

Analýzy mezd vybraných profesí vybrané společnosti

Marek Blaťák

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marek Blaták**
Osobní číslo: **M13004**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Účetnictví a daně**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza mezd vybraných profesí vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši doporučené literatury a zpracujte teoretické poznatky vztahující se k oblasti mezd a mzdového účetnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte mzdový řád ve vybrané společnosti.
- Proveďte analýzu mezd a jejich vývoj.
- Zhodnoťte analýzu a navrhněte možná řešení optimalizace mezd.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLINA, Miroslav. Zákoník práce: komentář. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 1613 s. ISBN 978-80-7400-290-8.

MARTOCCHIO, Joseph J. Strategic compensation: a human resource management approach. 8th ed. Harlow, Essex: Pearson, c2015, 407 s. ISBN 978-1-292-05886-3.

PELC, Vladimír. Daňový průvodce pro mzdové účetní. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 280 s. ISBN 978-80-7400-300-4.

ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 1. vyd. Olomouc: ANAG, c2014, 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jitka Bednářová**

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MAREK BLAŽÁK


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza mezd vybraných profesí ve společnosti, protože odměňování a motivace zaměstnanců jsou důležitým faktorem politiky každého podniku, který ovlivňuje jeho zisk a výkon. Mzdy tvoří podstatnou část podnikových nákladů, a proto je potřeba vytvořit a neustále zlepšovat efektivní a hlavně fungující mzdový systém. První část práce vymezuje teoretický koncept, který je základem pro analýzu mezd v podniku. V druhé části byl popsán mzdový systém společnosti s cílem jeho zhodnocení a navržení možných změn nebo opatření.

Klíčová slova: mzda, mzdový systém, motivace, pohyblivé složky mzdy, zaměstnanec, benefity

ABSTRACT

The subject of thesis is an analysis of wages of selected professions in the company, since the remuneration and employees motivation are important factor policy of each enterprise because it affects his profit and performance. Wages account for a substantial part of the business load and therefore it is necessary to create and continually improve effective and good working payroll system. First part defines theoretical concept, which is the basis for the analysis of the wages in the company. In the second part was described payroll system in the enterprise with the aim of evaluation and suggesting possible changes or measures.

Keywords: wage, payroll system, motivation, moving components of wages, employee, benefits

Poděkování patří především mé vedoucí bakalářské práce Ing. Jitce Bednářové, za metodické vedení, odborné rady a pomoc při vypracování diplomové práce. Dále pak děkuji vedení vybrané společnosti za podklady ke zpracování této práce. Poděkování si také zaslouží rodina a přátelé za podporu při celém průběhu mého studia.

„Ve škole miluj studování, za školou studuj milování.“

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY	12
1.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAH	12
1.2 ZAMĚSTNANEC	13
1.3 ZAMĚSTNAVATEL	13
1.4 ZÁVISLÁ PRÁCE	13
1.5 PRACOVNÍ POMĚR.....	14
1.6 PRACOVNÍ SMLOUVA	14
1.7 ODMĚŇOVÁNÍ	14
1.7.1 Mzda.....	15
1.7.2 Plat.....	15
1.7.3 Odměna z dohody	15
2 MZDA	16
2.1 MINIMÁLNÍ MZDA	16
2.2 ZARUČENÁ MZDA	17
2.3 FORMY MZDY	17
2.3.1 Časová mzda	17
2.3.2 Úkolová mzda	18
2.3.3 Podílová mzda.....	18
2.3.4 Osobní mzda.....	19
2.4 PŘÍPLATKY KE MZDĚ	19
2.5 POHYBLIVÉ SLOŽKY MZDY	21
2.6 NATURÁLNÍ MZDA.....	21
2.7 DOPLATKY	21
2.8 PLNĚNÍ NEPOVAŽOVANÁ ZA MZDU	22
2.9 SRÁŽKY ZE MZDY	22
3 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	24
3.1 CÍLE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.2 DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ	25
3.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	27
4 DAŇ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB	28
4.1 POPLATNÍCI DANĚ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB (§ 2).....	28
4.2 PŘEDMĚT DANĚ (§ 3).....	29
4.3 OSVOBOZENÍ OD DANĚ (§ 4).....	29
4.4 PŘÍJMY ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI (§ 6).....	30
4.4.1 Příjmy, které nejsou předmětem daně ze závislé činnosti.....	31
4.4.2 Příjmy, které jsou osvobozeny od daně.....	31
4.4.3 Základ daně a záloha na daň z příjmů ze závislé činnosti.....	32
4.4.4 Slevy na dani, daňové zvýhodnění (§ 35ba)	32

4.4.5	Nezdanitelná část základu daně	33
4.5	ÚČTOVÁNÍ DANĚ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
5	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
5.1	OBECNÉ ÚDAJE	38
5.2	STRATEGIE SPOLEČNOSTI	40
6	MZDOVÝ SYSTÉM	41
6.1	MZDOVÝ SAZEBNÍK DĚLNICKÝCH PROFESÍ	42
6.2	MZDOVÝ VÝMĚR PRO TH PRACOVNÍKY	43
6.3	POHYBLIVÉ SLOŽKY MZDY	44
6.4	VÝPOČET DĚLNICKÉ MZDY	47
6.5	VÝPOČET MZDY THP	48
7	NÁKLADY NA MZDY	50
8	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	54
8.1	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY FIXNÍHO CHARAKTERU	54
8.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY FLEXIBILNÍHO CHARAKTERU	58
8.2.1	Cafeteria systém Edenred	58
9	ZHODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	59
9.1	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	59
9.2	OSOBNÍ OHODNOCENÍ NEJEN TH POZIC	59
9.3	INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	60
9.4	ZAVEDENÍ SICK DAYS	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Jedním ze základních subjektů hospodářské činnosti je podnik. Podnik produkuje a prodává své výrobky a služby s využitím výrobních faktorů. Dá se říct, že klíčovým faktorem výrobního procesu jsou lidské zdroje, což platí především u intenzivně pracujících podniků. Každá práce musí být náležitě ohodnocena, a to zejména na základě mzdového systému (řádu). Mzdový systém a následné odměňování na jeho základě je stimulačním nástrojem, který ovlivňuje aktivitu, chuť a píli pracovníků, využívá jejich schopnosti a jejich výkonnost.

V moderním řízení lidských zdrojů už dávno neznamena odměňování pouze mzdu, plat a další formy peněžních odměn, které organizace poskytuje svému personálu jako ohodnocení vykonávané činnosti. Moderní přístup pojímá tuto oblast mnohem rozsáhleji. Zaměstnancům může být nabídnuto povýšení nebo si mohou vysloužit formální pochvalu, která slouží jako forma uznání v kolektivu. Další kategorií, která se v dnešní době velmi rozšiřuje, jsou zaměstnanecké výhody. Převážně se poskytují nepeněžní formou plnění a také jsou nezávislé na výkonu zaměstnance, jelikož přirozeně vyplývají z titulu pracovního poměru nebo jiné formy vztahu s organizací, pro kterou zaměstnanec pracuje.

Výše mzdy uvnitř organizace je ovlivňována mnoha ekonomickými faktory, které působí na vnitřní ohodnocení dané práce a hodnotu člověka jako prostředku pro vytváření hodnot. Dalším faktorem, který ovlivňuje výši mzdy, je finanční situace podniku. Tlak odborů může taktéž ovlivnit výši mezd.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část nastiňuje problematiku mezd včetně podmínek daných zákonem. Bude provedena literární rešerše mzdové problematiky včetně základních definic pojmů, jakými jsou mzda, plat, příplatky apod. Na základě teoretické části bude zpracována praktická část. V praktické části se seznámíme s vybranou společností, se složením pracovního personálu. Dále bude provedena analýza mzdového systému a z toho vyplývající výpočty mezd různých profesí vybrané společnosti. Následně budou probrány celkové náklady společnosti na odměňování včetně grafických vyjádření. Poslední kapitolou je systém zaměstnaneckých benefitů, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Závěr bude věnován zhodnocení zjištěných informací a případnému navržení možných změn a opatření, který by mohly zefektivnit působení lidského faktoru na organizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analýza mezd vybraných profesí ve vybrané společnosti. Práce bude rozdělena do teoretické a praktické části. Cílem teoretické části je seznámení a popis základních pojmů souvisejících se mzdovou problematikou. Jedná se především o vymezení pojmu pracovněprávních vztahů, mzdy a jejich forem, řízení a principy odměňování a také daň z příjmů fyzických osob. Hlavním zdrojem rešerše bude odborná literatura včetně zákoníku práce, ale také webové stránky.

Dílčím cílem praktické části je analýza a zjištění fungování systému odměňování ve vybrané společnosti. Analýza zahrnuje výpočty mezd a představení mzdového systému, který funguje zejména na bázi tarifních stupnic pro různé profese. Zdrojem pro tuto analýzu budou interní dokumenty společnosti, jako je např. kolektivní smlouva.

Závěr bakalářské práce je věnován celkovému zhodnocení analýzy a navržení možných doporučení či návrhů na zlepšení současných podmínek. Záměrem je navrhnout taková opatření, která by mohla zvýšit efektivitu a chuť zaměstnanců do práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

1.1 Pracovněprávní vztah

Pracovněprávním vztahem rozumíme formu společenského vztahu, v němž jsou jeho účastníci bráni jako nositelé subjektivních práv a povinností, které jsou stanoveny normami pracovního práva. Jedná se o právně upravené vztahy mezi subjekty, které vznikají v souvislosti s jejich účastí v pracovním procesu. Základními a zároveň nezbytnými prvky pracovněprávního vztahu jsou jeho subjekty, objekt a obsah, jejichž prostřednictvím dochází k realizaci práva objektivního.

Subjekty pracovněprávních vztahů jsou jeho účastníci, kteří ve vzájemné interakci vystupují jako nositelé subjektivních práv a povinností. V příslušné právní úpravě je vždy vymezeno, kdo a za jakých podmínek může být brán za účastníka pracovněprávního vztahu.

Objektem (předmětem) pracovněprávního vztahu je to, kvůli čemu subjekty pracovního práva vstoupily do konkrétního pracovněprávního vztahu. Zároveň se jedná o cíl, ke kterému je chování účastníků pracovněprávního vztahu směřováno.

Obsah pracovněprávního vztahu je tvořen vzájemnou vazbou práv a povinností, které mezi účastníky vztahu vznikají. V oblasti pracovněprávních vztahů také dochází k situacím, kdy vzájemné práva a povinnosti se liší právním základem.

Jedná se především o práva a povinnosti, které mají volný základ, tzn., že vznikají na základě právních úkonů účastníků pracovněprávního vztahu. Dalším druhem práv a povinností jsou pravidla, která smluvní základ nemají. Jedná se o pravidla kogentní (závazná), která jsou ustanovena v normách pracovního práva a stávají se automaticky součástí obsahu pracovněprávního vztahu už ve chvíli, kdy samotný pracovněprávní vztah vznikne. Působení těchto pravidel nemohou účastníci pracovněprávního vztahu vyloučit nebo změnit. (Devote365.cz, 2016)

„Podle § 1a Zákoníku práce patří mezi základní zásady pracovněprávních vztahů:

- a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance*
- b) uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce*
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance*
- d) řádný výkon práce zaměstnance v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele*
- e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.“ (Bělina, 2015, s. 23)*

1.2 Zaměstnanec

„Fyzická osoba je způsobilá vlastními právními úkony nabývat práv zaměstnance dovršením 15 let věku. Těmito úkony tak na sebe bere povinnosti a práva, která s uzavřením pracovněprávního vztahu zaměstnanci přísluší.“ (Nešćáková, 2012, s. 24)

Podle zákoníku práce je zakázáno zaměstnávání osob mladších 15 let. V situaci, kdy tato osoba bude zaměstnána, můžeme v podstatě prohlásit, že se jedná o nelegální práci dětí a Zákoník práce ji vysloveně zakazuje. Pokud však situace vyžaduje zaměstnání dítěte, pak existují v Zákoníku práce přesně vymezené oblasti, kde lze pro účely legalizace dětské práce děti zaměstnávat. Mezi přesně vymezené oblasti patří umělecké, kulturní, reklamní a sportovní činnosti. Vykonávání těchto činností osob mladších 15 let musí být odsouhlaseno místně příslušným úřadem práce. (Nešćáková, 2012, s. 24)

1.3 Zaměstnavatel

Podle Zákoníku práce je zaměstnavatelem osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (Brůha et al., 2016, s. 288)

Za tyto osoby jsou považovány buďto fyzické osoby – podnikatelé, tzv. osoby samostatně výdělečně činné, nebo právnické osoby, které zaměstnávají fyzické osoby nepodnikatele. Dále může být zaměstnavatelem obec, jako veřejnoprávní korporace. Pokud je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu stát, poté se chová jako právnická osoba a jedná za něj organizační složka státu, která zaměstnance v takovém pracovněprávním vztahu zaměstnává. (Bělina, 2015, s. 72, 73, 81)

Zaměstnavatelem se může osoba stát i v den svého narození. V tomto případě se jedná o tzv. způsobilost mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích. Kdežto způsobilost vlastními právními úkony nabývat práv a nabýt povinností v pracovněprávních vztazích je možná až dosažením 18 let věku. (Nešćáková, 2012, s. 25)

1.4 Závislá práce

Závislou prací rozumíme práci, kde je evidentní vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Práce je zaměstnancem vykonávána dle pokynů zaměstnavatele a jeho jménem. Za závislou práci lze také považovat výlučně osobní výkon práce, který není jinou fyzickou osobou zastupitelný ve sjednaném místě. (Brůha et al., 2016, s. 299)

1.5 Pracovní poměr

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán a zároveň uveden v pracovní smlouvě **jako den nástupu do práce**. V případě jmenování vedoucích zaměstnanců vzniká dnem jmenování, který je většinou uveden na jmenovacím dekretu. Problematika jmenování se řídí podle zvláštních předpisů nebo u vedoucích zaměstnanců dle § 33 odst. 3 zákoníku práce. (Neščáková, 2012, s. 30)

1.6 Pracovní smlouva

Ve smyslu uzavření pracovní smlouvy můžeme považovat pracovní vztah za obecně vyvážený smluvní vztah, kde mají obě strany stejnou váhu a jsou si před zákonem rovny. Je tedy možné, že již před uzavřením smlouvy může zaměstnanec mít k návrhu pracovní smlouvy určité výhrady. Stane-li se, že si zaměstnanec nepřipadá jako vyrovnaný smluvní partner, může v tomto případě požadovat úpravu navrhovaných smluvních znění. V podstatě se totiž sjednává obchodní vztah, ve kterém chtějí obě strany profitovat. (Neščáková, 2012, s. 31)

„Náležitosti pracovní smlouvy můžeme rozdělit na dvě kategorie:

a) obligatorní (nutné, závazné, povinné ze zákona)

- *druh práce*
- *místo výkonu práce*
- *den nástupu do práce*

b) fakultativní (nezávazné, nepovinné, možné, volitelné)

- *zkušební doba*
- *doba trvání pracovní smlouvy*
- *práva a povinnosti smluvních stran“ (Neščáková, 2012, s. 31-33)*

Fakultativní náležitosti jsou jednoduše řečeno všechny ostatní náležitosti, které jsou do pracovní smlouvy zapracovány.

