



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

System odměňování zaměstnanců vybraného podniku

Vypracovala: Agáta Podlahová

Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Agáta PODLAHOVÁ**
Osobní číslo: **E19400**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Téma práce: **Systém odměňování zaměstnanců vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování

Zaměstnávání zaměstnanců přináší zaměstnavateli náklady nejen ve formě mzdových nákladů, ale i nákladů na pojistné, či náklady na další vzdělávání pracovníků aj. Je proto nezbytné práci zaměstnanců co nejefektivněji využívat a náklady na zaměstnance optimalizovat.

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat současný systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a popsat dopad navrhovaného systému odměňování na náklady podniku.

Metodika:

Teoretická část práce zpracovává oblast mzdového systému, odměňování, motivace z odborné literatury a legislativy. Současně popisuje efekt mzdových nákladů ve výsledku hospodaření. Praktická část práce je zaměřena na analýzu systému odměňování ve vybraném podniku, uvádí dopad uplatňovaného systému odměňování na náklady podniku, posléze i na výsledek hospodaření. Práce je zakončena nově navrženým systémem odměňování a jeho dopadu na náklady a výsledek hospodaření vybraného podniku.

Použité metody v BP- řízený rozhovor, dotazníkové šetření, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze – vyplněné dotazníky, interní materiály vybraného podnikatelského subjektu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Mzdový systém – legislativní hledisko, mzda, formy mzdy, odměňování.
3. Výsledek hospodaření – mzdové náklady.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza systému odměňování zaměstnanců vybraného podniku.
6. Návrhy změn stávajícího systému odměňování, dopad na náklady podniku.
7. Vyhodnocení a doporučení.
8. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.
HORVÁTHOVÁ P. (2016.) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
KOCIÁNOVÁ R. (2010.) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
URBAN J. (2017.) *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
VYHLÍDAL V. (2020). *Mzdové účetnictví*. Praha: Grada Publishing.
Zákoník práce (2019.) Zákon č. 262/2006 Sb.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.**
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz, provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2022

.....

Agáta Podlahová

Poděkování

Ráda poděkovala především vedoucí své bakalářské práce Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D., za odborné připomínky a výborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych také chtěla vyslovit poděkování řediteli společnosti XYZ (společnost si nepřeje být jmenována) za spolupráci při praktické části této práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Mzdový systém.....	5
2.1	Legislativní hledisko	5
2.2	Motivace pracovníků.....	6
2.2.1	Vnější motivace	7
2.2.2	Vnitřní motivace	8
2.3	Pracovní výkon.....	8
2.4	Systém odměňování pracovníků	8
2.5	Strategie odměňování.....	9
2.6	Faktory odměňování.....	10
2.7	Cíle odměňování	10
2.8	Celková odměna.....	11
2.9	Nepeněžní odměny.....	11
2.10	Peněžní odměny	12
2.10.1	Mzda	12
2.10.2	Plat	14
2.10.3	Odměna z dohody o provedení práce	15
2.10.4	Odměna z dohody o pracovní činnosti	15
2.11	Složky, formy mzdy	15
2.11.1	Základní neboli pevná složka	15
2.11.2	Příplatky.....	17
	Pohyblivé složky mzdy	18
2.11.3	18
3	Výsledek hospodaření	20
3.1	Výnosy	20
3.1.1	Členění výnosů	20

3.2	Náklady	21
3.2.1	Členění nákladů	21
3.3	Mzdové náklady	23
3.3.1	Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů	24
4	Metodika práce	27
5	Charakteristika podniku.....	29
5.1	Cíle společnosti	29
5.2	Pracovní doba.....	30
5.3	Organizační struktura	30
5.4	Zaměstnanci	31
6	Analýza mzdového systému ve vybraném podniku	33
6.1	Mzda jednotlivých pracovních pozic	33
6.2	Doplňkové formy mzdy a příplatky	34
6.2.1	Prémie	34
6.2.2	Odměny.....	35
6.2.3	Příplatky.....	35
6.2.4	Osobní ohodnocení	35
6.2.5	Benefity.....	36
6.3	Přehled mzdových nákladů	36
6.4	Dotazníkové šetření.....	37
6.4.1	Struktura dotazovaných	37
6.4.2	Systém odměňování	40
6.4.3	Zaměstnanecké výhody.....	42
7	Shrnutí a návrhy na zlepšení mzdového systému.....	47
7.1	Stravenky a stravenkový paušál	48
7.2	Návrhy na zlepšení a diskuse	48
7.2.1	Seznámení se zaměstnaneckými výhodami	49

7.2.2	Zaměstnanecké výhody.....	49
8	Závěr.....	51
9	Summary and keywords	52
10	Použitá literatura	53
11	Seznam grafů, tabulek a schémat.....	55
12	Seznam příloh	56

1 Úvod

Každá společnost pro svůj nejlepší a plynulý chod potřebuje zaměstnance, a to co nejvíce kvalifikované, spolehlivé a pracovité. Tito zaměstnanci pomáhají svým pracovním výkonem k naplňování firemních cílů. Aby společnost udržela své zaměstnance a posílila jejich pracovní výkon, musí je nějak motivovat a spravedlivě odměňovat. Avšak tím pádem vznikají společnosti mzdové náklady, do nichž patří různé zaměstnanecké benefity, příplatky nebo odměny.

Tato bakalářská práce se zabývá právě odměňováním a analýzou mzdového systému dané společnosti. Na základě získaných výsledků doporučí změny v mzdovém systému. Práce se člení na dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části se práce zabývá literárním přehledem, je rozdělena do dvou částí. První z nich se zabývá celkovým mzdovým systémem, definuje důležité pojmy související se mzdovým systémem, s druhy mezd, definuje i prvky odměňování a motivace, druhy benefitů, odměn a příplatků. Ve druhé části se práce zaměřuje na problematiku výsledku hospodaření a mzdových nákladů, jejich účtování a daňovou uznatelnost i neuznatelnost.

V praktické části se práce zabývá charakteristikou dané společnosti a analýzou jejího mzdového systému, dále se zaměřuje na rozdělení mzdy pracovních pozic podle organizační struktury doplňkové části mzdy, jako jsou odměny, benefity a příplatky. Součástí praktické části je i dotazníkové šetření, které napomohlo k analýze mzdového systému dané společnosti. Výsledky dotazníkového řešení pomohly nejen k analýze mzdového systému, ale také ke konečné části, kde jsou navrženy změny daného mzdového systému, které by přispěly k lepšímu mzdovému systému a lepší motivaci zaměstnanců.

Za přínos této práce lze považovat možné využití danou společností za účelem vylepšení svého mzdového systému.

2 Mzdový systém

Základní složkou pro podnik je mzdový systém, který musí být motivující pro zaměstnance podniku, ale zároveň spravedlivý. Jsou to navzájem propojené procesy a postupy, jež mají za cíl zajistit, aby se systém řídil ve prospěch organizace a lidí pracujících v podniku. Mzdový systém neupravuje žádný právní předpis, ale je to úkol každého zaměstnavatele (Šikýř, 2016). Každý podnik je jedinečný, má jiné podmínky, potřeby, zdroje, proto musí vytvořit takový systém, který odpovídá náročnosti, odpovědnosti pracovních pozic, jakož i výsledkům jednotlivých zaměstnanců přínosným pro podnik. Struktura mzdového systému by měla být vytvořena tak, aby nebyla náročná na výpočet a evidenci, neměla by diskriminovat jednotlivé pracovníky. Měla by být v souladu s rozpočtovými možnostmi podniku i s nákladovou konkurenceschopností.

Při utváření systému si musí podnik položit a zodpovědět několik otázek, podle Urbana (2017) jsou to tyto:

- Jak vysoké mzdy bychom měli platit?
- Jak nastavit odměňování, aby bylo motivující?
- Jak bude ovlivňovat mzdu vzdělání, osobní schopnosti, výsledky nebo postavení?
- Zavést pohyblivou mzdu?

Po zodpovězení těchto otázek může podnik vytvořit vyhovující mzdový systém. Cíli mzdového systému jsou zajistit soulad podnikových záměrů s motivací a mít spokojené zákazníky.

2.1 Legislativní hledisko

Podle zákoníku práce jsou v pracovněprávním vztahu dvě strany. Jednu představuje zaměstnanec neboli fyzická osoba, která se podepsáním smlouvy zavázala k výkonu určité práce. Na druhé straně stojí zaměstnavatel, osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu. Česká republika se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Pracovní poměr začíná sepsáním pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Aby byla smlouva platná, musí mít všechny důležité náležitosti. Musí obsahovat:

- den nástupu,
- místo výkonu práce, kde bude zaměstnanec práci vykonávat,
- druh práce, již má vykonávat.

Sjednaný den nástupu se rovněž bere jako vznik pracovního poměru, tedy den, kdy zaměstnanec přijde poprvé do práce. Smlouva musí být uzavřena písemně (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Zákoník práce se upravuje o nařízení vlády a jí vydané vyhlášky, dále také zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

2.2 Motivace pracovníků

Motivace je způsob, jak zaměstnance přimět k vysokému a kvalitnímu výkonu. Dobře motivovaní pracovníci jsou ochotni udělat více, než se od nich očekává, uplatňují tzv. pozitivní dobrovolné chování. Většina pracovníků bude jednat tak, aby získali odměnu a vyhnuli se nebezpečí, že odměnu nedostanou, popřípadě že budou postihnuti jinak. Pracovníci pracují podle toho, jak nebo za co jsou postihováni svými zaměstnavateli. Pracovníci se snaží chovat jako jejich nadřízení, aby se vyvarovali sankcí, proto nadřízení pro ně musí být určitým vzorem (Urban, 2017).

Jak uvedl Armstrong (2015, s. 218), „*takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim k tomu, aby co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků*“. Na druhé straně očekávají, že jejich ochota bude nějak ohodnocena. Dosáhnou určitého cíle a získají odměnu takovou, která uspokojí jejich osobní potřeby a přání.

Nadmíru motivovaný zaměstnanec v sobě vyvolává vysoké psychické napětí, což pak vede k narušení fungování psychického stavu zaměstnance a oslabuje subjektivní předpoklady k výkonu. Celkový výkon se tedy snižuje. Optimální úroveň motivace záleží na typu zaměstnance i typu obtížnosti zadaného úkolu. Někteří zaměstnanci mají tendenci podávat vysoký výkon vždy a ve všem, zatímco u jiných tato tendence není (Horváthová, 2016).

2.2.1 Vnější motivace

Vnější motivace závisí na tom, co je podnik schopen pro své pracovníky udělat, když odvedou svou práci správně a v daném termínu. Jsou to jak **odměny**, například mzda, povýšení, pochvala, tak i **tresty**, jako jsou kritika, snížení mzdy nebo disciplinární řízení. Může být velice účinná, ale nemusí být dlouhodobá (Armstrong, 2015).

Odměny

Odměna není pro pracovníky jen ta finanční, ale je to cokoli, co je pro ně příjemné a dokáže je to motivovat k dobrému výkonu určité práce. Je důležité, aby se odměny nestaly samozřejmostí a zaměstnanci si na ně nezvykli a už nepracovali tak efektivně jako předtím, proto se odměny musí vázat na nějaké mimořádné výkony. Každého motivuje něco jiného, některé jen pochvala, jiné zase spíše přidání peněz, ale všechno splňuje jedno, a to pocit z dobře odvedené práce a motivaci k ještě lepšímu výkonu. Motivaci, kterou poskytuje společnost skrze odměny, nazýváme tzv. pozitivní motivací (Urban, 2017; Armstrong, 2015).

„Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce“ (zákoník práce, § 110 – Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody).

Tresty, sankce

Velmi účinná motivace v podniku je ta negativní, která je založena na sankcích, tedy na hrozbě z určitého trestu. Pro zaměstnance je hmotnou sankcí nezískání určité odměny nebo snížení odměny za nesplnění úkolu včas nebo úkolu špatně odvedeného. Za sankci můžeme považovat vše, co je pro zaměstnance nepříjemné. Sankcí nehmotnou může být pokárání nebo kritika, které jsou pro většinu lidí velmi nepříjemné. Bohužel bez hrozby z těchto sankcí se podnik kolikrát nemůže obejít, předchází tím určitému nevhodnému chování zaměstnance. Sankcí lze zvýšit snahu a motivaci u zaměstnance, který má snížený výkon záměrně. To znamená, že nemá potřebné schopnosti, dovednosti nebo neví, jak svou výkonnost zlepšit. K neštěstí organizace bývá většinou negativní motivace častým důvodem nespokojenosti a později i odchodu z organizace (Urban, 2017).

2.2.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z pocitu pracovníků, že jejich práce je zajímavá, důležitá a podnětná. Vyplývá ze samotné práce. Poskytuje jim pocit určité volnosti v jednání, rozhodování. Mohou rozvíjet své schopnosti a dovednosti, tím se zvyšuje možnost dosáhnout vytouženého úspěchu a kariéry (Armstrong, 2015).

Sandel (2012) se domnívá, že „*když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání*“.

2.3 Pracovní výkon

Definování pracovního výkonu je určité chování, které přináší výsledky. Při posuzování a odměňování výkonu je potřeba zvážit určité vstupy i výstupy jednotlivce. Pro dobrý pracovní výkon je důležité pracovníky motivovat. Třemi základními teoriemi jsou:

- **teorie cíle** – podporování myšlenky v kladení důrazu na stanovování a sjednávání cílů, na jejichž základě by se dal výkon řídit a měřit;
- **teorie kontroly** – hlavní pozornost na zpětnou vazbu. Možnost uvědomění si rozdílu mezi tím, co lidé dělají, a tím, co se od nich očekává, že budou dělat, a jejich napravení;
- **sociálně kognitivní teorie** – ústřední pojetí důvěry ve vlastní schopnosti. V co lidé věří, že zvládnou, nebo nezvládnou, velice ovlivňuje jejich výkon. Důležitým cílem je rozvíjení a upevňování sebedůvěry u zaměstnanců (Kociánová, 2010).

2.4 Systém odměňování pracovníků

Odměňování je jedna z nejdůležitějších složek strategie podniku. Systém, kterým podnik odměňuje své zaměstnance, by měl být spravedlivý a motivující. Odměna přísluší každému pracovníkovi za jeho odvedenou práci. Její výše by měla motivovat pracovníky k nejlepšímu výkonu a nejkvalitnější práci. Systém odměňování se odvíjí od strategie organizace, která pohání strategii odměňování.

Odměna může být peněžní, formou mzdy, platu nebo benefitu, který zaměstnavatel poskytuje bez ohledu na vykonanou práci, ale také i nepeněžní formou, například

v podobě pochvaly, povýšení a veřejného uznání. Kombinací těchto dvou skupin odměn se vytvoří celková odměna (Kociánová, 2010).

Zásady odměňování podle Armstronga (2015) se týkají:

- vytvoření a uplatnění efektivního, spravedlivého systému odměňování jak v zájmu pracovníka, tak zaměstnavatele,
- vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, které pomáhají dosahovat cílů organizace,
- odměňování lidí podle jejich přínosu,
- ocenění hodnoty každého, kdo pro organizaci znamená efektivní přínos, ne pouze jedinců, kteří mají mimořádný výkon,
- vytváření nabídky pro zaměstnance,
- poskytování odměn, které v podniku udrží lidi, jež podnik potřebuje, a zajistí jejich angažovanost,
- podporování rozvoje kultury vysokého výkonu,
- udržování konkurenceschopných peněžních odměn,
- poskytování spravedlivých peněžních odměn,
- ponechání větších rozhodovacích kompetencí svým manažerům a přenesení části zodpovědnosti na ně.

