Hloušková, et al., 2013).

Současná právní úprava rozlišuje tyto odpovědnosti zaměstnance za škodu:

- obecná odpovědnost;
- odpovědnost za nesplnění povinnosti k odvrácení škody;
- odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat;
- odpovědnost za ztrátu svěřených věcí.

Obecná odpovědnost

Podle § 250 ZP zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu způsobenou porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s tím. Tato odpovědnost se označuje jako obecná, její ustanovení se používá všude, kde nelze aplikovat zvláštní odpovědnost. Plnění pracovních úkolů zahrnuje veškeré výkony pracovních povinností, které vyplývají z pracovního poměru, z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, dále to může být jiná činnost, která je vykonávána na příkaz zaměstnavatele či činnost týkající se pracovní cesty. Nejčastěji se jedná o poškození věci nebo jejich zničení či ztrátu, přitom věcmi se rozumí různé nástroje, materiál, dopravní prostředky atd. (Hochman, 2005).

Odpovědnost za nesplnění povinností k odvrácení škody

Odpovědnost za nesplnění povinností k odvrácení škody se týká událostí, kdy zaměstnanec vědomě neupozornil svého vedoucího pracovníka na hrozící škodu nebo proti této škodě nezakročil. Zakročit nemusí, pokud by mu v tom bránila důležitá okolnost nebo pokud by tím ohrozil sebe či ostatní. Zaměstnavatel může nárokovat náhradu, která však nesmí přesáhnout trojnásobek jeho průměrného měsíčního výdělku. Jedná se však pouze o příspěvek k úhradě vzniklé škody, záleží na zaměstnavateli, zda ho bude požadovat.

Odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat

Zákoník práce definuje odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat. Jedná se o zvýšenou a kvalifikovanou odpovědnost u těch, kterým se v rámci jejich práce svěřují určité hodnoty k vyúčtování. Mezi svěřené hodnoty patří hotovost, ceniny, zboží, zásoby materiálu nebo jiné hodnoty – stravenky, poštovní známky atd. Charakteristické je pro ně to, že jsou určeny pro oběh či obrat a zaměstnanec má možnost s nimi nakládat po celou dobu. Nejčastěji jde o pracovní místa pokladních, skladníků apod.

Zvýšená odpovědnost znamená, že se předpokládá zaměstnancovo zavinění, tudíž mu ho zaměstnavatel nemusí dokazovat. V případě prokázání zaměstnancovi viny je jeho povinnost uhradit schodek v plné výši. Za schodek na svěřených hodnotách odpovídá zaměstnanec na základě dohody, bez ní nemůže být případná náhrada škody uplatněna. Tato dohoda musí být uzavřena písemně, a musí splňovat veškeré náležitosti uvedené v ZP.

Odpovědnost za ztrátu svěřených věcí

Ke vzniku této odpovědnosti musí být splněny určité předpoklady uvedené v ZP. Jednou z nich je písemné potvrzení zaměstnance, že mu byly svěřeny určité věci. Týká se to především nástrojů, ochranných pracovních prostředků a jiných předmětů potřebných pro výkon své práce. Charakteristickým znakem je, že je zaměstnanec potřebuje pro výkon své práce. Dalším předpokladem je vznik škody ve formě ztráty či nevrácení svěřeného předmětu, nejedná se o poškození věci. Zavinění zaměstnance se předpokládá, zaměstnavatel ho nemusí prokazovat. Přesahuje-li cena věci 50 000 Kč, může být zaměstnanci svěřena pouze na základě dohody, která musí být písemná. V případě zavinění zaměstnance, je jeho povinností ji uhradit v plné výši, žádné omezení neexistuje (Neščáková, 2012; Eliáš, et al., 2014).

1.2.3 Odpovědnost zaměstnavatele za škodu

Z hlediska zaměstnavatele rozlišujeme odpovědnost obecnou, odpovědnost při odvrácení škody, odpovědnost na odložených věcech a zvláštní odpovědnost při pracovních úrazech a nemocech z povolání. Stejně jako v případě zaměstnanců má zaměstnavatel možnost uvést danou věc do předešlého stavu, jinak je povinen nahradit škodu v penězích.

Obecná odpovědnost

Obecná odpovědnost, obdobně jako u zaměstnance, se týká plnění pracovních úkolů nebo přímé souvislosti s tím porušením pracovních povinností. Dále se jedná o úmyslné jednání proti dobrým mravům, tím jsou myšleny různé formy trestné činnosti, přestupky a jiné

činnosti, které nejsou v souladu s dobrými mravy ve společnosti. Musí se jednat vždy o úmyslnou činnost.

Rozhodující při této odpovědnosti je to, při jaké činnosti došlo ke škodě. Zaměstnanci může vzniknout škoda na věci i na zdraví. Škoda na zdraví se posuzuje dle této obecné odpovědnosti pouze v případě, že se nejedná o odpovědnost zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání. Jedná-li se o škodu na věci, musí mít zaměstnanec při jejím používání vždy souhlas zaměstnavatele, ať se jedná o dopravní prostředek, náradí, zařízení nebo jiné předměty potřebné pro výkon své práce. Pokud nebude mít souhlas, v případě škody nebude zaměstnavatel za tuto škodu odpovídat.

Odpovědnost při odvrácení škody

Každý zaměstnanec má povinnost zakročit hrozí-li škoda zaměstnavateli podle § 266 ZP. Jestliže zaměstnanec při tomto činu utrpěl škodu, zaměstnavatel ji musí nahradit. Musí si však počínat způsobem přiměřeným okolnostem, kdyby zaměstnanec nebezpečí úmyslně vyvolal, neměl by nárok na náhradu škody (Eliáš, et al., 2014).

Odpovědnost za škodu na odložených věcech

Za škody na věcech, které zaměstnanec nosí obvykle do práce a odložil je na místě k tomu určenému, odpovídá zaměstnavatel. Jeho odpovědnost je však omezená částkou 10 000 Kč. V § 267 ZP není přesně definované, co jsou obvyklé věci nošené do práce, ale obecně se za ně považují např. mobilní telefony, kabelky, běžné šperky, kabáty apod. Nepokládají se za ně drahé šperky či větší peněžní částky, výjimkou je výplatní den, kdy zaměstnanec převezme mzdu v hotovosti. V případě, že by byla odcizena v průběhu pracovní doby, pak je zaměstnavatel odpovědný za škodu v plné výši. Povinností zaměstnance je ohlásit škodu nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy se o ní dozvěděl. Neučiní-li tak do této doby, právo na náhradu škody mu zaniká. Pro uznání náhrady musí být splněny podmínky uvedené v ZP, např. danou věc musí zaměstnanec odložit na místě k tomu určeném nebo tam, kam se obvykle odkládají. Tato odpovědnost je považována za objektivní, zaměstnavatel za škodu zodpovídá, i když ji nijak nezavinil (Neščáková a Marelová 2013).

Odpovědnost za škodu při pracovních úrazech a nemocech z povolání

Zaměstnavatel odpovídá za škodu způsobenou pracovním úrazem či za nemoc z povolání, tato oblast je upravena v § 365-393 ZP. Za pracovní úraz se považuje takový úraz, ke kterému došlo při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním došlo k poškození zdraví nebo smrti zaměstnance. Pracovní úrazy se vyskytují především u těch pracovníků, kteří vykonávají fyzické práce nebo rizikové činnosti. Nemoci z povolání jsou takové nemoci, které vznikly nepříznivým vlivem fyzikálních, biologických, chemických nebo jiných škodlivých vlivů a za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání. Tento seznam je součástí přílohy k nařízení vlády č. 290/1995 Sb. V seznamu jsou nemoci z povolání rozděleny do šesti základních kapitol, podle podmínek jejich vzniku. Posudek o tom, zda je to nemoc z povolání vydává zdravotnické zařízení, které je oprávněno to posuzovat.

Zaměstnavatel odpovídá za škodu vzniklou pracovním úrazem u zaměstnance, který v době pracovního úrazu byl s ním v pracovním poměru. Zatímco u nemoci z povolání, je odpovědnost zaměstnavatele dána tím, jestli zaměstnanec pracoval u zaměstnavatele naposledy před jejím zjištěním za podmínek, za kterých vzniká daná nemoc z povolání. V ZP jsou uvedeny případy, kdy se může zaměstnavatel zprostit své odpovědnosti buď zčásti, nebo zcela. Nejčastějším důvodem je zaměstnancovo porušení právních nebo jiných předpisů sloužících k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále to může být v případě, že si zaměstnanec škodu způsobil sám v opilosti nebo po užití jiných návykových látek (Kočí, Kopecká a Stiebitz, 2013; Eliáš, et. al, 2014)

1.3 Daňové a účetní aspekty škod

Definice škod se liší podle oboru, kterého se týkají. Jinak jsou definovány škody v občanském zákoníku či zákoníku práce. Pojem škody z daňového a účetního pohledu je také rozdílný. Účetní i daňové předpisy definují škodu jako fyzické znehodnocení, tj. neodstranitelné poškození či zničení majetku ve vlastnictví poplatníka, z hlediska objektivních a subjektivních příčin, pokud došlo k vyřazení poškozené nebo zničené věci

v důsledku škody. Lze tedy konstatovat, že ne při každé škodné události se jedná o škodu z hlediska účetního a daňového (Jaroš, 2011).

Pro uplatnění škody je nutné splnit určité předpoklady:

- poškozená či zničená věc musí být právně v momentu škody ve vlastnictví poplatníka;
- poškozená či zničená věc musí být v důsledku škody vyřazena z majetku poplatníka.

Účetní evidence škod

Účetní jednotky podle zákona o účetnictví č.563/1991 Sb. účtují o: *„stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření.“* Zřejmé je tedy, že účetnictví se zabývá pouze škodami vzniklými na stávajících aktivech. Škoda představuje pro účetní jednotku náklad, který účtuje do účtové třídy 5 – Náklady (Skálová, et al., 2015).

Samotný pojem účetnictví byl dříve chápán jako: *„nástroj pro zaznamenávání určitých jevů a skutečností, jeho hlavní funkcí bylo uchovávat tyto jevy a skutečnosti pokud možno v nejvěrnější podobě po určitou dobu“* (Čechová, 2006, s. 3). Nyní jsou informace z účetnictví využívány především pro řízení podniku.

Účetnictví můžeme rozdělit na finanční, nákladové a manažerské. Finanční účetnictví je určeno především externím uživatelům a podává informace o podniku jako celku. Zachycuje aktiva a pasiva podniku, výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Základní norma pro regulaci finančního účetnictví v České republice je Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb. Na finanční účetnictví navazuje daňové účetnictví, které člení náklady na daňově uznatelné a daňově neuznatelné, stejně tak člení i výnosy. Tyto náklady a výnosy jsou důležité pro stanovení daňového základu podniku a k vyčíslení daňové povinnosti.

Nákladové nebo také provozní účetnictví slouží především pro potřeby vnitropodnikového řízení. Je tvořeno soustavou analytických účtů, úzce souvisí s kalkulacemi, rozpočty, atd. Nákladové účetnictví se postupně přeměnilo na manažerské účetnictví, jehož cílem je zabezpečit efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (Synek, 2011). Mimo jiné je účelem zpracování takového účetnictví zaměřeného na účetní závěrku, které je určené především pro investory a další osoby stojící mimo společnost (Louša, 2011). Manažerské účetnictví není upraveno žádným právním předpisem. Čerpá informace z finančního účetnictví, jeho předmětem jsou především náklady, výnosy a cash flow (Synek, 2011). Jak manažerské, tak finanční účetnictví tedy poskytuje pomoc s rozhodovacím procesem v podniku, zpracovává relevantní informace a ty vydává prostřednictvím výkazů a zpráv (Needles, Powers a Crosson, 2010).

Pojetí nákladů

Náklady jsou dle ekonomické teorie definovány jako spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů oceněných penězi, které jsou vyvolány tvorbou podnikových výnosů. Zatímco účetní náklady představují spotřebu hodnot zachycenou ve finančním účetnictví v daném období. Pojetí nákladů můžeme také rozlišit z hlediska finančního a manažerského (vnitropodnikového) účetnictví. Finanční účetnictví poskytuje informace jak pro interní, tak pro externí uživatele. Manažerské účetnictví využívají především manažeři pro řízení podniku, každé jejich rozhodnutí vyplývá totiž ze srovnání nákladů a výnosů.

Druhové členění soustřeďuje náklady do skupin, které jsou spojené s činností:

- spotřeba (materiálu, suroviny, paliva, energie);
- odpisy (strojů, budov, výrobního zařízení);
- mzdové a ostatní osobní náklady (platy, mzdy, provize, sociální a zdravotní pojištění);
- finanční náklady (placené úroky, pojistné, poplatky aj.);
- náklady na externí služby (nájemné, dopravné, opravy a udržování, cestovné).

Kalkulační členění:

- přímé – souvisí s určitým druhem výkonu;

- nepřímé – souvisí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.

Podle změn na objemu výroby:

- fixní – nezávislá na změnách objemu výroby;
- variabilní – mění se se změnou objemu výroby.

(Synek, 2011)

Účtování škod do nákladů podniku

Pro zobrazení škod v účetnictví podniku se užívají tyto nákladové účty:

- 549 – Manka a škody z provozní činnosti;
- 569 – Manka a škody na finančním majetku;
- 582 – Škody.

Účet 549 – Manka a škody z provozní činnosti slouží k zachycení nákladů vzniklých v rámci běžného provozu podniku, které mají dopad na provozní výsledek hospodaření. Na tomto účtu zachycujeme manka a škody na dlouhodobém majetku, manka nad normu přirozených úbytků zásob či škody způsobené neznámým pachatelem – na základě potvrzení Policií ČR. Náhrady škod od pojišťoven či od zaměstnanců, v případě že danou škodu zavinili, se účtují zrcadlově do provozních výnosů na účet 648 – Ostatní provozní výnosy.

Účet 569 – Manka a škody na finančním majetku slouží k účtování schodku, manka a škody na krátkodobém a dlouhodobém finančním majetku. Položky zachycené na tomto nákladovém účtu snižují finanční výsledek hospodaření. Poslední uvedený účet 582 – Škody je účet nákladový nedaňový, používá se pouze v mimořádných případech, které nemají zjevný vztah k běžné činnosti podniku, jsou to např. škody z požárů, povodní, atd. V případě zaúčtování dochází ke snížení mimořádného hospodářského výsledku. Náhrady těchto škod od pojišťoven se účtují do účtové skupiny 6 na účet 688 – Ostatní mimořádné výnosy (Skálová, et al., 2015).

Pokud došlo ke vzniku škody na konci účetního období a náhrada škody od pojišťovny do data sestavení účetní závěrky nebyla poskytnuta, pak účetní jednotka musí zaúčtovat odhad pojistné náhrady na dohadný účet aktivní, který se nachází v účtové skupině 38 – Přejídné účty aktiv a pasiv (Ryneš, 2014).

1.3.1 Daňové hledisko škod

Z daňového hlediska dle zákona o dani z příjmu č.586/1992 Sb. je škoda vyjádřena jako fyzické znehodnocení. Vzniklá škoda je daňově uznatelná jen do výše náhrad, jedná-li se o zůstatkovou cenu hmotného a nehmotného majetku odepisovaného podle zvláštních právních předpisů. To znamená, že při vyřazení majetku se do daňově uznatelných nákladů zahrne pouze část zůstatkové ceny majetku, která odpovídá výše náhrady škody, kterou podnik získá od toho, kdo škodu způsobil, nebo od pojišťovny. Pokud je náhrada škody vyšší než cena zůstatková, lze do nákladů promítnout maximálně zůstatkovou cenu. Naopak není-li poskytnutá žádná náhrada škody, nelze do daňových nákladů promítnout ani část zůstatkové ceny.

V případě živelných pohrom nebo škod způsobených neznámým pachatelem podle potvrzení policie jsou škody plně daňově účinné. Podle zákona o dani z příjmu dle § 24 je za živelnou pohromu považován nezaviněný požár nebo výbuch, blesk, vichřice s rychlostí větru nad 75 km/h, dále krupobití, povodeň nebo záplava, sesouvání půdy, sesun půdy a skalní zřícení, pokud k těmto událostem nedošlo v souvislosti s průmyslovým nebo stavebním provozem. Za živelnou pohromu je také považované sesouvání nebo zřícení lavin a zemětřesení, které dosahuje alespoň 4. stupně mezinárodní stupnice udávající makroseismické účinky zemětřesení. V těchto případech musí být výše škody doložena posudkem pojišťovny či soudního znalce (Prudký a Lošťák, 2014).

2. Podnikové informační systémy

V současné době sehraává informační a komunikační technologie významnou roli v rámci společenských a ekonomických změn. Tento sektor má vysoký vliv na hospodářskou činnost každého podniku. V případě podnikového informačního systému je to především podpora jednotlivých činností v podniku, ať už je to výroba, personalistika, účetnictví nebo třeba likvidace škodných událostí (Basl a Blažíček, 2012).

2.1 Informace

Pojem informace pochází z latinského in-formatio a znamená ztvárnění či utváření. Je to pojem velmi široký a mnohoznačný, můžeme se setkat s mnoha definicemi, které se odvíjejí především od vědního oboru. Obecně je to obsah toho, co si vzájemně vyměňujeme s okolním světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj (Vymětal, 2009). Z hlediska managementu je informace brána jako nevyhnutelná součást rozhodovacího procesu, jak ve sféře podnikání, tak i v osobním a společenském životě (Sodomka a Klčová, 2010).

V každém podniku jsou potřeba informace, různé typy informací a různé způsoby jejich zpracování, proto existuje několik organizačních úrovní. Nejčastější rozlišení je na úroveň provozní, znalostní, řídicí a strategickou.

Provozní úroveň se týká rutinních podnikových záležitostí, které jsou na každodenním programu podniku. Patří sem realizace výrobních zakázek, nákup a prodej, příjem plateb a výplat, atd. Mezi hlavní uživatele těchto informací patří účetní či provozní pracovníci.

Znalostní úroveň zahrnuje aplikace podnikového informačního systému, kancelářské aplikace, softwary určené pro týmovou práci atd. Na této úrovni dochází především k toku dokumentů a informací. Typickými uživateli jsou technicko-hospodářští pracovníci a manažeři na všech úrovních.

