

Projekt implementace odměňovacího systému zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Petra Machalová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Machalová**
Osobní číslo: **M15577**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace odměňovacího systému zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě odborné literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se odměňovacího systému.

II. Praktická část

- Analyzujte a popište současný stav odměňovacího systému ve společnosti.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte projektové řešení odměňovacího systému pro společnost.
- Proveďte celkové zhodnocení navrženého projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition.* London: Kogan Page, 2016, 265. ISBN 978-0-7494-7682-3.
ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
BREWSTER, Chris, Elizabeth HOULDSWORTH, Paul SPARROW a Guy VERNON. *International human resource management. Fourth edition.* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 511. ISBN 978-1-84398-375-0.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání.* Olomouc: ANAG, 2016, 583 s. ISBN 978-80-7554-008-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Slováček

Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017


doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

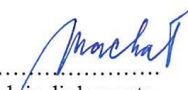
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.4. 2018

Jméno a příjmení: PETRA MACHALOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá implementací odměňovacího systému ve vybrané společnosti. Teoretická část je zaměřena na systém odměňování, zaměstnanecké benefity včetně daňového dopadu pro zaměstnance i zaměstnavatele. Praktická část je rozdělena na analýzu současného stavu odměňovacího systému zaměstnanců a na návrh implementace nového odměňovacího systému společnosti. Analýza je provedena na základě rozhovoru s majiteli společnosti a dotazníkovým šetřením zaměstnanců společnosti. Na základě provedených analýz je navržen projekt implementace nového odměňovacího systému společnosti. Projekt obsahuje návrh nového odměňovacího systému, zpracování vnitřního předpisu odměňovacího systému, nákladovou analýzu, popis rizik a přínosů navrhovaného odměňovacího systému. V závěru diplomové práce je zhodnocen navrhovaný odměňovací systém společnosti.

Klíčová slova: odměňování, odměňovací systém zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, daňové zvýhodnění.

ABSTRACT

The thesis deals with the implementation of remuneration system in selected company. The theoretical part is focused on the remuneration system, employee benefits including tax impacts for employees and employers. The practical part is divided into remuneration system current state analysis for employees and new remuneration system implementation proposal. The analysis is carried out on the basis of an interview with the owners of the company and through the survey of company employees. The project includes a proposal for a new remuneration system of employees, an internal regulation of the remuneration system, a cost analysis, a description of the risks and benefits of the proposed remuneration system. In the conclusion, there is evaluation of the new proposed remuneration system of the company.

Keywords: compensation, remuneration system of employees, employee benefits, employee, employer, tax benefits.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Ondřeji Slováčkovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat majitelům společnosti, kteří mi nabídli možnost spolupráce, za jejich ochotu a trpělivost. Všem zaměstnancům společnosti při získávání cenných informací, které bych bez jejich pomoci nebyla schopna získat.

Mé poděkování patří také mým rodičům, partnerovi a rodinným příslušníkům za jejich morální podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

„Když se pro něco rozhodneme, okolnosti se často poskládají v náš prospěch. Není to ovšem pokaždé zřejmé, neuděje se to hned a někdy to probíhá způsobem, jakým bychom rozhodně nečekali “

(David Michie)

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.1.1 Teorie hierarchie potřeb	13
1.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	15
1.1.3 McGregorova teorie XY	15
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	16
1.2.1 Vnitřní faktory motivace	16
1.2.2 Vnější faktory motivace	17
2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 ÚKOLY ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU.....	18
2.2 CÍLE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU.....	19
2.3 ZÁKLADNÍ OTÁZKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	19
3 CELKOVÁ ODMĚŇENA	21
3.1 MZDOVÝ SYSTÉM	22
3.1.1 Základní faktory tvorby mzdového systému.....	22
3.1.2 Formy mezd	23
3.1.3 Složky mezd	24
3.1.4 Jak správně stanovit mzdový systém	25
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	26
3.2.1 Daňový dopad zaměstnaneckých benefitů	27
3.2.1.1 Daňově maximálně účinné benefity	28
3.2.1.2 Daňově výhodné benefity	29
3.2.1.3 Daňově neutrální benefity.....	30
3.2.1.4 Daňově nevýhodné benefity	30
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	35
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	35
4.2 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	36
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
4.4 POPIS PRACOVNÍCH FUNKCÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5 ANALÝZA ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	40
5.1 ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.	40
5.1.1 Účetní	40
5.1.2 Daňový poradce	42
5.2 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.	43
5.2.1 Dotazníkové šetření.....	43
5.2.2 Pohled zaměstnavatele na poskytované benefity	52

5.3	VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	53
6	PROJEKT IMPLEMENTACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	54
6.1	CÍL PROJEKTU.....	54
6.2	POŽADAVKY SPOLEČNOSTI NA NOVÝ ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM.....	54
6.3	NÁVRH MZDOVÉHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.	55
6.3.1	Tvorba nového odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o.....	56
6.3.2	Návrh nového odměňovacího systému	58
6.4	NÁVRH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.	59
6.4.1	Vyšší hodnota stravenek	59
6.4.2	Sick days	60
6.4.3	Penzijní připojištění	61
6.4.4	Zdravotnické potřeby	61
6.4.5	Životní jubileum.....	62
6.5	IMPLEMENTACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.....	62
	Vnitřní předpis odměňovacího systému zaměstnanců XYZ, s. r. o.	62
6.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	64
6.6.1	Náklady na odměňovací systém společnosti XYZ, s. r. o.....	64
6.6.2	Náklady na stravenky	65
6.6.3	Náklady na příspěvek na penzijní připojištění	66
6.6.4	Náklady na zdravotnické pomůcky	66
6.6.5	Celková hodnota nákladů navrhovaného odměňovacího systému.....	67
6.7	RIZIKA NAVRHOVANÉHO ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	68
6.8	PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI.....	68
7	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá projektem implementace odměňovacího systému zaměstnanců ve vybrané společnosti a je složena ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část se zaměřuje na obecnou teorii motivace, odměňovací systém a celkovou odměnu. Celková odměna se skládá ze mzdového systému, zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanecké benefity jsou popsány v souladu s daňovou legislativou České republiky.

Praktická část analyzuje současný odměňovací systém zaměstnanců. Analyzované data budou získána pomocí rozhovorů s majiteli a dotazníkovým šetřením na téma zaměstnanecké benefity, které bude následně předloženo zaměstnancům společnosti.

Na základě získaných dat bude vypracován projekt implementace odměňovacího systému společnosti, který bude odpovídat požadavkům analyzované společnosti. Projekt bude obsahovat návrh odměňovacího systému, vnitřní předpis implementace odměňovacího systému, nákladovou analýzu, rizika a přínosy navrhovaného odměňovacího systému společnosti.

V závěru diplomové práce zhodnotím navrhovaný odměňovací systém vybrané společnosti.

Vzhledem k citlivosti dat jsou na přání společnosti číselné údaje obsažené v diplomové práci přepočítány zvoleným koeficientem.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma diplomové práce Projekt implementace odměňovacího systému zaměstnanců ve vybrané společnosti bylo zvoleno na základě nabídnuté spolupráce podílet se na rozsáhlé změně odměňovacího systému zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je projekt implementace odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o., který bude odpovídat požadavkům analyzované společnosti. Úkolem bude vytvořit vnitřní předpis odměňovacího systému společnosti, který bude po určité době zaveden do společnosti.

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě literární rešerše. Tato metoda přináší aktuální pohled na odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých benefitů, včetně platné daňové legislativy v České republice.