2.5 Strategie odměňování

Strategie odměňování je systematické uplatňování přístupů, aby určené postupy a politiky podporovaly dosahování cílů organizace a zaměstnancům poskytovaly odměnu, kterou si zaslouží. Určuje, co by chtěl podnik v budoucnosti dělat, aby mohl uplatňovat zásady výše uvedené a mohl dosahovat svých určených cílů, musí také plánovat dopředu a své plány plnit. Strategie je schvalována vedením a spolupracují na ní i interní pracovníci specializovaní na odměňování nebo externí poradci. Každý podnik musí znát své potřeby i potřeby svých zaměstnanců a to, jak nejlépe je uspokojit, aby mohl vytvořit strategii vhodnou pro svůj podnik. Všichni členové organizace by měli být seznámeni s postupy odměňování. Strategie také musí vyvažovat cíle, které se vylučují, např. specializovaným pracovníkům vyplácet více peněz, může to ovlivnit vnitřní chod podniku (Armstrong, 2015).

2.6 Faktory odměňování

Významnou roli v tom, jak má odměna vypadat, hrají tzv. faktory odměňování. Tyto faktory se rozdělují na vnější a vnitřní (Kociánová, 2010).

Vnější mzdovorné faktory

Těmito faktory se rozumí ty, které působí na firmu zvenčí, například situace na trhu práce, jaká je nabídka a poptávka, jestli je dostatek, či nedostatek pracovních zdrojů, jak odměňují konkurenční firmy. Odpovědi na tyto otázky organizace získají pomocí mzdového šetření. Dále jsou to platné zákony, předpisy a výsledky v oblasti odměňování. Zde se jedná o mzdu, mzdové tarify, povinné příplatky nebo placenou dovolenou.

Vnitřní mzdovorné faktory

Tyto faktory souvisejí s pracovními místy a pracovníky organizace, takže faktory, které se řeší uvnitř firmy. Souvisejí s úkoly a požadavky kladenými na určité pracovní místo a s jeho postavením v hierarchii organizace. Také souvisejí s výsledky práce a chování pracovníka tady bývá zdrojem toho, jak jej hodnotí nadřízení. V neposlední řadě souvisejí s pracovními podmínkami na konkrétním pracovním místě či celkově v organizaci. Například jestli je práce bezpečná, jaké může mít dopady na zdravotní stav, jestli je to stresující apod. (Kociánová, 2010).

2.7 Cíle odměňování

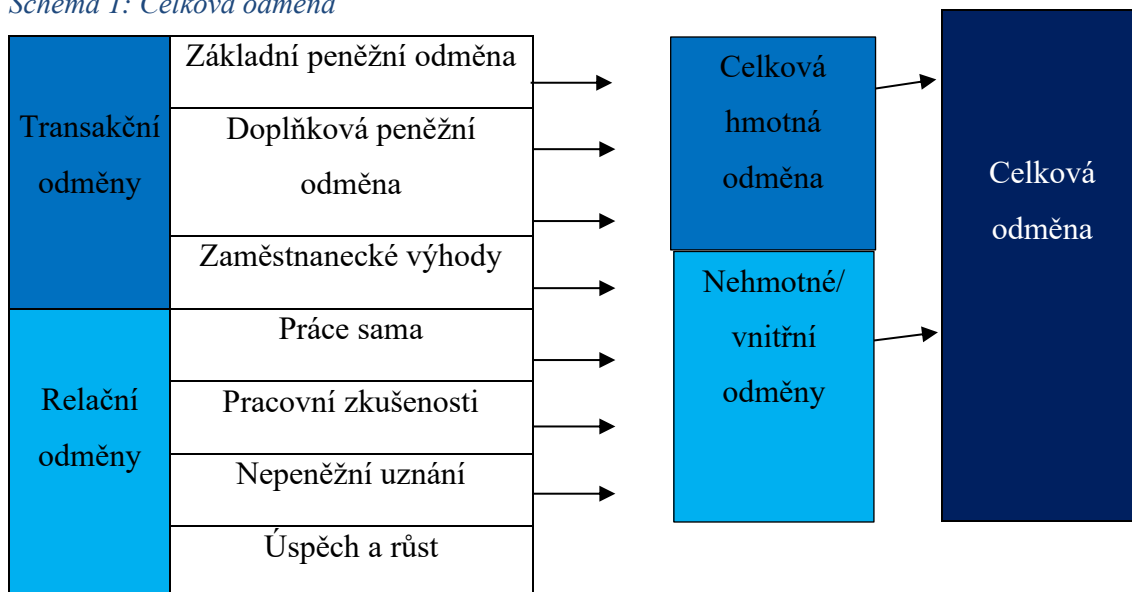
Armstrong (2015) klasifikuje následující cíle odměňování, kterými jsou:

- **odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí**, to znamená rozlišovat a oceňovat, do jaké míry lidé naplňují nebo překračují určitá očekávání,
- **podpora dosahování cílů organizace**, je napomáhání tomu, aby organizace měla talentované a angažované lidi, jež potřebuje,
- **podpora dosahování vysokého výkonu**, což znamená zajištění, aby systém odměňování takový výkon rozlišoval, oceňoval a podněcoval,
- **podpora a rozvoj kultury organizace**, to je propojení odměn s chováním, které je v souladu se základními hodnotami organizace,
- **definování správného chování a výsledků**, což znamená vymezení odpovídajícího očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy.

2.8 Celková odměna

Celková odměna se skládá z nepeněžní a peněžní odměny. Zahrnuje i všechny nástroje, které má firma k dispozici a jež mohou být použity pro spokojenost, motivaci a udržení pracovníků. Zaměstnavateli to říká, že by měl zvážit všechny možné varianty oceňování svých zaměstnanců (Kociánová, 2010). Schéma 1 ukazuje podrobněji složení celkové odměny.

Schéma 1: Celková odměna



Zdroj: vlastní zpracování

2.9 Nepeněžní odměny

Každý pracovník má rozdílné potřeby, pomocí nepeněžních odměn je dokáže podnik zohlednit. Jak uvedl Armstrong (2015), do nepeněžních odměn se zahrnují uznání nepeněžního charakteru za odvedenou práci a úspěchy, jichž zaměstnanec dosáhl. Patří sem také poskytování rozvoje schopností a kariéry nebo vytváření lepšího pracovního prostředí, zkvalitňujícího pracovní život a umožňujícího rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Vnější nepeněžní odměny souvisejí s věcmi, jež jsou vidět navenek, jako jsou uznání nebo pochvala před kolektivem. Naopak vnitřní souvisí s vnitřními pocity člověka, s pocitem toho, že ho práce baví a stojí za to.

2.10 Peněžní odměny

Peněžní odměňování má dvě hlavní složky, jimiž jsou mzda a plat. Zahrnují se sem také různé zaměstnanecké výhody. Dále jednak peněžní odměny založené na odvedené práci, vztahující se k hodnotě práce, jednak i odměny založené na lidech, které se vztahují na určitý přínos pracovníků pro organizaci.

Řízení peněžních odměn založených na pracích a lidech podle Armstronga (2015) zahrnuje:

- stanovování peněžních odměn,
- řízení základních peněžních odměn,
- poskytování doplňkových peněžních odměn.

2.10.1 Mzda

Jednou ze základních a nejsilnějších odměn je mzda. Peníze jsou pro zaměstnance to, po čem touží. Je to něco, co dokáže uspokojit jejich touhy a potřeby. Avšak peníze budou každého člověka motivovat a uspokojovat jinak. Pro některého to bude pocit uznání a pocit, že pro společnost něco znamená, pro jiného to bude jen chvilkový pocit uspokojení.

Mzdu obdrží každý pracovník za svoji odvedenou práci. Může ji dostávat týdně, ale nejčastěji je vyplácena měsíčně, a to zpětně. Avšak nesmí být nižší než minimální mzda.

Minimální mzda

Jak uvádí zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v § 109–112, minimální mzda je nejmenší možná peněžní částka, kterou může zaměstnavatel zaměstnanci vyplatit za práci v pracovněprávním vztahu. Výši minimální mzdy a podmínky pro její poskytování určuje vláda svým nařízením, které má zpravidla účinnost od začátku kalendářního roku. Přihlíží se zde k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Minimální mzda za 40 odpracovaných hodin 15 200 Kč za měsíc nebo 90,50 Kč za hodinu. Avšak od roku 2022 vláda schválila navýšení mzdy o 1 000 Kč, tedy na 16 200 Kč za měsíc.

Jestliže zaměstnanec nedosáhne na výši minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout doplatek. U platu je to rozdíl mezi výší dosaženého platu v kalendářním

měsíci a výši minimální mzdy nebo domluvenou odměnou za dohodu, a to ve výši rozdílu výše odměny za hodinu a mezi danou minimální hodinovou mzdou. U mzdy je to rozdíl mezi výší dosaženou za měsíc a výši minimální mzdy za měsíc nebo příslušnou výši mzdy za jednu odpracovanou hodinu a mezi výši minimální mzdy za hodinu. Jaká mzda se bude používat, jestli měsíční, nebo hodinová, se stanoví nebo sjedná předem, pokud ne, pro doplatky se určí minimální hodinová mzda (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Zaručená mzda

Právo na zaručenou mzdu vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, vnitřního předpisu, sjednané smlouvy, daného mzdového nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její vyplácení jsou pro zaměstnance, kteří ji nemají sjednanou v kolektivní smlouvě nebo dostávají za práci plat. Vše stanovuje vláda svým nařízením s přihlédnutím k vývoji mezd a k vývoji spotřebitelských cen. Účinnost je vždy od počátku kalendářního roku. Úroveň nesmí být nižší než částka základní sazby minimální mzdy. Další úrovně se rozlišují podle toho, jak složitá a namáhavá práce je a kolik odpovědnosti za ni zaměstnanec přijímá. Maximální zvýšení zaručené mzdy je alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně. Při omezujících podmínkách uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň až o 50 % nižší. Pokud zaměstnanec nedosáhne mzdy, do níž se nezapočítává mzda za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci, za práci o víkendu, za práci ve ztíženém prostředí, musí zaměstnavatel poskytnout doplatek.

Naturální mzda

Naturální mzdu je možné vyplácet, jen pokud s tím zaměstnanec souhlasí, a za podmínek, se kterými bude souhlasit, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel má povinnost vyplatit zaměstnanci mzdu ve výši alespoň minimální mzdy nebo dané sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy. Výše naturální mzdy se odvíjí od ceny, kterou zaměstnavatel účtuje za výrobky, služby a výkony jiným odběratelům, v částce, o kterou je výrobek, služba nebo výkon poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

2.10.2 Plat

Podle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, v § 122 je plat peněžité plnění, které zaměstnavatel vyplácí pracovníkovi, avšak není možné plat určit jiným způsobem ani v jiném složení, než jak je v zákoně uvedeno. Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, státních fondů, územních samosprávných celků, jako jsou kraje a obce. V České republice tvoří výjimku občané cizích států s místem výkonu práce mimo ČR, ti dostávají mzdu, nikoli plat. Zaměstnavatel určí zaměstnanci platovou třídu podle práce, která je uvedena ve sjednané smlouvě.

Každý zaměstnavatel má povinnost vystavit písemně zaměstnanci ke dni nástupu do práce platový výměr. Platovým výměrem se rozumí list, kde jsou uvedeny údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Existuje 16 platových tříd a každá z nich obsahuje platové stupně. Vláda stanoví, jaké práce budou zařazeny do jakých platových tříd, vzdělání pro výkon prací zařazených do určitých platových tříd, jakým způsobem se budou zaměstnanci zařazovat do platových tříd, případně také podmínky pro zvláštní způsob zařazení nebo určení platového tarifu pro zaměstnance, kteří vykonávají svou práci v závislosti na míře talentu a fyzické zdatnosti. Tabulka 1 znázorňuje přesné rozdělení platových tříd a tarifů pro rok 2022.

Tabulka 1: Rozdělení platových tříd a tarifů

Platová třída	Platový tarif v Kč na měsíc
1	6 500
2	7 110
3	7 710
4	8 350
5	9 060
6	9 830
7	10 660
8	11 570
9	12 550
10	13 620
11	14 780
12	16 020
13	17 370
14	18 850
15	20 470
16	22 200

Zdroj: zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce § 123

2.10.3 Odměna z dohody o provedení práce

Odměna z dohody připadá za dohodu o provedení práce, která musí být také uzavřena písemně. Pracovní doba nesmí přesáhnout 300 hodin za kalendářní rok. Ve smlouvě musí být uvedeno, na jak dlouho se dohoda uzavírá. Odměnou není ani mzda, ani plat. Odměna je závislá pouze na výši minimální mzdy. Pokud odměna nepřesáhne 10 000 Kč, nemusí se z ní odvádět sociální a zdravotní pojištění (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

2.10.4 Odměna z dohody o pracovní činnosti

Odměnu z dohody o pracovní činnosti může zaměstnavatel uzavřít s fyzickou osobou, pracovní doba ale nemůže přesáhnout polovinu stanovené týdenní doby, což znamená, že nemůže přesáhnout 20 hodin týdně. Tento počet hodin se musí dodržovat po celou dobu, na niž je dohoda sjednána. Zde se musí odvádět sociální i zdravotní pojištění, i když se nepřesáhne částka 10 000 Kč. Odvody se nemusí platit, když odměna nepřesáhne částku 3 000 Kč (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

2.11 Složky, formy mzdy

Funkce, jež naplňuje finanční či hmotné odměňování, nabývá různých forem. Jejich rozdíly se rozlišují podle toho, zda finanční odměna vychází z náročnosti práce, anebo ze schopností a výsledků zaměstnance. Rozdělují se zde tři typy:

- pevná složka – paušální velikost mzdy (časová, úkolová, podílová),
- příplatky,
- pohyblivá složka – prémie, odměny.

2.11.1 Základní neboli pevná složka

Časová mzda

Částka, kterou každý zaměstnanec dostává za to, kolik hodin odpracoval. Je to nejpoužívanější mzda a nejjednodušší pro výpočet a zaznamenávání. Časová mzda se používá u profesí, u nichž se odměny nedají převést na počet úkonů či vyrobených kusů. Zaměstnanec nemá tedy jak ovlivnit výši mzdy. Výpočet časové mzdy je součinem sazby

a počtu odpracovaných hodin. Nejčastěji se používají hodinové či měsíční sazby, ale může být i roční (Armstrong, 2015).

Úkolová mzda

Tato mzda se váže na výsledky práce. Pracovníci ji dostávají za jednotku svého výkonu, a tak se výsledná odměna váže na to, kolik jednotek výkonu pracovník odvedl. Sazba je pevně dána na jeden výrobek. Úkolová mzda se používá u profesí, kde lze snadno spočítat, kolik jednotek a jaký výkon pracovník odvedl. Snadno se tak kontroluje množství i kvalita práce. Vzniklé rozdíly mezi mzdami přimějí pracovníky s nižší mzdou k většímu namotivování a ke zlepšení svého výkonu. Pracovník vyšší mzdy ovlivní svým výkonem (Urban, 2017).