Řídící úroveň se vztahuje na informace potřebné pro plnění administrativních úkolů a rozhodování podniku, především u středního a vrcholového managementu. Tyto informace odpovídají na otázku, jestli funguje vše, tak jak má.

Poslední strategická úroveň je nejvíce využívána vrcholovým managementem firmy pro identifikaci dlouhodobých trendů. Hlavním úkolem je sledovat podnik i jeho okolí. Odhalit případně změny, které by mohly nastat a určit, zda je podnik schopen na ně reagovat. Zdrojem nejsou pouze vnitřní informace podniku, ale je potřeba brát v úvahu i externí zdroje informací (Sodomka a Klčová, 2010).

2.2 Definice podnikového informačního systému

Podnikový informační systém slouží jako podpora podnikových procesů v oblasti informační a komunikační technologie. V dnešní době je jeho cílem především zvýšení celkové efektivnosti podniku, současně může přinášet podniku nové příležitosti, zejména v obchodních oblastech (Gála, Pour a Šedivá, 2011). Informační systém můžeme definovat jako vztahy mezi lidmi, informačními a datovými zdroji, které jsou zpracovávány za účelem dosáhnout vytyčených cílů (Mulačová, et al., 2013).

Mezi základní prvky podnikového informačního systému patří informační a komunikační technologie, data a lidé. Lidé představují důležitý prvek celého systému, ale zároveň jsou považováni za kritický faktor úspěchu celého projektu. Lidé s informačními systémy pracují každý den, nejčastěji se jedná o účetní, obchodní referenty, personální pracovníky, či pracovníky výrobních a jiných odděleních. Nevýhodou je skutečnost, že lidé jsou omylní, nepozorní a mohou špatně pochopit prezentovaná data. Vše začíná u samotného výběru IS/ICT, jeho implementaci, pozdějšího provozu a inovací.

Data jsou dalším prvkem podnikového informačního systému, slouží k zaznamenávání všech podstatných skutečností souvisejících s provozem podniku. Můžeme je rozdělit do tří skupin, a to na data o společných podmínkách podnikání, data o trhu a interní data podniku. Data o společných podmínkách podnikání zahrnují informace o demografii, sociálních a ekonomických trendech, politických událostech, rozvoji

technologií, dále sem spadají informace týkající se pracovní síly, materiálu nebo kapitálu. Data o trhu se týkají údajů o poptávce po komoditách podniku, o konkurenci a jejím stavu, údaje o fúzích a akvizicích a další potřebné informace. Poslední skupinu tvoří interní data, která obsahují důležité údaje o podniku i jejím okolí, patří sem plány a předpovědi prodeje, finanční plány, data o pracovních silách, kapitálu, pracovních zařízeních, atd.

Posledním prvkem podnikového informačního systému jsou informační a komunikační technologie, které obsahují široké množství technických prostředků a programového vybavení. Technické prostředky nebo-li hardware je veškeré fyzické technické vybavení počítače, jsou to samotné počítače, přídatná zařízení, samostatné nosiče dat, komunikační prostředky a další. Zatímco programové vybavení nebo-li software tvoří souhrn všech programů (Gála, Pour a Šedivá, 2011).

2.3 ERP systémy

ERP je typ podnikového informačního systému, který má schopnost pokrývat a sjednocovat nejdůležitější podnikové procesy, jako je výroba, logistika, personalistika a ekonomika. Je to účinný nástroj pro plánování a řízení klíčových procesů v podniku, od operativní až po strategickou úroveň. Zkratka ERP pochází z anglického slova Enterprise Resource Planing, tzn. plánování a řízení podnikových zdrojů (Sodomka a Klčová, 2010). Tyto systémy umožňují hladký a plynulý tok informací v podniku, pomáhají organizaci pracovat a pohybovat se vpřed (Leon, 2008).

Veškeré produkty na našem trhu, které se vztahují na řízení podnikové agendy z oblasti výroby, logistiky, personalistiky a ekonomiky, nelze označit jako ERP systémy. Někteří dodavatelé toto označení používají spíše z marketingového důvodu. Centrum pro výzkum informačních systémů nebo-li CVIS se v posledních letech začala zabývat vymezením trhu ERP a definicí jednotlivých produktů (Sodomka a Klčová, 2010). Jak uvádí Tvrdíková (2008, s. 86) ERP systémy se vyznačují těmito vlastnostmi:

- automatizace a integrace hlavních podnikových procesů;
- sdílení dat, postupů a jejich standardizace přes celý podnik;

- tvorba a zpřístupnění informací v celém podniku;
- schopnost zpracovávat historická data;
- komplexní přístup k řešení ERP.

Charakteristické pro ERP systémy je jejich multiuživatelský charakter, to znamená, že současně mohou využívat tyto aplikace desítky, stovky a někdy i tisíce uživatelů. Data jsou do těchto systémů vkládána pouze jednou a všichni uživatelé mají přístup pouze k těm datům, se kterými pracují a potřebují je pro výkon své činnosti. Lze také nastavit, kdo bude konkrétní data pouze číst, kdo je bude zapisovat, aktualizovat, rušit či mazat (Gála, Pour a Šedivá, 2009). Je běžné, že data jsou dostupná zaměstnancům, dodavatelům a někdy i zákazníkům. Takový systém označujeme jako ERP II – ERP druhé generace, kdy dochází k propojení interních procesů s externími (Tvrdíková, 2008). Některé podniky propojují své ERP aplikace s jinými informačními systémy, kde si zákazníci mohou například evidovat své zakoupené produkty a následně je tam i reklamovat. Jinde zákazníci sledují data z ERP systému pro sledování svých zásilek či zjištění stavu objednávek (Cvrkal, 2013).

ERP aplikace přinášejí svým uživatelům řadu výhod – zvyšují produktivitu práce v oblastech obchodních a administrativních, snižují riziko chyb a omylů při řízení podniku, snižují náklady i čas, zvyšují přesnost jednotlivých rozhodovacích operací a celkově zlepšují řízení podniku (Sodomka a Klčová, 2010). Každý ERP systém má svou stavbu neboli architekturu, která je tvořena jednotlivými moduly. Výhodou pro každý podnik je, že si může zakoupit pouze takové moduly, které potřebuje, např. maloobchodní prodejce si nebudou kupovat moduly určené pro výrobu. Většina podnikových informačních systémů nabízí tyto moduly:

- aplikační (finance, výroba, účetnictví, nákup a prodej, personalistika, atd.);
- dokumentační (on-line řešení problémů, uživatelská podpora);
- technologické a správní;
- implementační a kastomizační (úplně přizpůsobení systému potřebám podniku);
- modul vlastního vývojového prostředí.

Výše zmiňovaný systém ERP II nabízí moduly odlišné, podle potřeb podniku – řízení vztahu se zákazníkem, řízení dodavatelského řetězce, řízení elektronického obchodování, řízení životního cyklu a inovací produktu a další (Mulačová, et al., 2013).

Podle oborového a funkčního zaměření, tj. schopnosti pokrýt a integrovat výše zmíněné procesy v podniku, rozlišujeme několik druhů ERP systémů, jedná se o:

- All-in-One;
- Best-of-Breed;
- Lite ERP.

Systémy označené jako All-in-One zahrnují všechny hlavní interní podnikové procesy – výroba, logistika, řízení lidských zdrojů a ekonomika. Výhodou je vysoká úroveň integrace, naopak nevýhodou jsou vysoké náklady na pořízení. Informační systémy typu Best-of-Breed neobsahují všechny čtyři interní procesy, ale zaměřují se na specifické procesy nebo obory podnikání. V praxi jsou nejčastěji používány samostatně či společně s jinými informačními systémy. Výhodou těchto systémů je výborná detailní funkcionalita či zaměření na specifický obor. Mezi nevýhody patří obtížnější koordinace podnikových procesů či nekonzistentnost v informacích. Poslední druh systémů, Lite ERP systémy jsou zaměřené na malé a střední podniky a charakteristická je pro ně nízká cena. V neprospěch hovoří omezení ve funkcionalitě, v počtu uživatelů, v možnostech rozšíření, atd. (Sodomka a Klčová, 2010).

Dále můžeme rozdělit produkty podle velikosti zákazníka, členění na světovém trhu je následující:

- velké celopodnikové systémy (obrat vyšší než 1 mld. USD);
- střední celopodnikové systémy (obrat 250 mil.-1 mld. USD);
- menší celopodnikové systémy (20-250 mil. USD);
- menší obchodní systémy (5-20 mil. USD);
- malé a domácí systémy (menší než 5 mil. USD).

V podmínkách českého trhu se používá toto rozdělení:

- velké společnosti (více než 500 zaměstnanců a obrat vyšší než 800 mil. Kč);
- střední společnosti (25-500 zaměstnanců a obrat 100-800 mil. Kč);
- malé společnosti (do 25 zaměstnanců a obrat do 100 mil. Kč).

(Gála, Pour a Šedivá, 2011)

2.3.1 Historie ERP

Podnikové informační systémy, tak jak je známe dnes, se vyvíjely několik desítek let. Za předchůdce současných ERP systémů lze považovat systémy na zpracování informací, které využívaly společnosti jako je Baťa a Philips ve 20. až 40. letech.

Podnikové softwary začaly vznikat s příchodem počítačů, mezi první patřily softwary pro sledování a řízení financí a účetnictví. V 50. letech byly tyto softwary rozšířeny o kontrolu majetku a zásob. Počátky ERP systémů, které využívají počítačové technologie, se datují od počátku 60. let. Ze začátku to byly pouze „Resource Planing“ systémy, které daly základ pro MRP – Material Requirements Planing, které pomáhaly výrobním firmám s automatizovaným plánováním spotřeby materiálu. Tento první automatizovaný systém vznikl spoluprací firem IBM a Case Corporation.

V 70. letech začaly vznikat softwarové korporace, jejichž cílem bylo poskytovat aplikace, které by integrovaly klíčové procesy v podniku. Mezi tyto korporace patří například SAP, který vznikl v roce 1972, nebo společnost Lawson Software založená roku 1975, mezi další společnosti vstupující na trh patřily JD Edwards, Oracle nebo Baan. Koncem 70. let byl původní MRP systém doplněn o plánování všech výrobních zdrojů – MRP II, nebo-li Manufacturing Resource Planning. V 80. letech pak vzniká systém, který bere v úvahu požadavky materiálové, finanční a další, a stává se tak první generací současných ERP systémů. Toto označení se používá od počátku 90. let, kdy se začíná propojovat řízení lidských zdrojů, financí, projektů a výroby (Sodomka a Klčová, 2010).

2.3.2 Světový ERP trh

Mezi společnostmi, které utvářejí světový trh s ERP systémy, patří Microsoft, SAP, Oracle a další. Společnost Microsoft sice nepatří mezi nejvýznamnější poskytovatele ERP systémů, ale má významný vliv na vývoj softwaru jako takového. Poskytuje především komplementární produkty k ERP systémům, jako je například MS Windows, MS SQL Server atd. Microsoft vstoupil na trh s podnikovými aplikacemi v roce 2002, kdy odkoupil dánskou firmu Navision. ERP produkty této společnosti jsou nabízeny na českém trhu pod názvem Microsoft Dynamics NAV a Microsoft Dynamics AX.

Společnost SAP patří mezi lídry na trhu s podnikovými aplikačními softwary. Je známá tím, že každoročně investuje velké sumy do výzkumu a vývoje softwaru. Byla založena pěti systémovými analytiky, kteří byli původně zaměstnanci IBM, v roce 1972. Dnes jsou systémy společnosti používány ve více než 120 zemích světa, pobočky můžeme nalézt ve více než 50 zemích a společnost působí i na několika burzách (Proquest, 2003). SAP poskytuje aplikace pro malé, střední i velké podniky. Pro malé podniky je to SAP Business One, produktem střední třídy je SAP Business All-in-One a základním a nejvyšším produktem je SAP Business Suite.

Další významnou společností je Oracle, která patří také mezi důležité technologické inovátory. Produktové portfolio se skládá ze tří produktů, Oracle E-Business Suite, JD Edwards a PeopleSoft. JD Edwards je vhodný především pro oblast plánování a řízení výroby, zatímco PeopleSoft je nejsilnější v oblastech řízení lidských zdrojů, dodavatelských řetězců a vztahů se zákazníky. Oracle E-Business Suite patří ke špičkovým ERP systémům (Sodomka a Klčová, 2010).

2.3.3 Český ERP trh

Jak bylo v předchozí kapitole zmíněno Centrum pro výzkum informačních systémů (CVIS) každý rok přináší přehled českého trhu s ERP. CVIS je sekce vytvořená Českou společností pro systémovou integraci a jejím cílem je posílit informovanost a znalost

v oboru podnikové informatiky. Snaží se o podporu a mapování rozvoje podnikových IS/ICT produktů na trhu.

Podkladem pro jejich výzkum jsou mimo jiné informace poskytnuté Českým statistickým úřadem, který provedl v roce 2011 studii zaměřenou na podniky, které integrují své procesy v oblasti zásobování, výroby, distribuce a účetnictví pomocí informačních systémů. Výsledky ukázaly, že pouze 39,6 % malých a 67,2 % středních podniků používá informační systémy pro integraci svých procesů. Plnohodnotný systém ERP je používán 17,8 % malých a 50,3 % středních firem. Podle CVIS je penetrace plnohodnotných ERP produktů nízká.

Na základě výzkumu došlo k rozdělení podniků podle velikosti, a to na tři skupiny:

- malé podniky (10 – 49 zaměstnanců);
- středně velké podniky (50 – 249 zaměstnanců);
- velké podniky (250 – 1 000 zaměstnanců).

Malé a střední podniky se v roce 2011 podílely největší měrou na růstu českého ERP trhu, celkový přírůstek trhu byl 7,6 % oproti poslednímu sledovanému období. Výsledky ukazují, že ERP systémy pronikají také do mikro firem, jejich počet zaměstnanců je menší než 10. Z hlediska druhů ERP systému, zabírají největší podíl systémy All-in-One.

Zaměříme-li se na dodavatele ERP produktů a jejich podíly na trhu, pak v malých podnicích jsou v České republice prodávány nejvíce tuzemské produkty. Lídrem trhu je dlouhodobě systém Helios Orange s podílem na trhu 29,5 %. Tyto produkty od společnosti Asseco Solution používalo na konci roku 2011 bezmála 3 000 organizací. Druhým největším představitelem jsou produkty ABRA G2-G4. Tyto dvě značky pokrývají cca 60 % všech malých organizací zapojených do průzkumu.

Z hlediska středních podniků se nejlépe daří společnosti Asseco Solutions, která produkuje produkty Helios Orange a Helios Green, tržní podíl obou systémů byl více jak 22 % v roce 2011. Druhou příčku opět zabírá ABRA Software se systémy G2-G4, oproti lídrovi na trhu její podíl tvoří pouze 10 %. Do nejlepší osmičky se dostaly produkty Microsoft Dynamics,

Byznys ERP, Orsoft, SAP Business One a SAP Business All-in.One, QI a ESO9. Ve velkých podnicích jsou jedničkou na trhu systémy značky Helios s podílem 30,6 %. Silné zastoupení mají světové špičky ERP produktů, a to SAP a Microsoft Dynamics, SAP s podílem 17,5 % a společnost Microsoft zabírá 11 % na trhu (Sodomka a Klčová, 2012).

3. Společnost Škoda auto, a. s.

V současné době patří společnost mezi nejvíce rozvinuté průmyslové podniky v České republice a je motorem české ekonomiky. Podíl společnosti na exportním výkonu ČR tvoří 8%. Dochází k rozšiřování výroby na rozvíjejících se trzích, skupina Škoda vlastní výrobní závody v České republice a Indii, dále vyrábí v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu. Produktové portfolio se skládá ze sedmi modelových řad – Fabia, Octavia, Superb, Rapid, Roomster, Yeti a Citigo.

V České republice zaměstnává společnost více než 25 000 osob. V roce 2010 zavedla společnost růstovou strategii, jejímž dlouhodobým cílem je mimo jiné zvýšit prodej vozů na více než 1,5 milionu automobilů ročně. Každých šest měsíců přichází automobilka na trh s novým či přepracovaným modelem. V loňském roce 2014 Škoda auto, a. s. překročila poprvé ve své historii hranici jednoho milionu jak ve výrobě vozů, tak v množství, které dodala svým zákazníkům. V následujících letech firma plánuje dále růst.

Historické milníky společnosti

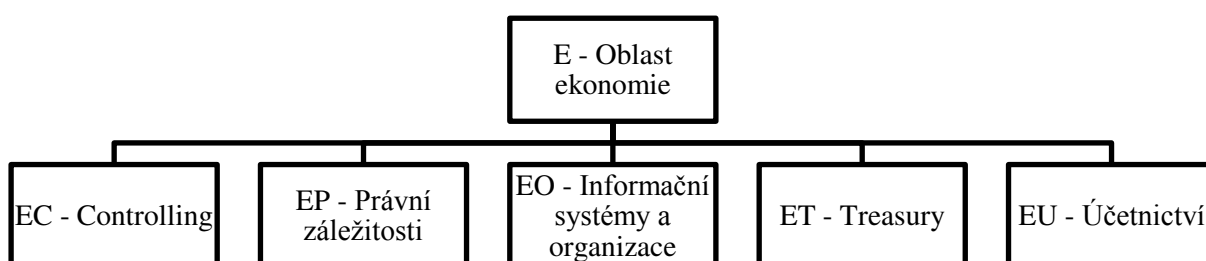
1895	Založení firmy Laurin & Klement (kola a motocykly)
1905	Zahájení automobilové výroby, první automobil Voiturette A
1907	Přeměna firmy na akciovou společnost
1925	Fúze se Škodovými závody v Plzni, konec značky Laurin & Klement
1930	Výroba automobilů Škoda vyčleněna do samostatného podniku ASAP (Akciová společnost pro automobilový průmysl), stoprocentní dceřiná společnost závodů Škoda Plzeň
1945	Společnost v rámci socializace přeměněna na národní podnik – AZNP (Automobilové závody národní podnik)
1991	Joint-venture s VW

3.1 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti Škoda auto se skládá ze 7 základních oblastí:

- G – Předseda představenstva;
- E – Oblast ekonomie;
- P – Prodej a marketing;
- V – Výroba a logistika;
- T – Technický vývoj;
- Z – Řízení lidských zdrojů;
- N – Nákup.