V praktické části je použita metoda analýzy. Jedná se o rozbor při zkoumání jednotlivých složek odměňovacího systému vybrané společnosti. Pro získání bližších informací bude proveden nestandardizovaný rozhovor s majiteli společnosti. Dedukce bude použita u kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření na téma poskytované benefity zaměstnancům. Ze získaných dat je následně zpracován projekt, ve kterém je vytvořen vnitřní předpis odměňování zaměstnanců, vytvořena nákladová analýza a popsány rizika a přínosy navrhovaného odměňovacího systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

„Motivace je proces, kterým je podporováno a řízeno chování.“ (Eggert, 2005, s. 6)

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Jedná se o cílené využití stimulů a motivů pro vyvolání určitého jednání při vedení pracovníků. Jedním z hlavních úkolů a odpovědností vedoucích je motivace pracovníků. Motivovaní pracovníci dosahují lepších výsledků a na druhou stranu požadují menší dohled a kontrolu. (Urban, 2017, s. 12)

Armstrong (2009, s. 109) tvrdí, že jedním z nejdůležitějších problémů řízení odměňování je, jak vysoké úrovně výkonu můžou dosáhnout motivovaní lidé. Jako cíl strategie odměňování považoval formování kultury výkonu.

Podle Dvořákové (2004, s. 51) motivace je pohnutka nebo důvod lidské aktivity, které se liší v závislosti na motivační teorii jednotlivců.

1.1 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá, co ovlivňuje lidi, aby se nějakým způsobem chovali, co je vede k tomu, aby něco udělali. Zabývá se jednotlivými kroky, které jsou potřebné pro vytvoření efektivního odměňovacího systému skupiny a především jednotlivců. (Armstrong, 2009, s. 109)

Proces motivace je komplikovanější než by se mohlo na první pohled zdát. Je to proces v zásadě převážně intuitivní, ale výsledek je hodnocen podle aktuálního pocitu a každý pocit vyvolává potřebu. Z toho vyplývá, že motivem lidského chování je naplňování potřeb a nahrazování nepříjemných pocitů příjemnými. (Plamínek, 2005, s. 74)

Mezi nejznámější teorie motivace patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie XY, teorie očekávání Victora Vrooma a další.

1.1.1 Teorie hierarchie potřeb

Autorem teorie hierarchie potřeb je americký psycholog Abraham Maslow, který vycházel z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají svou hierarchii a jsou uspokojovány postupně, tzn. člověk uspokojuje své potřeby od nejnižší k nejvyšší.

Abraham Maslow popisoval svou teorii jako chůzi po schodech. Pokud je uspokojena jedna úroveň potřeb, člověk přechází k uspokojování potřeb druhé úrovně. (Armstrong, 2009, s. 111; Urban, 2017, s. 13)



Obrázek 1: Teorie hierarchie potřeb (Meagnosis, 2015)

Jednotlivé stupně hierarchie potřeb z pohledu motivace pracovníků:

- Potřeby fyziologické – uspokojení přežití tj. mzda za práci.
- Potřeby jistoty – bezpečí a zdraví, především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- Potřeby sounáležitosti – příjemná atmosféra na pracovišti, sociální kontakty.
- Potřeby uznání a úcty – ocenění, prestiž, sebeúcta, respekt a pozornost ostatních.
- Potřeby seberealizace – potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy v práci aj.

(Urban, 2017, s. 13)

1.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie dvou faktorů je založena na sociálním ovlivňování pracovníků a na identifikaci dvou faktorů, satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů).

Frederick Herzberg byl americký profesor psychologie, který modifikoval Maslowovu pyramidu potřeb. Prováděl průzkumy na zaměstnancích, kdy se cítí v práci špatně a kdy naopak dobře.

Herzberg považoval za motivující faktory následující:

- úspěch a úspěšné splnění úkolu,
- povýšení,
- práce sama,
- uznání,
- odpovědnost,
- možnost osobního růstu.

Mezi hygienické faktory řadil:

- podniková politika a správa,
- mzda, plat
- vztahy s nadřízenými a kolegy,
- jistota práce,
- životní styl,
- pracovní podmínky,
- dozor.

(Armstrong, 2009, s. 112; Koubek, 2015, s. 59-60; Měrtlová, 2014, s. 95-96)

1.1.3 McGregorova teorie XY

Douglas McGregory rozdělil lidi do dvou skupin podle různého přístupu k práci. Tato teorie slouží pro rozbor motivačních potřeb manažerů.

Teorii X definoval jako skupinu lidí, kteří neradi pracují a práci by se nejraději vyhnuli. Těmto lidem musí být nabídnuta odměna nebo upozornění na případný trest, aby práci vykonávali. Lidé dávají přednost kontrole od nadřízených, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice, netouží po kariérním růstu, nejvíce jim záleží na pocitu jistoty a bezpečí.

Naopak do teorie Y patří takoví lidé, kteří rádi pracují a mají z práce potěšení. Pracovníci se raději sami řídí a kontrolují, než aby byli kontrolováni nadřízenými. Nevadí jim odpovědnost, dochází k osobnímu rozvoji kreativity jednotlivců.

(Měrtlová, 2014, s 97)

1.2 Pracovní motivace

Podle Měrtlové (2014, s. 94) pracovní motivace je schopnost vedoucího vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení společnosti, a tím vytvořit pocit uspokojení.

Úspěšná pracovní motivace je založena na pocitech zaměstnanců. Zaměstnanec musí pociťovat osobní úspěch a radost z vykonané práce, mít prostor pro realizaci vlastních představ, možnost ukázat schopnosti. Vykonaná práce zaměstnance by měla být dostatečně finančně i morálně oceněna. (Měrtlová, 2014, s. 94)

Existují dva typy pracovní motivace vnitřní a vnější faktory motivace.

1.2.1 Vnitřní faktory motivace

Jedná se o takové faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali.

Vnitřní motivaci tvoří:

- samostatnost, se kterou lidé vykonávají svou práci,
- odpovědnost,
- získávání nových schopností,
- viditelné výsledky,
- společenský význam,
- příležitost využívat a rozvíjet dovednosti,
- zajímavá a podmětná práce,
- aj.

(Urban, 2017, s. 14-15)

1.2.2 Vnější faktory motivace

Vnější faktory jsou takové, které zaměstnavatel dělá pro zaměstnance, aby je motivovaly.

Vnější motivaci tvoří:

- finanční odměna – mzda, prémie, zvýšení platu, aj.,
- pochvala a uznání,
- povýšení,
- osobní či odborná prestiž,
- tresty – kritika, disciplinární řízení,
- aj.

(Urban, 2017, s. 16)

Motivace se využívá v systému odměňování pracovníků. Pokud dokáže vedoucí pracovník dobře využít znalosti motivace a aplikovat je na jednotlivé pracovníky individuálně, budou zaměstnanci spokojenější a výsledek práce kvalitnější, což přispěje k celkové produktivitě společnosti.

2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Z pohledu moderního řízení lidských zdrojů systém odměňování zaměstnanců neznamena jenom mzdu nebo plat, případně jiné finanční kompenzace za vykonanou práci. Odměňování zaměstnanců zahrnuje také povýšení, uznání, zaměstnanecké nepeněžní výhody, vybavení kanceláře, moderní technické zařízení. V posledních letech se za formu odměny považuje i možnost vzdělávání poskytnuté zaměstnavatelem svým zaměstnancům. (Koubek, 2015, s. 283)

Důležitou roli v odměňovacím systému hrají i vnitřní faktory motivace jednotlivých zaměstnanců. Nejsou hmotné povahy a souvisí s aktuální spokojeností vykonávané práce zaměstnance, možnost účastnit se na aktivitách společnosti, z pocitů úspěšnosti, z neformálního uznání kolegů apod. (Koubek, 2015, s. 284)

Pokud jsou odměny šity na míru jednotlivým zaměstnancům, tj. odpovídají jejich potřebám, osobnosti či hodnotami, můžeme říci, že společnost bude mít lépe motivované zaměstnance, než kdyby byly odměny stejné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich specifické potřeby.

Systém odměňování má dvě formy odměňování a to:

- peněžní formy odměňování – mzda či plat, zákonné příplatky a jiná peněžitá plnění (např. příspěvky na závodní stravování, životní pojištění, penzijním pojištění, příspěvky na dopravu do zaměstnání),
- nepeněžní formy odměňování – hmotné (tj. naturální požitky – dny volna navíc, firemní vozidlo pro soukromé účely, nadstandardní lékařská péče, příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb aj.) i nehmotné povahy (prestiž, uznání, firemní kultura, uspokojení z práce apod.).