Výzkumy u pracovníků prokázaly, že úkolová mzda zvyšuje produktivitu práce až o 25 %. Velkou výhodou úkolové mzdy je snadné zjištění mzdových nákladů. Naopak nevýhodou je, pokud pracovník pracuje rychle, aby dostal co nejvíce peněz, snižuje se kvalita odvedené práce (Armstrong, 2015).

Podílová mzda

Výše podílové mzdy závisí na množství prodaného zboží. Je závislá na obratu nebo zisku společnosti, ze kterého pracovník dostane určité procento, což je jeho mzda. Využívá se například u obchodních zástupců, prodejců, kteří svou práci vykonávají mimo místo pracoviště, a záleží na nich, jak si práci zorganizují. Dostávají provizi, což je podíl na tržbách (Urban, 2017).

Kombinovaná mzda

Jak už název napovídá, jde o mzdu v podobě kombinace časové a úkolové mzdy (Urban, 2017).

2.11.2 Příplatky

Příplatky se vyplácejí ke mzdě, stanovuje a upravuje je zákon. Vypočítávají se většinou procentem z průměrného výdělku nebo ze mzdového tarifu. Vyplácejí se při mimořádných pracovních podmínkách.

Příplatek za práci přesčas

Zaměstnavatel ji může nařídit jen výjimečně, a to z vážných provozních důvodů. Práce přesčas nesmí přesáhnout více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Nad tento rozsah může zaměstnavatel požadovat práci pouze se souhlasem zaměstnance. Do počtu hodin, který může zaměstnanec maximálně odpracovat, se nezahrnuje přesčas, za který mu bylo poskytnuto náhradní volno (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 93).

Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci náhradní volno tři kalendářní měsíce po výkonu práce přesčas nebo jinak sjednané době pracovní volno, zaměstnanci přísluší příplatek (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 114).

Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci, kterému připadl svátek na jeho obvyklý pracovní den, se mzda nekrátí. Za dobu práce ve svátek má zaměstnanec nárok na dosaženou mzdu a náhradní volno. Zaměstnavatel musí poskytnout zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, nejpozději do konce třetího měsíce po výkonu práce ve svátek. Zaměstnanci za dobu čerpání volna přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Mohou se dohodnout na příplatku ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 115).

Příplatek za práci o víkendu

Zaměstnanci za dobu práce v sobotu nebo v neděli zaměstnavatel vyplatí příplatek k dosažené mzdě ve výši 25 % průměrného výdělku. Avšak je možné sjednat i jinou minimální výši (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 128).

Příplatek za práci v noci

Doba, po kterou pracuje zaměstnanec v noci, nesmí překročit osm hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Zaměstnavatel je povinen zajišťovat pro pracovníky, kteří pracují v noci sociální zajištění, například jídlo. Dále je povinen pracoviště vybavit prostředky pro poskytnutí první pomoci (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 94).

Noční práce je, pokud zaměstnanec pracuje v rozmezí 22. hodiny večerní až 6. hodiny ranní. Za dobu této práce mu přísluší příplatek ke mzdě ve výši 10 % průměrného výdělku (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 116).

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ztíženým pracovním prostředím se rozumí prostředí, v němž je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi, vyplývajícími z vystavení se účinkům ztěžujícího vlivu. Příkladem může být prostředí, kde se práší, vyskytují se chemické látky, ustálený hluk, zvýšený tlak nebo radiační činnosti (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Vláda svým nařízením vymezí prostředí, která spadají do ztíženého prostředí, a určí výši tohoto příplatku. Za dobu práce v tomto prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek k ní ve výši nejméně 10 % částky ze základní sazby minimální mzdy (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

2.11.3 Pohyblivé složky mzdy

Prémie

Jsou doplňkovou formou ke mzdě úkolové nebo časové. Prémie ovlivňují ty ukazatele pracovního výkonu, jež nejsou oceněny základní formou mzdy. Vyplácejí se na základě splnění měřitelných plnění. Mohou být vypláceny jednorázově, jako je například za věrnost firmě, ale i pravidelně, například za kvalitu nebo produktivitu. Pro vyplácení prémie jsou předem stanovena pravidla (Šikýř, 2016).

Osobní ohodnocení

Pravidelně ho vystavuje manažer. Smyslem je zaměstnance podněcovat k nejlepšímu výkonu a ke splnění dohodnutých cílů. Osobní ohodnocení se vypočítává procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

Bonus

Bonus je částka, kterou zaměstnanec získá, pokud se splní specifické a mimořádné cíle organizace. Vypočítává se procentem ze základní mzdy nebo pevně stanovenou částkou. Obvyklé provozní pracovní činnosti se vyplácejí formou měsíčních osobních bonusů. Roční bonusy ohodnocují pracovní výsledky, jež jsou viditelné až na konci roku (Armstrong, 2015).

Provize

Jedná se o doplňkovou mzdovou formu, používá se v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance závislá na prodaném množství. Výpočet provize se určuje procentem z obrátu nebo ze zisku, ale i pevnou sazbou za prodanou jednotku (Šikýř, 2016).

Účast na výsledcích hospodaření

Je to určitý druh ocenění, kdy zaměstnavatel určuje podíl svých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je ustálit výkon zaměstnance a zesílit pocit zaměstnanců, že vykonávají práci, která vede k uskutečňování cílů organizace (Šikýř, 2016).

3 Výsledek hospodaření

Každý podnik potřebuje dosahovat zisku. Výsledek hospodaření slouží k hodnocení ekonomické výkonnosti podniku a jeho vedení. Používá se do relativních ukazatelů. Vypočítá se jako rozdíl mezi výnosy a náklady podniku. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, vznikne zisk, naopak pokud jsou náklady vyšší než výnosy, vznikne ztráta. Náklady a výnosy se člení na základě nejrůznějších kritérií, například na jednicové/režijní, přímé/nepřímé nebo variabilní/fixní, ale pro účetnictví je nejdůležitější členění z hlediska výsledku hospodaření na provozní a finanční. Výsledek hospodaření se zobrazuje ve výkazu zisku a ztrát, vzniká během účetního období a neúčtuje se na žádný konkrétní účet. Zaúčtuje se až na konci účetního období. Pro osoby mimo firmu jsou informace o výsledku hospodaření neboli o zisku nebo ztrátě velmi důležité. Jak pro akcionáře, kteří se rozmýšlejí, zda je vhodné své akcie vložit do firmy, tak pro dodavatele, pro něž je to důležitý ukazatel, zda bude podnik schopen splácet své závazky (Vybíhal, 2018).

3.1 Výnosy

Výnosy jsou jedním z ukazatelů kvality činnosti podniku. Externí výnosy mohou být definovány jako hodnotová veličina prodaných výkonů, projevující se jako přírůstek ekonomického prospěchu, jenž se projevuje nárůstem aktiv a snížením závazků, vedoucích k nárůstu vlastního kapitálu. Naopak interní výnosy lze definovat jako uznání vznikajících výkonů uvnitř podniku, tedy i jako hodnotové vyjádření prospěchu, které se očekává v budoucnu (Chalupa a kol., 2018).

3.1.1 Členění výnosů

Provozní výnosy tvoří výnosy, které byly získány v provozně-hospodářské činnosti, například tržby za prodej dlouhodobého majetku, tržby za zboží nebo tržby za vlastní výroby. **Finanční výnosy** jsou získány z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí. Patří tam například tržby z prodeje cenných papírů a podílů, kurzové zisky nebo výnosy z finančního majetku (Král a kol., 2012).

3.2 Náklady

Náklady z pohledu finančního účetnictví můžeme definovat jako úbytek ekonomického prospěchu. Ten se projevuje úbytkem aktiv nebo nárůstem závazků, které potom v určitém období vedou ke snížení vlastního kapitálu. Takto vyjádřený náklad bereme jako obětovaný zdroj na dosažení výnosu z určitého prodeje. Takto vymezené náklady jsou zdrojem pro externí uživatele (Armstrong, 2015).

Náklady z pohledu manažerského účetnictví se definují jako účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které účelově souvisejí s jeho ekonomickou činností. Zde je potřeba zobrazit náklady v jejich reálné výši. Takto vymezené náklady jsou vnitropodnikovým zdrojem (Král a kol., 2012).

Podstatné rysy nákladů:

- účelnost – vynaložení, které je přiměřené výsledku činnosti,
- účelový charakter – vynaložení, které bude budoucím přínosem, větším ekonomickým prospěchem, než byl sám náklad; úzce souvisí s uskutečňováním činnosti podniku (Král a kol., 2012).

3.2.1 Členění nákladů

Stejně jako se výnosy člení na provozní a finanční, i u nákladů se používá toto členění. **Provozní náklady** jsou náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti. Mezi provozní náklady patří například náklady na materiál, zboží a služby, dále osobní náklady nebo třeba odpisy. Tyto náklady se účtují do účtových tříd 50x–55x. **Finanční náklady** jsou náklady, které účetní jednotka provádí ve vztahu k finančním institucím. Do této skupiny patří například úroky, kurzové rozdíly, rezervy nebo opravné položky, používají se k tomu účtové třídy 56x a 57x (Synek a kol., 2015).

Aby podnik správně a účinně řídil náklady, a tím ukazoval, jak kvalitně dělá svou práci nebo výrobky, je potřeba náklady třídit do podrobnějších skupin. **Druhé členění nákladů** – náklady, které vstupují do pracovního procesu podniku z vnějšího okolí, jsou v prvotní podobě jako jednotlivé druhy. Základními druhy jsou:

- spotřeba materiálu,
- spotřeba a použití externích služeb a prací,

- mzdové a ostatní osobní náklady,
- odpisy dlouhodobě využívaného majetku,
- finanční náklady (Král a kol. 2012).

Tyto náklady jsou prvotní, tzn., že se zobrazují ihned po vstupu do podniku. Dále jsou to náklady externí, vznikající spotřebou výrobků nebo služeb jiných subjektů. V neposlední řadě jsou z hlediska rozčlenění v podniku jednoduché, tzn., že nelze tyto náklady rozčlenit na jednodušší složky, z nichž se skládají. Základním významem tohoto členění je, že takto členěné náklady jsou podkladem pro zajištění stability a rovnováhy mezi potřebou zdrojů v podniku a externím okolím, které je poskytuje (Král a kol., 2012).

Druhové členění má také své omezení, a sice to, že nevykazuje příčinu vynaložení nákladů. Ve světě se často toto členění používá, protože při vykazování ve výkazu zisku a ztrát neumožňuje konkurenci určit podnikovou efektivnost. **Účelové členění** – zde se v první řadě rozdělí náklady do širokých okruhů: do výrobních činností a do činností pomocných a obslužných. Z těchto širokých okruhů se pak rozdělují do užších, například podle operací nebo aktivit. Zde musíme zjistit příčinu vynaložení nákladů (Synek a kol., 2015).

Účelové náklady se rozdělují na:

- **technologické náklady** (vznikají při technologickém procesu činnosti, výrobě),
- **jednicové a režijní náklady** (jednicové se týkají nejen technologického procesu jako celku, ale přímo souvisejí s jednotkou daného dílčího výkonu, zato režijní souvisejí pouze s technologickým procesem)(Král a kol., 2012).

Kalkulační členění

Kalkulace nákladů patří mezi zásadní nástroje pro podnik, pomocí kalkulace dokážeme vypočítat zisk jednotlivých výrobků nebo služeb a podle toho se rozhodnout, jaké výrobky nebo služby nám vytvářejí největší zisk. Pomáhá také při rozhodování, zda je lepší výrobek koupit, nebo vyrobit, zrušit, nebo zavést výrobu. I zde je potřeba zjistit příčinu vynaložení nákladů a přiřadit ke konkrétnímu výkonu. Podnik může pomocí kalkulace zjistit i cenu výrobku, který produkuje, a tak stanovit výchozí cenu výrobků, pod kterou nemůže podnik jít (Synek a kol., 2015).

Lze rozlišovat dvě základní skupiny nákladů:

- **přímé** (bezprostředně souvisejí s konkrétním výkonem),
- **nepřímé** (nesouvisí s konkrétním jedním výkonem, zajišťují průběh podnikatelského procesu v širším pojetí).

Do přímých nákladů patří veškeré jednicové náklady, ty vznikají jak konkrétním druhem výkonu, tak i přímo jeho jednotkou. Avšak většina režijních nákladů je společná pro více druhů výkonů, ty se pak přičítají nepřímo (Král a kol., 2012).

3.3 Mzdové náklady

Z účetního hlediska je mzda za práci pro zaměstnavatele pohledávka, již musí zaměstnanci zaplatit. Mzda je rozhodující nákladová položka všech subjektů. Vše, co je spojeno s účtováním mezd, musí být podloženo vnitřním účetním dokladem, v tomto případě se jedná o výplatní listinu. Mzdové náklady tvoří jenom hrubá mzda, ale také pojistné, jež platí zaměstnavatel, a ostatní náklady spojené se zaměstnanci, jako jsou například náklady na školení, rekvalifikace nebo různé benefity. Mzdové náklady patří mezi osobní náklady, které se účtují na nákladovém účtu 52x. Na účtu 521 – Mzdové náklady se zachycují veškeré pracovněprávní nároky zaměstnanců z pracovního poměru nebo z dohod konaných mimo pracovní poměr. Mzdy se účtují zásadně v hrubých částkách. Souvztažně pomocí zúčtovacích vztahů zobrazené na účtech účtové třídy 33x – Zúčtování se zaměstnanci a 333 – Ostatní závazky vůči zaměstnancům (Vybíhal, 2018).

Na účtu 331 – Zaměstnanci se zaznamenávají závazky z pracovněprávních vztahů, včetně sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců. Pokud se nejedná o závazky spojené se mzdou, tedy nejsou zapsány ve výplatní listině, patří na závazkový účet 333 – Ostatní závazky vůči zaměstnancům. Jedná se o závazky například v podobě cestovních nákladů, krátkodobých zápůjček, stipendií nebo studijních příspěvků, odstupného nebo náhrady škody, pokud za tuto škodu může zaměstnavatel (Vybíhal, 2018).

Do mzdových nákladů patří:

- hrubé mzdy zaměstnanců nebo společníků,
- pojistné na zdravotní a sociální pojištění, hrazené zaměstnavatelem,
- příspěvek na stravování, lékařské prohlídky atd. (Brychta a kol., 2018).

Mzdové náklady se rozdělují na **daňově uznatelné** a **daňově neuznatelné**. **Daňově uznatelné** náklady slouží k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Pokud podnik zvolí daňové náklady, je potřeba dokázat, že tyto náklady opravdu vznikly, například pomocí smlouvy, daňového dokladu či faktury. Takovéto náklady, které jsou zahrnuty v nákladech podniku, při podání daňového přiznání snižují základ daně, tím pádem i samotnou daň, již bude podnik platit. Do těchto nákladů se zahrnují hrubé mzdy, odměny a prémie zaměstnanců. Opakem jsou **daňově neuznatelné** náklady, do nichž se zahrnují sražené pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné veřejného zdravotního pojištění, pojistné na důchodové spoření, které nebylo odvedeno do konce měsíce následujícího po uplynutí zdaňovacího období (Brychta a kol., 2018).