Oblast ekonomie se skládá z 5 organizačních jednotek. Celá oblast je zodpovědná za široké spektrum činností v podniku. Poskytuje finanční management společnosti, který odpovídá za plánování a řízení finančních zdrojů. Cílem je dosáhnout co nejlepší hospodárnosti firmy. Mimo jiné zajišťuje provoz informačních systémů a je zodpovědná za správu právních záležitostí firmy.



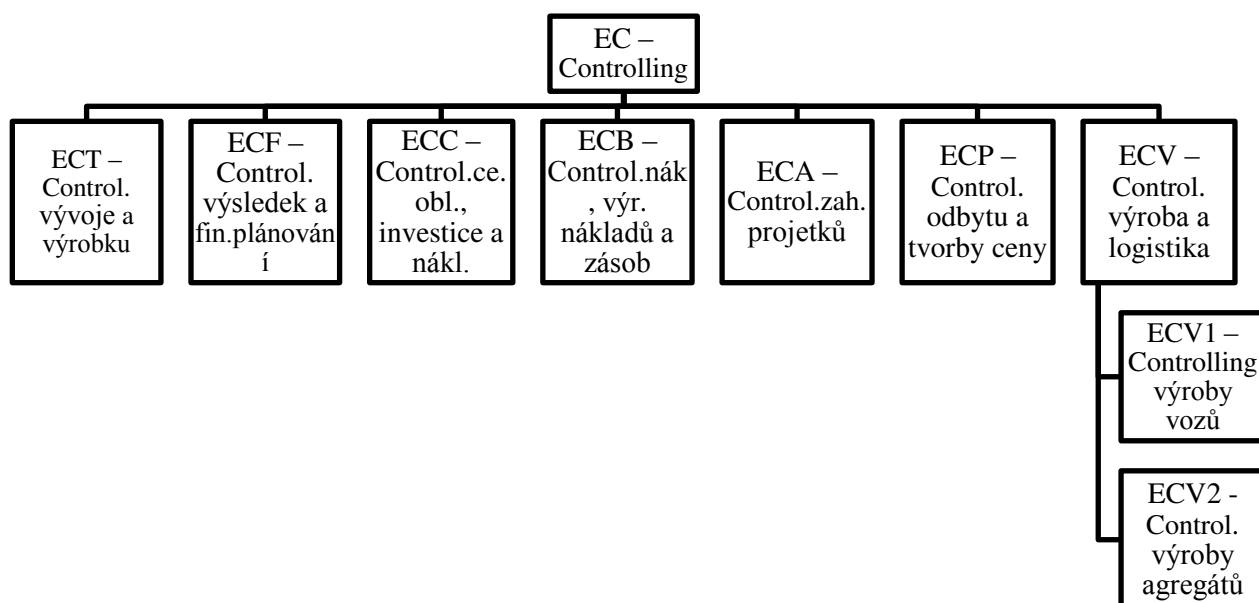
Obr. 2: Organizační struktura oblasti E

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Základní úkol oddělení controllingu spočívá ve včasném poskytování informací pro řízení podniku, z hlediska krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého. Útvar Právní záležitosti poskytuje poradenství a podporu týkající se právních otázek ve společnosti. Provoz a rozvoj informačních systémů zajišťuje útvar Informační systémy a organizace. Podniková Treasury zodpovídá za řízení a optimalizaci všech peněžních i kapitálových

toků podniku. Účetnictví zachycuje procesy týkající se účetnictví podniku, zobrazuje majetkovou, finanční a výsledkovou situaci společnosti.

Organizační struktura oblasti EC je znázorněna na obrázku 3. Útvar ECV1 – Controlling výroby vozů má na starost plánování, analyzování, předpovídání a vyhodnocování hospodaření výrobních závodů v Mladé Boleslavi a v Kvasinách v oblasti výrobních nákladů, ekonomicky tedy řídí útvar VF – Výroba vozů.



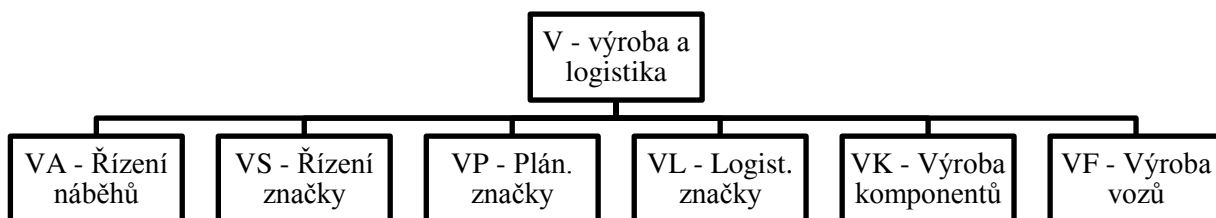
Obr. 3: Organizační struktura oblasti EC

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

3.1.1 Organizace výroby vozů

Oblast výroby se dělí na 6 organizačních složek. Řízení náběhů má za úkol koordinaci aktivit týkající se výroby a logistiky v souvislosti s náběhem projektů vozů, plánuje náběhové náklady na jednotlivé projekty, schvaluje jejich čerpání, atd. Útvar Řízení značky se zabývá činnostmi spojenými s přípravou nových projektů v rámci oblasti výroby. Fázi vývoje vozu, přes stavbu a následnou podporu po celou dobu výroby má na starost útvar Plánování značky. Logistika značky zodpovídá za řízení všech logistických činností firmy. Oblast Výroba komponentů se zabývá výrobou motorů, převodovek,

náprav, atd. Dále má na starost dodávky některých produktů do koncernových společností. Oblast výroby vozů se zabývá výrobou všech modelů v závodě v Mladé Boleslavi a v Kvasinách.



Obr. 4: Organizační struktura oblasti V

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Výroba vozů je ve společnosti Škoda realizována ve dvou výrobních závodech, v Mladé Boleslavi a v Kvasinách. Závod ve Vrchlabí se zabývá výrobou agregátů. V mateřském závodě v Mladé Boleslavi se vyrábí modely Octavia, Rapid, Fabia a Seat Toledo. V Kvasinách to jsou modely Roomster, Yeti a Superb. Procentní podíl je znázorněn v následujícím grafu (Obr. 5), 79% veškeré produkce je vyráběno v závodě v Mladé Boleslavi a 21% v Kvasinách.

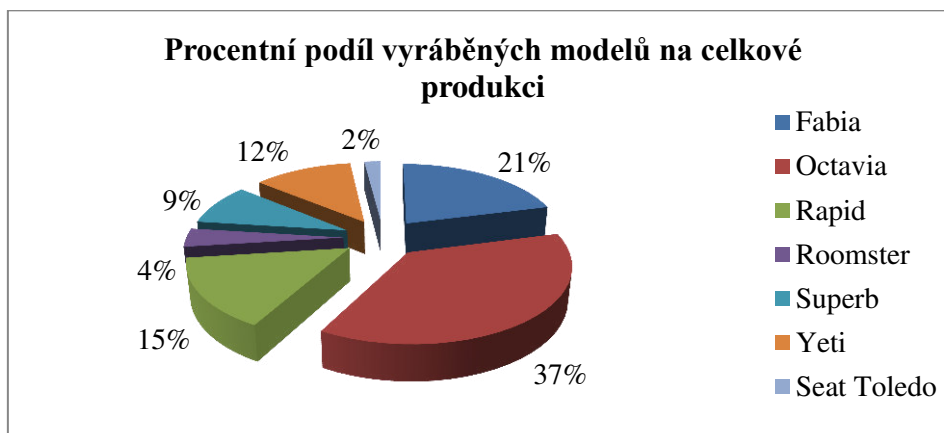


Obr. 5: Procentní podíl výrobních závodů na celkové produkci v roce 2014

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

V dalším grafu (Obr. 6) je podrobněji znázorněn podíl jednotlivých vyráběných modelů ve Škoda Auto, a. s. Největší zastoupení zde má model Octavia s 37%, druhým nejvíce

vyráběným vozem je model Fabia s 21%, třetím je Rapid. Ostatní modely mají ve výrobě menší zastoupení.



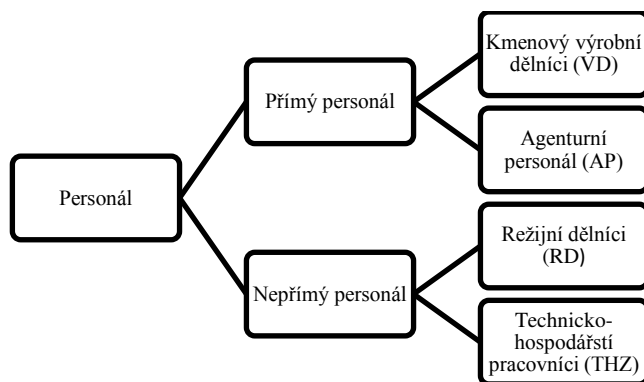
Obr. 6: Procentní podíl vyráběných modelů v roce 2014

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Výroba vozů je členěna do jednotlivých provozů (nákladových center), kterými jsou lisovna, svařovna, lakovna, montáž, logistika a technická a plánovací podpora výroby. Tyto provozy se dále dělí na hospodářská střediska výroby a údržby, která se následně rozpadají na nákladová střediska.

3.1.2 Členění personálu ve výrobě

Personál ve výrobě lze rozdělit na dvě skupiny – personál přímý a nepřímý, viz následující obrázek:



Obr. 7: Dělení personálu

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Přímé personální náklady, nazývané jako FPK (Fertigunspersonalkosten), jsou náklady na pracovníky, kteří se přímo podílejí na výrobě vozů. Agenturní personál je poskytován externí firmou pro zajištění flexibility a pružnější reakce firmy Škoda v rámci výrobního programu a dle její aktuální potřeby (zvyšování a snižování výroby vozů). Nepřímé personální náklady, nazývané jako IPK (Indirektepersonalkosten), zahrnují takové náklady na pracovníky, kteří se přímo nepodílejí na výrobě. Nepřímý pracovníci se dělí na režijní dělníky a technicko-hospodářské pracovníky. Mezi režijní dělníky můžeme zahrnout seřizovače, mechatroniky, kontrolery, dispečery a další. Technicko-hospodářští pracovníci jsou specialisté, koordinátoři, techničtí pracovníci, projektanti apod. Výše uvedeným skupinám personálu odpovídají jednotlivé nákladové druhy, nazývané jako konta.

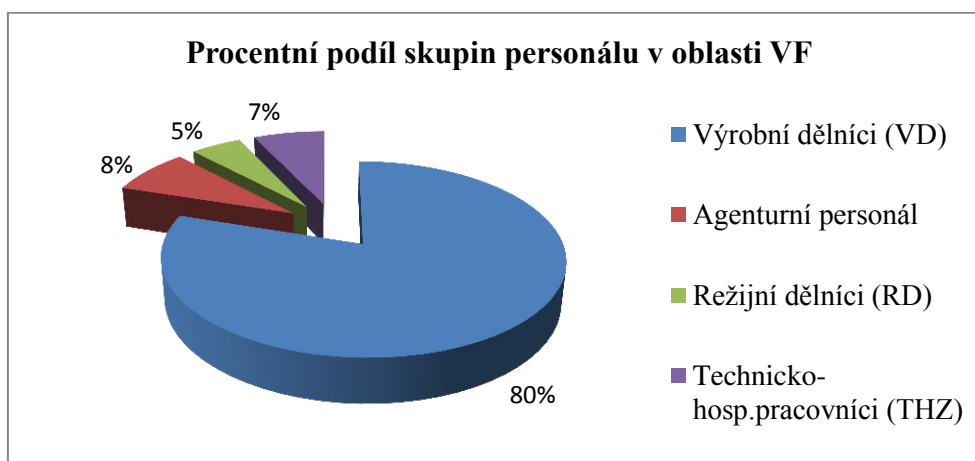
Základní složky personálních nákladů (konta) jsou například u kmenového personálu tvořeny:

- tarifní mzdou;
- placenými přesčasy;
- příplatky;
- odvody ze zákona;
- zvláštními platbami;
- ostatními osobními náklady.

Základní mzda každého pracovníka vychází ze stanovených tarifních tříd, které určují interval výše platu pro jednotlivé profese, podle dosaženého vzdělání, zkušeností atd.

Tarifní mzda je fixní složka platu, která je závislá na zařazení zaměstnance do příslušné tarifní třídy. Variabilní složkou je osobní ohodnocení, jehož výše se pohybuje v rozmezí 0 až 20% fixní složky platu. Dle kolektivní smlouvy jsou ve společnosti poskytovány příplatky za noční práci, za práci ve svátek nebo o víkendu, za odpolední směnu, za ztížené pracovní prostředí, za práci v taktu (pracovníci na lince), za kvalitní práci nebo plnění plánu. Odvody ze zákona se skládají ze sociálního pojištění 26% a zdravotního pojištění 9%. Do zvláštních plateb zahrnujeme 13. plat, který je z poloviny vyplacen v 5. měsíci a druhá polovina je vyplacena v 11. měsíci. Dále to jsou například bonusy za dobré výsledky firmy, které jsou vypláceny ve 4. měsíci. Ostatní osobní náklady jsou takové náklady, které souvisejí např. s dřívějším odchodem do důchodu.

Obrázek 8 znázorňuje, že 80% personálu v oblasti VF je tvořeno výrobními dělníky, pouze 8% představuje agenturní personál. Zbývající část je tvořena režijními dělníky se zastoupením 5% a technicko-hospodářští pracovníci se podílejí 7%.



Obr. 8: Procentní podíl skupin personálu na celkovém počtu pracovníků v oblasti VF v roce 2014
Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

3.2 Proces likvidace škod ve společnosti

Škody jsou ve společnosti popsány v metodickém pokynu (MP 711/3), v rámci kterého firma rozlišuje několik typů škodných případů:

- odcizení nebo úplné zničení s následnou fyzickou likvidací dlouhodobého majetku;

- odcizení nebo úplně zničení s následnou fyzickou likvidací služebního vozu;
- poškození dlouhodobého majetku/pracovních nástrojů;
- zničení (poškození, ztráta) materiálu, náhradních dílů ve skladech;
- škoda na věcech/odcizení věcí, které zaměstnanec odložil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s tím na místě k tomu určeném;
- věcná škoda vzniklá v souvislosti se škodou na zdraví;
- ušlý zisk;
- ostatní.

V případě vzniku škody dojde k vystavení protokolu o škodě, který slouží k zaznamenání všech typů škodných událostí. Rozlišujeme 6 typů těchto protokolů:

- protokol o škodě na služebním vozidle;
- protokol o škodě způsobené zaměstnancem;
- protokol o škodě na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů;
- protokol o škodě na vozidle při skladování a expedici;
- protokol o škodě způsobené třetí osobou/externí firmou;
- protokol o škodě – ostatní.

Každá škoda na majetku společnosti či na majetku cizí osoby, která vznikla v areálu společnosti, musí být dále ohlášena útvaru Dispečink bezpečností služby. Tento útvar také provádí potvrzení škodového protokolu. Vznikne-li škoda na služebním vozidle či na pojištěném majetku, škodový protokol se předává firmě INIS s. r. o., jedná se o společnost, která náleží do koncernu VW a zajišťuje koordinaci služeb v oblasti pojištění, zprostředkovává pojistné události a vytváří pojistné programy.

Po vystavení protokolu o škodě a rozhodnutí o uplatnění náhrady škody je další fází procesu vyčíslení vzniklé škody. Tato činnost spadá do kompetencí příslušného controllingu. Je-li vzniklá škoda vyčíslena, následuje rozhodnutí o uplatnění či neuplatnění škody. Toto rozhodnutí provádí příslušná organizační jednotka, které škoda vznikla nebo může rozhodnutí provádět komise škod. Mohou nastat 3 situace:

- náhrada škody nebude uplatněna;

- náhrada škody bude uplatněna, majetek není pojištěn;
- náhrada škody bude uplatněna, majetek je pojištěn.

Neuplatnění náhrady škody

V případě, že nebude náhrada škody uplatněna, což závisí vždy na vedoucím daného útvaru, kde škoda vznikla, dojde k účetnímu vyřešení škody. To má na starost útvar EEU – Účtárna kontokorentů. Následně se celý proces uzavře.

Uplatnění náhrady škody – majetek není pojištěn

V situaci, že majetek není pojištěn, dojde k jednání s třetí osobou o uznání škody a způsobu její úhrady, opět mohou nastat 3 situace:

- dohoda neuzavřena;
- dohoda uzavřena, náhrada škody pojišťovnou třetí osoby;
- dohoda uzavřena, náhrada škody třetí osobou.