1.7 Odměňování

Podle § 109 odstavce 1 Zákoníku práce přísluší zaměstnancům: *„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak.“ (Bělina, 2015, s. 657)*

1.7.1 Mzda

Jedná se o peněžité plnění, ale i nepeněžité plnění např. ve formě naturální mzdy. Odměňování mzdou je nejčastějším jevem v podnikatelské sféře. Při tvorbě mzdy není zaměstnavatel nijak omezen zákonem. V kompetenci zaměstnavatele je možnost, jakou zvolí formu mzdy (hodinová, měsíční, úkolová) nebo výši mzdy. Existuje zde jediný závazný požadavek, a to dodržení tzv. minimální mzdy. (Neščáková, 2012, s. 121)

1.7.2 Plat

„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát*
- b) územní samosprávný celek*
- c) státní fond*
- d) příspěvková organizace*
- e) školská právnická osoba.“ (Bělina, 2015, s. 657)*

Výše uvedené subjekty jsou zaměstnavatelé, kteří jsou zřízeni státem a jsou financovány z veřejných rozpočtů. Zákoník práce jim ukládá povinnost poskytovat informace o prostředcích na platy. Plat je zaměstnancům těchto organizací přiznán na základě souladu se Zákoníkem práce a ostatními právními předpisy, které výši platu přesně stanovují. (Neščáková, 2012, s. 121)

1.7.3 Odměna z dohody

Jedná se o odměnu formou peněžního plnění za vykonanou práci, která funguje na základě dohody mimo pracovní poměr. Odměna za práci, která je konaná na základě dohody mimo pracovní poměr. Mezi dohody mimo pracovní poměr patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Obě dohody musí být v souladu se zákonnou regulativou o minimální mzdě a dále musí odpovídat podmínkám uvedeným v Zákoníku práce pro jejich sjednání. (Neščáková, 2012, s. 123)

2 MZDA

„Podmínky pro poskytování mezd vymezuje Zákoník práce pouze rámcově, aby nepředurčoval mzdový systém a jednotlivé formy a složky mzdy, které mohou být mezi účastníky sjednány, popřípadě zvoleny zaměstnavatelem.“ (Bělina, 2015, s. 672) Způsob jejich tvorby je stanoven v Zákoníku práce v § 113 odst. 1. Mzdu je možné sjednat v kolektivní, pracovní, nebo jiné smlouvě. Zaměstnavatel má taktéž právo mzdu jednostranně stanovit vnitřním předpisem nebo určit mzdovým výměrem. Zákoník práce se však snaží zajišťovat zaměstnanci vyšší ochranu. Jeho cílem je dvoustranné jednání obou stran, nikoli jednostranné. (Bělina, 2015, s. 673)

„Za mzdu lze považovat:

- a) Základní mzdu*
- b) Periodické prémie*
- c) Cílové prémie*
- d) Osobní ohodnocení*
- e) Naturální mzdu*
- f) Příplatky ke mzdě*
- g) Doplatky.“ (Vybíhal, 2011, s. 89)*

2.1 Minimální mzda

„Podle Zákoníku práce je minimální mzda nejnížší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu“ (Bělina, 2015, s. 666)

Aplikace minimální mzdy je v praxi široká, jelikož se nevztahuje pouze na odměňování mzdou, ale zároveň představuje nejnížší přípustnou výši platu a odměny z dohody. (Bělina, 2015, s. 667)

Poskytnutím minimální mzdy zajišťuje zaměstnavatel zaměstnancům a osobám na nich závislých prostředky na jejich existenční fungování. Minimální mzda dále zabraňuje zaměstnavatelům snižování mezd z důvodu snižování nákladů. Z hlediska společnosti poskytuje minimální mzda motivaci pro upřednostňování pracovních příjmů před příjmy sociálními. Zvyšování minimální mzdy však může být problematické, a to především z pohledu zaměstnavatelů, jelikož zvýšením mzdy zvyšují i své náklady na mzdy. V tomto případě vedou většinou další kroky zaměstnavatelů k redukci pracovních míst, protože náklady jsou jednoduše vysoké. (Bělina, 2015, s. 667)

K 1. 1. 2017 vešla v platnost podle nařízení vlády č. 336/2016 Sb. nová výše hrubé minimální mzdy:

- základní sazba hrubé minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin byla zvýšena z původních 9 900 Kč na částku 11 000 Kč za měsíc nebo 66 Kč za hodinu,
- sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin pro zaměstnance, kteří jsou poživatelé invalidního důchodu, činí taktéž 11 000 Kč za měsíc nebo 66 Kč za hodinu.

Tato výše minimální mzdy se vztahuje k týdenní pracovní době 40 hodin. Délka 40 hodin, však není závazná, jelikož podle § 79 Zákoníku práce může být týdenní pracovní doba stanovena jinak. (mpsv.cz, 2016)

2.2 Zaručená mzda

V roce 2007 byl státní legislativou zaveden nový pojem zaručené mzdy. Zaručená mzda na rozdíl od minimální stanovuje nejnižší cenu práce s ohledem na složitost, odpovědnost či namáhavost práce, která je zaměstnancem vykonávána. Právo na zaručenou mzdu vzniká podle Zákoníku práce, kde jsou zároveň ustanoveny různé úrovně zaručené mzdy. Existuje 8 úrovní zaručené mzdy, s tím, že první úroveň je rovna minimální mzdě tzn. 11 000 Kč. Poslední, tedy osmá úroveň je rovna dvojnásobku první úrovně tzn. 22 000 Kč. (kupnisi-la.cz, 2017)

2.3 Formy mzdy

„Formou mzdy rozumíme způsob odměňování, tj. vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. (Šubrt, 2014, s. 40)

V právních předpisech již není tento výraz používán, avšak z hlediska stanovení mzdového systému či mzdové praxe jde o pojem významný. (Šubrt, 2014, s. 40)

2.3.1 Časová mzda

Tato forma mzdy je využívána především v oblastech pracovních činností, kde nelze objektivně měřit dosahované výsledky. Často je tato forma využívána na pozicích tvůrčího či řídicího charakteru. Rovněž se využívá v situacích, kdy z různých důvodů nelze použít jiné formy mzdy. Základním předpokladem pro výpočet je tedy čas. Samotný výpočet je stanovený jako součin mzdového tarifu zaměstnance a skutečně odpracovaného času.

Rozlišujeme časovou mzdu:

- **s pevným tarifem** (tzv. prostou časovou mzdu), zde platí, že práce zaměstnanců je posuzována podle složitosti, odbornosti, nebo podle odborné náročnosti práce a posléze jsou zaměstnanci zařazeni do určitých mzdových tarifů
- **s rozpětím tarifů**, v tomto případě se sazba tarifu zaměstnanci stanoví mzdovým dekretem
- **s odstupňovaným tarifem**, v okamžiku, kdy je zaměstnanec přiřazen k určitému mzdovému tarifu, se řeší kritéria kvalitativní (kvalita práce, zmetkovitost, komplexnost aj.) nebo kvantitativní (počet let praxe, doba působení ve firmě)

diferencovaná, kde je tarif ovlivňován koeficientem, který vyjadřuje dosahování norem v procentech (Vybíhal, 2016, s. 90)

2.3.2 Úkolová mzda

Jak už název napovídá, tato forma mzdy je závislá na výkonu pracovníka. Zaměstnanec pracuje na základě přidělení určité normy, a proto zde není takový problém s jeho motivací. Zaměstnanec má tedy dopředu stanovený úkol a jeho zájmem je danou normu splnit, aby mu náležela příslušná odměna. Tato norma však musí být objektivní a splnitelná. Z hlediska úkolové mzdy rozlišujeme dva základní druhy:

- **úkolová mzda přímá** – jde o nejvyužívanější úkolovou mzdu, co se týče praxe. Pravidlo této metody spočívá v přidělení určité částky k odpracované jednotce (ks). Úkoly mohou být zadávány jak jednotlivci, tak kolektivu. Výpočet však funguje na stejném principu, ale je zde nutno počítat s celou skupinou, která práci vykonává.
- **akordní mzda** – tento druh funguje na principu předem stanovených podmínek. Určité skupině pracovníků je předem sděleno, kdy se bude práce vykonávat a kolik dostanou za práci zapláceno. (Vybíhal, 2016, s. 90)

2.3.3 Podílová mzda

Podílová neboli provizní mzda je zaměstnanci stanovena na základě podílu (procenta) z objemu tržeb nebo hodnoty z jiných sjednaných či realizovaných obchodních případů. Výhoda této metody spočívá v tom, že pracovní výkon je přímo závislý na tom, jaký výkon pracovník podá. To je důvod, proč je pracovník motivován k nejlepším výkonům. Tato forma mzdy je v praxi vhodná především pro prodejce zboží, prací či služeb. (Tomší, 2008, s. 258)

2.3.4 Osobní mzda

Tato forma mzdy je uplatňována u pracovníků, kteří si udržují dlouhodobě stabilní pracovní tempo podložené kvalitním výkonem. Neplatí zde omezení. Pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude používat tuto formu, vůbec nezáleží na tom, jestli ji bude používat na dělnické nebo manažerské pozice. (Vybíhal, 2016, s. 91)

2.4 Příplatky ke mzdě

Problematika příplatků je poměrně široká. Platná legislativa specificky rozděluje příplatky do pěti druhů, a to ve formě:

- a) mzdy a příplatku za práci přesčas
- b) mzdy a náhrady mzdy za svátek
- c) mzdy a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- d) mzdy a příplatku za práci v noci
- e) mzdy a příplatku za práci v sobotu a neděli

Výše uvedené příplatky jsou zaměstnavatelem vypláceny povinně. Jejich minimální výše je stanovena právními předpisy. Neexistuje zde tedy možnost snížení jejich výše zaměstnavatelem. Případné zvýšení nebo stanovení jiných příplatků však již v moci zaměstnavatele je. Zaměstnavatel má dále možnost příplatky paušalizovat, a to buď samostatně každý zvlášť, nebo několik příplatků současně. Příplatky jsou na sobě nezávislé, nezáleží tedy na tom, v jakých situacích, kde jsou příplatky vypláceny, pracoval. (Tomší, 2008, s. 259)

Příplatek za práci přesčas

Podle Zákoníku práce (§ 114) „*přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas mzda, za kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku.*“ (Bělina, 2015, s. 675). Tato definice by ztratila působnost, pokud by se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli na poskytnutí náhradního volna za práci konanou přesčas. (Vybíhal, 2016, s. 92)

Zaměstnanec má právo stanovit příplatky na vyšší úroveň s ohledem na své potřeby a ekonomickou situaci. Příplatek může být stanoven na jakémkoliv pracoviště, jakýkoliv den nebo směnu, ale v žádném případě nesmí klesnout pod hranici 25 % průměrného hodinového výdělku za poslední kalendářní čtvrtletí. Dále zde existuje možnost sjednání pracovní smlouvy s přihlédnutím k práci přesčas, nejvýše však v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok. (Vybíhal, 2016, s. 92, 93)

Příplatek za práci ve svátek

Podle Zákoníku práce (§ 115) „*přísluší za dobu práce ve svátek zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátky, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době.*“ (Bělina, 2015, s. 679)

V době, kdy zaměstnanec čerpá náhradní volno za práci ve svátek, mu přísluší náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhrada mzdy mu přísluší i v případě, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den a mzda by mu ušla. Nenáleží mu pouze v případě, když neomluveně zamešká výkon práce, a to v den před nebo po svátku. (Vybíhal, 2016, s. 93)

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Dalším příplatkem, který je vyplácen ke mzdě, je příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Tento příplatek definuje Zákoník práce (§ 117) jako – „*za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek.*“ (Bělina, 2015, s. 682) Ztížené pracovní prostředí a výše příplatku je stanovena vládním nařízením. Výše příplatku je však nejméně 10 % částky, která je zákonem stanovena jako základní sazba minimální mzdy za každý ztěžující vliv. (Vybíhal, 2016, s. 97)

Příplatek za práci v noci

Podle Zákoníku práce (§ 116) za práci v noci „*přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, přičemž lze sjednat jinou minimální výši a způsob určení uvedeného příplatku.*“ (Bělina, 2015, s. 681)

Prací v noci se rozumí časový interval od 22:00 hodin do 6:00 hodin. Pro noční směny existují stejná pravidla jako pro směny v kalendářním dni. V případě, že směna začíná v neděli a končí v pondělí ráno, je považována za směnu nedělní.

I v tomto případě může zaměstnavatel mzdově zvýhodnit zaměstnance, tudíž zvýšit stanovenou sazbu 10 %, nesmí však v žádném případě klesnout pod tuto hranici. (Vybíhal, 2016, s. 99)

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Pokud zaměstnanec vykonává práci v sobotu nebo v neděli přísluší mu dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. (Bělina, 2015, s. 684)

2.5 Pohyblivé složky mzdy

Mezi pohyblivé složky mzdy řadíme prémie, osobní ohodnocení, bonusy, příplatky a různé motivační odměny. Tyto složky jsou sjednány v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo ve mzdovém výměru. Zaměstnavatel může definovat poskytování prémie ve svých vnitřních předpisech. Většinou jsou poskytovány za předem stanovených pravidel a podmínek, které jsou určující pro jejich vznik. Jedná se o nenárokové složky, tudíž zaměstnanec si musí zasloužit jejich výplatu. Zaměstnavatel může přiznat tyto složky na základě svého rozhodnutí, nebo se může jednat o předem stanovená pravidla. V praxi se můžeme setkat např. s tím, že zaměstnanec musí splnit určité množství získání zákazníků, aby mu tyto složky byly přiznány. (kariera.ihned.cz, 2010)

2.6 Naturální mzda

Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat pouze se souhlasem zaměstnance a pouze za předpokladu, že s ním dohodl podmínky pro poskytování části mzdy touto formou, a to v rozsahu, který odpovídá jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy. (Brůha et al., 2016, s. 196)

Striktně zakázáno je však poskytování naturální mzdy ve formě lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek. Výše naturální mzdy musí být vyjádřena v peněžních jednotkách a tato částka musí odpovídat ceně, kterou zaměstnavatel účtuje svým odběratelům. (Vybíhal, 2016, s. 102)

Formou naturální mzdy můžeme poskytovat:

- výrobky,
- výkony,
- práce,
- služby. (Vybíhal, 2016, s. 102)

2.7 Doplatky

V případě, kdy je zaměstnanec převeden na jinou práci a má zároveň nižší mzdu než v původní práci, tak mu podle zákona přísluší doplatek. Doplatek ke mzdě může být až do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval v předchozí práci před převedením. (Neščáková, 202, s. 125)

2.8 Plnění nepovažovaná za mzdu

„Plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, tzv. ostatní plnění, se nepovažují za mzdu, neboť s vykonanou prací přímo nesouvisejí. (Vybíhal, 2016, s. 103)

Za mzdu nelze považovat:

- a) **Náhrady mzdy** – S pracovním výkonem bezprostředně nesouvisí a vznikají v případech, kdy zaměstnanec nepracuje nebo nemůže pracovat ze zákonem uznávaných důvodů. V praxi se poskytují např. za dobu čerpání dovolené nebo při pracovní neschopnosti zaměstnance apod.
- b) **Odstupné** – Jedná se o jednorázový příspěvek, který náleží zaměstnanci v případě, kdy zaměstnavatel rozváže pracovní poměr formou výpovědi z jeho strany. Zákoník práce dále upravuje výši odstupného (§ 67).
- c) **Cestovní náhrady** – Tato oblast bezprostředně souvisí s výkonem práce zaměstnance a je vyplácena na základě podmínek uvedených v Zákoníku práce.
- d) **Výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací** – Nejsou považovány za mzdu a nemají povahu příjmů. Jedná se o příjem z kapitálového majetku (§ 8 ZDPř)
- e) **Odměny za pracovní pohotovost** – Jedná-li se o výkon práce v době pracovní pohotovosti, náleží zaměstnanci odměna ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak. (Vybíhal, 2016, s. 103, 104, 105)

„Systémem odměňování (mzdovým systémem – někdy označovaným též jako soustava mezd) rozumíme způsob odměňování čili formu mzdy a k jejímu uplatnění stanovenou strukturu mzdy, tj. souhrn jejích složek.“ (Šubrt, 2014, s. 42)

Při zpracovávání mzdového systému by se měla striktně dodržovat hlediska obsažená v Zákoníku práce (§ 110). Forma a složky mzdy by tak měly ohodnotit složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost zaměstnance a výsledky práce. Ideální je případ, kdy je konkrétní práci přidělena mzdová složka, která nejlépe vystihuje kritéria pro její poskytnutí. (Šubrt, 2014, s. 42)

2.9 Srážky ze mzdy

Zaměstnavatel může ze mzdy srazit pouze ty položky, které jsou uvedeny v příslušné legislativě. Existují i další srážky ze mzdy, ale ty lze srazit pouze v případě, když je zaměstna-

nec s příslušnými srážkami obeznámen a souhlasí s jejich použitím. (Neščáková, 2012, s. 131)

„Zákonné srážky bez souhlasu zaměstnance:

- *daň z příjmů fyzických osob*
- *pojistné na sociální a zdravotní zabezpečení*
- *na státní politiku zaměstnanosti*
- *nevyúčtovaná záloha na cestovní náhrady.“ (Neščáková, 2012, s. 131)*

Výše uvedené body zdaleka neodpovídají výčtu všech zákonných srážek, proto jsem vybral z důvodu omezeného rozsahu druhé kapitoly pouze některé.