3.3.1 Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů

Příspěvek na stravování

Příspěvek na stravování v podobě stravenek nebo digitálně v podobě karty je nejpoužívanější benefit ve firmách, velkou výhodou je, že se dají uplatnit ve většině stravovacích zařízení i převážně v obchodech s potravinami. Pro zaměstnance osvobozená od daně. Pro zaměstnavatele je při provozování vlastního stravovacího zařízení nákladem výdaje na provoz zařízení kromě hodnoty potravin. V případě, že zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování, je nákladem 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, avšak maximálně 70 % pro zaměstnance veřejného sektoru při trvání pracovní cesty pět až 12 hodin. Daňově uznatelným nákladem to může být tehdy, pokud jsou splněny následující podmínky:

- zaměstnanec byl na pracovišti přítomen alespoň tři hodiny,
- pokud je délka směny zaměstnance delší než 11 hodin, je daňově uznatelným nákladem i příspěvek na další jídlo,
- zaměstnanci nevznikl nárok na stravné.

Hodnota, jež přesahuje limit, je daňově neuznatelným nákladem (Krbečková, Plesníková 2020).

Příspěvek na penzijní, životní pojištění

Poskytnutý příspěvek na penzijní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní pojištění a soukromé životní pojištění je daňově uznatelným nákladem v neomezené výši, pokud byl tento příspěvek sjednán v pracovní, kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Ze strany zaměstnance je osvobozen od daně příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci, který se vypočítá jako součet všech druhů pojištění za rok, a to do maximální výše 50 000 Kč. Příspěvky, které by převýšily tento limit, by byly zdaňovány (Andrlík, Bobčíková, 2018).

Náhrada mzdy při překážkách v práci

Překážkami v práci jsou myšleny situace, které zaměstnanci znemožňují pracovat. Zaměstnanec musí tyto překážky doložit. Důležitými překážkami jsou:

- důležité osobní překážky, např. mateřská dovolená, pracovní neschopnost,
- jiné důležité osobní překážky, např. svatba, úmrtí,
- překážky z důvodu obecného zájmu, např. studium,
- jiné případy, např. účast ve stávce.

Ze strany zaměstnance je od daně osvobozena pouze náhrada mzdy za dobu dočasně pracovní neschopnosti, pokud ji zaměstnavatel poskytl ve výši 60 % z průměrného výdělku. Jestliže zaměstnavatel poskytuje nadstandardní náhradu, pak je to daňově uznatelné (Andrlík, Bobčíková, 2018).

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je pro zaměstnance doba, kdy si sám zvolí začátek a popřípadě i začátek v rámci volitelných úseků pracovní doby. Pro zaměstnavatele je to daňově uznatelný náklad a u zaměstnanců podléhá zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění (Klefer účetnictví, 2019).

Dovolená nad rámec zákona

Podle zákona činí doba dovolené čtyři týdny; jestliže zaměstnavatel poskytne zaměstnanci dovolenou nad rámec zákona a je to sjednáno i ve smlouvě, pak prodloužená

doba dovolené je daňově uznatelná. U zaměstnance se jedná o příjem, který podléhá zdanění (Andrlík, Bobčíková, 2018).

Poskytnutí motorového vozidla zaměstnanci

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci motorové vozidlo pro služební i soukromé účely, a to bezplatně. Považuje se to za nepeněžitý příjem a 1 % ze vstupní ceny automobilu se každý měsíc připočítává k platu zaměstnance, tato částka vstupuje do základu daně a také do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. Náklady pro zaměstnavatele jsou všechny náklady spojené s automobilem uznatelné v plné výši, kromě nákladů na spotřebu pohonných hmot (Klefer účetnictví, 2019).

Občerstvení na pracovišti

Zaměstnanci velmi oblíbený benefit je občerstvení na pracovišti, ať už jde o kávu, čaj, nebo bagety, zeleninu a ovoce. Zaměstnavatel ho může poskytovat v podobě peněžitého i nepeněžitého plnění. Toto plnění – ať už v jakékoli podobě – je považováno za výdaj na reprezentaci, zaměstnavatel musí toto plnění hradit ze sociálního fondu nebo jako nedaňový náklad. Dále má zaměstnavatel povinnost zásobovat pracoviště pitnou vodou, náklady na toto zajištění jsou daňově uznatelné. Je do toho zahrnuta pouze pitná voda, kam nepatří ani čaj, ani káva nebo jiné nealkoholické nápoje. Z pohledu zaměstnance záleží, zda jde o peněžitý, nebo nepeněžitý plnění. Pokud jsou poskytovány ve společnosti společné snídaně, svačiny a zaměstnavatel občerstvení platí, pro zaměstnance bude toto plnění osvobozeno od daně z příjmu ze závislé činnosti. Avšak pokud to zaměstnavatel poskytuje jako finanční příspěvek, je to připočteno ke zdanitelné mzdě a také je to zahrnuto do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Andrlík, Bobčíková, 2018).

4 Metodika práce

Čerpání z odborné literatury

Pro teoretickou část bakalářské práce, která se zabývá mzdovým systémem, byla zdrojem odborná literatura, po jejímž nastudování mohla být zpracována literární rešerše obsahující základní pojmy a definice týkající se problematiky systému odměňování zaměstnanců. Zdroje byly zapůjčeny z akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, dále byl rovněž použit zákoník práce, dostupný na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Uvedené zdroje jsou zařazeny na konci této bakalářské práce v seznamu literatury.

Charakteristika společnosti

Pro praktickou část byla vybrána společnost XYZ (společnost si nepřeje být jmenována). Ta je v praktické části charakterizována, je zde rovněž přiblížena její organizační struktura, popsány pracovní pozice i mzdy zaměstnanců podle organizační struktury. Je to společnost, u níž byl analyzován mzdový systém. Veškeré potřebné informace byly získány prostřednictvím rozhovoru s ředitelem společnosti, ale i pomocí jejích webových stránek.

Analýza mzdového systému

Pro další část praktické části, která se zabývá analýzou mzdového systému dané společnosti, byly informace poskytnuty interně, rozhovorem s ředitelem i zaměstnanci společnosti a prostřednictvím dotazníkového šetření. Analyzována byla pouze pobočka v Českých Budějovicích. Zkoumání i analýza mzdového systému byly provedeny pro rok 2021.

Dotazník byl zcela anonymní a členil se na tři části, jimiž byly struktura dotazovaných, odměňovací systém a zaměstnanecké výhody. Obsahoval otázky otevřené i uzavřené, jejichž prostřednictvím byla zjišťována fakta o odměňovacím systému společnosti. Po vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož se zúčastnili všichni zaměstnanci, byly navrženy nové změny mzdového systému. Návratnost tohoto šetření činila 100 %. Dotazník je zařazen na konci této bakalářské práce jako příloha 1.

Pro praktickou část je také důležitý rozhovor s ředitelem společnosti, který pomohl lépe porozumět danému mzdovému systému. Dále byl nápomocen se zjištěním, které benefity, bonusy nebo příplatky společnost nabízí, jak se stanovují a připočítávají ke mzdě.

5 Charakteristika podniku

Vybraným podnikem je firma XYZ (firma nechce být jmenována), která působí na českém trhu přes dvacet let. V České republice má firma dvě pobočky, jednu v Českých Budějovicích a druhou ve Strakoniciích. Pro praktickou část byla vybrána pobočka v Českých Budějovicích, jež byla vybudována roku 2012 a má jednoho majitele. Zabývá se prodejní, servisní a poradenskou činností v oblasti svářecí a nabíjecí techniky. V jejím sortimentu se nachází svařovací zdroje, polohovací a podélné automaty, robotizovaná pracoviště, plazmová a řezací technika, svařovací materiály, ochranné materiály pro svařování, brusné materiály a jiné. Je zde i kolosální nabídka ochranných pomůcek pro svařování, jako jsou svářečské kukly, svářečské oblečení či odsávací systémy. Firma provádí rovněž autorizovaný záruční i pozáruční servis, půjčuje svařovací zdroje a v případě zájmu zákazníka kompletně vyřídí leasing.

Poskytované služby:

- školení a poradenství,
- virtuální svařování,
- půjčovna,
- servis a kalibrace,
- certifikace,
- zkoušky svářečů,
- externí svářečský dozor.

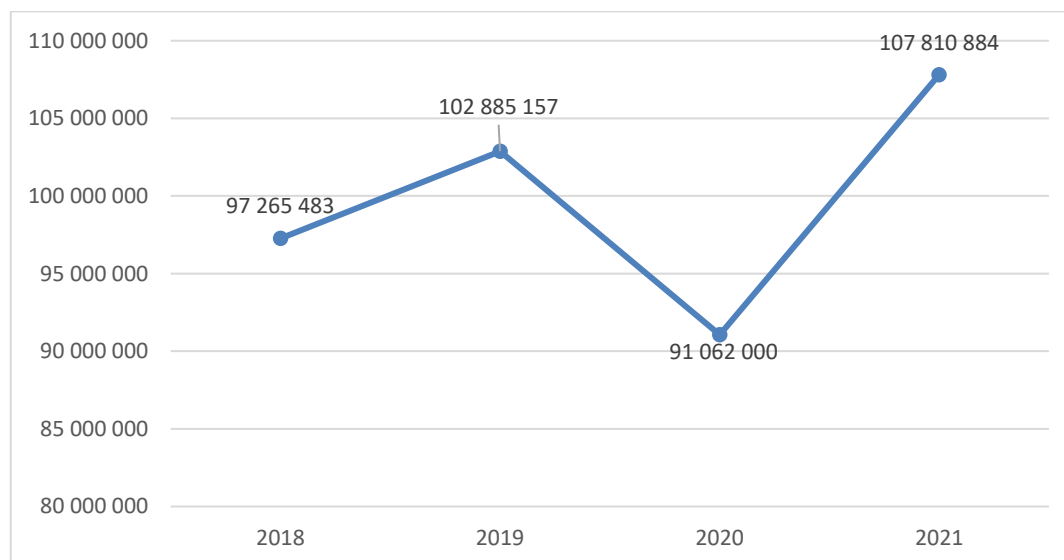
5.1 Cíle společnosti

Dlouhodobým a základním cílem společnosti je mít co nejvyšší zisk a obraty. Důležité je pro společnost i rozvíjení po technické stránce a rozšiřování sortimentu v dané oblasti, proto firma školí své zaměstnance a část zisku vkládá do skladových zásob a věnuje na nákup dalších komodit. Do budoucna by společnost chtěla rozšířit své technické vybavení a zázemí.

Níže uvedený graf znázorňuje obraty společnosti bez DPH. Je vidět, že firma si vede velice dobře – má až stamilionové obraty ročně, avšak v roce 2020 je vidět značný propad – až o 10 milionů korun –, k němuž došlo v důsledku pandemie onemocnění

covid-19, které zasáhlo celý svět. Proto měla společnost nařízenou částečnou uzávěrku a někteří dodavatelé nefungovali vůbec, a tak klesly obraty.

Graf 1: Obraty bez DPH (v Kč)



Zdroj: interní doklady společnosti, vlastní zpracování

5.2 Pracovní doba

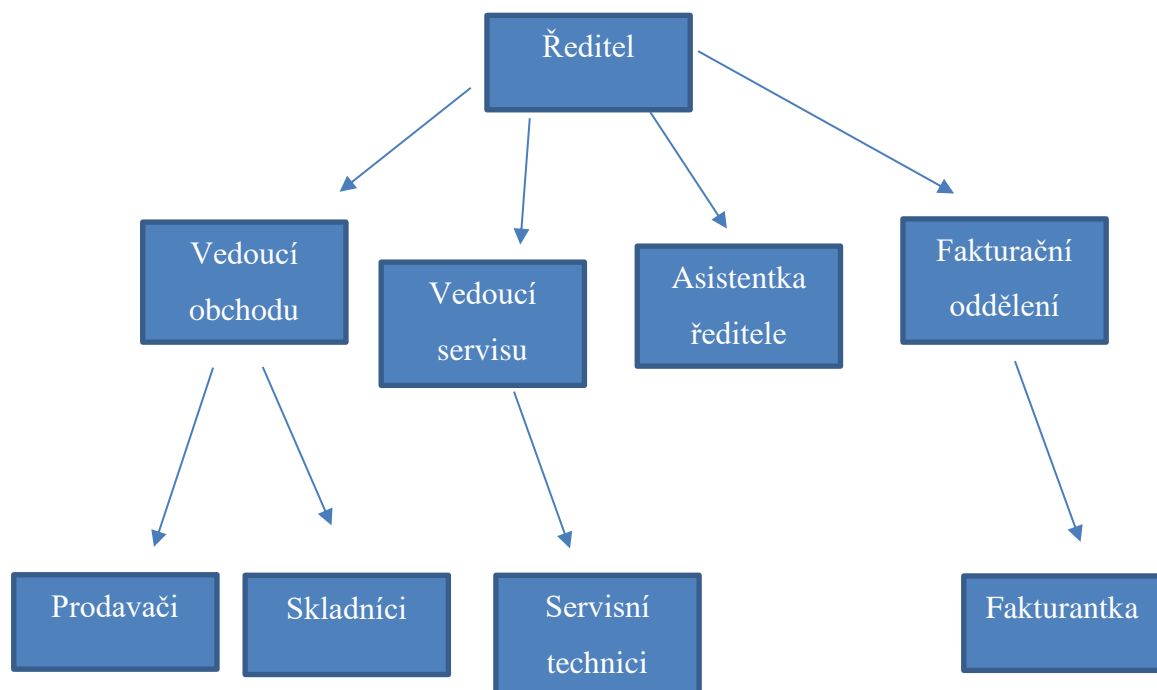
Ve společnosti se nepracuje na směny, ani na krátký a dlouhý týden, je zde zavedena pevná pracovní doba. Ředitel i všichni zaměstnanci podniku mají danou pracovní dobu, která činí osm hodin denně, což znamená 40 hodin týdně.

Pracovníci mají podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, nárok na přestávku po šesti hodinách nepřetržité práce, přestávka musí trvat nejméně třicet minut. Zaměstnanci ve společnosti mají tedy nárok na jednu přestávku během pracovního dne.

5.3 Organizační struktura

V níže uvedeném schématu 2 je zobrazena organizační struktura společnosti. Na nejvyšší pozici se nachází ředitel společnosti a pod ním pak všichni ostatní pracovníci. Každý zaměstnanec má možnost kariérního postupu při dobře odvedené práci.

Schéma 2: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, interní doklady společnosti

5.4 Zaměstnanci

Společnost zaměstnává 15 lidí. Všichni zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti po celý rok, pracují na hlavní pracovní poměr. Mají nárok na čtyři týdny dovolené. Společnost nejčastěji na období měsíců června, července a srpna, ale i kdykoli během roku zaměstnává brigádníky, ti podepisují dohodu o provedení práce, kde mohou odpracovat maximálně 300 hodin za kalendářní rok.