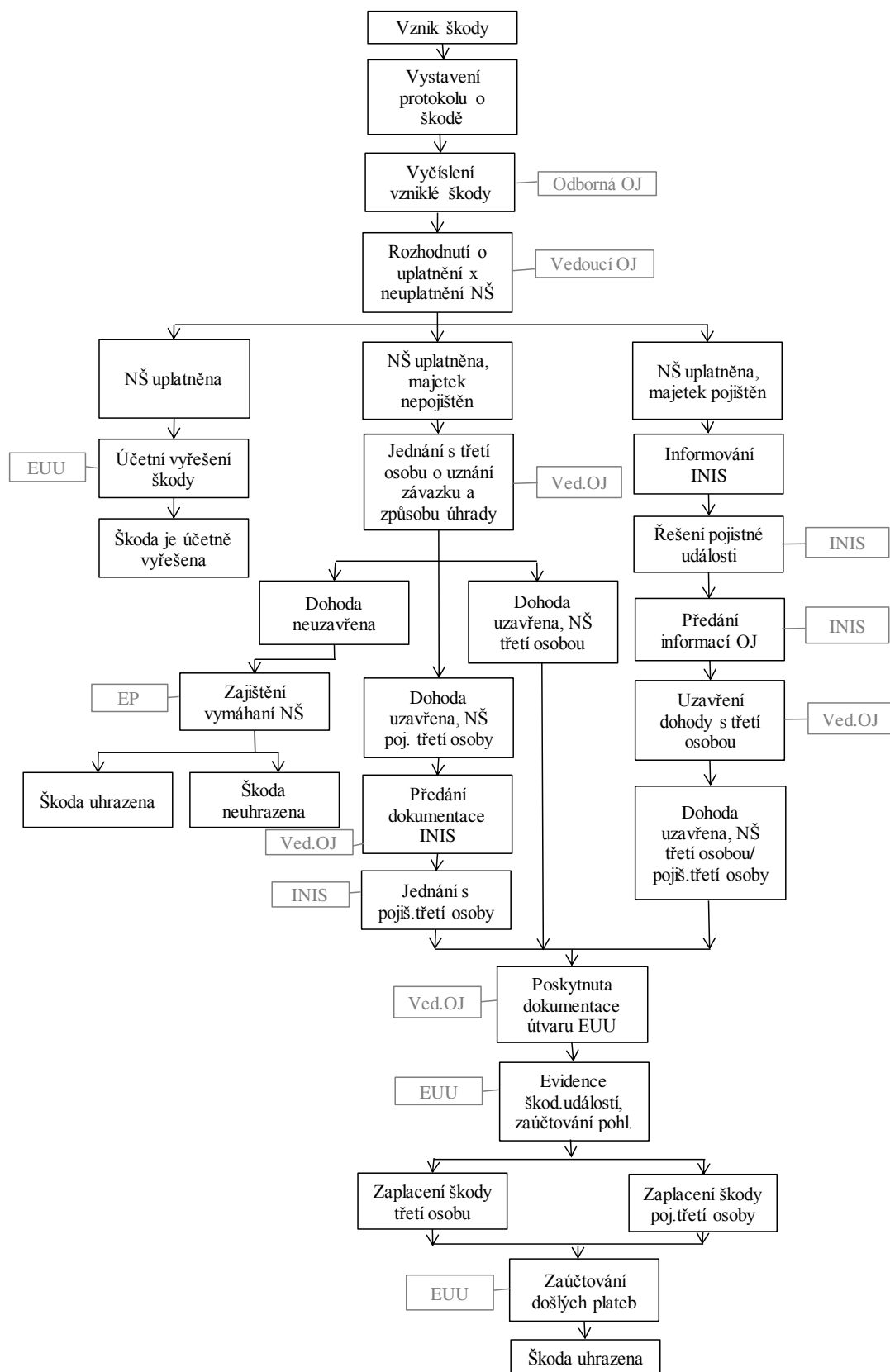
Nedojde-li k uzavření dohody, útvar Právní záležitosti (dále jen EP) zajistí vymáhání náhrady škody a podle výsledku právního jednání dojde k uhrazení nebo neuhrazení vymáhané částky. Pokud dojde k uzavření dohody a náhrada bude uplatněna pojišťovnou třetí osoby, veškeré dokumenty pak jsou předány společnosti INIS s. r. o., která zajistí veškeré jednání s danou pojišťovnou.

Každému novému zaměstnanci se doporučuje sjednat pojištění pro případ zavinění škody. V případě, že pracovník není pojištěn a zaviní nějakou škodu, sepisuje s ním společnost dohodu o uznání závazku. S pracovníkem se domluví výše splátky, která musí činit minimálně tisíc korun. Splátky mohou být pravidelně strhávány ze mzdy nebo posílány převodem z účtu, popř. složenkou. Jinou možností je, že pracovník, který zavinil škodu, zaplatí škodu jednorázově srážkou ze mzdy, v hotovosti na pokladně či převodem z účtu, popř. složenkou. V případě ukončení pracovního poměru ve společnosti by pracovník musel uhradit příslušnou výši škody najednou.

Uplatnění náhrady škody – majetek je pojištěn

Jestliže nastane situace, že náhrada škody je uplatněna a majetek je pojištěn, vedoucí příslušné organizační jednotky informuje společnost INIS s. r. o., která bude pojistnou událost řešit. Po vyřešení události předá dokumentaci organizační jednotce a to bude jednat s třetí osobou, která škodu způsobila. Dojde k uzavření dohody a škoda bude uhrazena třetí osobou nebo pojišťovnou třetí osoby.

Další postup v případě uplatnění škody jak u pojištěného tak u nepojištěného majetku je předání dokumentace do útvaru Účtárna kontokorentů (dále jen EUU), která eviduje všechny škodné události. Následně dojde k zaúčtování pohledávky, škoda bude zaplacená třetí osobou nebo pojišťovnou třetí osoby, zaúčtují se došlé platby a škoda bude uhrazena. Trvání celého procesu likvidace škody závisí na typu škody, nejkratší dobu trvá vyřízení škody týkající se materiálu. Celý proces je graficky zobrazen na obr. 9.



Obr. 9: Proces likvidace škody

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

3.2.1 Škodová komise

Škodová komise je orgán ve společnosti, který se zabývá řešením škodných událostí. Schází se průměrně jednou za měsíc a skládá se z vedoucího výroby, zástupce odborů, zástupce personalistiky, ekonoma a pracovníka, který způsobil škodu. V rámci škodové komise se řeší všechny škody vzniklé za dané období. Projednává se výše škody a způsob jejího odstranění. V případě, že škodu způsobil pracovník, tak je přizván na komisi. Škoda je s ním projednána a dojde ke vzájemné dohodě o úhradě škody.

3.2.2 Krizový štáb společnosti

Krizový štáb je další pracovní orgán společnosti, který řeší krizové a mimořádné události vzniklé na území společnosti nebo v její blízkosti. Mimořádné události jsou organizačními normami ve společnosti definovány jako škodlivé síly a jevy vyvolané činností člověka, havárii nebo přírodními vlivy ohrožující život, zdraví, majetek či životní prostředí a vyžadující provedení záchranných a likvidačních prací. Mezi mimořádné události patří:

- **hromadná havárie:** nehoda, či katastrofa, jejímž následkem dojde k poškození či zničení stroje, budovy, technologického celku, lidského zdraví, života nebo dojde k ekologickým či hospodářským škodám na majetku společnosti;
- **povodeň, přírodní katastrofa:** přechodné výrazné zvýšení hladiny vodních toků nebo povrchových vod, které mohou způsobit usmrcení či zranění osob nebo ohrozit majetek společnosti;
- **požár:** požár, kdy došlo k usmrcení či zranění osob, nebo k materiálním škodám;
- **smrtelný nebo těžký pracovní úraz;**
- **teroristický útok:** konvenční, chemické a biologické zbraně a výbušniny použity proti osobám nebo majetku společnosti;
- **hrozba uložením výbušniny:** nejčastěji telefonická hrozba, s účelem zastrašování a nátlaku;
- **zastavení výroby:** důsledkem logistického, energetického nebo personálního výpadku, které způsobily velké ekonomické ztráty;

- **ekologická havárie:** únik nebezpečných látek ohrožující či poškozující životní prostředí.

3.3 Využití podnikových informačních systémů

Mezi hlavní informační systémy, které se využívají při zpracování škodných událostí, jsou SAP, TECHWEB a ELSAPro. Základní informační systém ve společnosti je SAP. Je to integrovaný informační systém, který pracuje v reálném čase a pokrývá širokou řadu aplikací podniku. Výhodou takového systému je, že data jsou snadno dostupná, centrálně spravována a jsou stále aktualizována. Naopak nevýhodou jsou vysoké nároky na výkon HW, větší zranitelnost systému a vzájemná závislost jednotlivých aplikací.

3.3.1 SAP ERP

Systém SAP ERP je komplexní, integrovaný a otevřený systém pro střední a velké výrobní podniky. Obstarává všechny činnosti potřebné pro chod podniku. Tyto činnosti jsou v systému vzájemně provázány, aby změna v jedné oblasti vyvolala změny v oblastech ostatních. Zároveň je to otevřený systém směrem dovnitř, protože umožňuje produktivně pracovat s jedním či dvěma moduly a postupně připojovat další. Je to i otevřený systém směrem ven, dovoluje napojení na externí systémy v podniku.

Většina obchodních případů v podniku, na kterých se podílejí různá oddělení, procházejí systémem a jsou současně zpracovávány různými moduly systému SAP. Moduly SAP ERP pokrývají veškeré hospodářské oblasti v podniku:

FI	Finanční účetnictví
CO	Controlling
AM	Evidence majetku
SD	Odbyt
MM	Materiálové hospodářství
HR	Personalistika
BC	Jádro systému

Výše zmíněný modul FI-CO je navržený pro účetnictví a controlling. Umožňuje použití několika účetních okruhů a konsolidaci účetních výkazů, controllerům mimo jiné umožňuje kalkulovat a sledovat předběžné náklady, jak výrobní, tak režijní. Zkratka SD znamená Sales and Distribution, tento modul je určen pro prodej a distribuční řetězec. Modul MM neboli Material Management slouží pro řízení toku materiálu a logistiku, od nákupu materiálu, přes jeho příjem až po pohyb výrobním procesem. Modul HR, čili Human Resources se zabývá řízením lidských zdrojů, umožňuje řídit docházku, mzdy, školení, kariérní postupy atd.

Dále můžeme rozdělit moduly na SK1, SK2 a SK4. První zmíněný modul SK1 je produktivní, SK2 je systém, který slouží pro vývoj nových aplikací, transakcí, reportů atd. Poslední modul SK4 je takový systém, ve kterém uživatelé testují to, co bylo vytvořené v SK2 na produktivních datech, která se pravidelně kopírují z SK1. V systému jsou také rozlišeny dva základní typy zpracování – DIA a BTC. DIA je určený pro krátce trvající úlohy, tzv. online transakce a BTC je pro dlouhotrvající úlohy, tzv. reporting.

Pro přihlášení do systému SAP můžeme využít dva způsoby:

- pomocí uživatelského jména a hesla;
- technologie Single-Sign-On přes zaměstnanecký portál.

Přihlášení pomocí uživatelského jména a hesla představuje jednoduchý způsob přihlášení, který však musíme provádět při každém spuštění systému. Každému uživateli je uděleno uživatelské jméno, které se skládá ze 7 velkých písmen a začíná písmeny DZC. Heslo si vytváří každý uživatel sám podle určitých pravidel (Uživatelská příručka pro systém SAP ERP, 2014).

Technologie Single-Sign-On (SSO) neboli tzv. jednotné přihlášení. Tato technologie umožňuje v rámci jednoho přihlášení do systému přistupovat do různých aplikací bez nutnosti opětovné identifikace uživatele. Znamená to, že při prvním přihlášení uživatel zadá své jméno a heslo, poté mu je přiřazen SSO lístek s certifikací, který mu umožňuje provádět aktivity, ke kterým má oprávnění. Výhoda tohoto způsobu přihlášení spočívá ve snižování počtu ověřování uživatele při přístupu k jednotlivým službám. Dalším plusem je

zvýšení produktivity uživatele, jednodušší správa jednotlivých uživatelských účtů a větší zabezpečení. Naopak velkou nevýhodou je, že v případě zcizení přihlašovacích údajů získá zloděj přístup ke všem datům, ke kterým má uživatel přístup (Karkošková, 2013).

Evidence škod v systému SAP

Vyřizování a schvalování škodových protokolů bylo ještě do roku 2013 velmi časově náročné a nebyla kvalitní evidence. Asistent vedoucího daného nákladového střediska musel obcházet kompetentní útvary, aby byly k dispozici veškeré podklady týkající se dané škody. Samotná evidence škodových protokolů se vyřizovala v papírové podobě, byly vedeny tabulky pro každé nákladové středisko, kde se uváděla příčina škody, celkové náklady, kdo je uhradí a kdo je za danou škodu zodpovědný.

Všechny dokumenty, které se týkaly vzniklé škody, se poté fyzicky předaly do účtárny. Doba vyřízení se pohybovala až kolem 5 měsíců. Od roku 2013 se ve firmě realizoval projekt elektronického schvalování a vyřizování škodových protokolů, na kterém se podílely všechny odborné oblasti. Od ledna 2014 je systém plně nasazen a využíván. Po zavedení elektronické evidence se zkrátil čas vyřizování téměř o polovinu. Další výhodou je, že existuje automatická evidence a každý má k dispozici informaci, v jakém stavu zpracování a plnění se škodový protokol nachází.

Elektronické škodové protokoly jsou evidovány v systému SAP/SK1 produktivní. Přístup mají pouze uživatelé, kteří je zpracovávají. Jsou zde rozděleny podle toho, o jakou škodu se jedná – na služebním vozidle, způsobená zaměstnancem, na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů, na vozidle při skladování a expedici, způsobené třetí osobou/externí firmou a ostatní. Systém umožňuje třídění protokolů vytvořené za určité období či protokolů týkající se určitého střediska. Další členění je různé podle typu škody.

V případě E-protokolu o škodě způsobené zaměstnancem v systému můžeme sledovat stav schvalování, číslo protokolu, kdo a jaký den protokol zadal, kdy došlo k události a na čem škoda vznikla, zda se jednalo o jednicový materiál, manipulační techniku, atd. Jsou zde také uvedeny informace týkající se viníka škody, jeho osobní číslo, nákladové středisko,

jaké je ocenění vzniklé škody a jaká náhrada. K dispozici jsou také veškeré přílohy, které s daným protokolem souvisí. Tato výstupní sestava se dá třídit, filtrovat, sumarizovat, atd.

3.3.2 TECHWEB

TECHWEB je další aplikace využívána při řešení škodných událostí, slouží pro prohlížení archivu výrobního (technologického) kusovníku, jsou zde k dispozici schválené kalkulace po dobu 5 let. Kusovník je dokument, který zachycuje veškeré komponenty potřebné pro výrobu určitého produktu. Tato aplikace se používá pro vyčíslení finanční výše škody v případě jednicového materiálu.

Systém umožňuje zobrazení informací o dílech, výrobních operacích, technologických vazbách nebo poskytuje podklady pro výpočet potřeby materiálu. K dispozici jsou denní kopie kusovníku i kopie použité pro kalkulační výpočty. Aplikace rozeznává tři kategorie stavu kusovníku. Denní, což jsou kopie denních stavů kusovníku. Archiv kalkulací obsahuje schválené měsíční stavy kalkulací. A poslední kategorie s názvem Vše, kde najdeme jak pracovní tak rozpracované stavy kalkulací.

Systém obsahuje několik záložek – díly, struktura, operace, kalkulace, představitelé, mimořádné vybavy, ocenění a další. Oblast týkající se dílů nám poskytne informace týkající se daného dílu, jaká je jeho struktura, na jakém stanovišti výroby se zapracovává, jaká je cena daného dílu. V systému se rozlišuje, zda se jedná o díl nakupovaný či vyráběný. Cena nakupovaného dílu je rozdílná od dílu vyráběného, který v sobě zahrnuje jak hodnotu daného materiálu, tak mzdy a režie.

Aplikace nám také zobrazí seznam všech operací, které se provádí na zadaném kompletu dle uvedených kritérií. Záložka kalkulace slouží k zobrazení kalkulace zadaných dílů, umožňuje zobrazit celoroční vývoj dané kalkulace pro daný rok, atd. Seznam mimořádných vybav je k dispozici na další záložce, kde se dozvíme veškeré detailní informace pro zadanou mimořádnou vybavu (Uživatelská příručka aplikace TECHWEB, 2015).

3.3.3 ELSAPro

ELSAPro je elektronický systém pro servisy, který využívá převážně útvar Průmyslového inženýrství (dále jen VSI) pro ohodnocení pracnosti. Průmyslové inženýrství je interdisciplinární obor, jehož úkol je projektování, zavádění a zlepšování integrovaných systémů lidí, materiálů, strojů a energií, jehož cílem je dosáhnout co nejvyšší produktivity. Pro tuto činnost využívá znalosti fyziky, matematiky, sociálních věd i managementu.

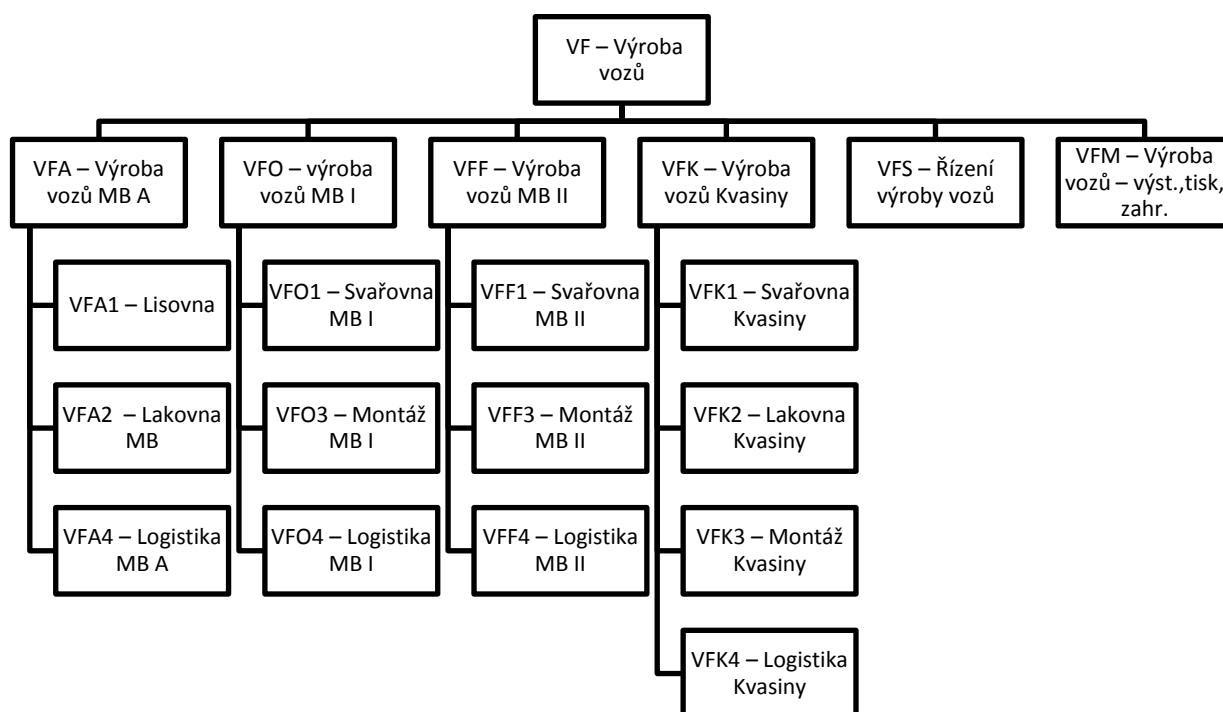
Uvedený systém ELSAPro slouží například pro ohodnocení pracnosti servisních operací, kdy pracnost můžeme definovat jako čas plánovaný na výrobu výrobku. Při stanovení finanční výše škody útvar VSI stanoví dobu opravy škody dle tohoto systému.