(Měrtllová, 2014, s. 102; Šubrt, 2016, s. 18-19)

2.1 Úkoly odměňovacího systému

- Přilákat, co největší počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání.
- Odměňovat zaměstnance za jejich dosažené výsledky.
- Stabilizovat stávající zaměstnance.
- Napomoci k dosažení konkurenceschopnosti.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost by měla být racionální.

- Pozitivně motivovat zaměstnance.
- Respektován zaměstnanci.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

(Koubek, 2015, s. 285)

Armstrong (2006, s. 624) popsal úkoly odměňovacího systému z jiného pohledu. Lidé by se podle něho měli odměňovat za hodnotu, kterou vytvářejí, podle toho jak si je organizace cení a jak je na základě toho chce platit. Tvrdil, že lidi je potřeba motivovat a získávat jejich oddanost a angažovat, získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky. Za velice důležité pokládal dodržování transparentnosti, průhlednosti a správnosti odměňovacího systému. Zaměstnanec má být informován, za co je odměňován a případná odměna musí být odůvodnitelná.

2.2 Cíle odměňovacího systému

Cílem odměňování je nejenom si udržet kvalitní kvalifikované zaměstnance, ale i posilovat jejich individuální a skupinovou výkonnost. Dalším důležitým cílem je zajistit spravedlivou diferenciaci mezd uvnitř společnosti a porovnávat s vnějším trhem práce v dané oblasti. V neposlední řadě odměňovací systém by měl být udržitelný a využíván v takovém rozsahu, aby neohrožoval konkurenceschopnost společnosti. (Urban, 2012)

2.3 Základní otázky odměňování

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů (2015, s. 286) popisuje odměňovací systém, který není jenom o mzdě či platu, ale taky o široké škále jiných motivačních prostředků od uznání, pochval, řadě zaměstnaneckých výhod až po přidělení vlastní kanceláře a moderního vybavení.

Společnost má tedy hodně možností jak odměnit své zaměstnance. Odměny jsou vázány na výkon pracovníka, odvedenou práci nebo na vzácnost pracovníka na trhu práce. Důležité je tedy dopředu si stanovit systém odměňování a odpovědět si na několik základních otázek odměňování.

V první řadě si položit otázku „Čeho chce společnost pomocí odměňovacího systému dosáhnout?“. Společnost si potřebuje vybudovat konkurenční výhodu pro získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopny realizovat cíle společnosti. Konkurenční výhoda snižuje fluktuaci lidského kapitálu společnosti.

Druhou otázkou, kterou by se společnost měla zabývat je „Jaký význam pro pracovníky mají různé formy odměn, které jim poskytujeme?“. Zaměstnanci vyžadují uspokojení potřeb svých i rodiny. Proto je pro ně důležitá sociální jistota, životní stabilita, možná budoucí perspektiva, ale také spravedlivé odměňování, dobré vztahy na pracovišti apod.

Čím dál tím více jsou důležitější vnější faktory ovlivňování pracovníků. Společnost si tedy musí odpovědět na otázku „Které vnější faktory ovlivňují odměňování společnosti?“. Důležité je zmapování regionu, např. míra nezaměstnanosti v daném regionu či oboru, životní úroveň, kvalifikační úroveň potencionálních uchazečů, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika úřadující vlády.

(Koubek, 2015, s. 285-288; Armstrong, 2009, s. 23-28)

Armstrong (2016, s. 210) uvedl několik argumentů proč používat odměňovací systém. Jedním s uvedených argumentů je fakt, že poskytuje cílevědomost a směr, cestu, která spojuje potřeby společnosti i zaměstnanců. Představuje rámec pro vytváření a zavádění politik odměňování, postupů a procesů, které zajišťují, že lidé jsou odměňováni, vykonávají činnosti, které zvyšují pravděpodobnost dosažení cílů společnosti.

Další důležitý argument pro zavedení odměňovacího systému je ten, že mzdové náklady ve většině organizací tvoří jednu z největších položek nákladů společnosti a proto je potřeba odměňovací systém nastavit a kontrolovat. (Armstrong, 2016, s. 224)

3 CELKOVÁ ODMĚNA

Celková odměna má na strategie odměňování velký vliv. V moderním přístupu odměňování zaměstnanců hraje značnou roli. Zaměstnavatelé si začali uvědomovat, že musí uplatňovat hmotné i nehmotné formy odměňování, aby si udrželi kvalifikované zaměstnance. Pokud je celková odměna dobře navržena, kvalitně implementována a efektivně uplatňována, pak podporuje strategické cíle, záměry společnosti, a tím může značně ovlivňovat i konečný hospodářský výsledek společnosti. (Bláha a kolektiv, 2013, s. 109)

Celková odměna vede i k vyšší produktivitě společnosti. Společnost, která odměňuje zaměstnance, kteří odvádějí kvalitnější výkon, zvyšuje jejich motivaci a to povede k většímu výkonu práce daného zaměstnance. (Bláha a kolektiv, 2013, s. 111)

Podle Armstronga (2009, s. 42) celková odměna obsahuje všechny typy odměn. Celkovou odměnu rozdělil na transakční odměny (hmotné, hmatatelné odměny) a relační neboli vztahové odměny (nehmotného charakteru týkající se vzdělávání a osobního rozvoje, prožitků z práce).

Transakční odměny	Základní plat/mzda	Celková odměna vyjádřená v penězích	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní odměna	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

Obrázek 2: Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42, zpracování vlastní)

Za výhody celkové koncepce může být považováno zlepšení zaměstnaneckých vztahů, větší vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců, úspěch v souboji o talent s konkurencí nebo flexibilita v uspokojování individuálních potřeb pracovníků. (Armstrong, 2009, s. 43)

3.1 Mzdový systém

Mzdový systém je tvořen mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, kterými se realizují zásady mzdové politiky, patří sem i nemzdové nástroje.

Cílem mzdového systému je získat kvalifikované zaměstnance, kteří splňují požadavky na dané pracovní místo. Tyto zaměstnance je potřeba stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování v organizaci. Ve společnosti je potřeba zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř společnosti s porovnáním trhu práce. Hlavním důležitým bodem je, aby vyplácený objem mzdových prostředků byl v takové výši, aby neohrozil konkurenceschopnost společnosti. (Šubrt, 2016, s. 38)

Zaměstnanci za vykonávanou závislou práci náleží odměna v podobě mzdy, platu nebo odměna za práci, kterou upravuje Zákoník práce § 2 odst. 1-2 „(1) *Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. (2) Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.*“ (Česko, 2018b)

3.1.1 Základní faktory tvorby mzdového systému

Při tvorbě mzdového systému je potřeba počítat s vnitřními a vnějšími faktory. Vnější faktory jsou takové, které existují v okolí společnosti, nejdou nijak ovlivnit, musí se respektovat a mzdový systém je jim třeba přizpůsobit. Naopak vnitřní faktory může společnost vytvářet a řídit. (Armstrong, 2009, s. 100-104)

Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory Měrtlová (2014, s. 104) řadí:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě.

Mezi vnější mzdovotvorné faktory řadí:

- situace na trhu práce – úroveň kvalifikace, zdroj pracovních sil, úroveň a formy odměňování u konkurence v daném regionu či odvětví;

- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání – zákoník práce, výše minimální mzdy, povinné poplatky, placená dovolená apod.

Součástí mzdového systému jsou:

- formy mezd,
- složky mezd,
- mzdové tarify,
- mzdové tarifní stupnice.