„Ostatní srážky se souhlasem zaměstnance:

- *úhrada poměrné části poskytnutého stravného*
- *úhrada poměrné části hodnoty poskytnuté stravenky*
- *úhrada škody způsobené zaměstnancem.“ (Neščáková, 2012, s. 131)*

3 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Ve třetí kapitole se práce zabývá problematikou pojetí řízení odměňování. Za řízením odměňování stojí také cíle, které musí firma při volbě strategie zohlednit takovým způsobem, aby bylo možné jich dosáhnout. Řízení odměňování se zabývá potřebnými procesy, strategiemi a politikou, které vedou k tomu, aby byl lidský přínos uznán a odměněn jak peněžní, tak nepeněžní formou. Na základě realizace a dodržování systémů odměňování, můžeme tedy prohlásit, že řízení odměňování usiluje o uspokojení potřeb organizace a osob, které jsou s organizací spojeny. Za obecný cíl můžeme označit spravedlivé, slušné a důsledné odměňování osob podle jejich hodnoty pro organizaci za účelem dosahování budoucích strategických cílů organizace. (Armstrong, 2009, s. 20)

3.1 Cíle řízení odměňování

„Cíle řízení odměňování jsou:

- *odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;*
- *propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;*
- *odměňovat správně věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;*
- *pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;*
- *motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;*
- *vytvářet kulturu vysokého výkonu.“ (Armstrong, 2009, s. 20)*

Máme-li stanoveny cíle řízení odměňování, je důležité říct, jak jich následně dosáhnout. Existuje několik principů, které by se měly dodržovat při dosahování těchto cílů. Je nutné si tedy určit konkrétní strategii, politiku, procesy a postupy, které se následně budou realizovat. Výše uvedené předpoklady však musejí vycházet z filozofie odměňování a musí být v souladu s přirozeným právem a distribuční spravedlností. Dále se předpokládá, že budou fungovat slušně, spravedlivě a důsledně a budou provázány s podnikovou strategií. Měly by odpovídat podmínkám a kultuře organizace za účelem vytváření kultury vysokého výkonu. (Armstrong, 2009, s. 20)

3.2 Dosahování cílů

Podniky dosahují stanovených cílů na základě dodržování několika postupů a procesů, které jsou ovlivňovány filozofií odměňování, splňují podmínky distribuční spravedlnosti a obecně známého práva. Jejich funkčnost je transparentní, logická, slušná a spravedlivá a zároveň splňují podmínky podnikové strategie za účelem rozvoje společnosti. Odpovídají kultuře organizace a na jejich základě zajišťují tvorbu kultury vyššího výkonu. (Armstrong, 2009, s. 20)

Filozofie odměňování

„Řízení odměňování je založeno na dobře zformulované filozofii – soustavě přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života.“ (Armstrong, 2009, s. 20)

Pokud námi nastavená filozofie dokazuje, že řízení lidských zdrojů můžeme brát jako investici do lidského kapitálu, která zajišťuje potřebnou návratnost, tak je morálně správné odměňovat různé pozice různými odměnami, a to především na základě jejich přínosu. Filozofie řízení také uznává, že strategií odměňování rozumíme dlouhodobější proces sledování záležitostí týkajících se různého výkonu práce a na základě získaných poznatků jejich následné odměňování, které však musí vycházet z podnikové strategie. (Armstrong, 2009, s. 21)

Distribuční spravedlnost

V podstatě můžeme říct, že lidé musí cítit, že dostávají za odvedenou práci slíbené prostředky, a tudíž je s nimi zacházeno spravedlivě, a to i v porovnání s ostatními pozicemi. (Armstrong, 2009, s. 21)

Procedurální spravedlnost

Tímto pojmem rozumíme rozhodování manažerů a uvádění politiky odměňování do podnikového procesu. Procedurální spravedlnost můžeme vnímat pěti různými faktory, které nám pomáhají k lepšímu obrazu této problematiky: (Armstrong, 2009, s. 21)

- *Hlediskům a názorům pracovníků se věnuje náležitá pozornost.*
- *Je minimalizována osobní předpojatost vůči pracovníkům.*
- *Kritéria pro rozhodování jsou uplatňována důsledně u všech pracovníků.*
- *Pracovníci jsou včas informováni o výsledcích rozhodnutí.*

- *Pracovníkům se poskytuje odpovídající vysvětlení, proč ona rozhodnutí byla účinná. (Armstrong, 2009, s. 21)*

Slušnost

Fungují-li principy distribuční a procedurální spravedlnosti, tak můžeme mluvit o fungování slušného systému. Dá se říct, že je-li systém odměňování považován za férový, tak férovým také bude. Za pozadím této teorie můžeme najít několik východisek, které říkají:

- *Pro každou úroveň práce existuje jakýsi formálně nestanovený standard slušné peněžní odměny;*
- *pracující lidé podvědomě tento standard sdílejí;*
- *peněžní odměna musí respektovat úroveň, hodnotu práce a schopnosti jedince tuto práci vykonávat;*
- *lidé by neměli dostávat nižší peněžní odměnu, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. (Armstrong, 2009, s. 21)*

Rovnost, nestrannost

Těchto parametrů společnost dosahuje za předpokladu toho, že měření a posuzování jednotlivých pozic je maximálně objektivní a nestane se, že odměňování prací stejné hodnoty bude odlišné. (Armstrong, 2009, s. 22)

Průhlednost

Lidé by měli chápat, jak procesy odměňování fungují a jaké dopady to bude mít přímo na jejich osobu. Již v okamžiku vzniku nového rozhodnutí v oblasti odměňování by mělo být toto rozhodnutí patřičně vysvětleno pracovnímu personálu, který bude mít právo říct svůj názor, nebo toto rozhodnutí okomentovat. (Armstrong, 2009, s. 22)

Vytváření kultury vysokého výkonu

Za kulturu vysokého výkonu označujeme kulturu, kterou jsou lidé schopni dodržovat, ne-li dokonce překračovat, avšak za předpokladu, že jsou si vědomi potřeby dobře odvedené práce. Předpokládá se jakási a loajalita vůči své organizaci. Za pojmem kultury vysokého výkonu se ukrývá mnoho vzájemně propojených procesů, které na základě jejich fungování ovlivňují výkon pracovního personálu i samotný výkon celé organizace. Jedná se například o produktivitu, kvalitu, úroveň poskytování služeb klientovi. Ve vyspělých ekonomikách se lidský faktor stává nejdůležitějším determinantem hodnoty společnosti, a proto

s přibývajícím kvalitou lidské práce roste přímo úměrně také hodnota společnosti. (Martocchio, 2015, s. 96)

3.3 Systém odměňování

„Systémem odměňování (mzdovým systémem – někdy označovaným též jako soustava mezd) rozumíme způsob odměňování čili formu mzdy a k jejímu uplatnění stanovenou strukturu mzdy, tj. souhrn jejích složek.“ (Šubrt, 2014, s. 42)

Při zpracovávání mzdového systému by se měla striktně dodržovat hlediska obsažená v Zákoníku práce (§ 110). Forma a složky mzdy by tak měly ohodnotit složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost zaměstnance a výsledky práce. Ideální je případ, kdy je konkrétní práci přidělena mzdová složka, která nejlépe vystihuje kritéria pro její poskytnutí. (Šubrt, 2014, s. 42)

Systém odměňování organizace slouží za účelem plnění výše uvedených cílů řízení odměňování. Tvoří ho tedy:

- **Strategie odměňování**, která představuje popis konkrétní politiky, praxe, procesů a postupů. Pomocí realizace těchto pojmů společnost ukazuje, jakým směrem se chce v budoucnu vydat, aby dosáhla svých podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování**, která představuje návod a potřebné postupy, jejíž pomocí si organizace v budoucnu usnadní rozhodování, jakou alternativu zvolit.
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří detailně rozpracované struktury tříd a sazeb mzdové struktury. Dále zde můžeme nalézt různé metody, ve kterých se hodnotí provádění určité práce, a programy, jako např. odměňování za zásluhy, které jsou používány při realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování**, které představují konkrétní způsoby realizace politiky a praktickou stránku provádění odměňování. Pod pojmem praktické stránky si můžeme představit různé úpravy a revize mezd pověřenými pracovníky.
- **Postupy (procedury) odměňování**, které slouží k zabezpečení funkčnosti, účinnosti a pružnosti systému tak, aby přinášel odpovídající očekávanou hodnotu. (Armstrong, 2009, s. 23)

4 DAŇ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB

„Má-li v České republice zaměstnanec své bydliště nebo se zde převážně zdržuje, je považován za daňového poplatníka s neomezenou daňovou povinností (§ 2 odst. 2 zákona), má daňovou povinnost jak z příjmů dosažených na našem území, tak z příjmů v zahraničí.“ (Vybíhal, 2016, s. 274)

Nalézt příslušné ustanovení, které by definovalo pojem daň, bohužel není možné, protože české právo takové ustanovení nemá. Pouze zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů obsahuje ustanovení § 2 odst. 3 a 4 následující text: (Dvořáková, 2013, s. 17)

„Daní se pro účely tohoto zákona rozumí:

- a) peněžité plnění, které zákon označuje jako daň, clo nebo poplatek,*
- b) peněžité plnění, pokud zákon stanoví, že se při jeho správě postupuje podle tohoto zákona,*
- c) peněžité plnění v rámci dělené správy*

Daň rovněž zahrnuje daňový odpočet, daňovou ztrátu nebo jiný způsob zdanění a příslušenství daně.“ (Marková, 2016, s. 249)

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů podrobně definuje problematiku zdanění příjmů fyzických osob. (Vybíhal, 2016, s. 275)

4.1 Poplatníci daně z příjmů fyzických osob (§ 2)

Problematiku toho, kdo je a kdo není poplatníkem daně z příjmů fyzických osob, řeší § 2:

- (1) „Poplatníky daně z příjmů fyzických osob jsou fyzické osoby. Poplatníci jsou daňovými rezidenty České republiky, nebo daňovými nerezidenty.*
- (2) Poplatníci jsou daňovými rezidenty České republiky, pokud mají na území České republiky bydliště nebo se zde obvykle zdržují. Daňoví rezidenti České republiky mají daňovou povinnost, která se vztahuje jak na příjmy plynoucí ze zdrojů na území České republiky, tak i na příjmy plynoucí ze zdrojů v zahraničí.*
- (3) Poplatníci jsou daňovými nerezidenty, pokud nejsou uvedeni v odstavci 2 nebo to o nich stanoví mezinárodní smlouvy. Daňoví nerezidenti mají daňovou povinnost, která se vztahuje jen na příjmy plynoucí ze zdrojů na území České republiky (§ 22). Poplatníci, kteří se na území České republiky zdržují za účelem studia nebo léčení,*

jsou daňovými nerezidenty a mají daňovou povinnost, která se vztahuje pouze na příjmy plynoucí ze zdrojů na území České republiky, i v případě, že se na území České republiky obvykle zdržují.

(4) Poplatníky obvykle se zdržujícími na území České republiky jsou ti, kteří zde pobývají alespoň 183 dnů v příslušném kalendářním roce, a to souvisle nebo v několika obdobích; do doby 183 dnů se započítává každý započatý den pobytu. Bydlištěm na území České republiky se pro účely tohoto zákona rozumí místo, kde má poplatník stálý byt za okolností, z nichž lze usuzovat na jeho úmysl trvale se v tomto bytě zdržovat.“ (Marková, 2016, s. 8)

4.2 Předmět daně (§ 3)

„Předmětem daně z příjmů fyzických osob jsou:

- (1) příjmy ze závislé činnosti (§ 6)*
- (2) příjmy ze samostatné činnosti (§ 7)*
- (3) příjmy z kapitálového majetku (§ 8)*
- (4) příjmy z nájmu (§ 9)*
- (5) ostatní příjmy (§ 10)*

Příjmem se rozumí příjem peněžní i nepeněžní dosažený i směnou.“ (Marková, 2016, s. 8)

Co není předmětem daně

Zákon o daních z příjmů vyjímá některé příjmy, tudíž nepodléhají zdanění. Zaměstnanci tedy odpadá daňová povinnost např. z:

- a) „Příjmy získané nabytím akcií nebo podílových listů,*
- b) úvěry nebo zápůjčky s výjimkou příjmu, který věřitel nabyl z vrácené půjčky,*
- c) příjmy z rozšíření rozsahu nebo vypořádání společného jmění manželů,*
- d) příjem z vypořádání spoluvlastnictví rozdělením věci podle velikosti spoluvlastnických podílů.“ (Marková, 2016, s. 8)*

4.3 Osvobození od daně (§ 4)

Zákon o daních z příjmů nabízí velmi široké spektrum příjmů, které jsou od daně osvobozeny. Zaměstnanec v rámci svého zaměstnání sice může obdržet příjem, který je předmětem daně, ale daň z něho neodvádí, protože je tento příjem osvobozen podle § 4. Vzhledem k tomu, že tento paragraf je velmi obsáhlý, tak pro účely této práce uvedu pouze jeden, ale

podle mého názoru, ten nejzajímavější. Uvádím ho proto, že je možné se v praxi s tímto případem poměrně jednoduše setkat.