Firma spolupracuje s technickými vysokými školami, například s Českým vysokým učením technickým nebo Západočeskou univerzitou. Spolupracuje také s odbornými středními školami nebo odbornými učilišti. Studenti si také mohou vyzkoušet formou brigády nebo praxe, jak bude práce v jejich oboru nebo přímo ve společnosti vypadat. Společnost školám poskytuje i materiály pro výuku, odborné prezentace a přednášky.

Každý zaměstnanec má možnost kariérního postupu, to znamená, že ze skladníka nebo prodavače se může stát vedoucí obchodu a z vedoucího obchodu se může stát obchodní zástupce neboli dealer. Aby mohl zaměstnanec dosáhnout kariérního postupu, musí dokazovat dobře odvedenou práci a znalosti, ředitel může nabídnout školení pro vyšší pozici.

6 Analýza mzdového systému ve vybraném podniku

6.1 Mzda jednotlivých pracovních pozic

Mzda pozic uvedených výše v organizační struktuře. Každý pracovník má pevnou mzdu, ke které se připočítávají odměny a příplatky.

- a) **Ředitel společnosti** – hlavním úkolem ředitele společnosti je rozhodovat a stanovovat dlouhodobé cíle společnosti, dohlížet na plynulý a bezproblémový chod firmy, dále poskytovat pomocnou ruku svým zaměstnancům, pokud si s něčím nevědí rady. Zaměstnanec na této pozici má nejvyšší mzdu 30 000 Kč hrubého.

- b) **Vedoucí obchodu** – dohlíží na kompletní provoz prodejny a skladu, dále zodpovídá za inventury zboží, uzávěrky a plní nařízení ředitele. Hrubá mzda na této pozici se pohybuje okolo 29 000 Kč.

- c) **Vedoucí servisu** – dohlíží na kompletní provoz servisního oddělení. Vede kolektiv servisních techniků, spolupracuje s klienty ohledně servisu a oprav. Zaměstnanec na této pozici dostává 29 000 Kč hrubého.

- d) **Asistentka ředitele** – pravá ruka ředitele společnosti, domlouvá schůzky s obchodními partnery, objednává, kopíruje a sepisuje předlohy pro obchodní smlouvy. Na této pozici je hrubá mzda 28 000 Kč.

- e) **Fakturační oddělení** – kontroluje, přijímá a odesílá faktury. Hlídá data, kdy jsou faktury splatné, a jestli už byly uhrazeny. Na této pozici se dostává 28 000 Kč hrubého.

- f) **Prodavači** – jde o pracovníky, kteří se starají o prodejnu, prodávají zboží a manipulují s penězi. Ohodnocení zde činí 26 000 Kč hrubého.

- g) **Servisní technici** – komunikují s klienty, opravují a provádějí servis zboží buď přímo ve společnosti, nebo dojíždění za klienty. Jejich hrubá mzda činí 26 000 Kč.

- h) Skladníci** – přijímají a kontrolují příchozí i odchozí zboží, snaží se je co nejlépe a nejefektivněji uskladnit. Na této pozici mzda činí zhruba 25 000 Kč hrubého.

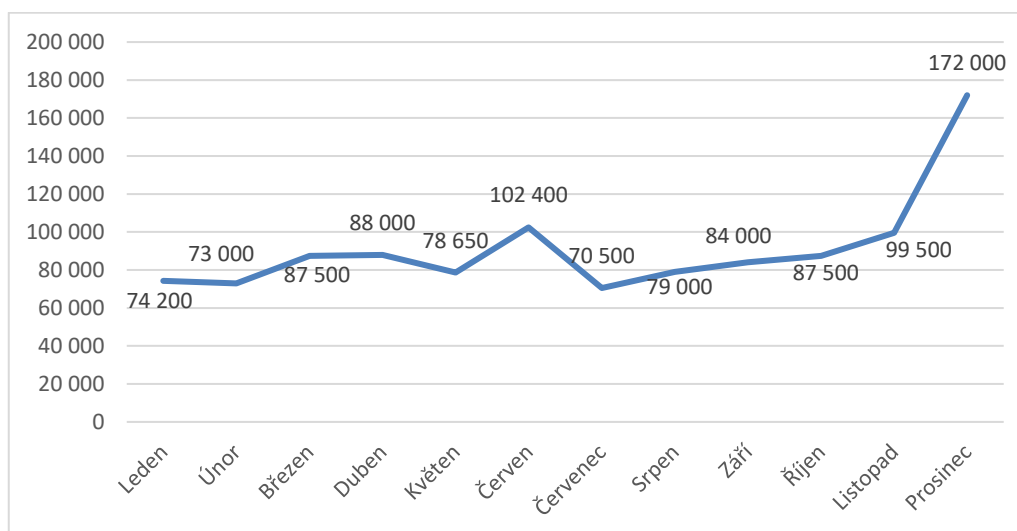
6.2 Doplnkové formy mzdy a příplatky

Jde o peníze, které jsou zaměstnancům přidávány k jejich pevné mzdě. Měly by motivovat zaměstnance k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. U jednotlivých zaměstnanců může být výše těchto odměn a příplatků odlišná.

6.2.1 Prémie

Prémie jsou jednou ze složek, které dostávají zaměstnanci ke mzdě. O tom, jak se prémie rozdělí mezi zaměstnance, rozhoduje ředitel společnosti. Každý může dosáhnout jiné výše prémie, nejčastěji se ředitel společnosti dívá na to, jestli byl zaměstnanec nemocný a kolik odpracoval hodin. Graf 2 zobrazuje celkové prémie pro všechny zaměstnance za rok 2021. Výchyly jsou vidět v měsících červnu a prosinci. Prémie v těchto měsících jsou takto odlišné, protože společnost přidává svým zaměstnancům polovinu měsíční mzdy k normální měsíční mzdě. Zaměstnanci to mohou použít v létě na dovolenou nebo v zimě na vánoční dárky, je to další přístup k tomu, jak zaměstnancům zvýšit motivaci k odvedení co nejlepšího výkonu.

Graf 2: Prémie za rok 2021 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Obratová prémie

Ředitel společnosti stanoví obrat, jehož chce dosáhnout za měsíc. Z částky, která je nad obrat, se vypočítá 1,5 %, což je celková prémie. Ta se rozdělí mezi všechny zaměstnance. To, jak se rozdělí, stanoví ředitel společnosti, který zohledňuje zásluhy jednotlivých zaměstnanců.

6.2.2 Odměny

Odměna za věrnost

Odměnu za věrnost vyplatí společnost zaměstnanci v případě, že ve společnosti působí déle než deset let. Společnost svému věrnému zaměstnanci věnuje zájezd podle jeho výběru v hodnotě 50 000 Kč.

Odměna za dosažení cíle

Tato odměna přísluší zaměstnanci jednou ročně, většinou ji společnost vyplácí za dosažení cíle, například při překročení stanovené cílové částky. Jako odměna připadá zaměstnanci 13. plat.

6.2.3 Příplatky

Příplatek za práci v sobotu

Na tento příplatek mají nárok všichni zaměstnanci, a to každý měsíc. Zaměstnanci přísluší za každou odpracovanou hodinu v sobotu příplatek ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku.

Průměrný hodinový výdělek se počítá jako součet hrubých mezd za předchozí čtvrtletí, děleno součtem odpracovaných hodin také za předchozí čtvrtletí.

6.2.4 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení dostává každý ze zaměstnanců ke své měsíční mzdě. Každý zaměstnanec jej může obdržet, a to až ve výši 2 000 Kč. Za co jej zaměstnanec dostane a v jaké výši, o tom rozhoduje ředitel společnosti, který zohledňuje například přístup k práci, aktivitu nebo například to, jak dokáže zaměstnanec řešit pracovní problém.

6.2.5 Benefity

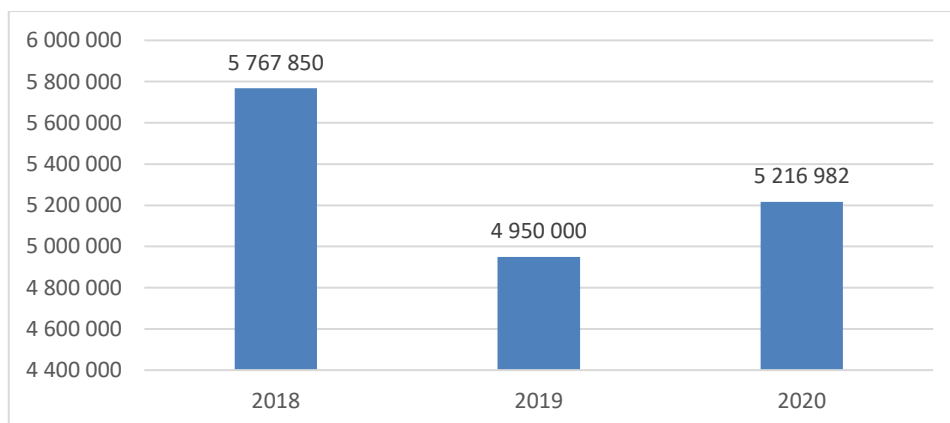
Jedním z nejdůležitějších benefitů, které podnik poskytuje, je **stravenkový paušál**. Ve společnosti jde o novinku, která spočívá v tom, že zaměstnanec nedostane stravenky, ale peníze. Pro každého zaměstnance je to 70 Kč na den. Pro společnost to představuje daňově uznatelný náklad v plné výši.

Dalším benefitem, který společnost poskytuje, je **příspěvek na penzijní pojištění**. Je to dobrovolný příspěvek, který dostávají zaměstnanci měsíčně ve výši 500 Kč.

6.3 Přehled mzdových nákladů

Podle grafu 3 je vidět, že v roce 2018 byly za poslední čtyři roky nejvyšší mzdové náklady, a to proto, že podnik měl 16 zaměstnanců, což je o jednoho více, než má nyní. Pokles v roce 2019 byl zapříčiněn tím, že podnik měl o jednoho zaměstnance méně než roku 2018. V roce 2020 bylo o jednoho zaměstnance méně a od poloviny roku o dalšího zaměstnance méně než v roce předešlém. Avšak oproti roku 2019 mzdové náklady nepoklesly, a to proto, že rostly mzdy.

Graf 3: Mzdové náklady (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření představuje důležitou součást pro analýzu mzdového systému. Výsledky dotazníku, který byl distribuován všem zaměstnancům, by měly poukázat na nedostatky, ale i nedostatky ve společnosti, které zaměstnanci vnímají. Dotazník, který je plně anonymní, obsahuje 17 otázek, a to jak uzavřených, tak otevřených. Dotazník zodpovědělo všech 15 zaměstnanců pobočky v Českých Budějovicích.

Dotazník má tři části:

1. strukturu dotazovaných,
2. odměňovací systém,
3. zaměstnanecké výhody.

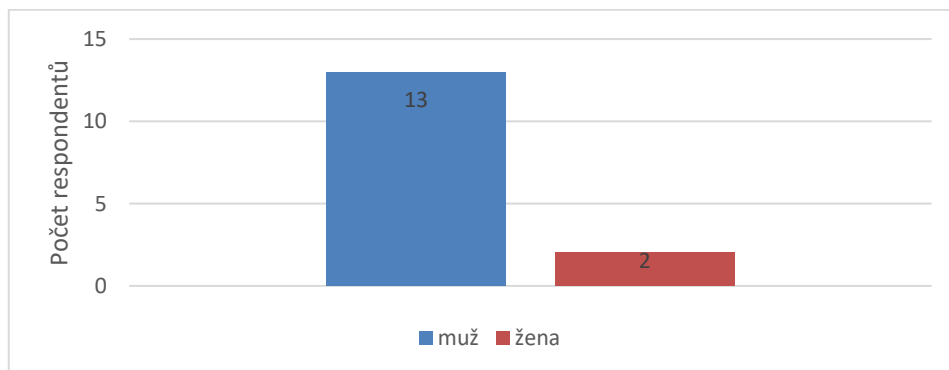
6.4.1 Struktura dotazovaných

V této části jsou blíže specifikováni zaměstnanci, kteří odpovídali na otázky v dotazníku. Tato část slouží k přesnějším výsledkům.

Otázka č. 1: Pohlaví

Podle grafu 4 je vidět, že mezi zaměstnanci podniku převažují muži. Z 15 respondentů je 13 mužů a dvě ženy. Jelikož se podnik zabývá svařovací technikou, je to práce spíše pro muže, dvě ženy v podniku jsou na pozicích asistentky a fakturantky.

Graf 4: Pohlaví

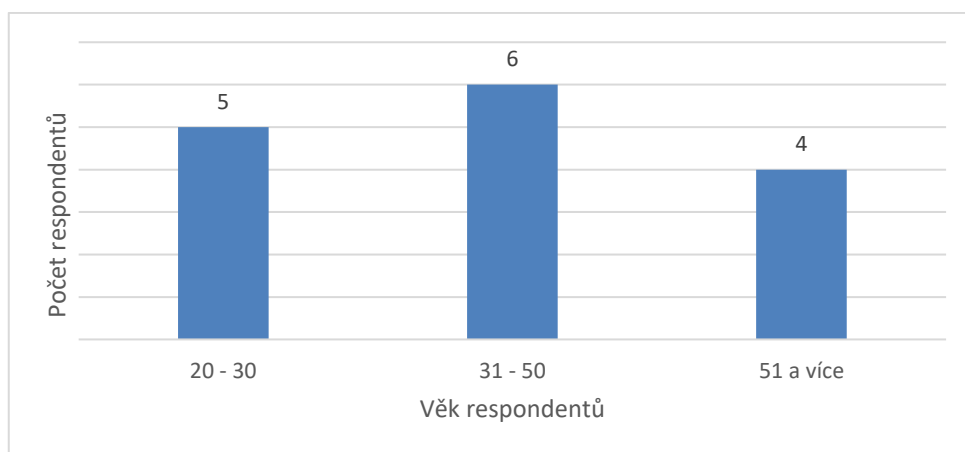


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Graf 5 ukazuje, že podnik zaměstnává spíše starší zaměstnance, ve věku 31–50 let pracuje ve společnosti 40 % zaměstnanců (tj. šest respondentů). Avšak postupem času budou přicházet zaměstnanci mladší, jelikož firma spolupracuje s mnoha středními i vysokými školami, a firma si bude vybírat mezi nejlepšími studenty své budoucí zaměstnance, ve věku 20–30 let je ve společnosti zaměstnáno 33 % (tj. pět respondentů). Své starší zaměstnance si ale bude chtít udržet díky jejich pracovním zkušenostem v podniku, také kvůli tomu, že jsou v podniku od začátku a jsou obeznámeni s chodem firmy, takovýchto zaměstnanců starších 51 let je ve společnosti 27 % (tj. čtyři respondenti).

Graf 5: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaký typ úvazku máte?