Tento systém je součástí systému DMS–CZ/SK, tzv. Dealer Management Systém, což je specializovaný systém pro zajištění provozu autorizovaných prodejců (dealerů) a servisů vozů skupiny Volkswagen Group. Vznik za současné spolupráce partnerů Škoda Auto s jejich importéry v České republice, Slovenské republice a importéra Porsche ČR.

DMS–CZ/SK lze propojit s libovolnými účetními, CRM nebo ERP systémy. Do systému ELSAPro přenáší zakázky pro stahování a dohledání technických servisních informací z ostatních koncernových systémů. Jsou to například informace týkající se základních dat o vozidle, historii oprav, hlášení o opravách, dílenská příručka, pokyny k údržbě, atd.

4. Škody ve výrobě

Výrobou vozů se zabývá útvar VF, který se dále dělí na 6 organizačních jednotek (Obr. 10), z nichž první čtyři útvary mají na starost výrobu určitého modelu vozu. Do skupiny MB I jsou zahrnuty modely Octavia, Rapid a Toledo. Skupina MB II obsahuje modely Fabia a Rapid Spaceback. Kvasiny vyrábí modely Roomster, Yeti a Superb. Útvar Řízení výroby vozů zajišťuje plynulou výrobu ve stanovených objemech a termínech. Poslední útvar VFM se stará o zajištění náběhů vozů a přenosu know how do zahraničních závodů a zpět.



Obr. 10: Organizační struktura oblasti VF

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Všechny již dříve zmiňované druhy škod (viz kapitola 7), mohou vzniknout napříč všemi útvary firmy. Tato diplomová práce se podrobněji zabývá provozem VFA, VFO a VFF. Mohou zde vzniknout tyto typy škod:

- škoda způsobená zaměstnancem;
- škoda způsobná třetí osobu/externí firmou;

- škoda na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů;
- škoda na služebním vozidle;
- ostatní.

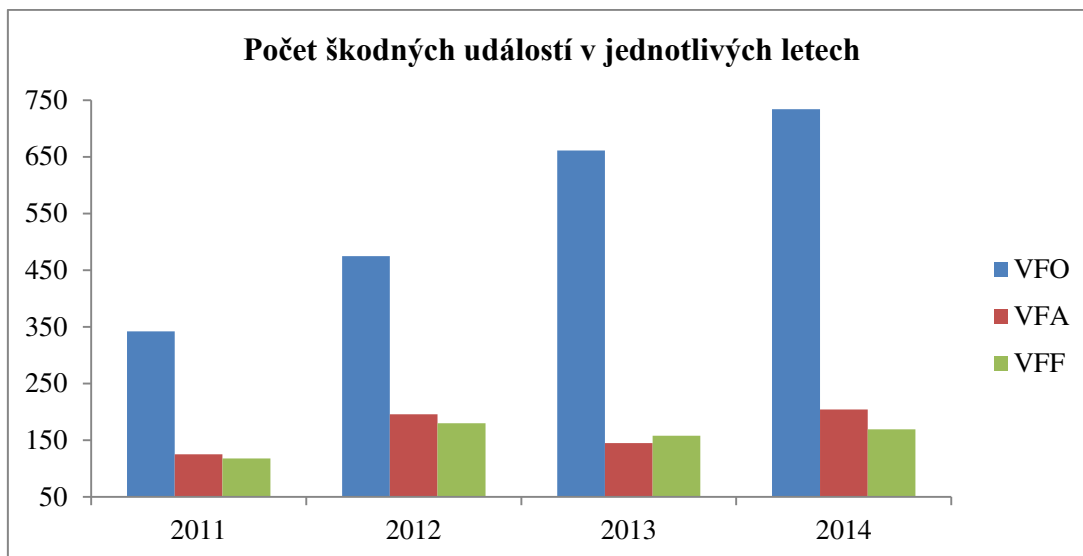
Jak vidíme v následující tabulce (č. 1) v roce 2014 došlo nejvíce ke škodám, které způsobily kmenový zaměstnanec – celkem 1 022 škodných událostí, a třetí osoba či externí firma – do této skupiny patří také agenturní pracovníci, ty způsobily celkem 420 škod. Nejmenší podíl tvořily škody způsobené na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů, celkem 11 škod za rok. Za oblast VF došlo celkem k 1 565 škodných událostí.

Tab. 1: Počty škodných událostí ve výrobě vozů za rok 2014

Útvar	Typ škody	Počet škodných událostí
VF	škoda způsobená kmen.zaměstnancem	1022
VF	škoda způsobená třetí osobu/externí firmou	420
VF	škoda na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů	11
VF	škoda na služebním vozidle	79
VF	ostatní	33
Celkem za oblast VF		1 565

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Z celkového počtu všech škodných událostí jich bylo nejvíce způsobeno v provozu VFO. Následující graf (Obr. 11) zobrazuje počet škodných událostí v letech 2011 – 2014 v provozu VFO, VFA a VFF. V roce 2011 došlo v provozu VFO k téměř 350 škodám a v dalších letech počty škod rostly, v loňském roce 2014 to byl nárůst o více než dvojnásobek oproti roku 2011 – celkem 734 událostí. V provozu VFA a VFF se počty škodných událostí za rok pohybovaly kolem 150, nejvíce jich provoz VFA evidoval v roce 2014 a provoz VFF v roce 2012.



Obr. 11: Počet škodných událostí v jednotlivých letech
 Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a.s., vlastní zpracování

4.1 Škody způsobené kmenovými zaměstnanci

V následující tabulce (č. 2) jsou uvedeny počty škodných událostí, které byly způsobeny kmenovými zaměstnanci a třetí osobu/externí firmou za rok 2014 za celý útvar VF a provozy VFO, VFA a VFF. Ve výrobě vzniklo v roce 2014 celkem 1 442 škodných událostí způsobených zaměstnancem a třetí osobou či externí firmou. Nejvíce škod zavinili kmenoví zaměstnanci, celkem 1 022 událostí. Třetí osoba či externí firma byla viníkem ve 420 případech. Téměř polovina ze všech škod ve VF byla způsobená v provozu VFO – celkem 712 případů a jejich podíl na celkové hodnotě škody představoval 64,3%. Provoz VFA evidoval 186 škodných událostí s podílem 13,5% a v provozu VFF vzniklo pouze 148 škod s podílem 22,2%.

Tab. 2: Škody způsobené zaměstnancem nebo třetí osobu/externí firmou ve výrobě vozů v roce 2014

Útvar	Viník škody	Počet škodných událostí	Podíl na celkové hodnotě škody (%)
VF	kmenový zaměstnanec	1 022	51,3
VF	třetí osoba/externí firma	420	48,7
Celkem za oblast VF		1 442	100
z toho: VFO	kmenový zaměstnanec	466	33,8
VFO	třetí osoba/externí firma	246	30,5
Celkem za oblast VFO		712	64,3
z toho: VFA	kmenový zaměstnanec	164	8,1
VFA	třetí osoba/externí firma	22	5,4
Celkem za oblast VFA		186	13,5
z toho: VFF	kmenový zaměstnanec	95	9,4
VFF	třetí osoba/externí firma	53	12,8
Celkem za oblast VFF		148	22,2

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Pokud zaměstnanec způsobí škodu, pak vedoucí organizační jednotky rozhoduje o výši požadované náhrady. Zvažuje, zda a v jaké výši bude vymáhat náhradu škody po zaměstnanci. Výši náhrady musí OJ oznámit zaměstnanci do 1 měsíce ode dne, kdy byla škoda zjištěna. O způsobu výše náhrady se sepisuje dohoda. OJ projednává s příslušným odborným orgánem výši náhrady škody a obsah dohody, ale jen u škod nad 1 000 Kč. Byla-li škoda způsobena částečně zaměstnavatelem, pak zaměstnanec hradí pouze poměrnou část podle míry svého zavinění.

Bezprostředně po uskutečnění škody je u zaměstnance prováděn test na obsah alkoholu v krvi. Záznam o výsledku orientační dechové zkoušky musí být přílohou každého škodového protokolu. Pokud je zde podezření na zneužití návykových látek přistoupí se k toxikologickému vyšetření. Je-li výsledek testu pozitivní, zaměstnanec je povinen uhradit náklady na vyšetření, které mohou být až 20 000 Kč. V případě negativního výsledku hradí náklady útvar ZP – Plánování lidských zdrojů. Dále může být u pracovníka vypracován

posudek o jeho pracovní činnosti, který bude také přílohou protokolu o škodě. V tomto dokumentu se posuzuje zaměstnancova pracovní morálka, jak plní své úkoly, jakou má zodpovědnost, pracovní iniciativu, jestli dodržuje bezpečnostní předpisy, jakou kvalita má jeho odvedená práce, jaký má vztah ke svým spolupracovníkům, atd.

Kmenový zaměstnanci mohou způsobit škody na:

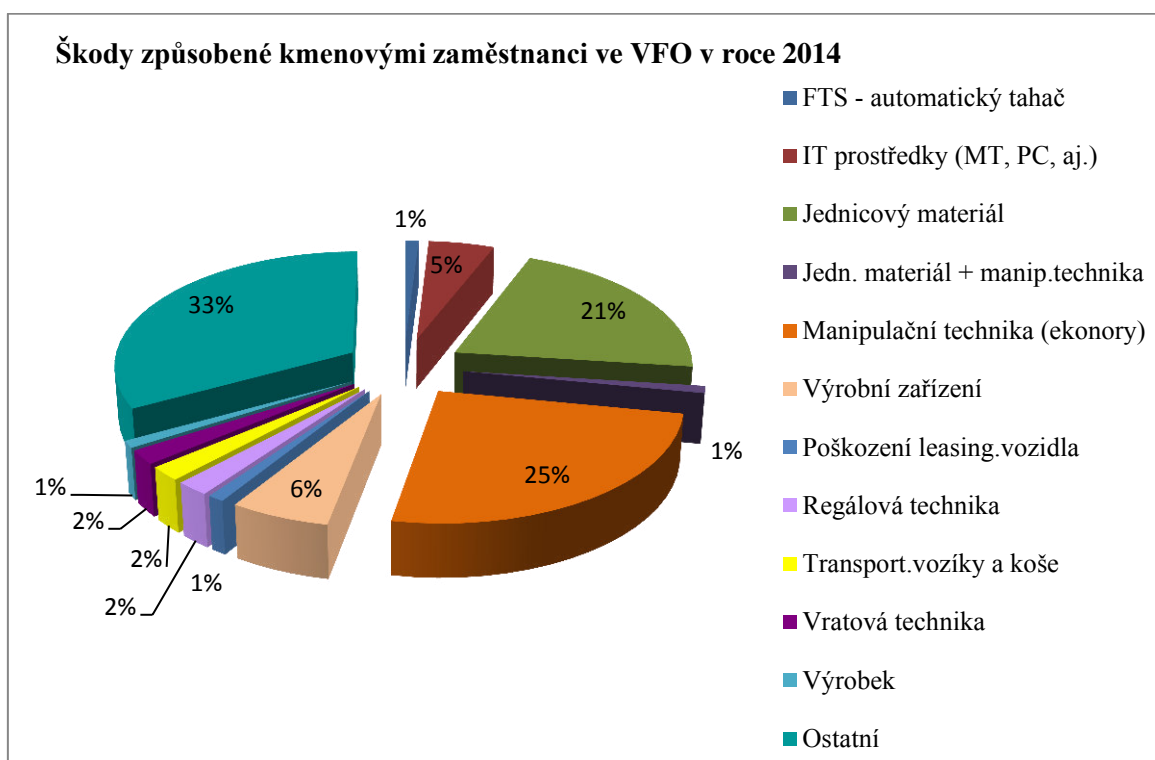
- FTS – automatickém tahači;
- IT prostředcích (MT, PC, aj.);
- jednicovém materiálu;
- jednicovém materiálu + manipulační technice;
- manipulační technice;
- leasingovém vozidle;
- regálové technice;
- transportním vozíku a koši;
- vratové technice;
- výrobku;
- výrobním zařízení;
- ostatním.

FTS – automatický tahač je automatický logistický tahač bez řidiče, který slouží k převozu materiálu a často nahrazuje obvyklé dopravní prostředky jako vysokozdvížné vozíky či paletové vidlicové vozíky. Nejvíce se používají ve výrobě, montážích a skladech. Na těchto tahačích mohou vzniknout škody při jejich nabourání. Škody na IT prostředcích se týkají například poškození diagnostického přístroje, ztráty nebo poškození mobilního telefonu.

V případě jednicového materiálu se jedná o vysypání či poškození toho materiálu při jeho manipulaci, současně může dojít i k poškození manipulační techniky. Na manipulační technice dochází velmi často ke škodám, kde důvodem je nepozornost řidiče. Nejčastěji se jedná o nehody, při kterých dochází k poškození oken či dveří vozíku. Škody na leasingovém vozidle se opět týkají nabourání a poškození vozu. K poškození regálové

techniky dochází při manipulaci s vozíkem, stejným způsobem může dojít k poškození transportního vozíku, koše či vrat. Transportní vozíky a koše slouží k přepravě palet, krabic, atd. Škody na výrobku se stávají při přepravě nově vyrobeného vozu, kdy dojde k nabourání a poškození části vozu. Do skupiny ostatních škod patří například chybějící nářadí na pracovišti.

V následujícím grafu jsou zobrazeny podíly výše zmiňovaných škod v provozu VFO za rok 2014, v tomto provozu došlo k největšímu počtu škod za všechny zmíněné provozy, proto je zde uveden. Nejvíce bylo způsobeno škod, které patří do skupiny ostatní škody – tvořily 33% z celku, škody na manipulační technice se podílely 25% a na jednicovém materiálu bylo evidováno 21% škodných událostí. Celkem 6% škod bylo způsobeno na výrobním zařízení a 5% škod na IT prostředcích. Ostatní typy jako poškození leasingového vozidla, regálové techniky, transportního vozíku, koše a další tvořily 1 – 2 %.

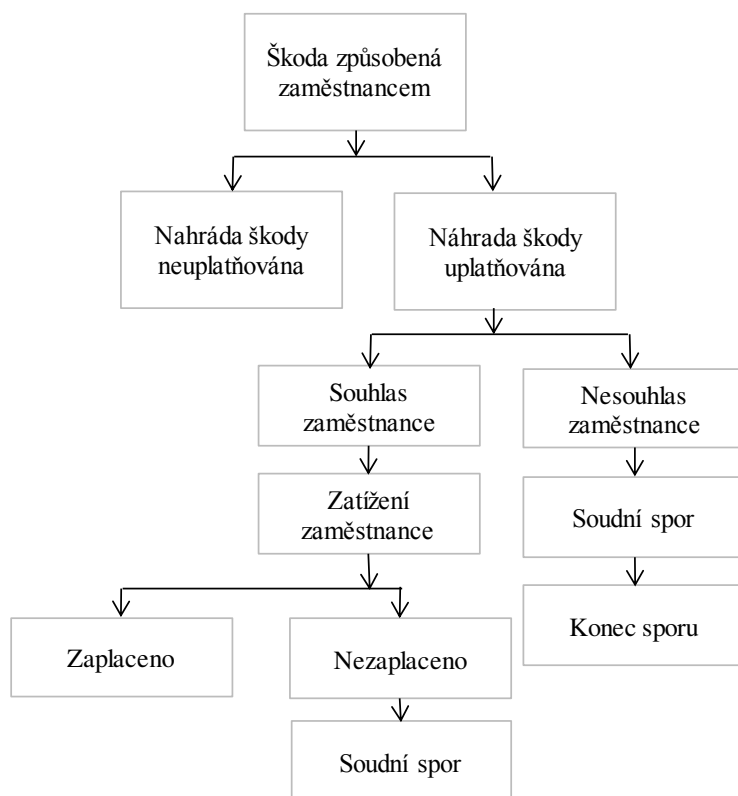


Obr. 12: Škody způsobené kmenovými zaměstnanci ve středisku VFO za rok 2014

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

4.1.1 Přestrojení vozu

Pokud zaměstnanec způsobí škodu na nově vyrobeném vozidle, nepřistupuje firma k uplatnění náhrady škody na celém vozidle, ale dochází k jeho přestrojení. Vystaví se protokol o škodě a v případě uplatnění náhrady škody je nutný souhlas zaměstnance, v případě jeho nesouhlasu se přistoupí k soudnímu řešení celé situace. Pokud byl zaměstnanec pojištěn, celá situace se bude řešit s jeho pojišťovnou, v opačném případě dojde k zatížení zaměstnance, který je povinen danou škodu zaplatit.



Obr. 13: Grafické znázornění škod způsobených zaměstnancem
Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Přestrojení vozu se provádí u neopravitelné škody a znamená to, že se celé auto rozebere na díly a ty se namontují do nové karoserie. Poškozená karoserie se potom likviduje. V případě, že se jedná pouze o poškození části vozu, opraví se jen poškozený díl.

Finanční ohodnocení výše škody v případě přestrojení vozu se skládá z ceny dílů, potřebných pro opravu a ceny práce. Útvar VSI stanoví dle pracnosti opravy vozu

minutovou sazbu a útvar ECV1 (Controlling výroby vozů) stanoví náklady na vícepráce. Tato sazba se následně vynásobí časem opravy stanoveným útvarem VSI. A útvar ECB (Controlling nákupu) vyčíslí ceny dílů pro opravu. V roce 2014 bylo například v provozu VFO evidováno 15 událostí, kdy došlo k přestrojení vozu. Přestrojení vozu provádí repasní dělníci, kteří pracují na speciálním pracovišti na lince.