„Od daně se osvobozuje příjem v podobě

- 1. ceny z veřejné soutěže a obdobné ceny plynoucí ze zahraničí, pokud je v plné výši darována příjemcem na účely uvedené v § 15 odst. 1,*
- 2. ocenění v oblasti kultury podle jiných právních předpisů,*
- 3. ceny z veřejné soutěže, z reklamní soutěže nebo z reklamního slosování, pokud se nejedná o spotřebitelskou loterii, ceny ze sportovní soutěže s výjimkou ceny za sportovní soutěže u poplatníků, u nichž je sportovní činnost podnikáním, a to v hodnotě nepřevyšující 10 000 Kč.“ (Marková, 2016, s. 9)*

4.4 Příjmy ze závislé činnosti (§ 6)

Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, považuje za příjmy ze závislé činnosti, vymezené v § 6 odst. 1 zákona, tyto druhy příjmů:

- **Příjmy ze současného pracovněprávního poměru zaměstnance**, které vznikají při vykonávání práce pro zaměstnavatele. Může se jednat o příjmy z pracovního poměru nebo o příjmy z obou dohod uzavíraných mimo pracovní poměr.
- **Příjmy ze současného nebo dřívějšího služebního poměru**, kde se jedná např. o příjmy vojáků z povolání, policistů apod.
- **Příjmy ze současného nebo dřívějšího členského poměru v družstvu**. Nevykonává-li poplatník pro družstvo jakoukoliv práci nebo činnost, ale plynou mu příjmy z titulu členství, tak nejsou tyto příjmy považovány za příjmy ze závislé činnosti, ale mohou být zdaňovány dle jiných ustanovení.
- **Odměny za práci likvidátorů**
- **Ostatní příjmy nebo odměny**, např. společníka s. r. o., komanditisty komanditní společnosti, likvidátora, apod. (Vybíhal, 2016, s. 275, 276)

Funkční požitky

„Funkční požitky, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, jsou vymezeny v zákoně § 6 odst. 10. Jsou to:

- *funkční platy*

- *odměny za výkon funkce.*“ (Vybíhal, 2016, s. 277)

Např. příjmy tlumočnicků, zprostředkovatelů kolektivních sportů nebo rozhodců se nepovažují za funkční požitky. (Vybíhal, 2016, s. 277)

4.4.1 Příjmy, které nejsou předmětem daně ze závislé činnosti

- Náhrady cestovních výdajů – Musí však být poskytovány v souvislosti s výkonem závislé činnosti do výše umožněné zvláštním předpisem. Patří sem i hodnota bezplatného stravování poskytovaná zaměstnavatelem na pracovní cesty zaměstnance. V případě nedodržení podmínek zvláštního předpisu, tzn. částka příjmu bude větší, než je umožněno, je tento příjem předmětem daně.
- Náklady na udržování osobních pracovních prostředků
- Náhrady za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce. (Vybíhal, 2016, s. 279)

4.4.2 Příjmy, které jsou osvobozeny od daně

Příjmy ze závislé činnosti, které se považují za osvobozené (§ 6 odst. 9), a zároveň nejsou uvedeny v § 4:

- Zaměstnavatelem vynaložená plnění na odborný rozvoj zaměstnanců, který souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Jedná se také o nepeněžní plnění vynaložené na rekvalifikaci zaměstnanců podle právních předpisů, které upravují zaměstnanost.
- Hodnota stravování poskytnutého zaměstnavatelem ke spotřebě na pracovišti. Pro účely osvobození není hodnota poskytnutého stravování nijak omezena.
- Nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci z FKSP, ze sociálního fondu nebo z čistého zisku, nejvýše však v hodnotě 20 000 Kč za kalendářní rok. Zaměstnanci mohou využívat toto plnění v rekreačních, sportovních, zdravotnických, školních zařízeních.
- Zvýhodnění, které je poskytnuto zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu.
- Příjmy za práci žáků a studentů z praktického vyučování.
- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem na účet zaměstnance vedený u penzijní společnosti. Nejvýše však v úhrnu 30 000 Kč ročně.
- Příjmy do výše 500 000 Kč, které jsou poskytnuty jako sociální výpomoc zaměstnanci v případě, že se dostal do bezvýhodné situace (živelná pohroma). (Marková, 2016, s. 13, 14)

4.4.3 Základ daně a záloha na daň z příjmů ze závislé činnosti

Základem daně jsou příjmy ze závislé činnosti nebo funkční požitky. Pokud však jde o příjmy nepřesahující 10 000 Kč, tak tyto příjmy jsou zdaňovány srážkovou daní ze samostatného základu daně. Pokud příjmy převyšují 10 000 Kč, tak musíme tyto příjmy vynásobit koeficientem 1,34, který odpovídá pojistnému zaměstnavatele. Koeficient je součtem 9 % zdravotního pojištění a 25 % sociálního zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Částka, která odpovídá tomuto pojistnému, se při výpočtu základu daně připočte k příjmu ze závislé činnosti nebo funkčnímu požitku i v případě zaměstnance, u kterého nemá zaměstnavatel povinnost platit pojistné. (Vybíhal, 2016, s. 286)

„ S platností od 1. 1. 2013 platí zcela nové ustanovení § 38ha DZ – Solidární zvýšení daně u zálohy. Solidární zvýšení daně u zálohy činí 7 % z kladného rozdílu mezi:

- příjmy zahrnovanými do základu pro výpočet zálohy a
- 4násobkem průměrné mzdy stanovené podle zákona upravujícího pojistné na sociální zabezpečení. (Šubrt, 2015, s. 236)

„Plátce daně srazí zálohu na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků:

- snížených o částky, které jsou od daně osvobozeny;
- zvýšených o částku (34 %) odpovídající povinnému pojistnému.“ (Vybíhal, 2016, s. 289)

Příklad: Poplatník má měsíční příjem ve výši 30 000 Kč. Vypočtete zálohu na daň

ZD 30 000 Kč x 1,34 = 40 200 Kč

Pozn. Výsledná částka se **musí** zaokrouhlovat na stokoruny nahoru

Sazba daně činí **15 %**

Záloha 40 200 Kč x 0,15 = 6 030 Kč

4.4.4 Slevy na dani, daňové zvýhodnění (§ 35ba)

Vypočtená daň se u poplatníka měsíčně snižuje, pokud podepsal za zdaňovací období daňové prohlášení, o:

- základní slevu na poplatníka ve výši 2 070 Kč měsíčně,

- slevu na invaliditu ve výši 210 Kč, pokud pobírá invalidní důchod prvního nebo druhého stupně,
- slevu na invaliditu ve výši 420 Kč, pokud pobírá invalidní důchod třetího stupně,
- slevu 1 345 Kč, je-li poplatník držitelem průkazu ZTP/P
- slevu na studenta 335 Kč

Poplatník má dále nárok na daňové zvýhodnění na vyživované dítě ve společně hospodařící domácnosti. Podmínkou však je, že dítě musí mít trvalý pobyt na adrese poplatníka, který chce daňové zvýhodnění využít.

- 1 117 Kč na první dítě,
- 1 617 Kč na druhé dítě,
- 2 017 Kč na třetí a každé další dítě.

Maximálně je však možné využít měsíční daňový bonus ve výši 5 020 Kč. Je-li dítě poplatníka držitelem průkazu ZTP/P, tak se tyto částky zvyšují na dvojnásobek. (Vybíhal, 2016, s. 299-303)

4.4.5 Nezdánitelná část základu daně

O nezdanitelné částky, které jsou uvedené v § 15 zákona, snižuje poplatník základ daně před výpočtem daňové povinnosti z příjmů za zdaňovací období. Tyto nezdanitelné částky základu daně však nelze uplatnit při výpočtu měsíční zálohy na daň z příjmů, ale až následně při ročním zúčtování daně.

Odečet bezúplatného plnění (§ 15 odst. 1)

Pokud poplatník poskytne bezúplatné plnění organizacím, které povoluje příslušná legislativa, může využít odečet hodnoty bezúplatného plnění. (Vybíhal, 2016, s. 293)

„Úhrnná hodnota bezúplatných plnění za zdaňovací období musí přesáhnout 2 % ze základu daně nebo musí činit alespoň 1 000 Kč. Nejvýše však lze odečíst úhrnnou částku bezúplatných plnění v hodnotě 15 % ze základu daně.“ (Marková, 2016, s. 19)

Odečet úroků z úvěrů (§ 15 odst. 3 a 4)

Od základu daně je možné odečíst částku rovnou úrokům zaplaceným ve zdaňovacím období z úvěru ze stavebního spoření a úrokům z hypotečního úvěru, který byl poskytnut bankou a je snížen o státní příspěvek podle zvláštních předpisů. Podle zákona je nutné pro-

kazování na základě příslušné smlouvy. Poté je možné částku uplatnit jako nezdanitelnou až do výše 300 000 Kč ročně. (Vybíhal, 2016, s. 294)

Odečet částek příspěvků na penzijní připojištění, penzijní pojištění a doplňkové penzijní spoření (§ 15 odst. 5)

Základ daně je možné snížit o částku zaplacenou poplatníkem na jeho penzijní připojištění, penzijní pojištění a doplňkové penzijní spoření, avšak maximálně v úhrnu 12 000 Kč. Opět je nutné předložení příslušné smlouvy, která poskytuje věrohodnost. (Vybíhal, 2016, s. 296)

Odečet zaplaceného pojistného na soukromé životní pojištění (§ 15 odst. 6)

Zde fungují podobná pravidla, která jsou uvedena výše. Opět je možné odečíst maximální částku 12 000 Kč za zdaňovací období, a to i v případě, že má poplatník uzavřeno více smluv s více pojišťovnami. (Vybíhal, 2016, s. 297)

4.5 Účtování daně z příjmů fyzických osob

Náklady na mzdy představují pro každého zaměstnavatele jednu z nejdůležitějších nákladových položek a samotná mzda představuje pojítka mezi zaměstnavatelem a jeho pracovníky.

V níže uvedené tabulce můžeme vidět modelovou mzdu, která je smyšlená pro účely této práce.

Zaměstnanec pan Riedl, který pracuje u zaměstnavatele v hlavním pracovním poměru, podepsal Prohlášení a uplatnil nárok na slevu na dani na poplatníka podle §35ba ZDP. V prohlášení taktéž uvedl jedno vyživované dítě ve společně hospodařící domácnosti a předložil Potvrzení od zaměstnavatele manželky, že ona daňové zvýhodnění u jejich příjmu neuplatňuje. Na konci měsíce zaměstnavatel zúčtoval hrubou mzdu ve výši 15 000 Kč.

Tab. 1. Výpočet mzdy a daňové povinnosti. (vlastní zpracování)

Postup zdanění				
ř.	Název	Algoritmus	Kč	MD/D
1	Zdanitelný příjem	Výchozí částka výpočtu	15 000	521/331
2	Povinné pojistné zaměstnavatele	25% + 9% z ř. 1	5 100	524/336
3	Základ daně	ř. (1 + 2)	20 100	
4	Základ daně	zaokr. 100 Kč nahoru	20 100	
5	Záloha na daň	15% z ř. 4	3 015	
6	Sleva na dani - základní	§ 35ba odst. 1 písm. a) ZDP	-2 070	
7	Další slevy podle §35ba ZDP	nemá	0	
8	Záloha na dani po slevách	ř. (5 - 6 - 7)	945	
9	Daňové zvýhodnění - celkem	1. dítě 1 117 Kč	1 117	
10	Daňové zvýhodnění - sleva	ř. 9 (max. do výše ř. 8)	945	
11	Daňové zvýhodnění - bonus	ř. (9 - 10)	172	
12	Výsledná záloha na daň	ř. (8 - 11)	0	* 331/342
Výpočet čistého příjmu				
13	Zdanitelný příjem	Výchozí částka výpočtu	15 000	
14	Výsledná záloha na daň	ř. 12	0	
15	Daňové zvýhodnění - bonus	ř. 11	172	342/331
16	SP zaměstnanec	6,5 % z ř. 1	975	331/336
17	ZP zaměstnanec	4,5 % z ř. 1	675	331/336
18	Čistý příjem - výplata	ř. (13 - 14 + 15 - 16 - 17)	13 522	331/221

Ve výše uvedené Tab. 1. můžeme vidět postup zdanění hrubé mzdy a její zaúčtování a také výpočet čistého příjmu zaměstnance. Zdanitelný příjem (hrubá mzda), kterého zaměstnanec dosáhl je ve výši 15 000 Kč. Hrubé mzdy se podle účetních předpisů promítají do účtové skupiny 52 – Osobní náklady. Tuto skupinu můžeme dále rozdělovat na jiné syntetické účty. To si však stanoví účetní jednotka autonomně. Současně se hrubé mzdy účtují rozvahově do účetní skupiny 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi, nejčastěji na syntetický účet 331 – Zaměstnanci. Zde se utváří prostor pro kreativitu účetní jednotky. Častým případem je, že účetní jednotka má více zaměstnanců a chce si je ve svém účetnictví rozlišit, tudíž může používat analytické účty k jednotlivým zaměstnancům (např. 331.5 – Karel Riedl). Jakmile zaměstnavatel mzdu vyplatí (ř. 18), tak závazek k zaměstnanci z titulu mzdy zaniká.

Mzdové problematiky se týká také pojištění, které odvádí za zaměstnance zaměstnavatel. Jedná se celkem o 34%, kdy sociální pojištění představuje 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 % z hrubé mzdy. V našem případě se jedná o 5 100 Kč. Tato částka také zvyšuje část pro výpočet základu daně (15 000 + 5 100 = 20 100 Kč). Pojistné z mezd účtujeme

opět do skupiny 52, a to na účet 524 – Zákonné sociální pojištění a rozvahově se projeví tato událost na účet 336 – Zúčtování s institucemi, kterým platba zákonného pojištění za zaměstnance náleží.

Záloha na daň příjmů (ř. 5) se snižuje o slevy na dani. V našem případě podepsal zaměstnanec prohlášení a uplatňuje slevu na poplatníka, která činí 2 070 Kč. Nárok na další slevy na dani zaměstnanec neuplatňuje, ale záloha na daň po slevách už je ve výši 945 Kč.

Jelikož manželka neuplatňuje daňové zvýhodnění na jedno dítě žijící ve společně hospodařící domácnosti, může toto daňové zvýhodnění na potomka uplatnit pan Riedl ve výši 1 117 Kč. V rámci zálohy na daň však uplatní pouze 945 Kč a rozdíl, který činí 172 Kč, představuje daňový bonus, který bude zaměstnanci vyplacen finančním úřadem. Zálohu na daň tedy pan Riedl platit nebude, tudíž se rovná nule. Kdyby však záloha na daň vznikla (*), tak se účetně projeví následovně. Na účtu 331 pozorujeme snížení závazku k zaměstnanci, avšak zároveň nám vzniká povinnost tuto zálohu odvést. Pro tyto účely slouží účet 342 – Ostatní přímé daně. V případě daňového bonusu vypadá účtování následovně, a to 342/331.

Dále si zaměstnanec odvádí ze mzdy zdravotní (4,5 %) a sociální (6,5 %) pojištění, které se počítá z hrubé mzdy. Srážka pojistného znamená snížení závazku vůči zaměstnanci, ale současně také závazek vůči příslušným institucím 336 – Zúčtování s institucemi. Následně byla čistá mzda vyplacena zaměstnanci z bankovního účtu společnosti (221 – BÚ).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

5.1 Obecné údaje

Pole působnosti

Vybraná společnost působí na trhu už poměrně dlouhou dobu. Její vznik je datován v roce 1995. Společnost se pohybuje na trhu se sportovním zbožím, a to především s tzv. funkčním oblečením. Pod tímto pojmem si můžeme představit různá trika, kalhoty, bundy, apod., avšak sortiment společnosti je mnohem širší a zdaleka nenabízí pouze tyto základní produkty. Za svoje čtyřicetileté působení na trhu firma svou nabídku exponenciálně zvýšila a v dnešní době si téměř každý milovník sportu přijde na to své. Velmi obdivuhodnou věcí shledávám schopnost majitelů expandovat do mnoha zemí světa. Tento útok na zahraniční trh začal v roce 2002 a z malého obchůdku se firma postupem času vypracovala v globální značku, jejíž kamennou prodejnu můžeme nyní bez problémů najít v různých zemích světa, jako např. Venezuela, Ukrajina, Turecko, Velká Británie, Německo, Litva, Srbsko, Řecko, atd. V průběhu let také společnost uzavřela spolupráci s velmi významnými partnery v oblasti sportovního zboží, tudíž kvalita a design mohla a stále může vznikat za nejlepších podmínek. Při výrobě je kladen důraz především na kvalitu, ale také na moderní pojetí a design výrobků. Nyní je společnost významným dodavatelem do téměř 700 obchodů.