(Měrtlová, 2014, s. 103)

3.1.2 Formy mezd

Formy mezd představují vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Nejčastěji rozlišujeme následující formy mzdy:

- **Časová (základní) mzda** – bývá vymezena hodinově, týdně nebo měsíčně. Mzdu dostává zaměstnanec za svůj odpracovaný výkon. Pro výpočet časové mzdy se použije počet odpracovaných hodin vynásobených mzdovým tarifem (hodinovou sazbou). Mzdový tarif může být stanoven v korunách za hodinu nebo paušálně za měsíc. (Šubrt, 2016, s. 40)
- **Úkolová mzda** – je nejjednodušší a nejpoužívanější forma mezd. Mzda je stanovena tarifem závislým na splnění normovaného pracovního úkolu. Je třeba dbát na to, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon zaměstnance byl ovlivnitelný, aby byly stanoveny a kontrolovány technické a pracovní postupy, a to vše v souladu, aby nedošlo k ohrožení zdraví a bezpečí zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 311)

Množství požadované práce a pracovní tempo je upraveno v Zákoníku práce § 300 odst. 1 a 2 „*Zaměstnavatel je povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Množství požadované práce a pracovní tempo je možné určit také normou spotřeby práce.*(2) *Zaměstnavatel je povinen zabezpečit, aby podmínky podle odstavce 1, popřípadě norma spotřeby práce, byla-li jím určena, byly vytvořeny před zahájením práce. Množství požadované práce a pracovní tem-*

po, popřípadě zavedení nebo změnu normy spotřeby práce určuje zaměstnavatel, nejsou-li sjednány v kolektivní smlouvě, po projednání s odborovou organizací.“ (Česko, 2018b)

- **Podílová (provizní) mzda** – je stanovena procentem z objemu tržeb nebo hodnoty sjednaných obchodů. Je zde přímý vztah odměny k výkonu a zaměstnanec ví, že když bude podávat pracovní výkon, bude odměněn a naopak. Nevýhodou podílové mzdy jsou faktory, které zaměstnanec nemůže přímo ovlivnit, jako je např. změna preferencí zákazníků, hospodářská situace, nahrazení prodávaného výrobku lepším modernějším. (Koubek, 2007, s. 312)
- **Kombinovaná mzda** – mzda je složena z více mzdových forem. Mzda může být složena z časové a provizní formy mzdy. Tato forma může být pro pracovníky příznivější, hlavně pro ty, kteří mají měsíční paušální mzdový tarif bez ohledu na to, zda byl výkon práce vyšší než požadovaný. (Měrtlová, 2014, s. 105)

3.1.3 Složky mezd

Složky mezd tvoří základní mzda, která je tvořena výkonem zaměstnance a pohyblivá složka mzdy. Pohyblivá složka mzdy se skládá z příplatků, prémie a odměn.

Příplatky jsou rozděleny do dvou skupin nárokové (podléhají zákoníku práce) a nenárokové (příplatky, které stanoví zaměstnavatel nad rámec zákoníku práce).

(Měrtlová, 2014, s. 105)

Příplatky, které upravuje zákoník práce:

- **příplatek za práci přesčas** - § 114 odst. 1 ZP „*Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda“)* a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.“, (Česko, 2018b)
- **příplatek za práci ve svátek** - § 115 ZP „*Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek...; ... Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.“*, (Česko, 2018b)

- **příplatek za noční práci** - § 116 ZP „*Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.*“, (Česko, 2018b)
- **příplatek za práci ve ztíženém prostředí** - § 117 ZP „... *Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy...*“, (Česko, 2018b)
- **příplatek za práci v sobotu a v neděli** - § 118 ZP „*Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.*“. (Česko, 2018b)

Nenárokové příplatky stanovuje sám zaměstnavatel nad rámec zákoníku práce. Může se jednat například o příplatky za vedení, zaučení nového člena týmu, osobní příplatky, odměna za mimořádné pracovní úsilí. (Příbil, 2016)

3.1.4 Jak správně stanovit mzdový systém

Jak správně nastavit mzdový systém je poměrně složitá otázka. Pokud má společnost správně nastavený mzdový a motivační systém, bude hrát důležitou roli. Stane se know-how společnosti, které si bude pečlivě chránit, protože se jedná o velice citlivé informace, které by mohly být zneužity konkurencí.

Krejčířík, Kohoutová a Mynářová uvedli několik zásadních pravidel, která by měla být dodržena pro správné fungování mzdového systému.

- Mzdy a odměny jsou významným zdrojem motivace a ovlivňují fluktuaci, loajalitu i spolehlivost zaměstnanců.
- Mzdový systém by měl motivovat. Čím atraktivnější jsou cíle, tím vyšší je motivace.
- Mzdový systém nemůže nahradit práci manažerů.
- Znat očekávání mezi vedoucím a jeho spolupracovníky.
- Stanovit jasně splnitelné cíle, kontrolovat plnění neplnění úkolů, rychlá zpětná vazba.
- Mzdový systém by měl rozlišovat práci tvůrčí, práci rutinní a práci manažerskou.

- Je lepší mít alespoň nějaký mzdový systém než žádný, ale neměl by být drahý.
- Nový mzdový systém by měl vycházet z toho, co doposud fungovalo, nebo nefungovalo a manažeři by se měli z případných chyb poučit.

(Krejčířík, Kohoutková, Mynářová, © 2018a,b)

3.2 Zaměstnanecké benefity

Z historického pohledu zaměstnanecké benefity se začaly poprvé objevovat v období druhé světové války ve Spojených státech amerických, kde vláda zakazovala zvyšovat platy i přes nedostatek pracovních sil. V České republice byl průkopníkem zaměstnaneckých výhod Tomáš Baťa, který ve Zlíně mimo jiné vystavěl pro své zaměstnance domky z červených pálených cihel a zvyšoval kvalifikaci svých zaměstnanců v Baťově škole práce. (Berglová, 2017)

Podle Armstronga (2009, s. 382) jsou zaměstnanecké benefity opatření zaměstnavatele, která zlepšují blahobyt zaměstnanců. Jsou poskytovány k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Většinou nejsou vázány na výkon jednotlivého pracovníka.

Charakter zaměstnaneckých výhod:

- působí na motivaci nepřímo,
- podporuje loajalitu a udržení zaměstnanců, tj. zabraňuje fluktuaci zaměstnanců,
- má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců,
- poskytování výhod je závislé na finanční situaci společnosti,
- nutný odhad manažera při poskytování.

(Měrtlová, 2014, s. 99)

Mezi nejrozšířenější benefity v České republice patří:

- příspěvek na stravování,
- mobilní telefon,
- vzdělávací kurzy,
- pružná pracovní doba,

- týden dovolené navíc,
- služební motorové vozidlo i pro soukromé účely.

(Berglová, 2017)

Nejčastěji poskytované benefity bere většina zaměstnanců už jako samozřejmost, proto nejsou takovým motivačním prostředkem jako dříve. Nejsou to však jediné zaměstnanecké benefity, které může společnost poskytnout svým zaměstnancům.

Mezi nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů patří například benefity spojené s pracovní dobou a dovolenou, benefity spojené se vzděláváním zaměstnanců, s budováním kolektivu, benefity spojené s péčí o zdraví svých zaměstnanců, s rodičovstvím, spojené s právní pomocí apod. (Kubičková a Patáková, 2018)

Poslední dobou využívaný benefit se stal tzv. cafeteria systém. Společnost Cafeteria Systems definuje benefit následovně: *„Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o automatizovaný, externě dodávaný a spravovaný systém, odpadá při jeho využívání nutnost vytěžovat správou benefitů firemního specialistu. Systém, který jsme pro vás vytvořili, je i přes svou uživatelskou jednoduchost velmi bezpečný a nabízí již ve své základní verzi nadstandardní možnosti, které vedou k vysoké efektivitě spravování benefitů. Jedná se například o tvorbu statistik odběru benefitů pro personalisty, neustálé rozšiřování a zatraktivňování jejich nabídky a také snahu o nabídnutí nižší než běžné tržní ceny u některých typů odměn.“* (Online systém pro objednávky benefitů, © 2018)

3.2.1 Daňový dopad zaměstnaneckých benefitů

Na zaměstnanecké benefity je potřeba se podívat také z pohledu daňového dopadu do základu daně jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Můžeme je rozdělit do několika skupin:

- daňově maximálně výhodné benefity,
- daňově výhodné benefity,
- daňově neutrální benefity,
- daňově nevýhodné benefity.