Může se jednat například o situaci, kdy zaměstnanec při navážení vozu na dopravník špatně najede a poškodí vůz. Dojde k neopravitelnému poškození vozu, karoserie je nepoužitelná a bude sešrotována. Z důvodu úspory nákladů dojde k přestrojení karoserie. V tabulce č. 3 jsou uvedeny díly, které byly potřeba pro opravu vozu Octavia, který byl poškozen. Cena dílu je uvedena v systému TECHWEB a pracnost stanoví útvar VSI dle systému ELSAPro. Celková cena dílů je stanovena na 6 860 Kč a hodnota nové karoserie je stanovena na 40 500 Kč. Dále je potřeba vyčíslit hodnotu mzdových nákladů.

Tab. 3: Vyčíslení ceny a pracnosti dílů

Číslo dílu	Název dílu	Cena (v Kč)	Pracnost (v min)
1Z0 845 011 BJ	Sklo čelní	1 300	320
1Z0 845 049 AJ	Sklo 5.dveří	800	300
1Z0 837 697 D	Dodatkové těsnění LP	150	100
1Z0 837 698 D	Dodatkové těsnění PP	150	100
1Z0 839 697 D	Dodatkové těsnění LZ	180	120
1Z5 839 698 D	Dodatkové těsnění PP	180	120
1Z5 867 287 M Y20	„C“ sloupek s airbag L	60	80
1Z5 867 288 M Y21	„C“ sloupek s airbag P	60	80
1Z5 807 301 BC F7W	Nárazník zadní	2 500	400
1KO 711 049 CH	Konzole řazení	550	250
5L1 711 118N SHM	Řadící páka	300	200
1Z0 837 482 C	Sametka LP	250	180
1Z0 837 481 C	Sametka PP	250	180
1Z6 827 705	Těsnění 5.dveří	130	100
Celkem		6 860	2 530

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonom v systému SAP vyhledá průměrnou měsíční mzdu daného provozu, v tomto případě VFO, a tuto mzdu vydělí odpracovanými hodinami. Pokud je průměrná měsíční mzda provozu 22 000 Kč a celkově bylo odpracováno 50 000 hodin, pak hodinová sazba je stanovena ve výši 0,44 Kč, jak uvádí vzorec (1) a po převedení na minuty (2) je sazba po zaokrouhlení 26,5 Kč/min. Tato mzdová sazba se následně vynásobí celkovým časem opravy vozu podle vzorce (3). Celkové mzdové náklady činí 67 045 Kč.

$$\frac{22\,000}{50\,000} = 0,44 \text{ Kč/hod} \quad (1)$$

$$0,44 * 60 = 26,5 \text{ Kč/min} \quad (2)$$

$$26,5 * 2\,530 = 67\,045 \text{ Kč} \quad (3)$$

Finanční vyčíslení přestrojení vozu se bude skládat z těchto položek:

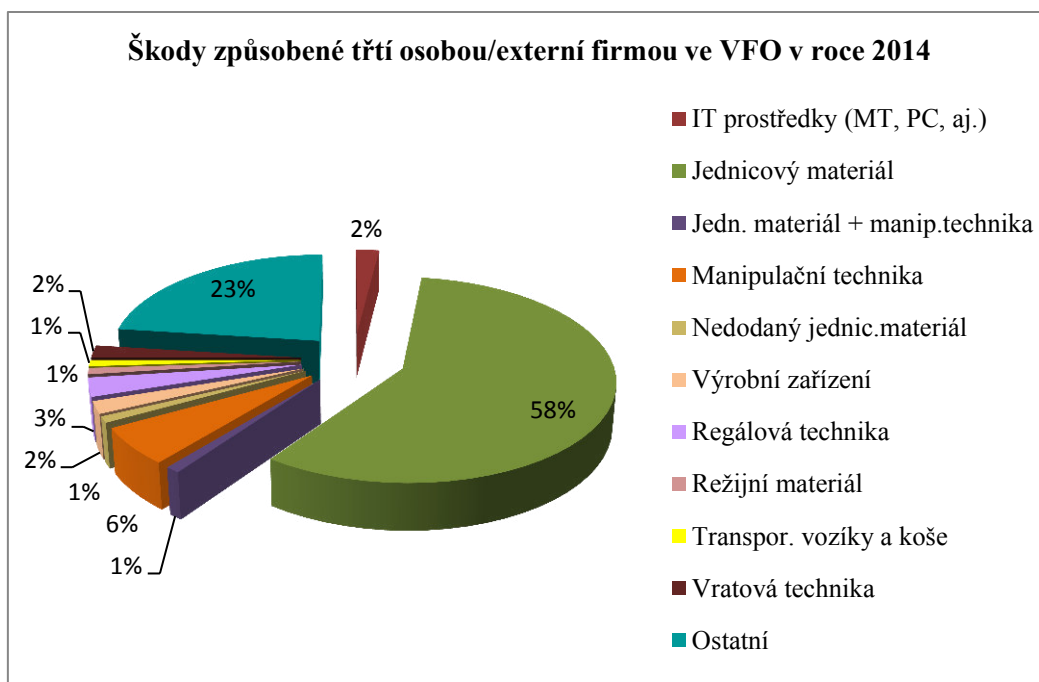
- cena dílů 6 860 Kč;
- cena karoserie 40 500 Kč;
- mzdové náklady 67 045 Kč;
- celkem 114 405 Kč.

Celkové náklady na přestrojení vozu jsou tedy stanoveny ve výši 114 405 Kč. V případě, že by nedošlo k přestrojení vozu, ale došlo by ke šrotaci vozu, hodnota nákladů by se pohybovala kolem 295 000 Kč. Z toho vyplývá, že přestrojení vozu představuje úsporu nákladů ve výši zhruba 181 000 Kč (uvedené hodnoty jsou zkráceny).

4.2 Škody způsobené třetí osobou/externí firmou

Jak bylo výše uvedeno, do skupiny třetí osoba/externí firma patří agenturní zaměstnanci, kteří jsou využívány pro zajištění flexibility ve firmě. Zatímco externí firma zajišťuje pro společnost určitý druh činností. Jedná se o outsourcing činností, aby se společnost mohla soustředit na hlavní předmět podnikání. Výhodou outsourcingu je úspora nákladů a času. Externí firmy jsou nejčastěji dodavatelé manipulační techniky, transportních vozíků atd.

Více než polovina škod v provozu VFO způsobených třetí osobou/externí firmou se týkala jednicového materiálu – 58% všech škod, ostatní škody tvořily téměř třetinu všech událostí. Celkem 6% ze všech škod bylo způsobeno na manipulační technice a 3% tvořily škody na regálové technice. Dále může dojít k nedodání jednicového materiálu, k poškození režijního materiálu, atd. viz následující graf (Obr. 14).



Obr. 14: Škody způsobené třetí osobou/externí firmou ve středisku VFO za rok 2014

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

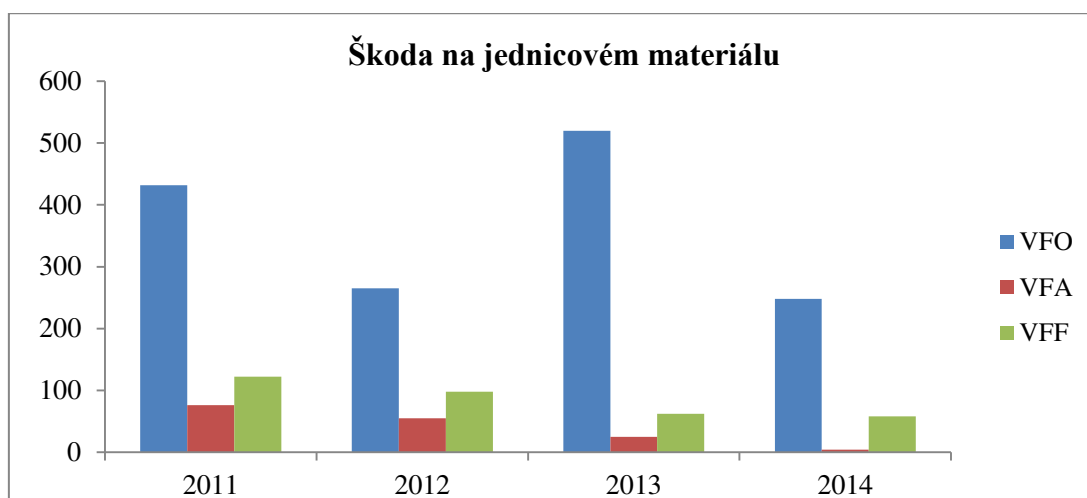
4.3 Škody na jednicovém materiálu

Jednicový materiál představuje přímé náklady, které můžeme zjistit nebo stanovit na kalkulační jednici podle technickohospodářských norem. V roce 2014 došlo k velkému počtu škod právě na tomto materiálu, u zaměstnanců se jednalo o 21% a u třetí osoby/externí firmy to bylo dokonce 58% všech škodných událostí v provozu VFO.

Na obrázku č. 15 jsou zobrazeny škody, které vznikly na jednicovém materiálu v provozech VFO, VFA a VFF v letech 2011 – 2014. Jak můžeme vidět, nejvíce jich vznikalo v provozu VFO, v roce 2011 to bylo přes 400 škodných událostí, v roce 2012

došlo k poklesu na 265 škod a rok 2013 se vyznačoval výrazným nárůstem, v loňském roce 2014 provoz evidoval nejméně škod za poslední 4 roky – 250 škod na jednicovém materiálu.

V provozu VFA bylo evidováno nejméně škod za všechny provoz, v roce 2014 vznikly pouhé 4 škody. Provoz VFF evidoval nejvíce škod v roce 2011 a pak docházelo k mírnému poklesu v každém roce.



Obr. 15: Škody na jednicovém materiálu v jednotlivých letech
Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

4.4 Způsob řešení škod

Při vystavení škodového protokolu se zjišťuje, kdo škodu způsobil. Pokud není znám pachatel (to je nejčastější v případě škody na jednicovém materiálu) pak středisko, kterému škoda vznikla, ji nahradí. Protože neznáme pachatele, tudíž nemůže předepsat náhradu škody zaměstnanci či jiné osobě. Tato škoda se potom účtuje na zvláštní konto. V zájmu firmy je tedy zjistit viníka.

Každá škoda, která vznikne, se řeší odlišným způsobem a doba vyřízení škody se také liší. Škoda na jednicovém materiálu se řeší okamžitě, vystaví se škodových protokol a zároveň se vypíše žádost na výdej nového materiálu. Pokud vznikne škoda na výrobku, dojde k její

opravě vlastními silami, tzv. přestrojení vozu. Na opravu ostatních typů škod (FTS – automatický tahač, IT prostředky, manipulační technika, atd.) se vystaví faktura na externí firmu, která danou opravu provede. Teprve v okamžiku vystavení faktury je možné sepsat protokol o škodě.

4.5 Ostatní typy škodných událostí

V následující tabulce (č.4) jsou uvedeny ostatní typy škodných událostí, které vznikly celkem za oblast VF a VFO, VFA, VFF za rok 2014. Je zde uveden celkový počet událostí a jejich procentní podíl na celkové hodnotě škody. Jedná se o škody na:

- věcech zaměstnance, které odložil při plnění pracovních úkolů;
- služebním vozidle;
- ostatní.

Škody na věcech odložených při plnění pracovních úkolů hradí zaměstnavatel, který je ze zákona povinen zabezpečit úschovu svršků a osobních předmětů obvykle nošených do práce – hodinky, prsten, batoh, menší finanční obnos, atd. Zaměstnanec, kterému vznikne tato škoda, ji musí nahlásit do 15 dnů ode dne jejího vzniku, jinak mu nárok na náhradu zaniká. Za celou oblast VF došlo v loňském roce 2014 k 11 škodám na odložených věcech, nejčastěji se jednalo o krádež věcí ze šatní skříňky nebo poškození vozidla na zaměstnaneckém parkovišti. Tyto škody jsou většinou menšího finančního rozsahu. Jak vidíme v tabulce, v oblastech VFO, VFA a VFF vzniklo kolem 3 škod tohoto typu za rok a jejich podíl na celkové hodnotě škod se pohyboval okolo 2%.

Tab. 4: Ostatní typy škodných událostí ve výrobě vozů v roce 2014

Útvar	Typ škody	Počet škodných událostí	Podíl na celkové hodnotě škody (%)
VF	škoda na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů	11	3,2
VF	škoda na služebním vozidle	79	86,5
VF	ostatní	33	10,3
Celkem za oblast VF		123	100
z toho: VFO	škoda na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů	3	0,8
VFO	škoda na služebním vozidle	12	28,1
VFO	ostatní	7	2,6
Celkem za oblast VFO		22	31,5
z toho: VFA	škoda na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů	4	0,2
VFA	škoda na služebním vozidle	12	19,3
VFA	ostatní	2	0,1
Celkem za oblast VFA		18	19,6
z toho: VFF	škoda na věcech zaměstnance odložených při plnění pracovních úkolů	4	2,2
VFF	škoda na služebním vozidle	12	39,1
VFF	ostatní	5	7,6
Celkem za oblast VFF		21	48,9

Zdroj: Interní zdroj Škoda Auto, a. s., vlastní zpracování

Podle metodického pokynu ve společnosti jsou uživatelé služebního vozidla povinni zabezpečit vozidlo proti odcizení a také chránit autorádio, pokud je jím vozidlo vybaveno. Dále je řidič povinen chránit veškeré předměty, které nepatří do povinné výbavy vozidla (např. mobilní telefon, notebook) a to vyjmutím předmětů z vozidla v případě jeho opuštění. Pokud řidič tyto povinnosti nesplní, může po něm být vymáhána náhrada škody. Oblast VF evidovala v roce 2014 celkem 79 těchto škodných událostí, jednalo se nejvíce

o poškození čelního skla odraženým kamínkem či drobnější dopravní nehody. Hodnota těchto škod tvoří 86% z celkové hodnoty všech ostatních škod. Ve všech třech provozech (VFO, VFA, VFF) bylo způsobeno shodně 12 škod na služebních vozidlech.

Do ostatních škod patří např. odcizení či poškození nářadí nebo jiných předmětů potřebných pro výkon práce, poškození pracovního oděvu, atd. Za oblast VF bylo způsobeno celkem 33 ostatních škod a z toho 7 v provozu VFO, 2 v provozu VFA a 5 v provozu VFF.

4.6 Škody způsobené vyšší mocí

Škody způsobené vyšší mocí se stávají výjimečně, průměrně to jsou 1 – 2 události za rok. V roce 2014 provoz VFO neevidoval žádnou škodu způsobenou vyšší mocí, v roce 2013 došlo k požáru a povodním. Celková škoda se pohybovala kolem 3 milionů Kč. Povodně tvořily 75% celkové sumy a zbývající část – 25% bylo tvořeno požárem. V případě povodní největší škodu představovaly prostoje, tzv. zastavení výroby, tvořily téměř 70% hodnoty celkové škody.

V případě vzniku škody způsobené vyšší mocí je postup likvidace škody shodný jako u ostatních typů škodných událostí. Dojde k vystavení škodového protokolu, kde každé středisko vyčíslí škodu, která jí byla díky této události způsobena. Poté se veškeré dokumenty předají společnosti INIS s. r. o., která bude dále tuto škodnou událost řešit s pojišťovnou. Následně předá dokumentaci útvaru EUU, který účetně škodu vyřeší.

4.7 Účetní evidence škod

Společnost Škoda Auto, a. s. jako právnická osoba má ze zákona povinnost vést účetnictví. Účtování ve společnosti má na starosti útvar EU – Účetnictví, který zachycuje veškeré operace týkající se majetkové, finanční a výsledkové skutečnosti podniku. Ve společnosti je pro potřeby účetní evidence vydán dokument, který obsahuje seznam kont hlavní knihy. Jsou zde uvedeny názvy jednotlivých účetních tříd a kont, které firma používá. Každé konto obsahuje desetičíselné označení a název, například 1123000901 – Výrobní materiál

nebo 1123201500 – Režijní materiál. Pro zjednodušení jsou dále uvedena pouze první tříčíselná označení.

O zaúčtování škody se stará útvar EUU. Vznik škody se účtuje do nákladů na příslušný účet, podle toho zda se jedná o zásoby, dlouhodobý majetek, atd. Výnos, nebo-li plnění škody, se zaúčtuje na konto výnosů. Mezi nejčastější typy škod patří škoda způsobená zaměstnancem nebo třetí osobou/externí firmou. V případě, že za vznik škody je odpovědná externí firma, vystaví se faktura na tuto firmu, která danou škodu zaplatí. Vznikne nám tedy pohledávka za tuto firmu, která se účtuje na 315 – Ostatní pohledávky a souvztažně účtujeme na příslušný účet výnosů ve skupině 64 – Jiné provozní výnosy. Zavíní-li škodu zaměstnanec, účtujeme obdobně s tím rozdílem, že pohledávku vůči zaměstnanci účtujeme na účet 335 – Pohledávky vůči zaměstnancům – náhrady škod.

4.7.1 Škoda na zásobách

Zásoby patří do oběžného majetku podniku, pro který je charakteristické, že je v podniku vázán krátkodobě, do jednoho roku. Oběžný majetek neustále mění svou podobu a obíhá v podniku. Zásoby ve společnosti můžeme rozdělit na zásoby nakupované a vytvořené vlastní činností. Zásoby nakupované nalezneme v účtové skupině 11 – Materiál a 13 – Zboží. Zásoby vlastní výroby eviduje v účtové skupině 12 – Zásoby vlastní výroby, pro účtování v této skupině používáme účty:

- 112 – Nedokončená výroba
- 122 – Polotovary vlastní výroby
- 123 – Výrobky

Škody na zásobách eviduje v 5 účtové třídě ve skupině 54 – Jiné provozní náklady. Pro zaúčtování škody použijeme účet 549 – Manka a škody z provozní činnosti a souvztažně účtujeme ve prospěch účtu zásob.

4.7.2 Škoda na dlouhodobém majetku

Za dlouhodobý majetek je ve společnosti považován majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a dosahuje určité výše ocenění. U dlouhodobého hmotného majetku musí být pořizovací cena vyšší než 40 000 Kč, u nehmotného majetku je hranice stanovena na 60 000 Kč a do krátkodobého hmotného majetku je zařazen majetek s pořizovací cenou od 20 000 Kč do 40 000 Kč. Škoda na dlouhodobém majetku se účtuje na základě předloženého protokolu o škodě a žádosti o vyřazení položky dlouhodobého majetku.