Základní kapitál

Vybraná společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 15. září 1995, a je vedena u krajského soudu v Ostravě, v oddíle B. Právní formou je akciová společnost. Akciová společnost je kapitálovou společností, jejíž základní kapitál je tvořen určitým počtem akcií o určité jmenovité hodnotě. Akciová společnost je povinna ručit celým svým majetkem za případné porušení jejich závazků, avšak akcionáři za závazky akciové společnosti neručí. Základní kapitál společnosti při jejím vzniku činil 2 000 000 Kč. Je rozdělen na 200 kmenových akcií na jméno, v listinné podobě, a jmenovitá hodnota představuje částku 10 000 Kč.

- Akcie jsou splaceny v plné výši. Každá akcie představuje stejné právo.
- Držitel akcie neboli akcionář má právo se podílet na řízení společnosti, které však musí být v souladu se zákonem a stanovami společnosti. Také se podílí na jejím zisku a má nárok na likvidační zůstatek při zániku společnosti.

CZ-NACE

Podle klasifikace NACE patří firma do odvětvové kategorie podle ministerstva průmyslu a obchodu č. 14. 1 – Zpracovatelský průmysl - Výroba oděvů. Tato skupina zahrnuje výrobu oděvů. Ve výrobě mohou být používány materiály všeho druhu, které mohou být také potažené, impregnované nebo pogumované. V kategorii pro výrobu oděvů v současnosti působí v ČR něco okolo 780 firem se zhruba 310 000 zaměstnanci a tržbami za prodej zboží činících částku překračující 1 bilion Kč za rok. Výše tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb se meziročně zvýšila o 2,1 %. Evidovaný počet zaměstnanců se snížil přibližně o 1 %. Tento jev je způsobený poměrně nízkým mzdovým ohodnocením.

Struktura zaměstnanců

V jediném a zároveň centrálním závodě v České republice pracuje v současné době celkem 170 zaměstnanců. Ačkoli společnost zaměstnává mnohem větší počet zaměstnanců, tak pro účely této bakalářské práce budu brát v potaz pouze pracovníky na území ČR. Většinou část tvoří dělníci, kterých je momentálně 138. Zbýlých 32 zaměstnanců tvoří vedoucí, administrativní pracovníci, marketéři, designéři a obchodní zástupci. U dělnických profesí převažuje střední odborné vzdělání s výučním listem. THP pracovníci mají z větší části vysokoškolský titul. Výroba společnosti funguje v dvousměnném pracovním režimu, který činí 37,5 hodin týdně. O plynulý chod výroby se stará 15 strojních údržbářů a 5 elektrikářů, jejichž pracovní režim se pohybuje v průměru okolo 40 hodin týdně.

Tab. 2. Struktura zaměstnanců společnosti (dle interního zdroje)

Dělnické profese:		138
z toho:	manipulační dělníci	38
	švadleny	72
	elektrikáři, údržbáři	20
	skladníci (expedice)	4
	podnikový prodavači	2
	řidiči motorových vozidel	2
THP pracovníci:		32
z toho:	vrcholový management	5
	účetní	5
	personalisté	4
	sekretářky	3
	vedoucí skladu	6
	obchodní referenti	4
	tvůrčí postavy	5

5.2 Strategie společnosti

Dlouhodobou strategií společnosti je zvýšení její viditelnosti, tím pádem se klade důraz na marketingovou stránku firmy – inovace, kampaně, reklama, atd. Jelikož oborem, ve kterém firma působí, jsou produkty denní potřeby, tak je jasné, že klíčovým faktorem je jejich dokonalá funkce a tvar. Proto je už od začátku design alfou a omegou každého výrobku, který je přiváděn na trh.

Hlavním cílem se tedy stává dokonalý výrobek bez žádných kompromisů. Proto je věnováno mnoho prostoru vývoji, který mnohdy trvá i více než rok. Kvalita je tedy zodpovídající a uživatel musí být spokojen za každé situace. Laboratorní testování a výzkum už jsou neodmyslitelnou součástí firmy.

Samozřejmě jako každá firma, tak i tato chce být něčím odlišná od konkurence (jedinečnost, kvalita, cena, atd.) Vzhledem k tomu, že v povědomí českých obyvatel tato firma nezaujímá takového postavení, jaké by si sama firma přála, tak neustále pracuje na jejím zviditelnění. Jiný pohled však nastává v případě, že běžný uživatel je aktivní sportovec. Z tohoto druhého pohledu je firma velmi dobře známá, jak na českém, tak na zahraničním trhu, kde si značka vybudovalo slušnou pověst, jak už jsem uvedl v podkapitole Pole působnosti. Firma se taktéž snaží dostat do povědomí dalších zahraničních uživatelů, jelikož tato skutečnost by mohla pomoci k dalšímu ekonomickému růstu.

Firma samozřejmě nabízí široké spektrum vedlejších služeb, jako je například nadstandardní záruka, která činí 4 roky od zakoupení produktu. Samozřejmě se nesmí jednat o vadu způsobenou nesprávným užíváním. Dále nabízí veškerý servis.

Tab. 3. Klíčové silné a slabé stránky společnosti (vlastní zpracování)

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
Dlouholeté zkušenosti v oboru	Lidský faktor
Dlouhodobě rostoucí tendence tržní síly	Zvyšující se ceny vstupů
Kvalitní výrobky	Nevyužité kapacity
Vývoj a design výrobků	Odchod kvalifikované pracovní síly
Široký a ucelený sortiment	Nedostatečný marketing
Český původ výroby	
Velmi uznávaná značka	

6 MZDOVÝ SYSTÉM

Žádný právní předpis neupravuje obsah a strukturu vnitřního mzdového předpisu, avšak v zájmu společnosti jeho přehledné zpracování a soulad s právními předpisy. Následné promítnutí do praxe se stává jednodušším, právě z důvodu přehlednosti. Mzdový předpis vybrané společnosti obsahuje:

- označení zaměstnavatele – název a sídlo,
- specifikaci práv a povinností účastníků pracovněprávních vztahů,
- rozsah platnosti – stanovení různých mzdových podmínek pro různé pozice,
- složky mzdy s podmínkami poskytování,
- účinnost – doba platnosti předpisu,
- podpisy oprávněných osob.

Společnost vydává mzdový systém za účelem jednotného poskytování základní mzdy, a to včetně mzdy za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, příplatek za ztěžující vlivy pracovního prostředí, za práci v sobotu a v neděli, prémie, odměny.

Jako pomoc pro účetní a personální oddělení společnost využívá podnikový informační systém ABRA, který umožňuje evidovat a zpracovávat mnohem více, než jen mzdy. Docházku jednotlivých zaměstnanců společnosti zajišťuje moderní technologie, která reaguje na čipové karty, které zaměstnanci obdrží v den nástupu do práce. Postup při přijetí nové pracovní síly je stejný jako u každé jiné společnosti, avšak nemluvíme o samotném výběrovém řízení, ale o zajištění všech potřebných písemností, které souvisejí se zapojením nového zaměstnance do pracovního procesu, např. podepsání prohlášení o dani, které umožňuje snížení zálohy na DP zaměstnance.

Odměňování zaměstnanců je v souladu:

- se mzdovými sazebníky pro dělnické profese (hodinová mzda);
- se mzdovým výměrem (měsíční mzda) pro kategorii THP;
- s vnitřním předpisem pro poskytování prémie;
- s pravidly pro poskytování mimořádných odměn;
- se zákonem o příplatcích.

6.1 Mzdový sazebník dělnických profesí

Každému zaměstnanci přísluší základní mzda formou časové mzdy za vykonanou práci, která je rozdělena podle kvalifikační náročnosti do 4 kvalifikačních stupňů. Viditelnou nevýhodou je tedy nezohlednění počtu vyrobených výrobků, avšak zde si může zaměstnanec přilepšit formou pohyblivé složky mzdy ve formě prémie. Přesná výše a výpočet pohyblivé složky mzdy jsou stanoveny v prémiovém řádu společnosti.

První kvalifikační stupeň je určen téměř výhradně pro nové zaměstnance, kteří procházejí výcvikem a teprve se s profesí seznamují. Slouží tedy hlavně pro období zkušební doby.

Na druhé úrovni jsou oceněny činnosti, které nevyžadují téměř žádné dovednosti ani zkušenosti. V praxi se jedná například o úklidové a pomocné práce.

Třetí stupeň je ve společnosti považován za stupeň základní. V této kategorii se nacházejí činnosti, které přímo souvisejí s chodem výroby. Zde se také nachází převážná většina dělníků společnosti. Podmínkou pro naprosté nováčky na pracovním trhu je absolvování zkušební doby, ve které se jedinec naučí všem základním úkonům, které jsou potřeba při vykonávání určitých činností. Zde je zařazena profese dělníka pásové výroby, který má většinou na starost třídění, kontrolu, balení apod.

Do čtvrté kategorie společnost řadí činnosti, pro které je nutné mít určité zkušenosti, dovednosti nebo osvědčení. V této kategorii se nachází švadleny, dělníci, řidiči, elektrikáři, údržbáři.

Tab. 4. Mzdový sazebník dělnických profesí (dle interního zdroje)

Stupeň kvalifikace	Pracovní zařazení	Základní mzda Kč/hod
1	zácvik profese	80 - 85
2	úklidové práce	85 - 90
	pomocné práce	
3	třídění	90 - 96
	balení	
	obsluha linky	
	skladníci	
4	vážení	96 - 102
	elektrikáři	
	údržbáři	
	řidiči	
	švadleny	
	obsluha motorových vozíků	

6.2 Mzdový výměr pro TH pracovníky

TH pracovníci jsou v tomto podniku odměňováni na základě časové měsíční mzdy, která je odvozena od mzdových stupňů (tarifů). Vrcholní manažeři jsou odměňováni smluvní mzdou. Časová měsíční mzda je dána tím, ve kterém mzdovém tarifu jsou činnosti zařazeny. Toto vychází z konkrétní pracovní činnosti, její kvality a množství, která je zaměstnancem prováděna. Osobní stupeň je také možno snížit, pokud dochází k dlouhodobému neplnění vyžadovaných kritérií. Změny ve mzdových výměrech řídí úsek personalistů. Právo moc zařazení konkrétního zaměstnance má hlavní personalista společnosti.

U těchto pracovníků lze jen velmi těžce měřitelně posoudit jejich výkon, tudíž se výše jejich mzdy odráží od dosaženého vzdělání, zkušeností, dovedností, spolehlivosti a schopností plnit zadané úkoly, dosažených rekvalifikačních kurzů a projevení choty se učit nové věci. Důležitým faktorem je samozřejmě i délka odborné praxe v dané kategorii práce. Smluvní mzda se uzavírá pro zaměstnance, kteří mají na podnik nezanedbatelný vliv, mají tvůrčí a organizační schopnosti a v neposlední řadě se podílí na samotném řízení podniku.

Tab. 5. Mzdové stupně pro TH pracovníky (dle interního zdroje)

Mzdový tarif	Kč/měsíc
1	18 900
2	21 400
3	23 800
4	26 000
5	29 200
6	Smluvní mzda

V Tab. 5. můžeme vidět, že společnost rozděluje časové měsíční mzdy do šesti kategorií. Tato mzda je pevná a připočítávají se k ní příplatky tarifní povahy (zákonné příplatky, které jsou uvedeny v kapitole 6.1) a další pohyblivé složky mzdy, jakými jsou například osobní ohodnocení, mimořádné odměny, příspěvky k platu nebo dary k výročí. U této stupnice se používají příplatky z toho důvodu, aby nadprůměrné osobní výkony mohly být náležitě oceněny, protože základní mzda je pro všechny stejná. Pozorujeme tedy prostor pro individuální výkony, které mzdy navyšují a pro zaměstnance jsou formou motivace.

6.3 Pohyblivé složky mzdy

Prémie

K hodinovým základním sazbám jsou zaměstnancům vypláceny prémie, a to dle měřitelného výkonu a produktivity za konkrétní činnosti. Výše poskytování a výplata prémie se řídí prémiovým řádem, který byl vydán po dohodě společnosti s odborovou organizací. Účelem je hmotná motivace všech kategorií zaměstnanců pro včasné, kvalitní a efektivní plnění pracovních úkolů s cílem maximalizace tržní hodnoty firmy. Výše prémiové složky je v podstatě dána tím, jak nebo na kolik procent se daří plnit výrobní plány, které určuje pracovník kalkulací.

Pro účely práce použijí pozici švadleny, u které rozhoduje o poskytnutí či neposkytnutí prémie splnění normy kvality, která je dána hranicí 92 %. Podle následující Tab. 6. vidíme, že v případě bezchybného šití se výše prémie mohou pohybovat poměrně vysoko, tudíž si je společnost vědoma toho, že náklady na výrobu oděvů jsou obecně dražší, než jiné druhy výroby. Je samozřejmě nutné při výpočtu zohlednit počet odpracovaných hodin. Výši prémie tedy počítáme ze základní mzdy (počet odpracovaných hodin x Kč/hod).

Tab. 6. Stanovení výkonové prémie (dle interního zdroje)

Procento plnění	Prémie	Výpočet podle 4. mzdového stupně
92 - 93,9	10,0 %	10 % z 14 400 = 1 440 Kč
94 - 95,9	13,0 %	13 % z 14 400 = 1 872 Kč
96 - 97,9	16,0 %	16 % z 14 400 = 2 304 Kč
98 - 100	19,0 %	19 % z 14 400 = 2 736 Kč

Následuje prémiová sazba společnosti, která je společná jak pro dělnické pozice, tak pro TH pracovníky. Je povinností společnosti své zaměstnance s podmínkami udělování prémie seznámit. Sazby těchto prémie jsou určeny dopředu a jsou vypracovávány z výsledků hospodaření podniku a také závisí na obchodních činnostech podniku v daném roce. Sazba těchto prémie činí 5 % pro 1. – 3. stupně mzdových tarifů, jak u dělnických, tak i TH prací. Zbylé skupiny mají nárok na 10 % prémie. I tento druh prémie je vyplácen měsíčně.

Vedoucí zaměstnanci disponují tzv. prémiovými listy, které stanovují za jakých podmínek je možné prémie vyplatit. Přístup k těmto informacím má jak vedení, tak oddělení lidských zdrojů. Jedna kopie je poskytnuta i zaměstnanci, který může kdykoliv zjistit, za jakých podmínek mu může být prémie poskytnuta.

Osobní ohodnocení

Tuto metodu využívá společnost z převážné většiny pro TH pracovníky (nejčastěji pro vedoucí směn), kdy se posuzuje, zda dosahují dlouhodobějších nadprůměrných výkonů. Dochází tedy k ocenění ne výsledků, ale pracovního výkonu z hlediska přínosu společnosti.

Osobní ohodnocení zohledňuje tato kritéria:

- samostatnost, aktivita a operativnost,
- dodržování termínů a kvality při plnění úkolů,
- striktní dodržování podnikového řádu,
- přínosy podniku z hlediska technologie a efektivity.

Příkladem, jakým způsobem se hodnotí daná kritéria ve společnosti, je Tab. 7.

Tab. 7. Hodnocení podle kritérií (dle interního zdroje)

Kritérium	Hodnocení				
Delegování úkolů	1	2	3	4	5
Strategie, plnění plánů	1	2	3	4	5
Řízení jakosti	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5
Týmová práce	1	2	3	4	5
Rozvoj lidských zdrojů	1	2	3	4	5
Osobní rozvoj	1	2	3	4	5

Jakmile pověřený pracovník lidských zdrojů vyplní na základě sledování tuto tabulku, tak přichází na řadu vyhodnocení, které probíhá podobným způsobem. Udělené známky se sečtou a vypočítá se aritmetický průměr, kdy 1 poukazuje na neuspokojivé výsledky a naopak 5 na mimořádně vynikající výsledky.