3.2.1.1 Daňově maximálně účinné benefity

Jedná se o takové benefity, které jsou daňově osvobozeným příjmem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Patří sem zejména:

- Příspěvek na penzijní připojištění je pro zaměstnavatele uznatelný až do výše 50 000 Kč ročně, což je upraveno v zákoně o dani z příjmů § 6 odst. 9 písm. p) „*Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny platby zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 50000 Kč ročně jako příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti, příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti...*“ (Česko, 2018a)
- Kurzy a školení, které souvisí s činností zaměstnavatele. (rozebráno v kapitole vzdělávání a rozvoj)
- Úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do 3 500 Kč měsíčně, upraveno ZDP § 6 odst. 9 písm. i) „*Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozena hodnota přechodného ubytování, nejde-li o ubytování při pracovní cestě, poskytovaná jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště, a to maximálně do výše 3 500 Kč měsíčně...*“ (Česko, 2018a)
- Závodní stravování do limitu, a to i formou stravenek, upraveno ZDP ve dvou paragrafech. § 6 odst. 9 písm. b) „*Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů...*“ (Česko, 2018a) a § 24 odst. 2 písm. j) „*Výdaji (náklady) podle odstavce 1 jsou také výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu...*“ (Česko, 2018a)

(Berglová, 2017)

3.2.1.2 Daňově výhodné benefity

Pro zaměstnavatele nejde o daňově uznatelný náklad, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem. Nepeněžitá forma je poskytnuta formou poukázek, voucherů či systémem Cafeterie.

- Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti.
- Bezplatné využití firemní mateřské školky.
- Úhrada za nadstandartní zdravotní péči.
- Hodnota závodního stravování nad limit stanovený zákonem 55 % z ceny jednoho jídla za jednu směnu.
- Nepeněžitá dary při příležitosti narozenin, životního jubilea, narození dítěte či mimořádná firemní aktivita až do výše 2 000 Kč. Upravuje ZDP § 6 odst. 9 písm. g) *„hodnota nepeněžního bezúplatného plnění poskytovaného z fondu kulturních a sociálních potřeb podle příslušného předpisu, u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, hodnota nepeněžního bezúplatného plnění poskytovaného za obdobných podmínek ze sociálních fondů nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, a to až do úhrnné výše 2000 Kč ročně u každého zaměstnance...“* (Česko, 2018a)
- Poskytnutí rekreace v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně, které splňují účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb. Zákon o dani z příjmů v § 6 odst. 9 písm. d) určuje limit, kdy je nepeněžitá plnění od daně osvobozeno. *„Při poskytnutí rekreace a zájezdu je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20000 Kč za zdaňovací období...“*. (Česko, 2018a)
- Poskytnutí zdravotnických prostředků na lékařský předpis, upraveno § 6 odst. 9 písm. d) *„... pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis...“* (Česko, 2018a)

(Berglová, 2017)

3.2.1.3 Daňově neutrální benefity

S pohledu zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelné náklady na straně zaměstnavatele jako u výplaty mezd, ale na straně zaměstnance podléhá zdanění a odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Podmínky využívání těchto benefitů bývají upraveny ve vnitřních předpisech nebo pracovní smlouvě.

- Sick days, neboli placené zdravotní volno, kde není potřeba potvrzení od lékaře.
- Dovolena navíc.
- Příspěvky na dopravu do zaměstnání.
- Úhrada příspěvku na ubytování překračující částku 3 500 Kč měsíčně.
- Firemní motorové vozidlo pro služební i soukromé účely, podle ZDP § 6 odst. 6 je navýšen základ daně o 1 % z pořizovací ceny takového vozidla. „*Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla...*“ (Česko, 2018a)

(Berglová, 2017)

3.2.1.4 Daňově nevýhodné benefity

Pro zaměstnavatele jsou nedaňovým nákladem a zároveň podléhají u zaměstnance zdanění a odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

- Poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč.
- Dárky zaměstnancům, které nesplňují účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb.

(Berglová, 2017)

Ačkoliv by se někomu mohlo zdát, že zabývat se podrobněji zaměstnaneckými benefity je zbytečné, byl by na omylu. Již neplatí lety zažitý fakt, že lidé pracují pouze pro vyšší mzdy, nestačí jim dát pouze nepatrný finanční příspěvek, pár dnů volna navíc či stravenky.

V současné době, kdy se Česká republika potýká s rekordní mírou zaměstnanosti (míra nezaměstnanosti v únoru 2018 činila 3,7 % (Kurzy.cz, 2018)), společnosti jsou nuceny k nabízení nejen standartních benefitů, ale i těch neobvyklých. Udržet si kvalitní zaměstnance bude čím dál tím složitější, protože lidí na trhu práce ubývá. I přes tento fakt většina

fírem nevyužívá dostatečně zaměstnanecké benefity pro motivaci a loajalitu svých zaměstnanců. (Stanický, 2017)

Co stát to jiné nabízené zaměstnanecké benefity poskytované společností. Například v Číně se řada výhod považuje za obzvlášť důležitou část celkové odměny. Jedná se například o příspěvky na bydlení, jídlo či péči o děti, které nejsou poskytované státem. V Číně, Japonsku a Koreji jsou vyšší zaměstnanecké benefity poskytovány z toho důvodu, že daň je vybírána pouze ze základní mzdy nikoliv z poskytovaných benefitů. Naopak severské země příspěvek na děti nepovažují za důležitý benefit, protože tento typ příspěvku poskytuje stát. (Brewster, 2016, s. 254-255)

Mezi nejnovější trendy v USA v oblasti zaměstnaneckých výhod patří pracovní doba 5 hodin denně a neomezená dovolená.

5hodinový pracovní den původně byl experiment, který zavedl jeden majitel americké společnosti z důvodu osobní zkušenosti s efektivitou práce. Průzkumy prokázaly, že člověk v práci pracuje většinou méně, než je jeho pracovní doba. V průzkumu vyšlo najevo, že zaměstnanec tráví prací pouze 45 % pracovní doby denně. To ovšem neplatí v případech, kdy jsou zaměstnanci přetěžováni na úkor toho, že jejich kolegové neumí nebo nechtějí umět vykonávat tu danou práci tak, aby byla rovnoměrně rozdělena mezi zaměstnance v rámci oddělení. (Bartušková, 2017)

Zkrácená pracovní doba byla stanovena na zkoušku tří měsíců za předpokladu, že budou plněna nastavená pravidla, jako je například pevná pracovní doba od 8 do 13 hodin, společnost neklesnou ve zkušebním období zisky a pokud bude potřeba, zaměstnanci zůstanou na pracovišti déle. Experiment se osvědčil a byl zaveden do praxe na dobu neurčitou. Zaměstnanci dostali také nový benefit a to podíl na zisku společnosti. (Bartušková, 2017)

V jiné americké společnosti zavedli neomezenou dovolenou jako zaměstnanecký benefit. Ve zkušební době se ukázalo, že zaměstnanci čerpají dovolenou v průměru stejně, jako když byla omezena. Zaměstnanci jsou ale daleko spokojenější, mají pocit volnosti, že si mohou sami plánovat svůj osobní život a také se snižuje fluktuace zaměstnanců. (Bartušková, 2017)

Tyto benefity se, ale zatím v České republice bohužel neujaly. Stále spíše platí ono „ *Čím déle pracuješ, tím více pracuješ, taky je třeba si tě hlídat.* “. (Bartušková, 2017)

3.3 Vzdělávání a rozvoj

V každé společnosti by měl být strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Moderní doba, která s sebou přináší nové technologie a využívání nové techniky, si žádá mít kvalitní, flexibilní a vzdělaný personál. Za hlavní nástroje rozvoje zaměstnanců je považováno zdokonalování, rozšiřování, prohlubování profesní způsobilosti, která povede k vyšší výkonnosti zaměstnanců. (Bláha a kolektiv, 2013, s. 122)

Armstrong ve své knize Odměňování pracovníků (2009, s. 45) rozdělil vzdělání a rozvoj na následující podkapitoly:

- učení se na pracovišti – každodenní součást práce zaměstnance, lidé rozvíjejí své schopnosti a dovednosti tím, že se zabývají problémy a výzvami, které před ně staví jejich práce;
- vzdělávání a výcvik – systematické a plánované vzdělávání a rozvoj pro zlepšování učení zvyšuje kvalifikaci a rozvoj kariéry zaměstnanců, vzdělávání je považováno mnohými zaměstnanci za klíčový prvek celkové odměny;
- řízení pracovního výkonu – významný nástroj poskytování vztahových odměn, rozvíjí pozitivní psychologické smlouvy pomocí vzájemných očekávání manažerů a podřízených;
- rozvoj kariéry – nadaným zaměstnancům může být poskytnuto vedení a povzbuzení, které potřebují pro naplnění svého potenciálu, aby dosáhli úspěšné kariéry, odměňování lidí pomocí kariéry je spojeno s programem řízení talentů, který některé společnosti využívají.