Dlouhodobý majetek může být ve společnosti vyřazen z důvodu prodeje, šrotace, darování, převodu či v důsledku manka nebo škody. Toto vyřazení může být provedeno několika způsoby:

- interní burza;
- interní převod;
- externí prodej (aukce, dražba);
- prodej do koncernu;
- přímý prodej;
- interní/externí šrotace;
- demolice.

Interní a externí burza slouží k nabídce dlouhodobého majetku interním a externím zájemcům. Majetek je nejdříve nabízen v rámci společnosti a koncernu – interní burza. Pokud nebude nalezen interní zájemce, je majetek nabízen na internetu externím zájemcům (aukční firma apod.). Interní převod znamená převod majetku mezi jednotlivými nákladovými středisky společnosti. Při přímém prodeji či prodeji do koncernu musí být stanovena minimální cena majetku. Šrotace je prováděna na základě šrotovacího protokolu a nejčastěji bývá prováděna externí firmou.

Při vyřazení dlouhodobého majetku nejdříve zaúčtujeme řádný odpis za poměrnou část účetního období, po kterou byl daný majetek používán. Zůstatková cena tohoto majetku se potom účtuje na vrub účtu 549 – Manka a škody z provozní činnosti a souvztažně na

příslušný účet dlouhodobého majetku. Následně se tento majetek vyřadí z evidence, účtujeme na účet dlouhodobého majetku a ve prospěch příslušného účtu oprávek.

Pro vyřazování dlouhodobého majetku je ve společnosti používána aplikace DANA. Přístup do tohoto systému mají pouze někteří uživatelé. Aplikace DANA nám slouží pro vytváření žádostí na vyřazení majetku. Žádosti jsou zde rozdělené do třech skupin a to na dlouhodobý majetek, budovy a stavby a náradí. Po vystavení žádosti dojde k procesu schvalování, který mají v kompetenci dva odborné útvary – controlling a účtárna. Systém nám také umožňuje zobrazení seznamu všech vystavených, ukončených nebo stornovaných žádostí.

4.7.3 Škoda na služebním vozidle

Škoda na služebním vozidle se účtuje do nákladů a k tíži zaměstnance, který je zodpovědný za vznik škody. Služební vozidla ve společnosti jsou havarijně pojištěná se spoluúčastí na pojistném plnění, výše spoluúčasti závisí na konkrétním typu vozidla. Organizační jednotka (OJ), které vznikla škoda na služebním vozidle, může uložit zaměstnanci povinnost uhradit spoluúčast nebo část spoluúčasti na vzniklé škodě, závisí vždy na rozhodnutí OJ.

4.7.4 Škody způsobené vyšší mocí

Pro zaúčtování škody, která byla způsobena vyšší mocí, se využívá účtová skupina 58 – Mimořádné náklady a 68 – Mimořádné výnosy, jelikož se jedná o neobvyklou účetní operaci vzhledem k běžné činnosti firmy. Do nákladů se účtuje výše škody na účet 588 – Škody – živelné pohromy a nahodilé události a souvztačně na příslušný účet materiálu či dlouhodobého majetku, na kterém škoda vznikla. Pro zaúčtování výnosů se poté použije účet 688 – Škody – živelné pohromy a nahodilé události.

Živelná pohroma je podle zákona o dani z příjmu dle § 24 daňově uznatelná při splnění podmínek uvedených v zákoně. Za živelnou pohromu se považuje nezaviněný požár a výbuch, vichřice s rychlostí větru nad 75 km/h, krupobití a blesk, povodeň či záplava,

sesouvání půdy nebo skladní zřícení, pokud nevznikly v souvislosti s průmyslovým nebo stavebním provozem, sesouvání nebo zřícení lavin a zemětřesení, které dosahuje alespoň 4. stupně mezinárodní stupnice. Pro uznatelnost škody musí být doložen posudek od pojišťovny či soudního znalce. Pokud jsou splněny všechny tyto podmínky pak zůstatková cena zásob, nemovitostí, strojů a dalšího majetku, který byl poškozen, se stává daňově uznatelným výdajem.

4.8 Škody z daňového hlediska

Z daňového hlediska se rozlišují škody daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Problematicke daňových nákladů je potřeba věnovat pozornost z důvodu stanovení základu daně a určení správné daňové povinnosti společnosti. Zákon o dani z příjmu definuje daňově uznatelné a daňově neuznatelné výdaje (náklady) v § 24 a 25, kde je uveden přesný výčet těchto nákladů. Aby mohly být náklady uznatelné, musí být vynaloženy po účely podnikání a sloužit k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů.

Daňově uznatelné jsou všechny škody do výše jejich náhrad. Pokud je tedy za škodu odpovědný zaměstnanec, může po něm firma nárokovat náhradu do výše 4,5 násobku jeho průměrného měsíčního výdělku. Společnosti pak vznikne pohledávka vůči zaměstnanci za způsobenou škodu. Jestliže zaměstnanec způsobil škodu úmyslně, v opilosti nebo po zneužití návykových látek, žádné omezení neplatí a firmě vzniká pohledávka vůči zaměstnanci v plné výši, tj. 100% způsobené škody. Dále může společnost nárokovat náhradu škody po pojišťovně. Další skupinou jsou škody způsobené neznámým pachatelem podle potvrzení policie či škody vzniklé v důsledku živelných pohrom. V těchto případech jsou také škody daňově uznatelné v plné výši.

4.9 Problematika likvidace škod ve společnosti

Ve společnosti v souvislosti se vznikem škod vznikají určité problémy při jejich likvidaci:

- nedostatek finančních prostředků na krytí škod;
- pracné vyčíslování škod;

- velký počet škodných událostí.

4.9.1 Nedostatek finančních prostředků na krytí škod

Každé hospodářské středisko má na dané období (kalendářní rok) pro své hospodaření k dispozici rozpočet finančních prostředků všech nákladových položek (personální náklady, režie, atd.). Jeho cílem je tento rozpočet dodržet.

Na konci účetního období však může nastat situace, že provoz, kterému vznikla škoda, nemá dostatek finančních prostředků na její krytí. Tato skutečnost nastane díky tomu, že k přijetí a zaúčtování škodového protokolu do nákladů dojde na konci účetního období. Ale plnění škody, tj. výnos se zaúčtuje až v následujícím účetním období. Tudíž nákladové středisko, kterého se škoda týká, neobdrželo ke konci období peněžní prostředky na krytí škody. Jenom na montáži Octavie (VFO3) bylo na konci roku 2014 zaúčtováno do nákladů kolem 250 000 Kč, ale do výnosů se tato částka proučtovala až v roce 2015. Tudíž došlo k negativnímu ovlivnění rozpočtu daného střediska.

4.9.2 Vyčíslení škody

Vyčíslení škody je v kompetenci odborné organizační jednotky, záleží vždy na typu škody. Nejčastěji pro útvar VF se jedná o spolupráci útvaru ECV1, který stanovuje hodnotu mzdových a režijních nákladů, útvaru ECB, který vyčísluje hodnotu materiálu či dílu potřebného pro opravu škody a útvaru VSI, který stanovuje čas potřebný pro opravu škody.

Stanovení finanční výše škody se skládá ze dvou složek:

- materiál;
- vícepráce.

Materiál se dělí na jednicový a ostatní. Jednicový materiál se vyčísluje podle platné kalkulace uvedené v systému TECHWEB. Zatímco cena ostatního materiálu se stanoví podle faktury za tento materiál. Druhá složka škody – vícepráce jsou takové práce, které jsou potřebné pro odstranění závady, zahrnují mzdové a režijní náklady.

Vyčíslení mzdových nákladů

Největší problém spočívá ve stanovení mzdových nákladů. Ekonom musí vyčíslit mzdovou sazbu a útvar Průmyslové inženýrství (VSI) stanoví dobu opravy škody, dle ohodnocení pracnosti podle elektronického servisního systému ELSAPro. Mzdová sazba se vypočítá podle vzorce (4) – podělí se průměrná mzda daného provozu za daný měsíc, která je uvedena v systému SAP, odpracovanými hodinami a dostaneme hodinou sazbu. V případě, že se škoda opravuje o víkendu, musí se do hodinové sazby připočítat ještě příplatky za práci o víkendu. Poté ekonom vynásobí čas opravy mzdovou sazbou, jak uvádí vzorec (5), která se přepočítá na minuty. Takto se postupuje s každým škodovým protokolem. Toto vyčíslení škody musí být přílohou ke každému protokolu.

$$\text{prům. měs. mzda provozu} / \text{odpracované hodiny} = \text{hodinová mzdová sazba} \quad (4)$$

$$\text{doba opravy} \times \text{minutová mzdová sazba} = \text{mzdové náklady} \quad (5)$$

4.9.3 Počet škodných událostí

Jak bylo výše uvedeno, ve výrobě vozu (oblast VF) vzniklo v roce 2014 celkem 1 565 škodných událostí a téměř 70% všech škod bylo způsobeno kmenovými zaměstnanci. Nejčastěji se jednalo škody na jednicovém materiálu či manipulační technice.

5. Návrhy vhodných opatření

V návaznosti na zjištěné nedostatky vyplývající z analýzy procesu likvidace škod ve společnosti, by autorka navrhovala tato opatření ke zvýšení efektivnosti a snížení nákladů.

Nedostatek peněžních prostředků na krytí škod

Problém, že provoz, kterému vznikla škoda, nemá dostatek finančních prostředků na krytí škod, je možné řešit tak, že si zablokuje část peněžních prostředků na tyto situace. To znamená, že při nakládání s financemi v průběhu účetního období si vytvoří rezervu, kterou případně použije na úhradu škody. Výše rezervy by se stanovovala podle odhadu z předchozích let.

Pracné vyčíslení škody

Vyčíslení mzdových nákladů je nyní velmi časově náročné, ekonom musí pro každý provoz vyčíslit zvlášť mzdové náklady. Pokud budeme uvažovat, že výpočet pro každý škodový protokol trvá v průměru 0,5 hodiny a provoz Octavie za rok evidoval 712 škodných událostí, tak průměrně stráví ekonom 356 hodin za rok výpočtem mzdových nákladů.

Pro úsporu času i nákladů by bylo vhodné stanovit jednotnou roční sazbu. Tato sazba by měla být rozdílná pro kmenové zaměstnance a pro zaměstnance agenturní. V případě, že škodu zavíní agenturní pracovník či externí firma, tak opravu musí provést kmenový zaměstnanec, většinou nad rámec své pracovní doby. Z toho důvodu by měla být sazba rozdílná a mimo jiné by měli být kmenoví zaměstnanci zvýhodněni oproti agenturním.

Navrhuji při výpočtu sazby vycházet z plánovaných odpracovaných hodin. Interní sazba, tzn. pro kmenové zaměstnance, by se skládala pouze z přímých personálních nákladů (FPK). Zatímco externí sazba pro třetí osoby/externí firmy by se skládala z přímých personálních nákladů a navíc ze společných nákladů, jakými jsou:

- nepřímé personální náklady (IPK);
- režie (SGK);

- energie;
- odpisy;
- ostatní.

Jak bylo již zmíněno, nepřímé personální náklady představují náklady na pracovníky, kteří se nepřímo podílejí na výrobě, jsou to režijní dělníci a technicko-hospodářští pracovníci. SGK představují režijní náklad. Energie jsou náklady na spotřebu elektrické energie, tepla, zemního plynu, vody (pitné, průmyslové) a stlačeného vzduchu. Odpisy představují opotřebení hmotného či nehmotného dlouhodobého majetku, který je užíván ve výrobním procesu. Opotřebení může být buď fyzické či morální. Fyzické opotřebení znamená ztrátu užitných vlastností způsobenou používáním nebo přírodními vlivy. Morální opotřebení představuje pokles technické úrovně majetku v důsledku rozvoje vědy a techniky. Do ostatních nákladů můžeme zahrnout náklady na údržbu, opravy, vedení, atd.

Tyto společné náklady by se do sazby rozpustily. Díky tomu by externí sazba byla vyšší. Každý provoz by měl navíc tuto sazbu stanovenou rozdílně, díky tomu, že má jinou strukturu nákladů – jinou energetickou náročnost, jiné odpisy atd. Tabulka č. 5 zobrazuje procentní podíl jednotlivých složek sazby podle nákladů jednotlivých provozů za rok 2014. Externí sazba by se skládala z 6 složek a interní sazba by obsahovala pouze FPK.

V tabulce jsou pro srovnání uvedeny dva provozy Octavie – VFO1 (svařovna) a VFO3 (lakovna). V provozu VFO1 by FPK tvořily 26,3% a společné náklady 73,7%. Důvodem je struktura nákladů, například odpisy představují nejvyšší nákladovou položku, tudíž by byl její podíl na sazbě nejvyšší – 53%. Ostatní náklady by představovaly 20% sazby.

V provozu VFO3 by byla situace díky struktuře nákladů rozdílná. Zde by bylo rozdělení nákladů téměř rovnocenné, podíl FPK 44,5% a společných nákladů 55,5%. Největší položku společných nákladů tvoří ostatní náklady – 54%, odpisy zde tvoří pouze 25% hodnoty nákladů.

Tab. 5: Procentní podíl jednotlivých složek sazby

Procentní podíl	VFO1 (svařovna)	VFO3 (montáž)
	%	%
Externí sazba		
Přímé pers.náklady (FPK)	26,3	44,5
Společné náklady	73,7	55,5
o Nepřímé pers.náklady (IPK)	10	8
o Režie (SGK)	9	7
o Energie	8	6
o Odpisy	53	25
o Ostatní	20	54
Celkem	100	100
Interní sazba		
Přímé pers.náklady (FPK)	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka (6) by sloužila pro výpočet externí i interní sazby (hodnoty pouze pro ukázkou). Jak bylo výše uvedeno, vycházelo by se z odpracovaných hodin provozů a jednotlivých nákladových druhů (FPK, IPK, SGK, atd.). Tyto náklady by se následně vydělily odpracovanými hodinami a po sečtení těchto položek bychom získaly hodinovou sazbu. Červenou barvou jsou v tabulce uvedeny sazby externí a zelenou barvou sazby interní. Jak vidíme, tak sazba pro interní zaměstnance je třetinová oproti sazbě externí a je odlišná pro oba provozy.

Tab. 6: Tabulka pro výpočet sazby

Externí a interní sazba	VFO1 (svařovna)		VFO3 (montáž)	
Odpracované hodiny	200 000		700 000	
Náklady	Kč	Kč/hod.	Kč	Kč/hod.
Přímé pers.náklady (FPK)	850 000	4,25	1 500 000	2,14
Společné náklady	1 600 000	8,00	2 800 000	4,00
o Nepřímé pers.náklady (IPK)	160 000	0,80	224 000	0,32
o Režie (SGK)	144 000	0,72	196 000	0,28
o Energie	128 000	0,64	168 000	0,24
o Odpisy	848 000	4,24	700 000	1,00
o Ostatní	320 000	1,60	1 512 000	2,16
Celkem	2 450 000	12,25	4 300 000	6,14

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto sazby by se centrálně zadávaly do systému SAP a měly by platnost maximálně jeden rok. Díky tomu by došlo k výrazné úspoře času i nákladů na práci ekonoma, který musí mzdovou sazbu počítat pro každý škodový protokol zvlášť.

Počet škodných událostí

Jedním ze způsobu řešení tohoto problému je provedení školení pracovníků ve výrobě, které by pomohlo snížit počet škodných událostí. Společnost každoročně vytváří instruktážní videa týkající se bezpečnosti práce, ve kterých jsou zobrazeny postupy a doporučení jak se chovat při plnění pracovních úkolů – např. chození po vyznačených trasách, nepoužívání mobilního telefonu při práci, nepřetěžování svých sil, atd. Nejčastější příčinou pro vznik škody je nepozornost pracovníků či nedodržení postupu při plnění pracovních úkolů. Proškolení pracovníků spolu s promítnutím tohoto videa týkající se bezpečnosti práce by mohlo pomoci snížit počet škod. Dále by měly být pravidelně školeni pracovníci obsluhující vysokozdvížné vozíky a ostatní manipulační techniku. Škody, které byly způsobeny na této technice, tvořily 25% všech škodných událostí.

Závěr

Škody ve společnosti představují určitou hrozbu, jelikož díky nim společnost přichází o řadu příležitostí. Škodné události negativně ovlivňují výrobu vozů, zpomalují proces výroby a mohou také ovlivnit velikost vyrobené produkce. Cílem této práce bylo analyzovat proces likvidace škod ve Škoda Auto, a. s., tento proces zhodnotit a navrhnout opatření ke zvýšení efektivnosti.

Teoretická část práce byla rozčleněna do dvou celků. V první části byl definován pojem škoda, byl zde uveden hlavní pramen právní úpravy, kterým je Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. V této části byly také popsány čtyři hlavní předpoklady pro vznik povinnosti k náhradě škody a byly zde zmíněny základní způsoby náhrady škody. V neposlední řadě se tato část práce zabývala definicí škod dle zákoníku práce, zákona o účetnictví a zákona o dani z příjmu. Druhým celkem zaměřeným na popsání teoretických východisek byla deskripce podnikových informačních systémů a zejména systémů typu ERP. Ty jsou v dnešní době velmi používané a oblíbené, jelikož každý podnik potřebuje informační podporu pro mnoho svých činností.

Praktická část byla rozdělena na tři okruhy. V prvním okruhu byla charakterizována společnost Škoda Auto, a. s. Byla představena její organizační struktura a způsob a organizace výroby vozů ve společnosti. Následovala analýza celého procesu likvidace škod, jaký je postup při vzniku škody a jaké jsou typy škodných událostí vznikajících ve firmě. Tato kapitola se také věnovala popisu informačních systémů, které jsou využívány pro zpracování protokolů o škodě, které se vystavují v případě škodné události. Analýza procesu likvidace škod ukázala, že vyřizování škodných událostí ve firmě je velice zdoluhavé.