Podnik většinou toto ohodnocení přiznává za kalendářní čtvrtletí, avšak vždy prvního měsíce tohoto čtvrtletí. V opačném případě může dojít k odebrání osobního ohodnocení, a to za předpokladu, že zaměstnanec dosahuje neuspokojivých výsledků.

Podíly na zisku

Jde o formu výkonové odměny spočívající v rozdělení části zisku. Podmínkou však je, že dosažený zisk za období je vyšší než zisk plánovaný. Pokud je tato podmínka splněna, tak náleží všem zaměstnancům, kteří působí uvnitř firmy déle než půl roku jednorázová odměna podílu na zisku ve výši 1,5 % z čistého zisku společnosti za minulé období. Tato částka je rozpočítána spravedlivě mezi všechny oprávněné zaměstnance. Zpravidla je tato částka

vyplácena na začátku prosince formou bezhotovostního převodu na bankovní účet zaměstnance. Také je možnost si tuto složku mzdy převést do tzv. cafeteria systému. Tento úkon zvyšuje image společnosti na trhu práce a zároveň stabilizuje kmenový personál, který se cítí potřebnější a rovnější pozicím vyšším, které obdrží stejnou částku.

Prémie za přítomnost

S cílem eliminovat nemocnost a motivovat zaměstnance k pravidelné docházce zavedla společnost měsíční prémii ve výši 350 Kč, kde honoruje nulovou pracovní neschopnost. Každých 5 po sobě jdoucích měsíců, kdy zaměstnanec dosáhne nulové pracovní neschopnosti, tak mu náleží jednorázová odměna ve výši 1 000 Kč. Obě formy této prémie jsou vypláceny následující měsíc na bankovní účet zaměstnance, nebo je možné převedení do systému benefitů cafeteria.

Odměna za splnění prodejního plánu

Další z pobídkových složek mzdy jsou odměny za splnění prodejních plánů. Tato odměna se týká pouze segmentu obchodních manažerů, čímž se rozumí sjednávání zakázek. Jakmile je plán obchodním manažerem splněn, tak mu náleží jednorázová odměna, která závisí na objemu zobchodovaných zakázek v daném období. Průměrně se tato odměna pohybuje mezi 4 – 8 tisíci Kč.

Odměna za zlepšovací návrhy

Cílem je stimulování inovací a zlepšení pracovních procesů, a proto mají zaměstnanci volné slovo, co se této oblasti týče. Podmínkou pro poskytnutí této odměny jsou prokazatelné výsledky navrhovaného zlepšení, ať už formou přírůstku zisku či zefektivnění výroby. Dopad tedy musí být skutečný.

Příplatky tarifní povahy

Svým charakterem považujeme tyto příplatky za kompenzační, jelikož se udělují za práci v nestandardních podmínkách. Společnost se neustále snaží o vytváření pocitu potřebnosti svých zaměstnanců, a proto nezvolila zákonem dané minimální výše jednotlivých příplatků. Naopak využila možnosti tyto příplatky svou pravomocí zvýšit na tyto úrovně:

1. Příplatek za práci v sobotu a neděli, a to ve výši 15 % z průměrného výdělku
2. Příplatek za přesčas, a to ve výši 30 % z průměrného výdělku, avšak doba přesčasu nesmí přesáhnout 150 hodin ročně, tzn., 12,5 hodin měsíčně

3. Za práci v noční směně (tj. v době od 22,00 hod. do 6,00 hod.) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 12 Kč za hodinu. Pokud je zaměstnancův průměrný hodinový výdělek vyšší než 120 Kč, náleží příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku
4. Příplatek za pracovní pohotovost, a to ve výši 25 % průměrného výdělku za dobu pracovní pohotovosti. Jiné příplatky uvedené za pracovní pohotovost podnik nevyplácí. Pohotovost končí ve chvíli, kdy firma povolá zaměstnance do pracovního výkonu.
5. Příplatek za práci ve svátek, a to ve výši 120 % z průměrného výdělku

6.4 Výpočet dělnické mzdy

Zaměstnankyně paní Riedlová odpracovala v měsíci lednu 24 dní s pracovní dobou 7,5 hodin denně, avšak třikrát byla v práci v sobotu. V lednu tedy odpracovala 180 hodin. Jelikož ve firmě pracuje jako švadlena, tak její kvalifikační stupeň odpovídá čtvrté skupině, tudíž její základní hodinová mzda je ve výši 98 Kč/hod. Pro účely prémie byl zjištěn koeficient kvality ve výši 96,8 %. Paní Riedlová také dosáhla už pátý měsíc po sobě na nulovou pracovní neschopnost. Dále podepsala prohlášení k dani, tudíž uplatňuje slevu na poplatníka. Průměrný výdělek byl vypočítán na 110,12 Kč.

Tab. 8. Výpočet hrubé a čisté mzdy dělníka (vlastní zpracování)

Jméno: Veronika Riedlová		Osobní číslo: TL85
Položka	Výpočet	Částka v Kč
Základní mzda	24 dní x 7,5 h x 98 Kč/h	17 640,00
Prémie za správnost	16% ze 17 640 Kč	2 822,00
Podíly na zisku	NE	-
Přítomnost	350 Kč + 1000 Kč	1 350,00
Odměny za návrhy	NE	-
Příplatky za soboty	(3 dny x 7,5 h) + (15% z 110,12)	372,00
HRUBÁ MZDA	SOUČET	22 184,00
Zdravotní pojištění	4,5 % z 22 184	999,00
Sociální pojištění	6,5 % z 22 184	1 442,00
Základ daně	34% z 22 184 + 22 184	29 727,00
Zaokrouhlený ZD	NAHORU	29 800,00
Záloha na daň	15 % z 29 800	4 470,00
Sleva na daň	Měsíčně 2 070 Kč	2 070,00
Záloha po slevě	4 470 - 2 070	2 400,00
ČISTÁ MZDA	HM - SP - ZP - ZÁLOHA PO SLEVĚ	17 343,00

Tab. 8. znázorňuje výpočet hrubé mzdy paní Riedlové, která se díky prémie správnosti zvýšila o solidních 2 822 Kč. Vzhledem k tomu, že paní Riedlová už pátý měsíc po sobě disponuje nulovou pracovní neschopností, tak jí náleží kromě měsíční prémie ve výši 350 Kč, ale také je ve mzdovém předpisu uvedeno, že každý pátý po sobě jdoucí měsíc bez jakékoliv pracovní neschopnosti znamená jednorázovou prémie 1 000 Kč za dlouhodobější nulovou pracovní neschopnost. Pohyblivé složky mzdy tedy navýšily hrubou mzdu z původních 17 640 Kč na 22 184 Kč, což je pro zaměstnance příjemná forma přilepšení. Samotné prémie a příplatky tvoří 20 % hrubé mzdy, tudíž společnost dává jasně najevo, že ráda motivuje svoje zaměstnance ke kvalitnějším výkonům. Z hrubé mzdy je potřeba odečíst sociální a zdravotní pojištění ve výši 6,5 % a 4,5 %, které zaměstnavatel odvádí příslušným institucím. Při výpočtu základu daně pro zjištění výše zálohy na daň je třeba tzv. superhrubou mzdu zaokrouhlit na stokoruny nahoru. Zálohu na daň ve výši 15 % tedy nepočítáme z 29 727 Kč, nýbrž z částky 29 800 Kč. Tento rozdíl mezi hrubou mzdou a mzdou upravenou o pojistné ve výši 34 % představuje náklad na zaměstnance pro zaměstnavatele. Záloha na daň byla vypočítána ve výši 4 470 Kč, avšak paní Riedlová podepsala prohlášení k dani a proto si od této částky může odečíst měsíční slevu ve výši 2 070 Kč, která sníží její daňovou povinnost na částku 2 400 Kč. Její čistá mzda tedy činí 17 343 Kč.

6.5 Výpočet mzdy THP

Společnost zaměstnává pana Riedla, který pracuje jako vedoucí směny na plný úvazek. Jeho pracovní kvalifikace náleží čtvrtému stupni tarifní stupnice pro TH pracovníky, tudíž jeho měsíční tarif činí 26 000 Kč. V měsíci březnu čerpal pět dní dovolené, tudíž mu náleží náhrada za dovolenou. Odpracoval tedy 18 dní při pracovní době 8 hodin. Oddělení lidských zdrojů taktéž v měsíci březnu hodnotilo výkonnost, efektivitu a rozvoj pracovní skupiny, kterou pan Riedl na směnách vede. Na základě formuláře pro přiznání osobního ohodnocení úsek přiznal zaměstnanci částku 2 500 Kč. Společnost minulý měsíc zavedla nový druh látky do pracovního procesu, která souhrnně zvýšila efektivitu výrobního procesu a nepatrně snížila nákladovost, což byl nápad právě pana Riedla, kterému byla přiznána jednorázová odměna za zlepšovací návrhy ve výši 3 000 Kč. Pan Riedl podepsal prohlášení k dani a uplatňuje základní slevu na poplatníka. V níže uvedené Tab. 9. můžeme vidět zvrubný výpočet mzdy zaměstnance pana Riedla, který pracuje jako vedoucí směny ve vybrané společnosti.

Tab. 9. Výpočet hrubé a čisté mzdy TH pracovníka (vlastní zpracování)

Jméno: Karel Riedl		Osobní číslo: VS2		
Č.	Text	Částka	Výpočet	Poznámka
1	Měsíční tarif	26 000,00 Kč		
2	Měsíční průměr na hodinu	141,304 Kč		
3	Průměr pro náhrady	141,00 Kč		za poslední čtvrtletí
4	Odpracované dny	18		po odečtu 5 dnů dovolené
5	Celkem hodin	144	18 dnů x 8 hodin	
6	Měsíční základní mzda	20 348,00 Kč	ř. 2 x ř. 5	zaokrouhлено na celé koruny nahoru
7	Náhrada za dovolenou	5 640,00 Kč	40 h x 141 Kč	
8	Osobní ohodnocení	2 500,00 Kč		
9	Odměna za návrh	3 000,00 Kč		
10	Celkem hrubá mzda	31 488,00 Kč	ř. 6 až ř. 9	součet pohyblivých složek mzdy a náhrady za dovolenou
11	Zdravotní pojištění	1 417,00 Kč	4,5 % z ř. 10	zaokrouhлено na celé koruny nahoru
12	Sociální pojištění	2 047,00 Kč	6,5 % z ř. 10	zaokrouhлено na celé koruny nahoru
13	Superhrubá mzda se zvýší o	10 706,00 Kč	34 % z ř. 10	náklady zaměstnavatele
14	Základ daně	42 194,00 Kč	ř. 10 + ř. 13	
15	Zaokrouhlený základ daně	42 200,00 Kč		zaokrouhлено na stokruny nahoru
16	Záloha na daň	6 330,00 Kč	15 % z ř. 15	
17	Sleva na poplatníka	2 070,00 Kč		podepsané prohlášení (1/12 z 24 840 Kč)
18	Odvod daně po slevách	4 260,00 Kč	ř. 17 - ř. 18	
19	Čistá mzda	23 764,00 Kč	ř. 10 - ř. 11, 12, 18	
20	Náhrada za nemoc	- Kč		

Zaměstnanec Karel Riedl pracuje ve společnosti jako vedoucí směny. V měsíci březnu odpracoval 18 dní při pracovní době 8 hodin, tudíž je jeho mzda počítána z průměrného výdělku na hodinu práce, což činí 141,304 Kč. Výše jeho měsíční časové mzdy je 20 348 Kč (144 hodin x 141,304 Kč). Náhrada za dovolenou byla vypočítána součinem mezi částkami průměru pro náhradu a počtem hodin náhrad za dovolenou (141 Kč x 40 hodin). Pohyblivé složky mzdy, které společnost přiznává svým pracovníkům, činí 5 500 Kč a zvyšují celkovou hrubou mzdu na 31 488 Kč. Pojistné zaměstnavatele činí 10 706 Kč (34 % z celkové hrubé mzdy). Výsledná záloha na daň po odpočtu slevy činí 4 260 Kč.

7 NÁKLADY NA MZDY

Společnost každoročně zvyšuje svoji ziskovost a tím pádem si může dovolit přijímat nové zaměstnance a zároveň svým zaměstnancům i zvyšovat mzdy. Jak můžeme podle níže uvedené Tab. 10. vidět, tak společnost každý rok zvýší průměrný výdělek svým zaměstnancům v průměru o 4,5 %. Zatímco v roce 2012 činil průměrný výdělek 18 128 Kč, tak o tři roky později společnost přidala svému personálu o více než 2 000 Kč.

Tab. 10. Průměrný měsíční výdělek ve společnosti v letech 2012 – 2015 (dle interního zdroje)

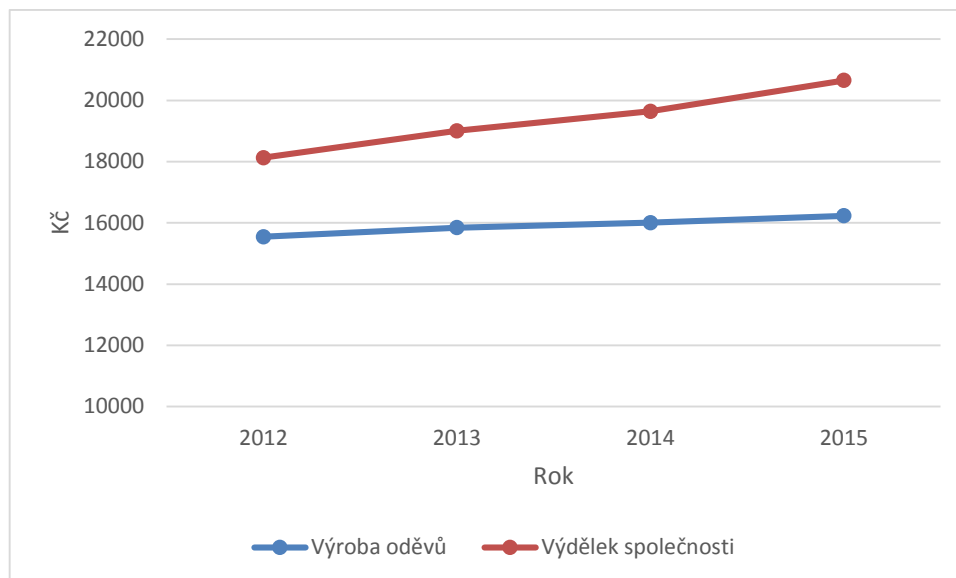
	2012	2013	2014	2015
Průměrný výdělek	18 128,00 Kč	19 004,00 Kč	19 643,00 Kč	20 653,00 Kč
Roční nárůst v %	-	4,82	3,36	5,14

Pro srovnání úrovně odměňování slouží Tab. 11., kde je uvedena průměrná mzda v ČR ve stejných letech v porovnání s průměrnou mzdou v textilním a oděvním průmyslu. Z níže uvedené tabulky můžeme vyčíst, že rozdíl průměrné mzdy v České republice a průměrné mzdy v textilním a oděvním průmyslu je opravdu propastný. Tento vliv je podle mého názoru daný přílivem levné východní pracovní síly a zároveň nízkonákladové výroby, která funguje zejména v Číně a Vietnamu.