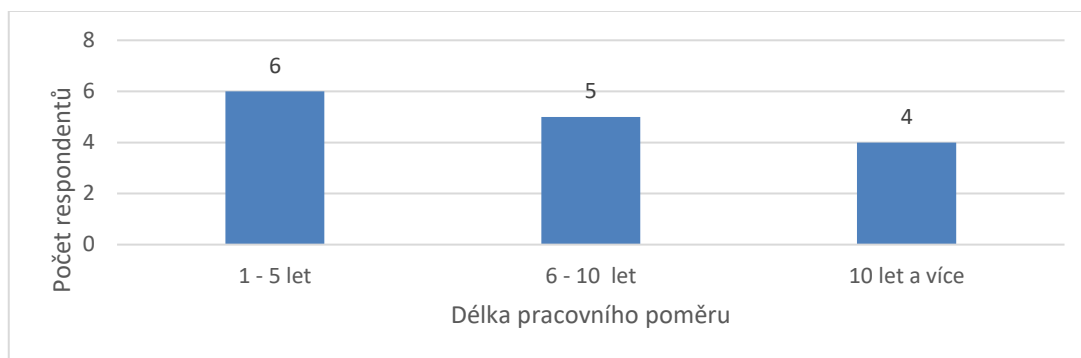
V podniku pracují všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, což znamená, že pracují 40 hodin týdně. Podnik zaměstnává na jiné pracovní poměry pouze o prázdninách, a to formou brigády.

Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete v podniku?

Graf 6 znázorňuje, že největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří v podniku nepracují dlouho, po dobu jednoho roku až pěti let působí ve společnosti šest pracovníků. Důvodem je, že si ředitel podniku vybírá mezi studenty nové zaměstnance a má jen několik věrných zaměstnanců. Těch, kteří působí ve firmě šest až deset let, je pět a těch, kdo jsou tam nejdéle, tzn. deset let a déle, jsou čtyři.

Nejvěrnější zaměstnanci jsou i ti nejstarší, kterým je 51 a více let. Zaměstnankyně na pozici asistentky patří k nejvěrnějším zaměstnancům, ale je ve věku 31–50 let, protože je ve společnosti od začátku pravou rukou ředitele.

Graf 6: Délka pracovního poměru

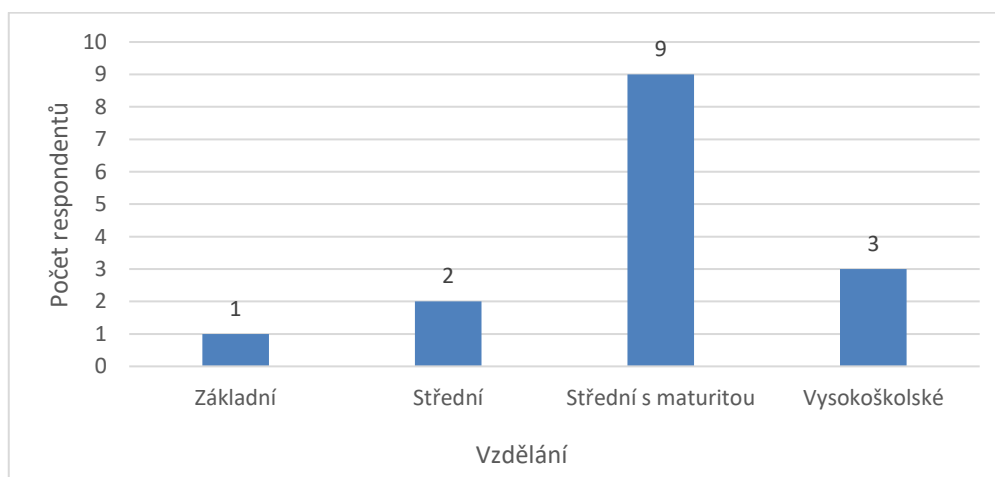


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Podle grafu 7 je v podniku nejvíce zaměstnanců, přesněji 60 % (tj. devět respondentů), kteří absolvovali střední školu s maturitou, druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců, zastupující 20 % (tj. pět respondentů), je ta s vysokoškolským vzděláním, to jsou zaměstnanci, kteří jsou ve věku 20–30 let. Důvodem je, že mladší ročníky už mají více možností v rámci vzdělání a tuto možnost se snaží využít. V podniku není potřeba mít vysokoškolské vzdělání, protože to žádná z pozic nevyžaduje, proto stačí vzdělání střední s maturitou nebo bez maturity, to mají dva zaměstnanci. Základní vzdělání má pouze jeden zaměstnanec, který pracuje na pozici skladníka.

Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání

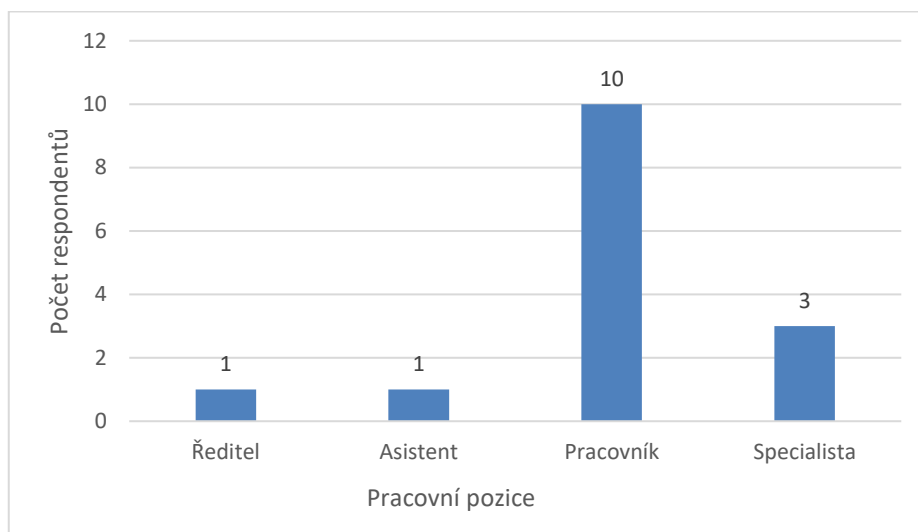


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jakou pozici v podniku zastáváte?

Nejpočetnější zastoupení podle grafu 8 má pozice pracovníka, zastupuje 67 % (tj. deset respondentů). Pracovníkem se rozumí prodavač nebo skladník. Tyto pozice jsou nejvíce zastoupeny, protože jsou nejdůležitější pro chod podniku, a také u nich stačí nižší stupeň dosaženého vzdělání. Společnost se specializuje na technické věci, které potřebují své specialisty, ti zastupují 20 % (tj. tři respondenty). Jeden zaměstnanec působí na pozici asistenta, konkrétně jde o asistentku ředitele, a ředitel je také pouze jeden.

Graf 8: Pozice v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

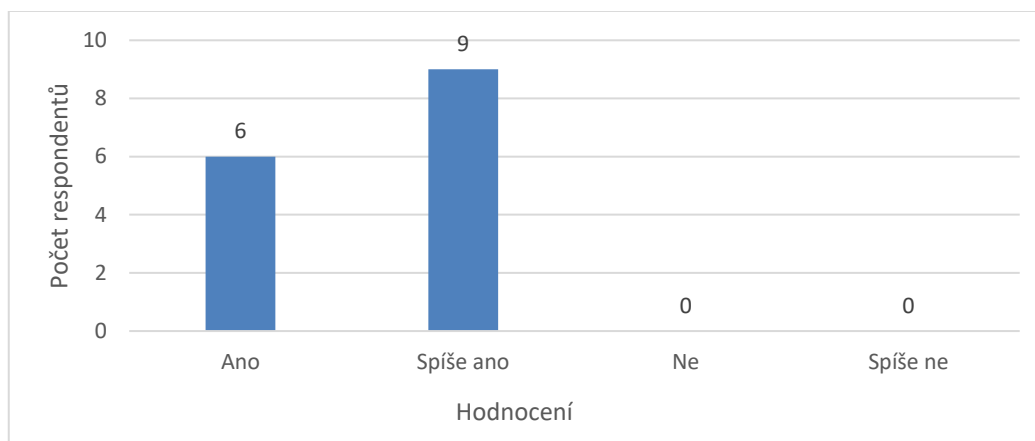
6.4.2 Systém odměňování

Druhá část dotazníku obsahuje otázky zaměřené na to, zda jsou spokojeni s odměňováním za svou práci, jestli systému odměňování rozumí, a jaké jsou možnosti jejich kariérního růstu.

Otázka č. 7: Domníváte se, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?

Podle grafu 9 je vidět, že 100 % zaměstnanců je s odměňováním za svou vykonanou práci spokojeno, devět respondentů sice váhalo, ale přiklonilo se spíše k adekvátnímu ohodnocení. Šest zaměstnanců se domnívá, že jsou určitě adekvátně ohodnoceni. Žádný z dotázaných neshledává nespravedlnost nebo neadekvátnost odměny vůči svému výkonu.

Graf 9: Adekvátní ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Máte možnost kariérního růstu?

Graf 10 zobrazuje, že podnik umožňuje téměř všem svým (respektive 13) zaměstnancům kariérní růst. Výjimkou jsou dva zaměstnanci, samozřejmě ředitel podniku, který už je na nejvyšší pozici ve firmě. Druhou osobou je skladník, ten by pro svůj kariérní postup potřeboval alespoň střední vyučení nebo střední školu s maturitou.

Graf 10: Kariérní růst

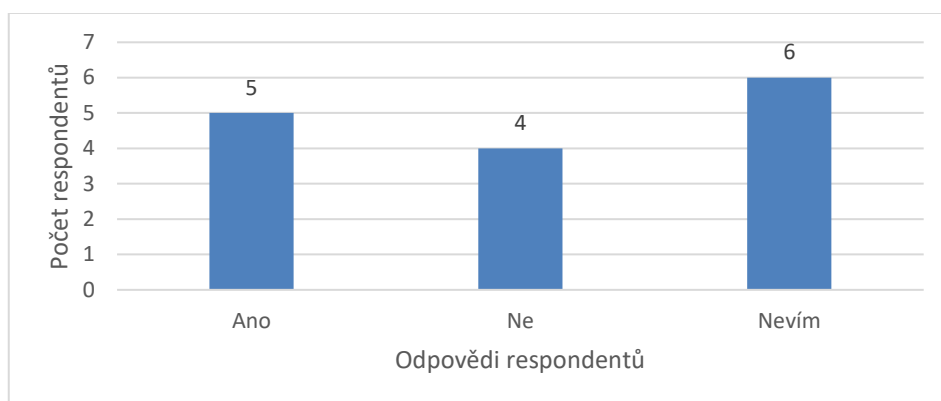


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?

Graf 11 znázorňuje, že na každého zaměstnance působí řízení jejich nadřízeného jinak, 33 % (tj. pět respondentů) odpovědělo, že styl řízení nadřízeného má nějaký vliv na jejich pracovní výkon, naopak u 27 % (tj. čtyř respondentů) to nemá vliv žádný. Šest zaměstnanců si není jisto, zda styl řízení nadřízeného má nějaký vliv na jejich pracovní výkon.

Graf 11: Styl řízení nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

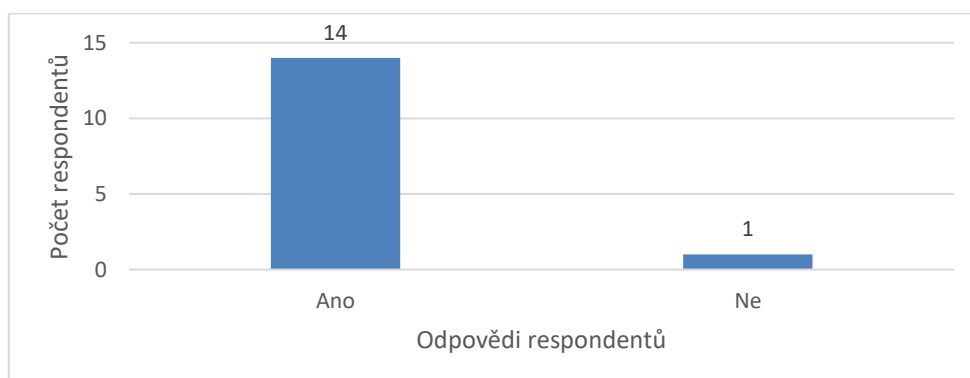
6.4.3 Zaměstnanecké výhody

Třetí část dotazníku je zaměřena na zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci odpovídají na otázky, jež umožňují zjistit, jaké benefity zaměstnanci využívají, a naopak, které jim chybí, a chtěli by je zařadit k benefitům nabízených podnikem. Dále zjišťují, které výhody jsou pro ně nejdůležitější, a které naopak nevyužívají a vyřadili by je.

Otázka č. 10: Byli jste dostatečně obeznámeni s výhodami (benefity) podniku?

Na grafu 12 je vidět, že 14 respondentům, což odpovídá 93 % zaměstnanců, bylo dostatečně vysvětleno a řečeno, jaké benefity mohou využívat. Zbylý jeden respondent na pozici pracovníka uvedl, že s nimi nebyl dostatečně obeznámen.

Graf 12: Obeznámení s výhodami

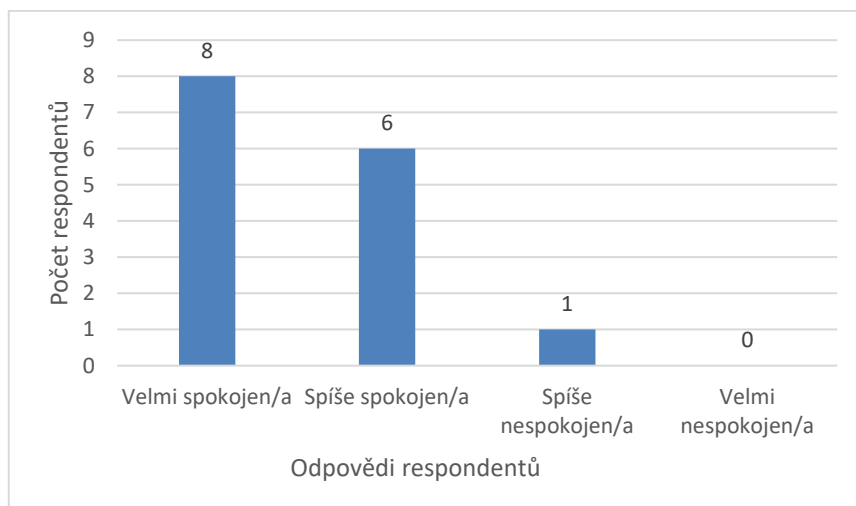


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s výhodami, které Vám podnik nabízí?

Graf 13 zobrazuje, že 53 % (tj. osm respondentů) je velmi spokojeno s výběrem zaměstnaneckých výhod, 40 % (tj. šest respondentů) je spíše spokojeno a pouze 7 % (tj. jeden respondent) spíše nespokojeno.

Graf 13: Spokojenost s výhodami

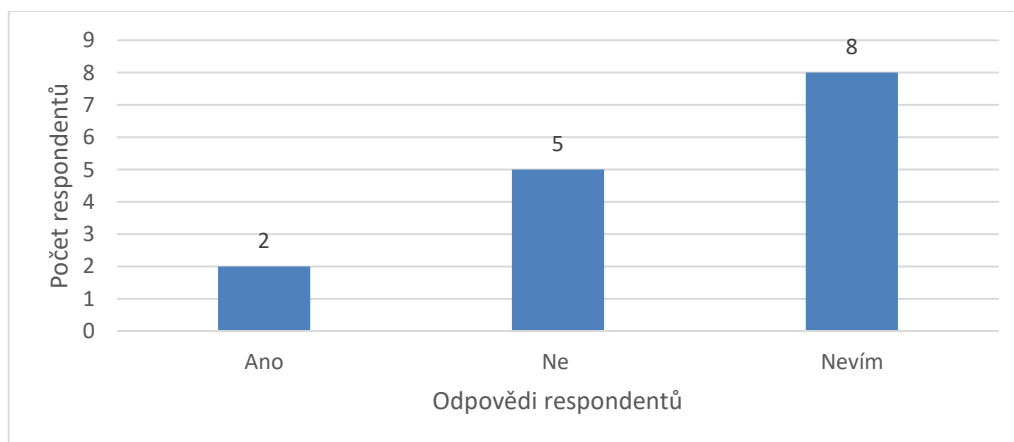


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Hrála nabídka výhod důležitou roli při výběru zaměstnání v tomto podniku?