Zapříčiněno je to také tím, že společnost je velmi rozsáhlá a při řešení škodných událostí je do procesu zapojeno velké množství lidí. V loňském roce 2014 byla ve společnosti zavedena elektronická evidence škod v systému SAP, díky čemuž došlo k výraznému urychlení celého procesu. Dřívější způsob zpracování byl zdoluhavý a nepřehledný, jelikož se všechny protokoly o škodě evidovaly v papírové podobě. Nyní

systém SAP umožňuje třídění, filtrování a sumarizaci všech potřebných dat, což umožnilo rychlejší zpracování protokolů.

Další část diplomové práce byla detailněji zaměřena na typy škodných událostí, které vznikají ve výrobě vozů. Bylo zjištěno, že největší položku tu představují škody způsobené kmenovými zaměstnanci a konkrétně se jedná o škody na manipulační technice, na jednicovém materiálu a ostatní typy škod, kam patří například chybějící náradí na pracovišti. Podrobněji zde byla prozkoumána problematika přestrojení vozu, kdy dochází k rozebrání poškozeného automobilu na díly a jejich namontování do nové karoserie. V této části byla zjištěna největší překážka ve zpracování protokolů o škodě a tou je vyčíslení výše škody, konkrétně vyčíslení mzdových nákladů na opravu škody.

Mzdové náklady představují tzv. vícepráce, což jsou práce potřebné pro odstranění škody. Tyto náklady jsou nyní složitě vypočítávány pro každý nový protokol. Při vyčíslení výše škody se jedná o spolupráci více útvarů, takže je proces ještě složitější a zdlouhavější. Mým návrhem, který je podrobně popsán v poslední kapitole této práce, je stanovení jednotné roční sazby, která bude uvedena v systému SAP. Tato sazba by se skládala z přímých personálních nákladů u kmenových zaměstnanců a u zaměstnanců agenturních a externích firem by byla sazba odlišná – tedy vyšší z důvodu zvýhodnění kmenových zaměstnanců. Díky stanovené roční sazbě dojde k ušetření nákladů i času ekonomů, který strávil vyčíslením mzdových nákladů mnoho času.

Tato kapitola se dále zabývala škodami způsobenými vyšší mocí, kterých není mnoho, průměrně to jsou 1 – 2 události za rok. Závěrem je uveden způsob účtování škod ve společnosti a jsou zde podrobněji popsány všechny problémy, které vznikají při likvidaci škodných událostí.

Další překážkou je vysoký počet škodných událostí, jen ve výrobě vozů bylo v roce 2014 způsobeno 1 565 škod. Řešením tohoto problému může být pořádání pravidelných školení pro pracovníky ve výrobě. Nejčastěji je totiž nepozornost pracovníka či nedodržení postupu při plnění pracovních úkolů příčinou škody. Poslední slabou stránkou celého procesu je situace, kdy provoz, kterému vznikne škoda na konci účetního období, nemá

finanční krytí na vzniklou škodu. Tento problém lze vyřešit vytvářením rezervy v průběhu účetního období podle odhadu z předchozích let.

V úvodu této práce je zmiňováno nebezpečí rizika, která vedou ke vzniku škody. U velkých firem se v současné době stále více setkáváme se samostatnou disciplínou týkající se řízení rizik, tzv. risk management. Tento způsob finančního řízení představuje nezbytný proces, který pomáhá managementu firmy identifikovat slabé a silné stránky podniku. Snaží se redukovat již existující či budoucí hrozby a doporučit, jak eliminovat nežádoucí vlivy a také jak využít pozitivních vlivů. Management rizik jako proces zjišťování, kontrolování a odstraňování nejistých událostí může firmě pomoci zamezit vzniku negativních událostí.

Seznam použité literatury

BASL, J. a R. BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.

CVRKAL, M., 2013. Klíčové trendy v oblasti ERP systémů. *Časopis IT Systems* [online]. Praha: CCB, 2013, roč. 15, č. 9, [vid. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/klicove-trendy-v-oblasti-erp-systemu.htm>

ČECHOVÁ, A., 2011. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2

ELIÁŠ, K., et al., 2014. *Zákoník práce a související ustanovení nového občanského zákoníku*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-857-4.

EPRAVO.CZ, 2015. *Náhrada škody za porušení smluvní povinnosti a její limity* [online]. Praha: Dvořák Hager & Partners, advokátní kancelář [vid. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/nahrada-skody-za-poruseni-smluvni-povinnosti-a-její-limity-95539.html>.

GÁLA, L., J. POUR a Z. ŠEDIVÁ, 2011. *Podniková informatika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2615-1.

HOCHMAN, J., 2005. *Náhrada škody podle zákoníku práce*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-60-2.

HLOUŠKOVÁ, P., et al., 2013. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce*. 4 vyd. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-805-5.

Interní dokumenty společnosti Škoda Auto, a. s.

JAROŠ, T., 2011. *Zdanění příjmů v roce 2011 – komplexní průvodce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishnig, 2011. ISBN 978-80-247-3822-2.

KARKOŠKOVÁ, S., 2013. *Přístupová a komunikační bezpečnost v informačních systémech SAP*. Praha, 2013. 21 s. příl. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky.

KOČÍ, M., M. KOPECKÁ a J. STIEBITZ, 2013. *Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-834-5.

KUCERALEGAL.CZ, 2015. *Náhrada škody dle NOZ* [online]. Praha: Advokátní kancelář Kučera & Associates, 2015 [vid. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.kuceralegal.cz/blog/2014/11/06/nahrada-skody-dle-noz/>.

LEON, A., 2008. *ERP Demystified*. 2nd ed. New Dehli: Tata McGraw-Hill Education, 2008. ISBN 978-0-07-065664-2.

LOŠŤÁK, M. a P. PRUDKÝ, 2014. *Hmotný a nehmotný majetek v praxi*. 15. vyd. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-866-6.

LOUŠA, F., 2011. *Zákon o účetnictví v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3848-2.

MPSV.CZ, 2015. Příručka pro personální a platovou agendu [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015 [vid. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://mpsv.cz/pprop.php>

MULAČOVÁ, V., et al., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8638-4.

Náhrada újmy v novém občanském zákoníku [online], 2013. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2013 [vid. 2015-01-25]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/MS_brozura_nahrada_ujmy.pdf

NEEDLES, B., M. POWERS and S. CROSSON, 2010. *Financial and Managerial Accounting*. 9th ed. Ohio: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-4390-3780-5.

NEŠČÁKOVÁ, L., 2012. *Pracovní právo pro neprávnický*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-247-4091-1.

NEŠČÁKOVÁ, L., 2014. *Zákoník práce 2014 – s výkladem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-247-5125-2.

NEŠČÁKOVÁ, L. a L. MARELOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-247-4622-7.

NOVOTNÝ, P., P. KOUKAL a E. ZAHOŘOVÁ, 2014. *Nový občanský zákoník: náhrada škody*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5165-8.

PPAK.CZ, 2014. *Úprava náhrady škody a nemajetkové újmy v novém občanském zákoníku* [online]. Praha: Plavec & Partners, advokátní kancelář, 2014 [vid. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.ppak.cz/novinky/uprava-nahrady-skody-a-nemajetkove-ujmy-v-novem-obcanskem-zakoniku/>

PRKPARTNERS.CZ, 2014. *Co je to škoda a co je to újma* [online]. Praha: Advokátní kancelář PRK Partners, 2014 [vid. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.prkpartners.cz/rekodifikace/legislativni-novinky/395-co-je-to-skoda-a-co-je-to-ujma/>.

PROQUEST.COM, 2003. *SAP ships best-in-class solution for master data management* [online], Databáze Proquest, 2003 [vid. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/443790062?accountid=17116>

RYNEŠ, P., 2014. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. 14. vyd. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-853-6.

SELUCKÁ, M., et al., 2013. *Koupě a prodej. Nový občanský zákoník. Společná evropská právní úprava prodeje*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-471-7.

SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ, 2012. Český ERP trh zrychlil růst, v segmentu SME přibýlo 2 000 projektů. *CVIS – Centrum pro výzkum informačních systémů* [online]. Praha: CVIS, 2012. [vid 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1312>

SKÁLOVÁ, J., et al., 2015. *Podvojný účetnictví 2015*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5418-5.

SYNEK, M., et al., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TVRDÍKOVÁ, M., 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2728-8.

Uživatelská příručka aplikace TECHWEB, 2015. Interní zdroj společnosti Škoda Auto, a. s., 2015.

Uživatelská příručka pro systém SAP ERP, 2015. Interní zdroj společnosti Škoda Auto, a. s., 2014.

VYMĚTAL, D., 2009. *Informační systémy v podnicích – teorie a praxe projektování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3046-2.

Bibliografie

Česko, 1991. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39611&fulltext=&nr=563~2F1991&part=&name=&rpp=15#local-content>

Česko, 1992. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o dani z příjmu. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1992&rpp=100#local-content>

Česko, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&src=dulezite&rpp=15#local-content>

Česko, 2012. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&src=dulezite&rpp=15#local-content>

Seznam příloh

Příloha A	Protokol o škodě způsobené zaměstnancem (3 strany)
Příloha B	Protokol o škodě způsobené třetí osobou/externí firmou (4 strany)
Příloha C	Oznámení události (2 strany)
Příloha D	Posudek o pracovní činnosti (1 strana)
Příloha E	Záznam o výsledku orientační dechové zkoušky (1 strana)
Příloha F	Dohoda o uznání závazku (1 strana)

Příloha A – Protokol o škodě způsobené zaměstnancem



ŠKODA

Protokol o škodě způsobené zaměstnancem

Hlavička

Číslo protokolu
Stav protokolu
Vytvořil zadavatel
Zkratka OJ zadavatele
Nákl. stř. zadavatele
Vytvořeno dne
Událost
Škoda vznikla na
Evidenční číslo ZO/checklist

Vznik škodové události

Datum a čas
Místo(město,ulice,číslo, silnice;areál společnosti,
budova,hala)
Stát

Správce věci nebo majetku (OJ, které vznikla škoda)

Jméno
Příjmení
Nákladové středisko
Zkratka OJ
Telefon

Finance

Ocenění vzniklé škody
Náhrada vzniklé škody(úhrada zaměstnancem +
úhrada pojišťovny)
Způsob platby zaměstnance
Náhrada
Úhrada střediska zaměstnance
Úhrada zaměstnance
Úhrada pojišťovny na účet ŠKODA AUTO
Komentář pro financování

Podrobná zpráva o příčině a průběhu události, popis škody na majetku

Šetřeno ZO (písemný zápis)
Policejné šetřeno
Řidičský průkaz zadržen
Zjištěna přítomnost návykových látek
Zranění
Škoda na manip. technice
Svědci
Odstranitelná škoda
Zdůvodnění, proč nebyla nehoda písemně
zaznamenána v ZO

**ŠKODA****Protokol o škodě způsobené zaměstnancem****Hlavička**

Číslo protokolu
Stav protokolu
Vytvořil zadavatel
Zkratka OJ zadavatele
Nákl. stř. zadavatele
Vytvořeno dne
Událost
Škoda vznikla na
Evidenční číslo ZO/checklist

Podrobná zpráva o příčině a průběhu události, popis škody na majetku

Sídlo útvaru PČR
Zdůvodnění, proč nebyla nehoda hlášena PČR
Popis události

Příjmení a jméno zraněných osob
Popis škody na manip. technice
Jméno, příjmení, telefon svědků

Zaměstnanec, který způsobil škodu

Osobní číslo
Jméno
Příjmení
Nákladové středisko
Název útvaru
Telefon
Závod

Schvalovatelé

Pořadí	Úplné jméno	Ve schválení od	Zpracováno dne	Výsledek
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**ŠKODA****Protokol o škodě způsobené zaměstnancem****Hlavička**

Číslo protokolu

Stav protokolu

Vytvořil zadavatel

Zkratka OJ zadavatele

Nákl. stf. zadavatele

Vytvořeno dne

Událost

Škoda vznikla na

Evidenční číslo ZO/checklist

6.				
7.				

.....
Za odbory: razítko a podpis.....
Datum, podpis zaměstnance

Příloha B – Protokol o škodě způsobené třetí osob./ext. firmou



ŠKODA

Protokol o škodě způsobené třetí osobou / externí firmou

Hlavička

Číslo protokolu
Stav protokolu
Vytvořil zadavatel
Zkratka OJ zadavatele
Nákl. stř. zadavatele
Vytvořeno dne
Událost
Škoda vznikla na
Evidenční číslo ZO/checklist

Vznik škodové události

Datum a čas
Místo(město,ulice,číslo, silnice;areál společnosti,
budova,hala)
Stát

Správce věci nebo majetku (OJ, které vznikla škoda)

Jméno
Příjmení
Zkratka OJ
Telefon
Nákladové středisko
Závod

Třetí osoba / firma, která způsobila škodu

Fyzická osoba/ext.firma
Neznámá osoba
Jméno
Příjmení
Datum narození
Ulice a č.p.
Město
Stát
PSČ
Telefon
Číslo OP/pasu
Číslo dodavatele v SAPu
Název firmy
Sídlo firmy
Stát
IČ
DIČ

**Hlavička**

Číslo protokolu
Stav protokolu
Vytvořil zadavatel
Zkratka OJ zadavatele
Nákl. stř. zadavatele
Vytvořeno dne
Událost
Škoda vznikla na
Evidenční číslo ZO/checklist

Finance**Finance**

Bude se škoda fakturovat?
Předběžný odhad škody v CZK
Celkové ocenění škody v CZK
Nákl.středisko - nositel nákladů
Je s ext. pracovníkem projednáno vše ohledně
náhrad, jsou vloženy povinné podepsané
protokoly?
Komentář pro financování
Celkové ocenění vzniklé škody pro fakturaci v CZK

Výnosy

Účet hlavní knihy	Nákladové středisko	Název útvaru	Ocenění vzniklé škody pro fakturaci v CZK	Odstranitelná škoda	Popis

Podrobná zpráva o příčině a průběhu události, popis škody na majetku

Šetřeno ZO (písemný zápis)
Policejně šetřeno
Řidičský průkaz zadržen
Zjištěna přítomnost návykových látek
Zranění
Škoda na manip. technice
Svědci
Odstranitelná škoda
Zdůvodnění, proč nebyla nehoda písemně
zaznamenána v ZO
Sídlo útvaru PČR
Zdůvodnění, proč nebyla nehoda hlášena PČR

**ŠKODA****Protokol o škodě způsobené třetí osobou /
externí firmou****Hlavička**

Číslo protokolu
Stav protokolu
Vytvořil zadavatel
Zkratka OJ zadavatele
Nákl. stř. zadavatele
Vytvořeno dne
Událost
Škoda vznikla na
Evidenční číslo ZO/checklist

Podrobná zpráva o příčině a průběhu události, popis škody na majetku

Popis události

Příjmení a jméno zraněných osob
Popis škody na manip. technice
Jméno, příjmení, telefon svědků
Jde o škodu při přepravě?
Druh spedice

Schvalovatelé

Pořadí	Úplné jméno	Ve schválení od	Zpracováno dne	Výsledek
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				



ŠKODA

Protokol o škodě způsobené třetí osobou / externí firmou

Hlavička

Číslo protokolu

Stav protokolu

Vytvořil zadavatel

Zkratka OJ zadavatele

Nákl. stř. zadavatele

Vytvořeno dne

Událost

Škoda vznikla na

Evidenční číslo ZO/checklist

Souhlasím s údaji uvedenými na protokolu.

Čestně prohlašuji, že veškeré uvedené údaje jsou pravdivé a úplné.

.....
Razítko ŠKODA AUTO, datum, podpis vedoucího útvaru, kterému
vznikla škoda.

.....
Datum, podpis externí firmy, která škodu způsobila.

Příloha C – Oznámení události

Oznámení události, zjištění pachatele		Ev.č.		
Dne		v		hod.
Jméno, příjmení :	Narozen :		Místo narození :	
Bydliště				
Os.č.		Tel.:		
Stř.		Firma :	Škoda	
VĚC :				
Poškozený		Výše škody :		
Přesný popis věci - ve. čísla :				
Vyjádření oznamovatele :				

Vyjádření pachatele : (popis místa)

--

Svědci - stručné vyjádření :

--

Zjištěné poznatky :

--

Dechová zkouška :

ev.č.:		
č.zk.:	posít.	negat.

Nutné úkoly :

--

Šetřil : Řešeno (předáno komu) :

Příloha D – Posudek o pracovní činnosti

ŠkodaAuto		ŠKODA 
POSUDEK O PRACOVNÍ ČINNOSTI		
Příjmení, Jméno :	datum narození	
Bydliště:		
Zaměstnan od	do:	v profesi:
1. Pracovní morálka:		
2. Plnění úkolů:		
3. Pracovní iniciativa:		
4. Zodpovědnost:		
5. Dodržování bezpeč. předpisů:		
6. Kvalita práce:		
7. V pracovním kolektivu:		
8. Vztah ke spolupracovníkům:		
9. Sklon k požívání alkoholu:		
10. Pracovní doba:		
11. Upozornění:		
na porušení pracovní kázně		
na neuspokojivé pracovní výsledky		
na nedostatečnou kvalifikaci		
12. Počet neomluvených směn:		
13. Důvod skončení pracovního poměru:		
.....		
14. Další důležité skutečnosti...		
Zpracoval(a) / č. tel.:		
Datum	Razítko a podpis:	
Poznámka: Správný údaj podtrhněte		

Příloha E – Záznam o výsledku orientační dechové zkoušky

Datum:

Ev.č:

Čas:

Č.zk:

**Záznam
o výsledku orientační dechové zkoušky
Provedené digitálním přístrojem
ALCOTEST DRAGER**

Jméno a příjmení :

nar:

osobní číslo:

stř. útv:

Bydliště:

Firma:

Místo provedení:

Nadřízený:

nar:

Osobní číslo:

**stř.:
tel.:**

Výsledek testu:

Podpis kontrolovaného:

Svědék, nadřízený:

Podpis pracovníků ZO:

Příloha F – Dohoda o uznání závazku

ŠKODA



Dohoda o uznání závazku

Dne poškodil

K poškození došlo při

O tomto poškození byl informován

Celková škoda je

**Tímto uznáváme závazek u firma Škoda Auto a.s.
ve výši**

.....
za Škoda Auto a.s.

.....
za