Tab. 11. Průměrná mzda v ČR a průměrná mzda v textilním průmyslu (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Průměrná mzda v ČR	25 109,00 Kč	25 128,00 Kč	25 686,00 Kč	26 467,00 Kč
Výroba oděvů	15 543,00 Kč	15 845,00 Kč	16 003,00 Kč	16 232,00 Kč

Podle Obr. 1., můžeme vidět obrovský rozdíl v odměňování svých zaměstnanců vybranou společností a odvětvím jako celku. Ačkoli se společnost nachází v jednom z nejslabších regionů v České republice, tak neustále dokazuje, že si své místo na přeplněném trhu s oděvy upevnila a také se jí daří meziročně zvyšovat své hospodářské výsledky, což má za důsledek i následnou změnu v ocenění svých zaměstnanců. Graf jasně ukazuje, jakou rychlostí křivka průměrného výdělku každoročně stoupá směrem vzhůru. Na konci roku 2015 se hrubá mzda ve vybrané společnosti dostala nad hranici 20 000 Kč, což je v porovnání se mzdovými podmínkami v odvětví CZ-NACE 14.1 – Výroba oděvů slušná částka.



Obr. 1. Vývoj průměrné mzdy ve společnosti a průměrné mzdy v odvětví CZ-NACE 14.1 (vlastní zpracování)

Tab. 12. poukazuje na náklady na zaměstnance, jak mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, tak i sociální náklady, a to vše v letech 2012 – 2015. Každoročně zde probíhá určitý nárůst veškerých nákladů, a to z důvodu přijímání nových zaměstnanců a zvyšování jejich mezd.

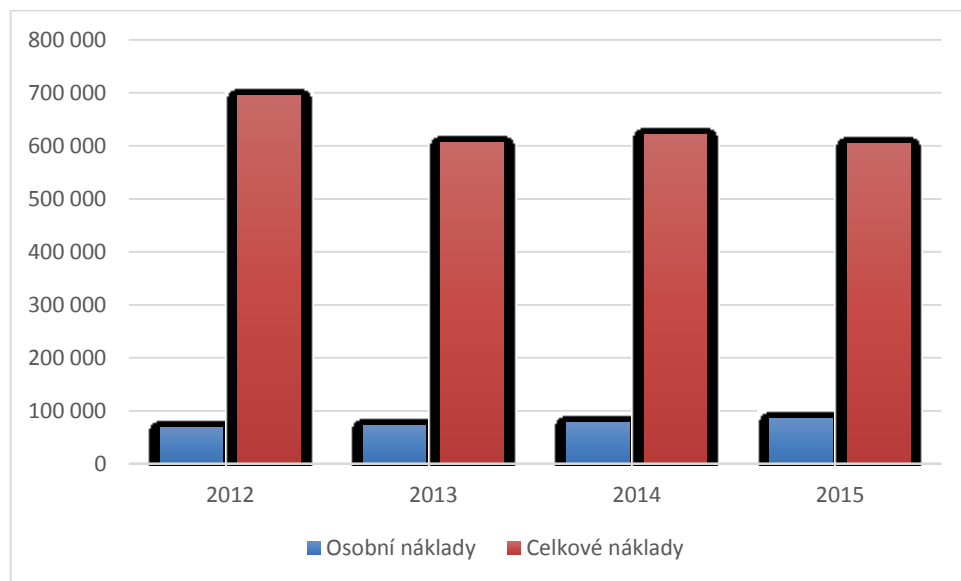
Tab. 12. Přehled nákladů na odměňování (dle interního zdroje)

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady	49 588	52 520	56 322	61 826
Odměna členům orgánů společnosti	279	302	338	393
Náklady na SP a ZP	17 235	18 261	19 574	21 578
Sociální náklady	1 125	1 141	1 161	1 164
Celkové osobní náklady	68 227	72 224	77 395	84 961
Výdaje na 1 zaměstnance	228	249	269	306

V následující Tab. 13. vidíme procentuální podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti. Už na první pohled je zřejmé, že lidský faktor se stává velice důležitým faktorem této společnosti, jelikož podíl osobních nákladů na nákladech celkových se během čtyř let zvýšil o skoro 4 %. Skutečnost, že společnost na svých zaměstnancích nešetří, dokazuje Obr. 1., kde můžeme vidět větší rozdíl mezi léty 2014 a 2015. Tento jev má za důsledek skvělý výsledek hospodaření společnosti v roce 2015 a tím pádem i vyšší vyplacené podíly na zisku.

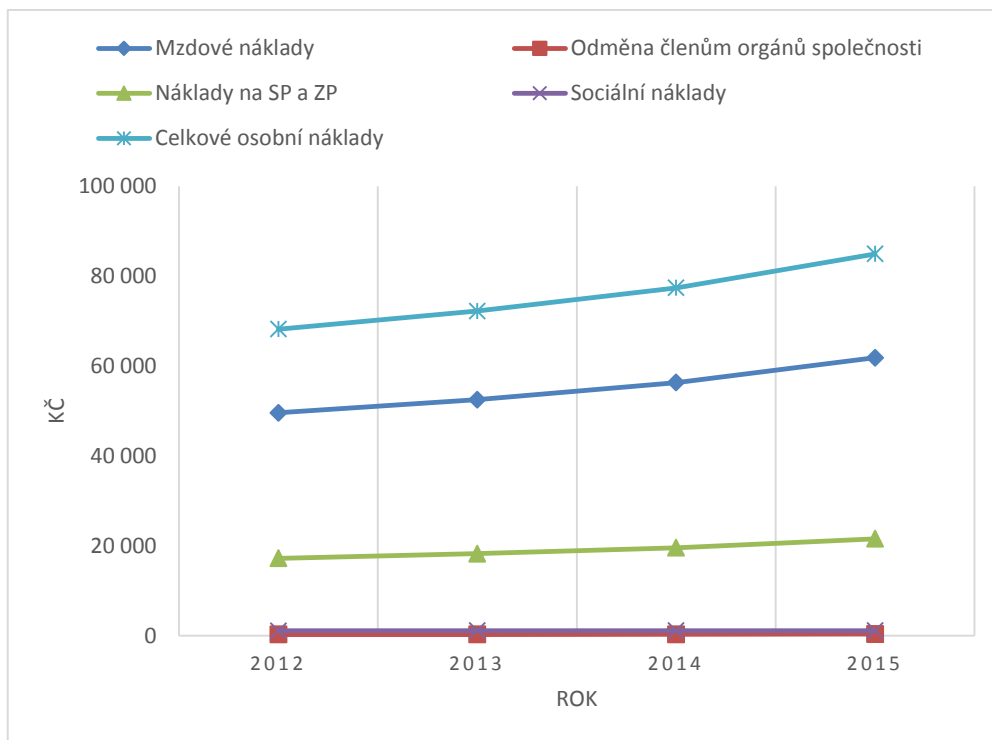
Tab. 13. Procentuální podíl osobních nákladů na nákladech společnosti (dle interního zdroje)

Rok	Osobní náklady	Celkové náklady	Podíl v %
2012	68 227	694 775	9,82
2013	72 224	605 906	11,92
2014	77 395	621 148	12,46
2015	84 691	603 642	14,03



Obr. 2. Porovnání osobních a celkových nákladů společnosti (vlastní zpracování)

Obr. 3. pod tímto odstavcem ukazuje, že ačkoli je prvotním cílem organizací snižování nákladů, tak snižovat náklady osobní je téměř nemožné, protože s rostoucím objemem výroby a zároveň maximalizací podnikových výsledků je přirozeně žádoucí o své zaměstnance pečovat a také přijímat nové zaměstnance. Podle mého názoru je zvyšování mezd jedním z nejeftivnějších způsobů investice do budoucna. Cílem společnosti je nejen mít spokojené zákazníky, ale také mít spokojené zaměstnance, kteří hodnotu firmy svými silami vytvářejí. Jakmile je zaměstnanec spokojený, tak nebere práci na lehkou váhu a snaží se, ať už o uznání nebo o finanční přilepšení.



Obr. 3. Vývoj celkových nákladů na mzdy ve společnosti (vlastní zpracování dle interního zdroje)

8 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Většina zaměstnaneckých benefitů (výhod) je poskytována plošně všem zaměstnancům společnosti. Uvnitř podniku však existuje zvláštní forma benefitu, který je zaměřen na podporu zdraví zaměstnanců a jeho čerpání funguje na základě tzv. cafeteria systému. Můžeme tedy prohlásit, že systém benefitů, který společnost poskytuje, je charakteristický kombinací fixního a flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Podmínky a výše poskytování benefitů je zpracována v kolektivní smlouvě a vnitropodnikovém předpisu. O některé benefity si musí zaměstnanec zažádat a prostřednictvím písemné dohody je daný benefit zaměstnanci poskytnut. U většiny benefitů však závisí na splnění požadovaných podmínek.

Většině zaměstnanců na vyšších (převážně manažerských) pozicích je nabídnut osobní služební automobil nebo mobilní telefon. Tyto benefity však nedisponují přímou návazností na pracovní pozici, a proto personalisté zkoumají pouze ty benefity, které jsou nabízeny všem zaměstnancům.

Následující dvě podkapitoly rozebírají podmínky, parametry čerpání benefitů, a to jak benefitů fixního charakteru, tak právě výše uvedený tzv. cafeteria systém.

8.1 Zaměstnanecké benefity fixního charakteru

Tento druh zaměstnaneckých benefitů je dostupný všem zaměstnancům společnosti. Pouze příspěvek na kurz angličtiny náleží jen těm pozicím, které vyžadují znalost anglického jazyka. Společnost poskytuje celkem 6 druhů benefitů. Jedná se o závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele, 1 týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na soukromé životní pojištění, odměny v závislosti na délce pracovního poměru a příspěvek na kurz anglického jazyka. V následujících podkapitolách budou jednotlivé zaměstnanecké benefity rozebrány podrobněji.

Závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele

V blízkosti výrobního závodu se nachází závodní jídelna, která slouží pro stravování zaměstnanců více podniků, avšak je provozována jiným podnikatelským subjektem. Možnost stravování v tomto závodu mají pouze stávající zaměstnanci společnosti. Jednotná částka, kterou zaměstnavatel svému personálu na stravu poskytuje, činí 35 Kč na jedno jídlo za den. Částka, kterou musí zaměstnanec ve finále zaplatit, je dána rozdílem ceny stanovené závodní jídelnou a částky 35 Kč. Kolektivní smlouva tento benefit upravuje. Co se týče

daňové uznatelnosti tohoto výdaje, tak pouze do limitu 55 % příspěvku na stravování a zároveň však maximálně do 70 % zákonem stanoveného stravného, je tento výdaj daňově uznatelný. Vzhledem k tomu, že stravenky jsou formou nepeněžního plnění, tak pro zaměstnance je tento tato forma plnění osvobozena od daně ze závislé činnosti, tudíž je zároveň vyjmuta z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na SP a na ZP.

1 týden dovolené nad rámec zákona

Společnost dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům jeden týden dovolené navíc nad rámec zákona, který stanovuje nejméně 4 týdny dovolené v kalendářním roce. V součtu tedy mohou zaměstnanci využít 5 týdnů dovolené, jelikož spadají do kategorie dané zákonem, která umožňuje čerpání pouze čtyř týdnů dovolené v rámci kalendářního roku. Vyšší výměry dovolené dosahují např. zaměstnanci veřejné správy, kde činí výměra 5 týdnů dovolené.

Tato forma benefitu je dohodnuta v kolektivní smlouvě, tudíž se náhrada mzdy za tuto dovolenou stává daňovým výdajem zaměstnavatele bez limitu (pracovníprávní nárok). Příjem je pro zaměstnance dílčím základem daně z příjmů fyzických osob a je taktéž součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Příspěvek na penzijní připojištění

Základním předpokladem pro poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění je uzavřená platná smlouva o penzijním připojištění s penzijním fondem nebo penzijní společností. Podmínkou je také minimální měsíční příspěvek zaměstnance ve výši 200 Kč. Platnou smlouvu musí zaměstnanec předložit mzdové účtárně. Je-li smlouva platná a splňuje-li všechny potřebné náležitosti, je zaměstnanci od nejbližšího zúčtovacího období firemní příspěvek přiznán a vyplácen. Druhým předpokladem pro přiznání firemního příspěvku je trvající pracovní poměr zaměstnance, který bez přerušení trvá minimálně 1 rok.

Výše příspěvku na dobrovolné penzijní připojištění se státním příspěvkem je poskytována ve výši 3 % z vyměřovacího základu pro SP zaměstnance v příslušném měsíci, maximálně však do výše 700 Kč za měsíc. Neodpracuje-li zaměstnanec plánovaný časový měsíční fond z důvodu nemoci, či náhradního volna, je tento příspěvek úměrně snížen, nebo vůbec nevznikne, a to z důvodu, že se snižuje vyměřovací základ.

V případě skončení pracovního poměru ve společnosti, zrušení smlouvy nebo uplynutí doby, na kterou byla smlouva uzavřena, poskytování firemního příspěvku končí. Je povin-

ností zaměstnance tyto skutečnosti nahlásit mzdové účtárně. V případě, že neoznámí skutečnost zrušení smlouvy, tak je povinen vrátit neoprávněný přeplatek, a to ve lhůtě do 2 měsíců ode dne zjištění. Také může nastat situace, že zaměstnanec bude muset nahradit škodu, která tímto jednáním vznikla.

Příspěvek na penzijní připojištění je daňově uznatelným výdajem zaměstnavatele. V úhrnu na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění je zaměstnavatelům příspěvek osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, a to maximálně do 30 000 Kč ročně. Pod touto hranicí se neplatí ani SP a ZP.

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Má-li zaměstnanec zájem o příspěvek na soukromé životní pojištění, má možnost si o to zažádat, jelikož společnost tento příspěvek dobrovolně poskytuje. Výše tohoto příspěvku závisí na samotném zaměstnanci, avšak podmínky tohoto nároku definuje interní předpis, který vychází ze státem dané legislativy.

Výhodou tohoto příspěvku je bezesporu možnost daňové optimalizace zaměstnance. Co se týče daňového a odvodového režimu, tak ten je totožný jako u penzijního připojištění, protože pro zaměstnavatele je tento příspěvek také daňově uznatelným výdajem. V úhrnu za oba druhy pojištění je tento příspěvek zaměstnavatele od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozen, a to do roční výše 30 000 Kč, tudíž se ze stanovené částky z příspěvku neplatí ani SP, ani ZP.

Odměna v závislosti na délce pracovního poměru

Společnost poskytuje svým zaměstnancům jednorázové odměny, které vyplývají z délky pracovního poměru v této společnosti. Tímto způsobem je zaměstnancům jasně ukazováno, že si jich podnik váží a za jejich loajalitu je schopný se náležitě odvděčit.

Z daňového a odvodového hlediska se opět jedná o daňově uznatelné náklady zaměstnavatele, avšak pro zaměstnance je tento příjem zdanitelný, tudíž se odvádí i SP a ZP.

V níže uvedených Tab. 14. a Tab. 15. můžeme vidět, jaké odměny společnost poskytuje v závislosti na délku trvání pracovního poměru. V Tab. 14. jsou uvedeny odměny za překročení určitých časových hranic (jubileí) a v následující Tab. 15. vidíme, jaká odměna zaměstnanci náleží v případě, že je pracovní poměr ukončen z organizačních důvodů.