Graf 14 znázorňuje, že pouze u dvou zaměstnanců výhody hrály nějakou roli ve výběru zaměstnání. U pěti zaměstnanců to nehrálo žádnou roli. U většiny zaměstnanců hrály roli při výběru zaměstnání jiné motivátory, jimiž jsou například pracovní prostředí, kolektiv nebo výše výdělku. U pěti respondentů to nehrálo žádnou roli a osm respondentů si není jisto, zda to hrálo nějakou roli.

Graf 14: Role výhod při výběru zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

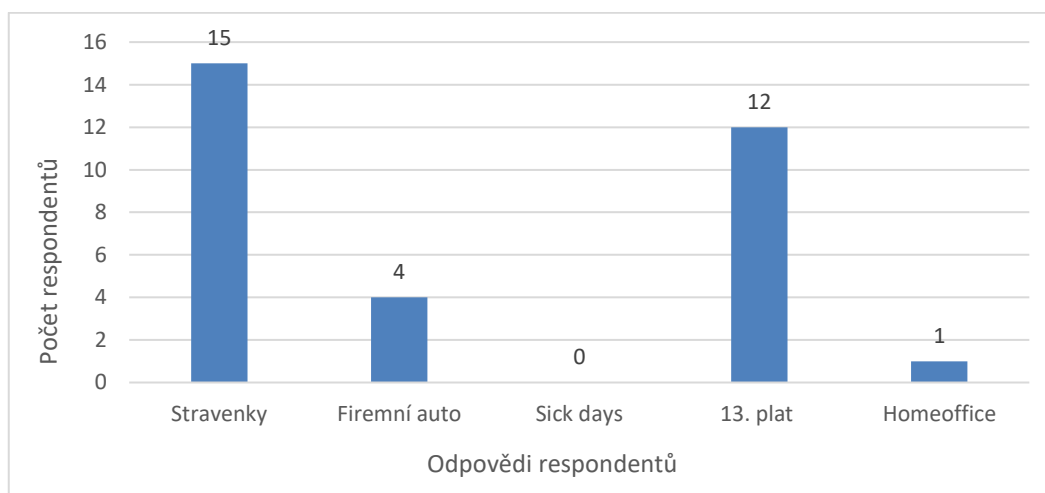
Otázka č. 13: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „ano“, jak velkou roli?

U otázky č. 12 pouze dva zaměstnanci odpověděli, že to u nich hrálo roli, u jednoho zaměstnance to nehrálo skoro žádnou roli a u jednoho nižší roli.

Otázka č. 14: Které výhody využíváte?

Na grafu 15 je vidět, že nejvyužívanější výhodou v podniku jsou stravenky, respektive **stravenkový paušál**, ten využívá všech 15 zaměstnanců (tj. 100 %); podnik jej začal používat od února. Druhá nejčastěji využívaná výhoda je **13. plat**, ten využívá 12 zaměstnanců (tj. 80 %), pro zaměstnance je to jednorázový finanční bonus, který je udělen většinou na konci roku. Další v pořadí je **firemní auto**, to využívají čtyři ze zaměstnanců (tj. 26,7 %), dva z nich jsou specialisté, kteří objíždějí zákazníky, ale najdou se mezi nimi i pracovníci z obchodu nebo ze skladu, kteří rozvázejí nebo dovážejí zboží. Pouze jeden zaměstnanec využívá **home office** (tj. 6,7 %), a to fakturantka, protože u ostatních pracovních pozic to není možné.

Graf 15: Využívané výhody

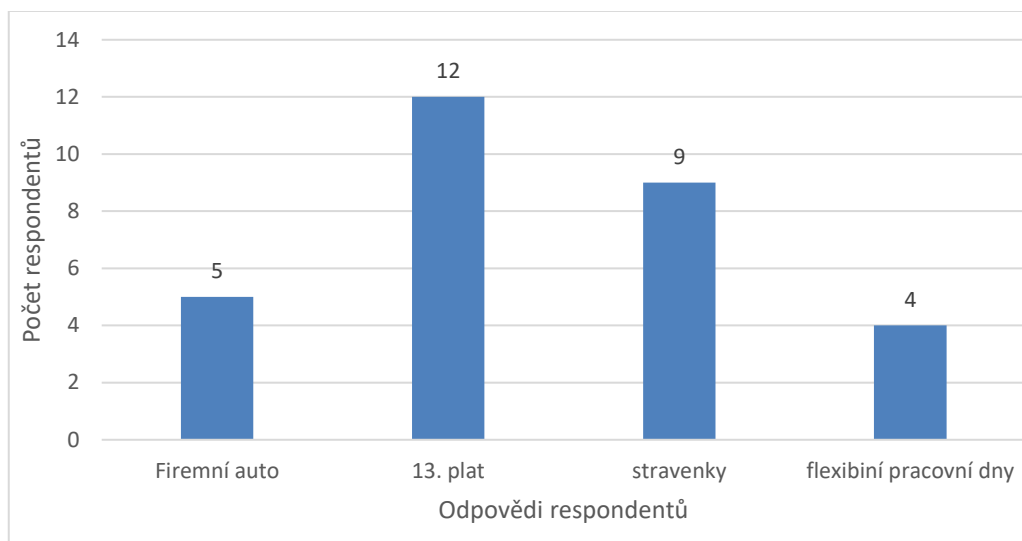


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jaké 2 výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

Na grafu 16 je vidět, že pro zaměstnance jsou nejdůležitějšími výhodami **13. plat**, to uvedlo 12 respondentů (tj. 80 %), a **stravenkový paušál** u devíti respondentů (tj. 60 %). Také jednou z důležitých výhod čtyři zaměstnanci (tj. 26,7 %) shledávají **flexibilní pracovní dobu**, kterou zatím firma nenabízí. Pro zaměstnance by to znamenalo, že by si mohli určit, kdy bude jejich pracovní doba začínat a kdy končit. Naopak pro zaměstnavatele by to znamenalo, že ne každý zaměstnanec by odpracoval to, co má, ve společnosti by pak vznikl chaos a více práce by měli ti zaměstnanci, kteří by flexibilní pracovní dobu neměli.

Graf 16: Nejdůležitější výhody

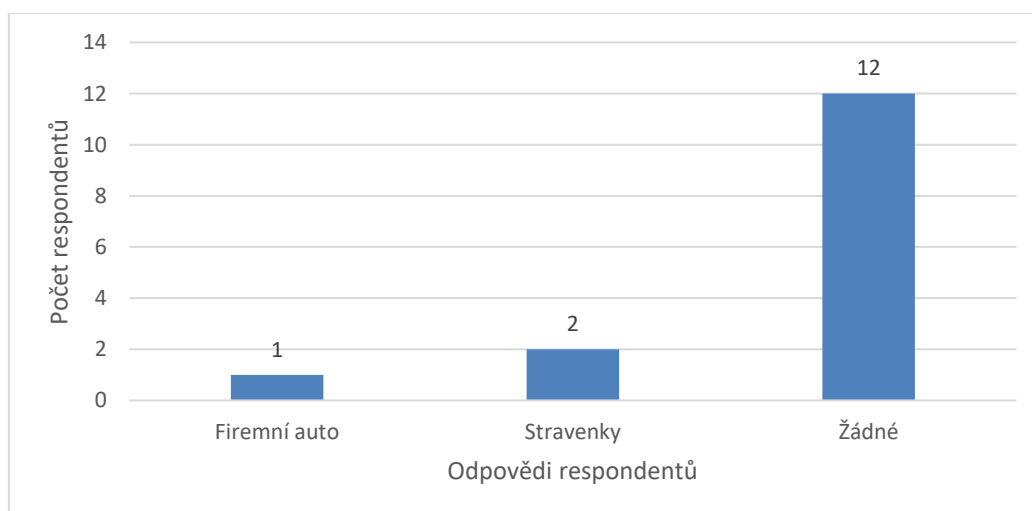


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jaké výhody (benefity) jsou pro Vás zbytečné a nevyužíváte je?

Podle grafu 17 je vidět, že 12 zaměstnanců (tj. 80 %) nepovažuje žádné benefity za zbytečné nebo mezi nimi nevidí jediný, který by nevyužívali. Na každého zaměstnance působí benefity jinak a každému vyhovuje něco jiného. Podnik se bohužel nemůže zavděčit všem, a proto je vidět, že někteří zaměstnanci mají benefity, jež jsou pro ně zbytečné. U jednoho zaměstnance je zbytečné firemní auto a u dalších dvou stravenkový paušál. Pro dva zaměstnance jsou zbytečné stravenky.

Graf 17: Nevyužívané výhody

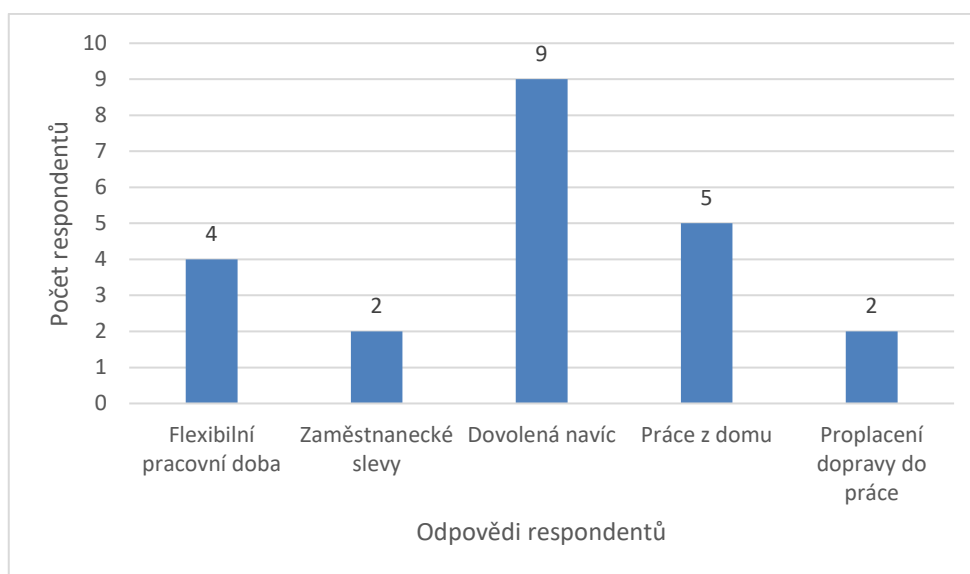


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Které výhody (benefity) postrádáte, a chtěli byste je využívat?

Graf 18 zobrazuje, že nejžádanějším benefitem u devíti zaměstnanců (tj. 41 %), který by chtěli zařadit, je dovolená navíc, ovšem to by znamenalo pro společnost zvýšení nákladů, a pro vysokou vytiženost firmy to není zcela možné. O něco méně, pět zaměstnanců (tj. 23 %), by chtělo zařadit práci na home office, to ale bohužel v podniku není realizovatelné u většiny zaměstnanců, lze to pouze u pozice fakturantky, jejíž práce se dá vykonávat z domu. Dále by zaměstnanci chtěli zařadit flexibilní pracovní dobu, což by si přáli čtyři z nich (tj. 18 %), zaměstnanecké slevy by přivítali dva zaměstnanci, proplacení dopravy do práce rovněž dva zaměstnanci.

Graf 18: Nezařazené výhody



Zdroj: vlastní zpracování

7 Shrnutí a návrhy na zlepšení mzdového systému

Dotazníkové šetření je rozděleno do tří částí. V té první byla detekována struktura dotazovaných, dotazník byl rozdán všem 15 zaměstnancům pobočky v Českých Budějovicích, což znamená, že návratnost byla 100%. Výsledky ukázaly, že společnost zaměstnává spíše muže ve věku 31–50 let, jelikož jde o subjekt pohybující se v technické sféře. Avšak i pouhé dvě ženy mají v této společnosti důležité pozice, jedna z nich pracuje jako asistentka ředitele a má přehled o veškerém obchodu i harmonogramu ředitele, druhou ženou je fakturantka, která má zase přehled o fakturách a jejich splatnosti. Společnost v posledních letech čím dál více zaměstnává mladé lidi, protože spolupracuje s řadou vysokých i středních škol, a nahrazuje tak volná místa po zaměstnancích, kteří odcházejí do důchodu. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců představují pracovníci, kteří z největší části napomáhají k plynulému chodu společnosti, jakož i k vysokým obrátům.

Ve druhé části byly zjištěny informace o odměňovacím systému, výsledky ukázaly, že 100 % zaměstnanců přijde hodnocení adekvátní jejich pracovnímu výkonu. To je pro firmu velmi dobré, protože zaměstnanci nejsou demotivováni výší mzdy a jsou spokojeni. To, co může zaměstnance dále motivovat, je kariérní postup, každý by ve své práci chtěl postupovat k vyšším pozicím, a tudíž být i lépe finančně ohodnocen. Ředitel společnosti už sice nemůže v podniku postoupit na vyšší pozici, ale může se stále zdokonalovat, například vzdělávacími kurzy, jak vést své pracovníky, protože podle grafu 11 má u 33 % zaměstnanců styl řízení ředitele společnosti vliv na jejich pracovní výkon. Dále se může přiučit, jak co nejlépe motivovat své zaměstnance k obchodním i výkonnostním výsledkům nebo jak řešit problémy v rámci společnosti. Rovněž se může zdokonalovat i v cizích jazycích, daňové problematice nebo finanční gramotnosti. Skladník je dalším a posledním pracovníkem, který nemůže dosáhnout vyšší pozice, protože nemá dostatečné vzdělání. Nicméně záleží na pracovníkovi, jestli si vzdělání zvýší, nebo ne, firma bude tomuto pracovníkovi nápomocná k dokončení vyššího stupně vzdělání.