Investice do vzdělávání uspokojuje zaměstnance, protože vyhovuje jeho požadavkům a potřebám. Společnost tímto poskytuje jistou formu benefitu svým zaměstnancům, ale také za to očekává jistou loajalitu zaměstnanců vůči společnosti. Pro konkurenceschopnost na trhu práce je potřeba mít pod kontrolou současné i budoucí vzdělávací potřeby zaměstnanců. Na druhou stranu samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnance pro udržení ve společnosti nestačí, protože zaměstnanci zvyšujeme jeho hodnotu na trhu práce pro budoucího

zaměstnavatele, který by mu mohl nabídnout vyšší mzdu. Jedná se tedy o dvousečnou zbraň, kterou je potřeba brát v úvahu. (Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2014)

Z daňového hlediska je vzdělávání výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je zcela daňově uznatelným nákladem pokud se jedná o kurzy, které souvisejí s předmětem jeho vykonávané ekonomické činnosti, bez ohledu na to, zda byla zaměstnanci poskytnuta peněžní nebo nepeněžní formou. Pokud by, ale naopak poskytoval zaměstnavatel příspěvky, které nesouvisí s jeho ekonomickou činností, jednalo by se o nedaňový náklad společnosti. (Kroftová, 2018)

Z pohledu zaměstnance je daňově osvobozeno podle § 6 odst. 9 písm. a) „*Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost*133); toto osvobození se nevztahuje na příjmy plynoucí zaměstnancům v této souvislosti jako mzda, plat, odměna nebo jako náhrada za ušlý příjem, jakož i na další peněžní plnění poskytovaná v této souvislosti zaměstnancům...“ (Česko, 2018a), z toho vyplývá, že jedinou podmínkou je vzdělávání poskytnuto nepeněžní formou. (Kroftová, 2018)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V rámci diplomové práce nebude společnost jmenována ani blíže identifikována, z důvodu citlivosti dat, které mi společnost poskytla. V průběhu zpracování diplomové práce mi byla nabídnuta možnost, přímo se podílet na poměrně rozsáhlé změně stávajícího odměňovacího systému společnosti. Nabídka jsem využila a poznatky použila v praktické části diplomové práce. Podmínkou vzájemné spolupráce byla mlčenlivost, o jakou konkrétní společnost se jedná, protože majitelé společnosti považují nově implementovaný systém za své know-how. Další podmínkou byl přepočítání uváděných hodnot koeficientem.

4.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: XYZ, s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Rok vzniku: 2007

Předmět podnikání: Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, daňové poradenství

Sídlo společnosti: Zlín

Společnost XYZ, s. r. o. v loňském roce oslavila deset let své působnosti na trhu služeb. Společnost je umístěna ve Zlínském kraji, ale klienty má po celé České republice. Od doby jejího vzniku se hodně změnilo, společnost se z bytu jednoho ze zakladatelů přestěhovala do moderní budovy, obměnilo se technické a technologické vybavení, které si nyní společnosti může dovést udržovat moderní. (XYZ, s. r. o., 2018)

Hlavní náplní společnosti je zpracování účetnictví a s tím plynoucích povinností, jakou jsou například přiznání k DPH, kontrolní hlášení, souhrnných hlášení, hlášení pro intrastat či zpracování statistik pro Český statistický úřad. Společnost poskytuje také daňové poradenství, které slouží jak pro potřeby účetních společnosti, tak pro externí účetní klientů.

Jelikož se jedná o účetní společnost, která poskytuje své služby externě a online, je nezbytné mít vysokorychlostní připojení k internetu, a být vysoce efektivní při provádění služeb.

(XYZ, s. r. o., 2018)

4.2 SWOT analýza společnosti

Obrázek 3 zobrazuje SWOT analýzu společnosti. Analyzovaná společnost za největší hrozby považuje konkurenci v daném oboru a odchod stálých klientů. Majitelé společnosti se starají o své stávající klienty, nabízejí jim další možnosti, které mohou využívat v rámci nabízených služeb. Hrozbu konkurenceschopnosti na trhu se společnost snaží využít ve svůj prospěch poskytováním kvalitních služeb pomocí kvalifikovaných zaměstnanců, znalostí v oboru a neustálým vzděláváním svých zaměstnanců.

Mezi své příležitosti řadí získávání nových klientů a k tomu jim dopomáhá také situace na trhu, kde je čím dál tím větší poptávka po daňovém poradenství a externím vedení účetnictví.

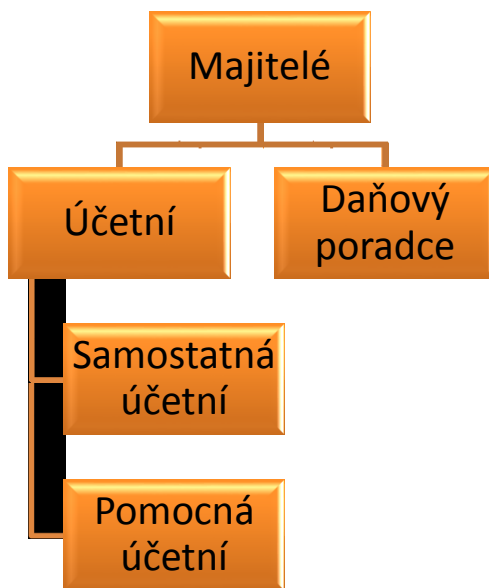
Za slabé stránky v současné době považuje nejvíce odchod svých kvalifikovaných zaměstnanců z důvodu vysoké poptávky na trhu práce po účetních a daňových poradcích. Tuto skutečnost se snaží omezit. Do budoucna chtějí majitelé změnit odměňovací systém společnosti.



Obrázek 3: SWOT analýza společnosti XYZ, s. r. o. (XYZ, s. r. o., vlastní zpracování)

4.3 Organizační struktura

V současné době má společnost XYZ, s. r. o. 7 zaměstnanců, tj. 5 žen a 2 muže. Jedná se tedy o mikropodnik. V níže uvedeném vidíme velice jednoduché rozložení organizační struktury, které je dostačující pro chod společnosti.



Obrázek 4: Organizační struktura XYZ, s. r. o. (XYZ, s. r. o., 2018, vlastní zpracování)

Majitelé zajišťují běžný chod společnosti, získávají nové klienty, starají se o ty stávající, zabezpečují administrativní činnost a vše, co je potřeba.

Účetní jsou rozděleny na samostatnou účetní a pomocnou účetní. Toto rozdělení se osvědčilo, zejména při přijímání nových zaměstnanců bez předchozí praxe v oboru (např. absolventi škol). V minulosti byl přijat do pozice pomocný účetní absolvent vysoké školy oboru Finance bez předchozí praxe, který pod vedením samostatné účetní postupně získává potřebné zkušenosti, až se z něj stane samostatný účetní. (Rozhovor s majiteli XYZ, s. r. o., 2018)

4.4 Popis pracovních funkcí společnosti

Samostatná účetní má následující náplň práce:

- komunikace s klientem,
- shromažďování dokladů od klientů,
- kontrolování povinných náležitostí dokladů,
- vedení účetnictví či daňové evidence klientů,
- účtování dle dané účtové osnovy,
- kontrola správnosti navedených dokladů do systému,
- kontrola účetnictví,
- zpracování a kontrola přiznání k DPH, kontrolního hlášení, popřípadě souhrnného hlášení,
- vypracování podkladů pro Intrastat hlášení a následné odeslání,
- sestavení a odeslání statistik pro Český statistický úřad,
- sestavení měsíční účetní uzávěrky, kontrola jednotlivých účtů, kontrola obrátů a rovnosti aktiv a pasiv,
- zpracování mezd,
- vedení pomocné účetní,
- na konci účetního období sestavení roční účetní závěrky.