Tab. 14. Odměny v závislosti na dovršení pracovních jubileí (dle interního zdroje)

Pracovní výročí	Odměna
5	5 000,00 Kč
10	10 000,00 Kč
15	15 000,00 Kč
20	20 000,00 Kč
25	25 000,00 Kč
30	30 000,00 Kč

Tab. 15. Odměny při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů (dle interního zdroje)

Pásmo	Odměna
od 5 do 10 let včetně	7 500,00 Kč
od 10 do 15 let včetně	12 500,00 Kč
od 15 do 20 let včetně	18 500,00 Kč
od 20 do 30 let včetně	25 000,00 Kč

Příspěvek na kurz anglického jazyka

Společnost expanduje na zahraniční trhy, tudíž se předpokládá určitá jazyková vybavenost některých zaměstnanců, proto je jim poskytován 50 % příspěvek na kurz anglického jazyka. Polovinu z celkové částky tedy zaplatí zaměstnanec a polovinu zaměstnavatel. Tato forma benefitu platí z převážné většiny pro nevýrobní zaměstnance, kteří na určitých pozicích musí disponovat větší jazykovou gramotností.

Aby tento příspěvek mohl být daňově uznatelným výdajem pro zaměstnavatele, musí mít tento výdaj (náklad) povahu výdaje na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů a zároveň musí spadat do předmětu podnikatelské činnosti. Zaměstnanci je forma tohoto benefitu započítána do mzdy, tudíž přichází o možnost daňového zvýhodnění. V případě, že by se jednalo o nepeněžní plnění, tak by byl tento příspěvek od daně z příjmů osvobozen.

8.2 Zaměstnanecké benefity flexibilního charakteru

8.2.1 Cafeteria systém Edenred

Jedná se o on-line portál, který byl společnosti ušit na míru tak, aby si zaměstnanci mohli vybírat ze široké škály nepeněžních výhod. Každému zaměstnanci je po odpracování 6 měsíců přiděleno osobní číslo a heslo, které je potřebné pro využívání tohoto portálu. V dnešní době internetu je možné si stáhnout aplikaci, která je dostupná na všech platformách (Android, iOS, Windows Phone). K placení v kamenných obchodech nebo e-shopu slouží tzv. benefiční karta, která vypadá a funguje podobně jako platební karta s unikátním číslem a PIN kódem. Celý systém funguje na bázi tzv. benefičních bodů, které jsou zaměstnanci přidělovány. Prvním způsobem, jak zaměstnanci přichází k bodům, je automatické přidělení zaměstnavatelem, avšak předpokládá se, že zaměstnanec je vzorný, spolehlivý a plní co plnit má. Tato forma však moc bodů nepřináší a tím pádem nepřináší ani mnoho výhod. Druhý a zároveň zajímavější způsob je poskytnutí bodů formou dohody se zaměstnavatelem. Zaměstnanec může kdykoliv požádat o převedení pohyblivé složky mzdy (podíly na zisku, odměna za přítomnost) na benefiční body. Následně má možnost využívat pestrou nabídku benefitů, které mohou mít dopady na jeho zdraví, kreativitu, efektivitu apod. Společnost má ve městě několik obchodních partnerů, tudíž může zaměstnanec využít služeb lékárny, oční optiky, fitness centra nebo různých masážních center.



Obr. 4. Benefiční karta

Společnost se nyní snaží o zavedení tzv. bonus sacrifice, což znamená, že zaměstnanec by se mohl sám rozhodnout, jestli si přidělené body ponechá v cafeterii, kde je jejich čerpání nejvýhodnější, anebo si je převede v podobě peněz do mzdy. To je však podmíněno tím, že by musel z převedené částky odvést daň z příjmů a také část na odvody SP a ZP. Pro zaměstnavatele není tento výdaj daňově uznatelný.

9 ZHODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

9.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

Ačkoli se vybraná společnost snaží svými mzdovými podmínkami o co nejpříjemnější pojetí řízení lidských zdrojů, tak uvnitř podniku mi chybí zpětná vazba od zaměstnanců. Existují sice nějaké odměny za zlepšovací návrhy, ale ty mají povahu jednorázovou. Osobně shledávám důležitou zpětnou vazbu, která může do budoucna mzdové podmínky zaměstnancům ještě vylepšit. Pod touto zpětnou vazbou si představuji předložení anonymního dotazníku všem zaměstnancům. Následné hodnocení dotazníkového průzkumu by sloužilo jako podklad pro zjištění toho, zda jsou zaměstnanci sami se mzdovým systémem a systémem benefitů spokojeni. Společnost by mohla třeba i zjistit, že některé z poskytovaných benefitů nejsou zaměstnanci příliš oceněny a kdyby byly zrušeny, mohlo by to mít pro společnost pozitivní ekonomický dopad.

Měření spokojenosti zaměstnanců je v moderním pojetí řízení lidských zdrojů už standardní nástroj, kde například v zahraničí je tento úkon na denním pořádku a pokud jsou hodnocení objektivní a zaměstnanci jsou si vědomi, že mohou postupovat nahoru ať už finančně, či pozičně, tak vliv tohoto faktoru na jejich motivaci je značný. Tento průzkum otevírá cestu v komunikaci zaměstnanců uvnitř společnosti směrem zdola nahoru.

Společnosti bych také navrhnul, ať vyzkouší tento průzkum zadat specializované externí společnosti. Jedná se o tým specialistů, kteří dokáží sestavit dotazník, který bude odpovídat požadavkům společnosti a zároveň dokáže zjistit, co kolektiv a samotný podnik potřebuje pro vylepšení stávajících podmínek.

9.2 Osobní ohodnocení nejen TH pozic

Vzhledem k tomu, že společnost využívá možnost osobního ohodnocení z převážné většiny pouze u TH pozic, tak bych doporučil jeho využití i u dělnických pozic. Jako příklad z praxe bych uvedl situaci, kdy např. vedoucí směny (mistr) musí na pár hodin zastat pozici manipulačního dělníka, avšak za tuto dobu je oceněn mnohem lépe než manipulační dělník pracující vedle něho. Také se stávají situace, kdy jeden dělník je schopnější než druhý, avšak je ohodnocen stejně jako každý jiný. Společnost je každoročně ekonomicky velice silná, tudíž zde nemůže být řeč o nákladech na tento úkon. Naopak jakýkoliv náklad na toto hodnocení, které však může být prováděno interně v rámci pracovní doby např. personalisty, může mít velmi pozitivní dopad na motivaci, výkonnost a efektivnost práce. Jakmi-

le zaměstnanec uvidí, že je pod drobnohledem a také bude vědět, že jeho nynější výkon může sloužit k budoucímu přilepšení si, tak se samozřejmě o to víc bude snažit. Hodnocení by mělo podle mého názoru obsahovat jak pozitivní, tak negativní aspekty výkonu zaměstnanců. Na základě těchto hodnocení by samozřejmě měla výkonnějšímu zaměstnanci náležet vyšší odměna.

9.3 Informovanost zaměstnanců

Informovanost zaměstnanců o vývoji společnosti a jejich cílech a záměrech je důležitá pro jejich motivaci, zájem o podnik, identifikaci s jeho cíli i ochotu ke změnám. Stejně tak je důležitá i pro získání důvěry zaměstnanců k jejich nadřízeným a vedení podniku. Oboustranná komunikace se zaměstnanci je však pro podnik nezbytná i jako zdroj informací ke zlepšení jeho výkonnosti.

Jako škodlivá mi v tomto případě přijde absence internetového informačního intranetu nebo portálu, kde by si všichni zaměstnanci mohli prohlédnout, jak se ve společnosti hospodaří, jaké jsou dlouhodobé plány, návrhy designérů nebo třeba přehled svých mezd, či odvodů. Mohli by se podívat na různé statistické údaje, dění v zahraničních pobočkách a třeba i hromadně komunikovat formou chatu či osobních zpráv, jak mezi sebou, tak třeba s majiteli společnosti.

9.4 Zavedení Sick days

Společnosti bych navrhnul jako formu zaměstnaneckého benefitu tzv. Sick days (doslovně z překladu „nemocné dny“) V oblasti lidských zdrojů nejsou žádnou novinkou a v zahraničí se s nimi lze běžně setkat. V podstatě představuje poskytnutí několika dní placeného volna na zotavení v době předpokládané nemoci nebo zranění, aniž by si zaměstnanec musel dojít k lékaři pro neschopenku. V průměru zaměstnavatelé poskytují toto zdravotní volno na dobu 2 až 5 dnů v kalendářním roce.

Zavedení sick days by v kombinaci s cafeteria systémem Edenred mohlo mít pozitivní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Sick days jsou bohužel založeny na vzájemné důvěře mezi subjekty pracovněprávního vztahu, protože se nedá zaručit, že by zaměstnancem toto placené volno nezneužíval k jiným účelům než k zotavení z krátkodobé nemoci, a to právě z důvodu, že nemusí být předkládána neschopenka od lékaře. Proto by si společnost musela stanovit jasné podmínky, za kterých by nedocházelo ke zneužívání sick days. Pro zaměstnavatele by zavedení této formy benefitu stálo nemalé náklady navíc, ale pokud

by fungoval tak, jak má, tak by zaměstnanci nechodili do práce nemocní a nepřenášeli nemoc na ostatní a tím pádem by nedocházelo ke snížení efektivity pracovní činnosti, tudíž by se náklady na zavedení tohoto systému společnosti vyplatily.

Zaměstnanci mají nárok na tzv. odměnu za přítomnost, která je ve výši 350 Kč, avšak tato odměna je poskytnuta pouze v případě 100 % docházky do práce. Zde vidím menší chybu v systému, protože zaměstnanci, kteří jsou třeba lehce nemocní, mohou jít do práce jen proto, aby jim byl tento příspěvek přiznán. Z tohoto důvodu bych zkombinoval cafeteria systém Edenred s tzv. sick days.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce Analýza mezd vybraných profesí vybrané společnosti bylo analyzovat mzdový systém a ostatní prvky odměňování společnosti zabývající se výrobou oděvů a navrhnout změny, které by mohly zlepšit současnou situaci.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části byl zpracován popis možností odměňování zaměstnanců, způsoby a typy odměňování v organizacích a faktory, které je mohou ovlivňovat. Problematika mezd je velmi obsáhlá oblast, proto bylo náročné sestavit teoretickou část tak, aby odpovídala jako podklad pro část praktickou. Na konci teoretické části byla znázorněna ukázka výpočtu mzdy včetně jejího zaúčtování pomocí analytických účtů, které si společnost sama stanovila v souladu se zněním zákona.

V praktické části byla provedena analýza mzdového systému a ostatních prvků odměňování na základě interních dokumentů vybrané společnosti. V této části se také nachází stručné představení společnosti včetně její strategie a struktury zaměstnanců. Aplikace mzdového systému byla názorně představena na příkladu mzdy dělnické profese, ale také TH pracovníka. Následně byla provedena analýza mezd jako celku a celá kapitola je věnována také systému benefitů, kde společnost využívá moderní webový portál, kde zaměstnanci mohou využívat mnoha zajímavých výhod.

Závěrečná kapitola je zaměřena na zhodnocení a závěrečná doporučení. Na základě analýzy mzdového předpisu vybrané společnosti bylo navrženo několik možných doporučení. Mzdové tarify má společnost nastaveny poměrně vysoko nad průměrem odvětví, které se zabývá výrobou oděvů, avšak velkým nedostatkem společnosti je absence zpětné vazby od zaměstnanců a proto bylo navrženo aplikování dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který může zefektivnit jejich postoj k pracovním činnostem, ale také ke zkvalitnění výrobního procesu společnosti. Osobní ohodnocení by mělo být prováděno i u dělnických pozic, a to zejména z důvodu diskriminačního. Zavedením informačního portálu navrhuji společnosti, aby se více snažila probudit ve svých zaměstnancích pocit propojení s podnikem a zvýšit jejich informovanost a možnost komunikace s vedením podniku. Jako poslední doporučení bylo navrženo zavedení tzv. sick days, které mohou eliminovat nedostatky v systému Edenred.

Na závěr bych rád podotkl, že doufám, že se mi podařilo dosáhnout stanoveného cíle této bakalářské práce a že by se některé z navržených změn mohly někdy uskutečnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: GRADA, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. BECK, 2015, 1613 s. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8.
- BRŮHA, Dominik, et al. *Abeceda personalisty*. 7. vyd. Olomouc: ANAG, 2016, 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.
- ČESKO, *Informace o minimální mzdě* [online]. Praha, 2016, 4 s. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf
- Devote365.cz*. Pracovněprávní vztahy a vztahy na pracovišti [online]. 2016 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://devote365.cz/pracovnepravni-vztahy-a-vztahy-na-pracovisti/>
- DVOŘÁKOVÁ, Veronika. *Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2013/2014: komentář*. 2. vyd. Praha: LINDE PRAHA, 2013, 327 s. ISBN 978-80-7201-916-8.
- KarieraWeb.cz*. Prémie a jejich strhávání [online]. 2010 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-45152670-premie-a-jejich-strhavani>
- Kupnisila.cz*. Zaručená mzda v soukromém a veřejném sektoru [online]. 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/zarucena-mzda/>
- MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1. 1. 2016*. 26. vyd. Praha: GRADA, 2016, 288 s. ISBN 978-80-271-0022-4.
- MARTOCCHIO, Joseph J. *Strategic compensation: a human resource management approach*. 8th ed. Harlow, Essex: Pearson, c2015, 407 s. ISBN 978-1-292-05886-3
- Mpsv.cz*, Přehled o vývoji částek minimální mzdy [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: GRADA, 2012, 271 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.
- ŠUBRT, Bořivoj, 2014. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.
- TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

VYBÍHAL, Václav et al., 2016. *Mzdové účetnictví 2016 praktický průvodce*. 19. vyd. Praha: GRADA, 464 s. ISBN 978-80-271-0032-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
BÚ	Bankovní účet
D	Pravá strana účtů Dal
DP	Daň z příjmů
FKSP	Fond kulturně sociálních potřeb
Kč	Korun českých
MD	Levá strana účtů Má Dáti
např.	Například
odst.	Odstavec
SP	Sociální pojištění
THP	Technickohospodářské práce
tzn.	To znamená
tzv.	Tak zvaně
ZDPř	Zákon o dani z příjmů
ZP	Zdravotní pojištění
ZTP/P	Zvlášť těžké postižení s průvodcem

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vývoj průměrné mzdy ve společnosti a průměrné mzdy v odvětví CZ-NACE 14.1 (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 2. Porovnání osobních a celkových nákladů společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 3. Vývoj celkových nákladů na mzdy ve společnosti (vlastní zpracování dle interního zdroje)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 4. Benefitní karta</i>	<i>58</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Výpočet mzdy a daňové povinnosti. (vlastní zpracování)</i>	35
<i>Tab. 2. Struktura zaměstnanců společnosti (dle interního zdroje)</i>	39
<i>Tab. 3. Klíčové silné a slabé stránky společnosti (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab. 4. Mzdový sazebník dělnických profesí (dle interního zdroje)</i>	42
<i>Tab. 5. Mzdové stupně pro TH pracovníky (dle interního zdroje)</i>	43
<i>Tab. 6. Stanovení výkonové prémie (dle interního zdroje)</i>	44
<i>Tab. 7. Hodnocení podle kritérií (dle interního zdroje)</i>	45
<i>Tab. 8. Výpočet hrubé a čisté mzdy dělníka (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 9. Výpočet hrubé a čisté mzdy TH pracovníka (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 10. Průměrný měsíční výdělek ve společnosti v letech 2012 – 2015 (dle interního zdroje)</i>	50
<i>Tab. 11. Průměrná mzda v ČR a průměrná mzda v textilním průmyslu (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 12. Přehled nákladů na odměňování (dle interního zdroje)</i>	51
<i>Tab. 13. Procentuální podíl osobních nákladů na nákladech společnosti (dle interního zdroje)</i>	52
<i>Tab. 14. Odměny v závislosti na dovršení pracovních jubileí (dle interního zdroje)</i>	57
<i>Tab. 15. Odměny při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů (dle interního zdroje)</i>	57

SEZNAM PŘÍLOH