Třetí část se zaměřovala na zaměstnanecké výhody. Celkem 93 % zaměstnanců uvedlo, že byli dostatečně obeznámeni s nabídkou výhod, u zbylých 7 %, což odpovídá jednomu pracovníkovi na pozici prodavače, toto nedostatečné obeznámení může být zapříčiněno tím, že pracovník ve společnosti není tak dlouho, ale také si nemusel porozumět s nadřízeným. Těchto 93 % zaměstnanců také uvedlo, že jsou s výběrem zaměstnaneckých výhod spokojeni, ale jen u 13 % měla nabídka výhod vliv při výběru

zaměstnání. Celkově 87 % zaměstnanců tedy přiměly pracovat pro tuto společnost jiné faktory, ať už výše mzdy, vzdělání, nebo pracovní prostředí. Nejvyužívanějším benefitem jsou stravenky (100 %), případně stravenkový paušál, na který firma přešla v únoru roku 2021. Další výhoda, která je velice využívána a podle grafu 16 je pro zaměstnance nejdůležitější, je 13. plat. Tuto výhodu využívá 80 % zaměstnanců, hned po 13. platu je nejdůležitější právě již zmiňovaný stravenkový paušál. Dva zaměstnanci z řad pracovníků považují tento paušál za zbytečný, avšak je pochopitelné, že každému zaměstnanci vyhovuje něco jiného a firma se nemůže zavděčit všem. Naopak nejžádanějším benefitem ve společnosti je dovolená navíc, což by pro firmu znamenalo zvýšení nákladů, ale i snížení tržeb, protože by v obchodě bylo málo pracovníků, kteří by se věnovali všem zákazníkům, kteří společnost navštíví. Za jeden den je to až stovka zákazníků.

7.1 Stravenky a stravenkový paušál

Stravenky jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem ve výši 55 %, zbylých 45 % je daňově neuznatelným nákladem, naopak stravenkový paušál je daňovým nákladem v plné výši (100 %). Jelikož společnost přispívá zaměstnancům 70 Kč na den, je to daňově uznatelné u zaměstnavatele a u zaměstnance je to osvobozený příjem. Společnost přešla na stravenkový paušál v únoru roku 2021. Pro zaměstnance to má výhody, například ne všude přijímají papírové stravenky, mohou peníze z paušálu použít na pořízení jiných věcí, například oblečení, protože tyto peníze dostávají už ve mzdě. Výhody pro zaměstnavatele jsou takové, že to není tak administrativně náročné a nemusí platit provize zprostředkovateli stravenek.

7.2 Návrhy na zlepšení a diskuse

Náměty na zlepšení odměňovacího systému společnosti jsou navrženy se zřetelem na odpovědi zaměstnanců v dotazníkovém šetření a s ohledem na finanční možnosti společnosti.

7.2.1 Seznámení se zaměstnaneckými výhodami

Seznámit zaměstnance s výhodami nabízenými společností bývá velmi důležité, protože jde pro zaměstnance o vysokou motivační složku ke mzdě, která má tendenci zlepšit jejich pracovní výkon. Toto potvrzuje i d'Ambrosiová (2011), kteří uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou určitou formou, jak může společnost přispět k vyšší motivaci a větší spokojenosti svých zaměstnanců, dále také může pomoci společnosti k lepší pozici na trhu. Sice podle grafu 12 byl nedostatečně obeznámen s benefity pouze jeden zaměstnanec, přesto bych společnosti doporučila, aby řádně seznámila uchazeče a své zaměstnance se skupinou výhod, které společnost nabízí, a zjistila, jestli opravdu rozumí všem výhodám.

7.2.2 Zaměstnanecké výhody

Správný výběr zaměstnaneckých výhod neboli benefitů je pro společnost velmi důležitý, protože výhody přispívají k větší motivaci zaměstnanců, k jejich vyššímu pracovnímu výkonu, a jak uvádí Urban (2017), dobře motivovaní zaměstnanci jsou ochotni udělat více, než se od nich očekává. Podle otázky č. 11 je 93 % zaměstnanců s výběrem výhod spokojeno, přesto by si přáli některé další výhody zařadit. Podle grafu 17 by zaměstnanci nejvíce přivítali **dovolenou nad rámec zákona**, dále také **práci z domova**, **proplacení dopravy do práce** nebo **flexibilní pracovní dobu**.

Dovolená nad rámec zákona, placená dovolená patří mezi nejoblíbenější a nejvyužívanější benefity zaměstnanců. To potvrzuje i Šubrt (2019), který říká, že je to nejvýznamnější nárok, který zaměstnanec má. Dovolená nad rámec zákona by nějakým rapidním způsobem mzdové náklady nezměnila, tím pádem ani výsledek hospodaření, protože mzdové náklady za celý rok tvoří pouhých 7 % celkových nákladů. Podle grafu 1 je vidět, že společnost má vysoké roční obraty a mzdové náklady v poměru k obratu tvoří pouhých 6 %. Pokud by společnost zařadila tuto výhodu do svého seznamu, zaměstnanců by bylo méně v obchodě, nestíhali by obsloužit všechny zákazníky a věnovat se i jiné práci, například telefonování se zákazníky nebo připravování objednávek. Obrat by se v tomto případě snížil. Avšak tato výhoda nemůže být zařazena, třebaže by společnost na to finanční prostředky měla, z toho důvodu, že firma nemá tolik pracovníků, kteří by v obchodě obsluhovali zákazníky a prodávali zboží, tudíž si nemůže dovolit jejich vyšší absenci. Východiskem by mohlo být zaměstnání více pracovníků na

pozici prodavače. Pokud by společnost nechtěla vynaložit náklady na nové pracovníky, mohla by zaměstnat brigádníky, kteří by mohli prodavačům v obchodě vypomoci, a společnost by nemusela vynaložit tak vysoké mzdové náklady.

Práce z domova je další z výhod, jež by zaměstnanci uvítali. Bohužel tento benefit také není možné zařadit do seznamu výhod. Zaměstnanci si zde patrně neuvědomují, že je jich ve firmě málo, proto opět nelze, aby zaměstnanci ve společnosti chyběli. Jediný, kdo má možnost vykonávat práci z domu, je fakturantka, která tuto možnost občas využívá. Nicméně to se příliš nezamlouvá řediteli společnosti, protože fakturantka pak neodvádí svou práci tak, jak má, a ředitel nemá takovou kontrolu nad její prací.

Proplacení dopravy do práce, pokud by společnost na tuto výhodu přistoupila, by pro ni znamenalo zvýšení nákladů. Po domluvě s ředitelem společnosti byl navržen příspěvek zaměstnancům, jejichž bydliště se nachází ve vzdálenosti 20 km a více, a to dvě koruny za kilometr. Mzdové náklady by se zvýšily o 54 720 Kč, protože zaměstnanci, kteří při dojíždění za prací v této firmě musejí urazit delší vzdálenost, jsou pouze tři. Tento benefit si tudíž firma může dovolit, protože její vysoké obraty, tudíž i celkové výnosy tuto výhodu pokryjí.

Flexibilní pracovní doba je výhoda, již by si podle grafu 17 přáli zařadit čtyři zaměstnanci. Pokud by společnost přistoupila na tuto výhodu a zařadila by ji do seznamu, pro zaměstnance by to znamenalo, že by si mohli svou pracovní dobu rozvrhnout kdykoli během pracovního dne, a vyhnout se tak možné absenci v pracovní době. Pro zaměstnavatele to má ale řadu nevýhod, což potvrzuje názor Kottnauera a spol. (2002), že je složité kontrolovat, jak zaměstnanci dodržují pracovní dobu, a je složité to i evidovat. Dále je dost pravděpodobné, že by zaměstnanci nestíhali svou stanovenou práci. Tuto výhodu by společnost zařadit mohla, ovšem musela by si se svými zaměstnanci vymezit, kdo a za jakých podmínek by mohl využívat flexibilní pracovní dobu, aby se nestalo, že v nějaké chvíli nebude ve společnosti nikdo přítomen.

8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat odměňovací systém vybrané společnosti a následně vypracovat návrh pro zlepšení odměňovacího systému.

V teoretické části byly popsány základní pojmy mzdového systému, který je pro firmu velmi důležitý z důvodu motivace zaměstnanců a ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Dále jsou tam popsány doplňující složky mzdy, jako jsou odměny, příplatky a bonusy, které jsou opět velkou motivací ke zlepšení zaměstnancova pracovního výkonu. To, jaké druhy těchto doplňujících složek může zaměstnavatel poskytnout, a jak se počítají.

Pro praktickou část byla vybrána společnost XYZ (společnost si nepřeje být jmenována) a její pobočka v Českých Budějovicích, v první části je tato společnost charakterizována, popsána její organizační struktura a přibliženo, jaké cíle společnost má.

Ve druhé části byl analyzován mzdový systém společnosti, jakou mzdu pobírají zaměstnanci na jednotlivých pozicích organizační struktury, i to, jaké odměny, příplatky a bonusy společnost nabízí a platí svým zaměstnancům ke mzdě. Poté je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které tvořilo 17 otevřených i uzavřených otázek. Odpovědi byly pro lepší názornost převedeny do grafů. Návratnost dotazníkového šetření byla 100%, odpověděli všichni zaměstnanci. Podle výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti jsou dobře seznámeni se mzdovým systémem a jsou s ním i spokojeni. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci považují odměňování ve společnosti za spravedlivé a motivující k lepším pracovním výkonům. Přesto některé zaměstnanecké výhody pracovníkům chybí.

V poslední části praktické části na základě výsledků dotazníkového šetření i rozhovoru s ředitelem společnosti byly vypracovány návrhy a doporučení odměňovacího systému, které by napomohly k ještě vyšší motivaci zaměstnanců a k jejich větší spokojenosti.

9 Summary and keywords

This bachelor thesis deals with the remuneration of employees in an enterprise. Remuneration is one of the most important, but the most expensive incentives for doing business. The company therefore needs to strike a balance between employee satisfaction and business prosperity. Based on the wage system, used in the enterprise, the work further describes the effect of wage costs on the economic result.

The practical part deals with the analysis of the payroll system in the enterprise and examines the impact of the current payroll system on the final profit or loss. The work finds out the payroll system through a questionnaire survey, wage cost observations and economic outcome and internal company materials. The result is the newly proposed compensation scheme for employees and its impact on the costs and economic outcome of the selected business entity.

Keywords

Wage, payroll system, remuneration of employees, costs.

10 Použitá literatura

1. d'Ambrosová, H. (2011). Abeceda personalisty 2011: řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře (4. vyd). ANAG.
2. Andrlík, B., Bobčíková, P. (2018). Role zaměstnaneckých benefitů v České republice [online]. Dostupné z: https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/31028/1/3_Andrlík_Bobcikova.pdf.
3. Armstrong, M. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.
4. Horváthová P. (2016). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
5. Chalupa, R., Kadlec, J., Pilátová, J., Procházková, D., Sedlák, R., Skálová, J., & Vlach, P. (2018). Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018: úvod do soustavy účetnictví, dlouhodobý majetek mimo finanční majetek, zásoby, cenné papíry, finanční majetek, zúčtovací vztahy, vlastní kapitál, dlouhodobé závazky, úvěry, odložená daň a rezervy, náklady a výnosy, účetní závěrka, účetní a daňová soustava, mezinárodní standardy účetního výkaznictví, mezinárodní účetní standardy (16. aktualizované vydání). ANAG.
6. Klefer účetnictví, 2019. Naše tipy – mzdy a zaměstnanci [online]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>.
7. Kociánová R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
8. Kottbauer, A., Jouza, L., & Sládek, V. ([2002]). Pracovní doba podle zákoníku práce v praxi. Nakladatelství ANAG.
9. Král, B. (2012). Manažerské účetnictví (3. doplněné a aktualizované vydání). Management Press.
10. Krbečková, M., & Plesníková, J. (2020). FKSP: sociální fondy, benefity a jiná plnění (7. aktualizované vydání).

11. Meritum Účetnictví podnikatelů 2018: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2018. (2018) (15. vydání). Wolters Kluwer.
12. Sandel, M. (2012). The Moral Limits of Markets: What money cannot buy. London: Allen Lane.
13. Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). Podniková ekonomika (6., přepracované a doplněné vydání). C. H. Beck.
14. Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
15. Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Přikrylová, H., Krajčíková, Z., Lukešová, D., Dorčáková, J., & Mikyska, M. ([2019]). Abeceda mzdové účetní 2019: osobní a mzdová agenda, pracovněprávní a mzdové minimum, průměrný výdělek, srážky ze mzdy, povinnosti zaměstnavatelů k úřadu práce a vzájemné vztahy, daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, zdravotní pojištění, pojistné na sociální zabezpečení, dávky nemocenského pojištění, důchodové pojištění, náhrada majetkové a nemajetkové újmy a bezdůvodné obohacení, odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání, přehled důležitých údajů (29. aktualizované vydání). ANAG.
16. Urban J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.
17. Vybíhal V. (2020). Mzdové účetnictví. Praha: Grada Publishing.
18. Zákoník práce (2019). Zákon č. 262/2006 Sb.

11 Seznam grafů, tabulek a schémat

Seznam grafů

Graf 1: Obraty bez DPH (v Kč).....	30
Graf 2: Prémie za rok 2021 (v Kč)	34
Graf 3: Mzdové náklady (v Kč).....	36
Graf 4: Pohlaví.....	37
Graf 5: Věk	38
Graf 6: Délka pracovního poměru	39
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	39
Graf 8: Pozice v podniku	40
Graf 9: Adekvátní ohodnocení.....	41
Graf 10: Kariérní růst.....	41
Graf 11: Styl řízení nadřízeného	42
Graf 12: Obeznamení s výhodami	42
Graf 13: Spokojenost s výhodami.....	43
Graf 14: Role výhod při výběru zaměstnání.....	43
Graf 15: Využívané výhody.....	44
Graf 16: Nejdůležitější výhody	45
Graf 17: Nevyužívané výhody.....	45
Graf 18: Nezařazené výhody	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení platových tříd a tarifů	14
--	----

Seznam schémat

Schéma 1: Celková odměna.....	11
Schéma 2: Organizační struktura.....	31

12 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Agáta Podlahová a jsem studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který bude použit do praktické části mé bakalářské práce Odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku, ve které se zabývám odměňováním zaměstnanců. Předem děkuji za Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku.

Otázka č. 1: Pohlaví

- Žena
- Muž

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

- 20–30
- 31–50
- 51 a více

Otázka č. 3: Jaký typ úvazku máte?

- Hlavní pracovní poměr
- Dohoda o pracovní činnosti
- Dohoda o provedení práce
- Poloviční úvazek

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v podniku?

- 1–5 let
- 6–10 let
- 10 let a více

Otázka č. 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

Otázka č. 6: Jakou pozici v podniku zastáváte?

- Ředitel
- Asistent

- Pracovník
- Specialista

Otázka č. 7: Domníváte se, že jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

Otázka č. 8: Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

Otázka č. 9: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?

- Ano
- Ne
- Nevím

Otázka č. 10: Byli jste dostatečně obeznámeni s výhodami (benefity) podniku?

- Ano
- Ne

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s výhodami, které Vám podnik poskytuje?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Otázka č. 12: Hrál/a nabídka výhod důležitou roli při výběru zaměstnání v tomto podniku?

- Ano
- Nevím
- Ne

Otázka č. 13: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli „ano“, jak velkou roli?

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Rozhodně ano

Otázka č. 14: Které výhody využíváte?

- Stravenky

- Firemní auto
- Sick days
- 13. plat
- Home office

Otázka č. 15: Jaké 2 výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

- Výhoda 1.
- Výhoda 2.

Otázka č. 16: Jaké výhody (benefity) jsou pro Vás zbytečné a nevyžíváte je?

Odpověď:

Otázka č. 17: Které výhody (benefity) postrádáte, a chtěli byste je využívat?

- Flexibilní pracovní doba
- Zaměstnanecké slevy
- Dovolena navíc
- Práce z domu
- Proplacení dopravy do práce