(Popis pracovní funkce společnosti XYZ, s. r. o., 2018)

Pomocná účetní se řídí pokyny samostatné účetní a je jí nápomocná. Zaměstnanec v této pozici má sbírat zkušenosti a doplňovat si vzdělání, aby zvyšoval svou kvalifikaci a do budoucna se mohl stát samostatnou účetní.

Náplň práce pomocné účetní:

- přebírání dokladů od klienta, zaznamenání počtu, druhů a data dokladů,
- roztřídění dokladů,
- kontrolování náležitosti dokladů,
- navedení dokladů do systému,
- provádění kontroly navedených dokladů,
- předávání podkladů pro účetní uzávěrky v termínu.

Daňový poradce

- jednání s klienty,
- kontrola postupů pro daňové povinnosti,
- poradenství v oblasti daní, popřípadě účetnictví,
- vedení dokumentace,
- komunikace se správcem daně,
- zpracování daňových přiznání.

(Popis pracovní funkce společnosti XYZ, s. r. o., 2018)

Součástí náplně práce všech zaměstnanců je i vedení evidence jakou činnost pro konkrétního klienta vykonávali za kalendářní měsíc. Tyto údaje slouží jako podklad pro zpracování měsíčního ohodnocení zaměstnanců.

(Popis pracovní funkce společnosti XYZ, s. r. o., 2018)

5 ANALÝZA ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Analýza odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o. bude rozdělena do dvou částí. První část se bude zabývat současným stavem mzdového systému, analýza bude provedena na základě rozhovoru s majiteli společnosti.

Druhá část bude věnována zaměstnaneckým benefitům společnosti. Analýza bude provedena na základě dotazníkového šetření, kdy bude zaměstnancům společnosti předložen dotazník Zaměstnanecké benefity společnosti XYZ, s. r. o..

V závěru jsou zhodnoceny výsledky analýz jako vstup pro projektovou část.

5.1 Analýza mzdového systému společnosti XYZ, s. r. o.

Analýza mzdového systému společnosti probíhala formou rozhovoru s majiteli společnosti, kteří mi popsali odměňovací systém společnosti. Zaměstnanci nebyli dotazováni na mzdový systém, protože ho nemohou ovlivnit. Majitelé společnosti ho mají nastaven přesně a to z důvodu činnosti podnikání.

Společnost má odměňovací systém stanoven ve Vnitřním předpisu společnosti XYZ, s. r. o. odměňování společnosti. Mzda má kombinovanou formu, skládá se z časové (základní) části mzdy a z pohyblivých složek. Rozdílný způsob tvorby mzdy platí pro účetní a daňové poradce.

Společnost neproplácí přesčasy, které vznikají v období různých měsíčních uzávěrek, popřípadě ročních účetních závěrek, ale zaměstnanci si je mohou vybírat kdykoliv pokud mají splněny své povinnosti. Společnost nenařizuje celozávodní dovolenou, protože z charakteru podnikatelské činnosti to není možné. Ve společnosti musí být k dispozici vždy alespoň dvě účetní a jeden daňový poradce. Je tedy pouze na zaměstnancích, kdy si vyberou dovolenou, případně přesčas, pokud se domluví se svými kolegy.

5.1.1 Účetní

Časová mzda je fixní měsíční částka stanovená ve mzdovém výměru. Pohyblivá složka mzdy může být v rámci měsíců jiná, je závislá na počtu zaúčtovaných položek, zpracovaných mezd aj.

Na konci měsíce účetní předloží sumarizaci z účetního deníku, kolik zaúčtovala položek, předá seznam počtu zpracovaných mezd atd., a to vše slouží jako podklad pro zpracování její mzdy.

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé složky mzdy účetní, které slouží pro výpočet mzdy za daný měsíc.

Tabulka 1: Složky mzdy účetní (Vnitřním předpisu společnosti XYZ, s. r. o. odměňování společnosti, 2018, vlastní zpracování)

Základní mzda		50 - 60 % celkové mzdy
Pohyblivá mzda	výkonnostní odměna	viz níže
	zpracování účetní závěrky	600 Kč/účetní závěrka
	zpracování mzdy	40 Kč/osoba
Pevná odměna	vedení pomocné účetní	3 000 Kč
	přínos pro společnost	posoudí vedoucí
Mimořádná odměna	pololetní	posoudí vedoucí

Základní mzda se skládá z následujících položek:

- komunikace s klienty,
- běžné účtování,
- sestavení účetních uzávěrek,
- sestavení a odeslání priznání k dani z přidané hodnoty, souhrnného hlášení, kontrolního hlášení,
- fixní částka z výkonnostní odměny,
- vyplnění statistik, hlášení intrastatu, počítání cestovních náhrad,
- aj.

Výkonnostní odměna se vypočítá jako násobek vnitropodnikové ceny za položku (cena za položku 22,50 Kč) a zaúčtovaných položek v účetním deníku, od výsledné částky se odečte 35 000 Kč (pokrývá část fixní mzdy) a za každých započatých 10 000 Kč náleží odměna 5 000 Kč.

Ilustrační příklad:

Tabulka 2: Výpočet výkonnostní odměny (vlastní zpracování)

Výkonnostní odměna		Výpočet
Vnitropodniková cena	22,50 Kč/ položka	
Zaúčtované položky	3 000 položek	
Vypočtená částka	67 500 Kč	(22,50 * 3 000)
Fixní částka	-35 000 Kč	
Upravená částka	32 500 Kč	(67 500 - 35 000)
Započtená částka 10 000 Kč	3	
Odměna	5 000 Kč	
Výkonnostní odměna	15 000 Kč	(5 000 * 3)

5.1.2 Daňový poradce

Podobně jako u účetních se mzda skládá z fixní měsíční částky a pohyblivých složek mzdy. Ve fixní mzdě je zahrnuto například poradenství účetním společnosti, běžná účetní a daňová agenda.

Tabulka 3: Složky mzdy daňového poradce (Vnitřním předpisu společnosti XYZ, s. r. o. odměňování společnosti, 2018, vlastní zpracování)

Základní mzda		50 % z celkové mzdy
Pohyblivá mzda	přímé daňové poradenství	přímé % z fakturace
	kontrola DPH	dle smlouvy
	pomoc účetním klientů	přímé % z fakturace
	daňové přiznání	dle typu
Mimořádná odměna	pololetní	posoudí vedoucí

Daňový poradce má velkou variabilní pohyblivou složku mzdy. Dle analyzovaných informací se jeví systém jako dobře nastaven, z důvodu, že se jedná převážně o předem nedefinovatelné případy, jak do míry složitosti, tak do jejich počtu.

5.2 Analýza zaměstnaneckých benefitů společnosti XYZ, s. r. o.

Analýza byla vedena formou dotazníkového šetření, kdy jsem zaměstnancům společnosti předložila krátký dotazník. Dotazník nebyl zaměřen na mzdovou část, protože tu zaměstnanci nejsou schopni ovlivnit ve smyslu struktury mzdového systému. Následný rozbor dotazníku byl přednesen majitelům a probíhal další rozhovor, který byl zaměřen na jejich pohled na poskytování benefitů zaměstnanců.

5.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Dotazník byl anonymní, zaměstnanci byli seznámeni s účelem dotazníkového šetření a předem věděli, že výsledky budou předány majitelům společnosti.

Celkem bylo rozdáno 7 dotazníků, odevzdáno bylo také 7. Dotazník obsahuje celkem 7 otázek, 3 informativní, 4 otevřené a 1 uzavřenou. Kompletní dotazník je uveden v příloze, viz Příloha P I.

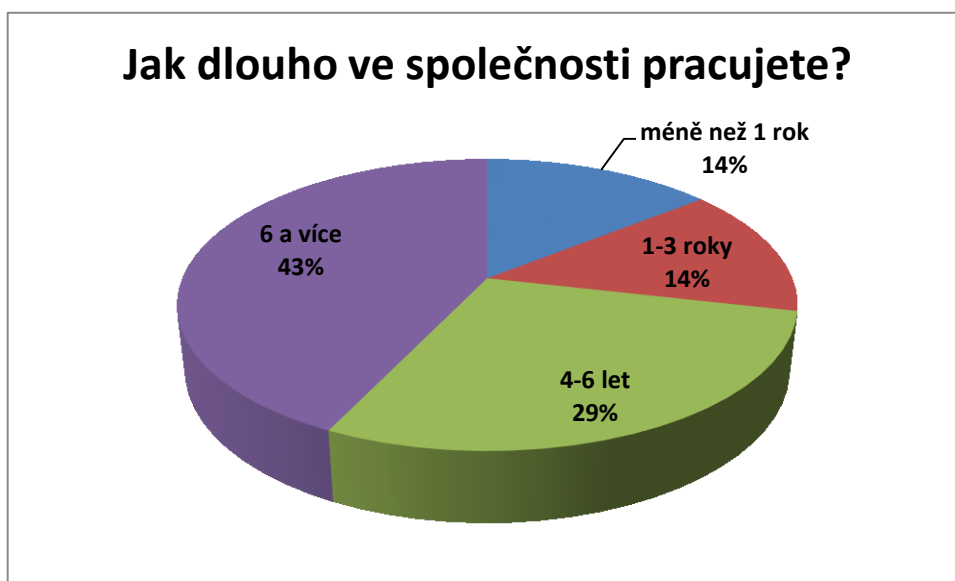
Jedním z cílů dotazníku bylo zjistit jaké benefity zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel a jaké nové benefity by uvítali. Otázky byly otevřené za účelem zjistit, co zaměstnanci považují za zaměstnanecký benefit, a co naopak mohou považovat za samozřejmost.

První tři otázky byly informativního charakteru. Jak můžeme vidět níže v grafu 1 věková struktura zaměstnanců je rovnoměrně rozložena. Zkušenější zaměstnanci jsou pro společnost velkým přínosem díky svým letitým znalostem získané praxí.



Graf 1: Procentuální podíl zaměstnanců dle věkových kategorií (vlastní zpracování)

Společnost zaměstnává absolventy vysoké školy, kteří pod vedením zkušenějších spolupracovníků, získávají potřebné zkušenosti, které jsou pro ně velmi cenné. Majitelé zastávají názor, že je potřeba si vychovávat své vlastní zaměstnance. Dávají tím neuvěřitelnou možnost absolventům, kteří nemají x-letou praxi (často požadována v inzerátech), ji získat.



Graf 2: Procentuální podíl zaměstnanců dle délky pracovní poměru (vlastní zpracování)

Graf 2 zkoumá délku pracovního poměru ve společnosti. Jak z grafu vyplývá, více než polovina pracovníků pracuje ve společnosti déle než 4 roky. To se dá považovat za velice stabilní pracovní prostředí, protože společnost má dlouholeté zaměstnance. Majitelé to považují za velkou výhodu z důvodu, že účetní, potažmo daňový poradce zná důvěrně své klienty.

Společnost má nízkou fluktuaci zaměstnanců, což bylo potvrzeno v dotazníkovém šetření. Nízkou fluktuaci přiřazují tomu, že někteří zaměstnanci jsou ve společnosti již od prvopočátku a mají jistý přátelský vztah s majiteli společnosti a cítí loajálnost vůči nim. Na druhou stranu společnost se nebojí přijímat nové zaměstnance, kteří nemusí mít třeba tolik zkušeností.

Dalším důvodem dlouholetých zaměstnanců je fakt, že společnost má nadprůměrné mzdy v porovnání s regionem. Průměrná mzda ve zlínském kraji se v roce 2017 pohybuje na úrovni 26 063 Kč (Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2017, 2018). Průměrná mzda společnosti se pohybuje okolo 40 000 Kč měsíčně.

Někteří starší zaměstnanci mohou ve společnosti zůstat také z důvodu, že se bojí změny. Nechtějí měnit své zaběhlé zvyky, prostředí, kolegy nebo se například učit pracovat v novém informačním softwaru.

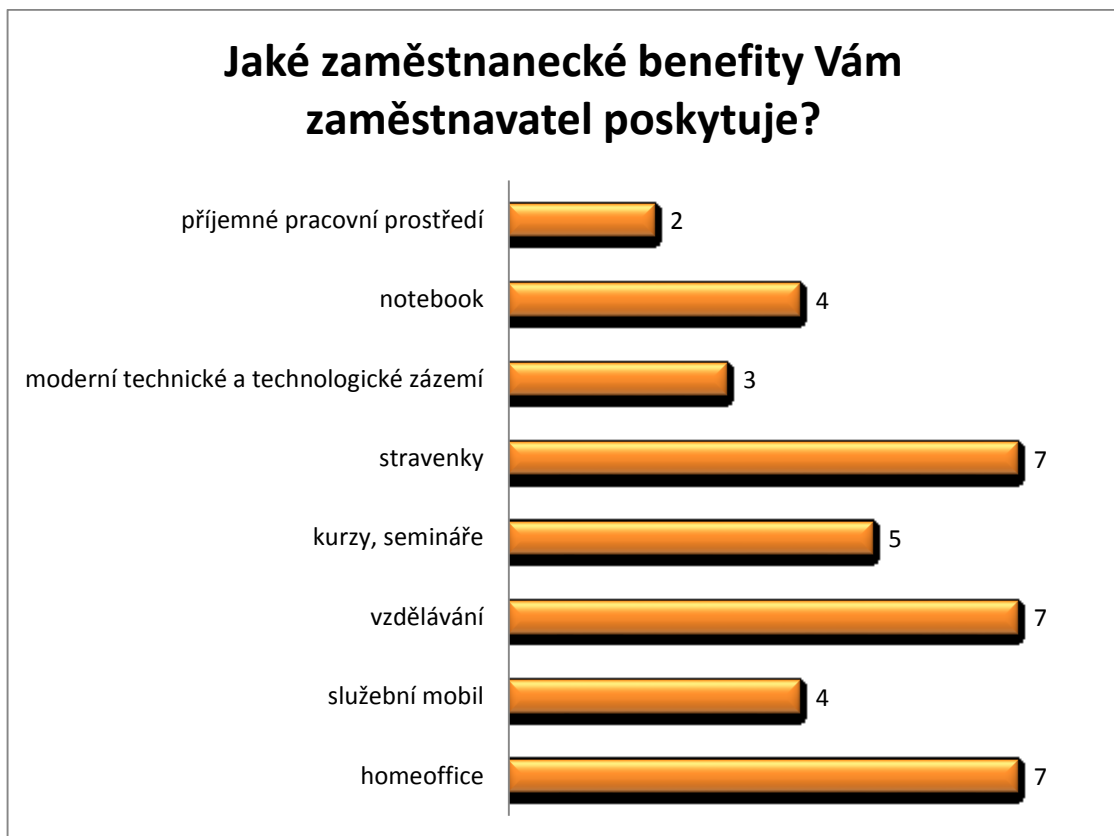
Třetí otázka byla zaměřena na funkci ve společnosti, kterou vykonáváte, s cílem zjistit, zda jiné zaměstnanecké benefity jsou závislé na vykonávané funkci. Společnost zaměstnává 2 daňové poradce. U analyzované společnosti jde o optimální počet v poměru k 5 účetním. Pokud by bylo zaměstnáno více daňových poradců, nebylo by to efektivní k počtu aktuálních zakázek. Dva daňoví poradci se v praxi osvědčili i z důvodu vzájemné spolupráce, řešení případných neshod v nejasnosti výkladů daňových zákonů.



Graf 3: Procentuální podíl dle vykonávané funkce (vlastní zpracování)

Později se nepotvrdila závislost poskytovaných benefitů zaměstnanců na vykonávané funkci či délce pracovního poměru. Majitelé zatím neuvažovali nad tím, že by některý zaměstnanecký benefit mohl být poskytován v závislosti na délce pracovního poměru například vyšší přispívanou částkou.

Čtvrtá otázka „Jaké zaměstnanecké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?“ byla záměrně stanovena formou otevřené otázky. Cílem bylo zjistit, co vlastně jednotliví zaměstnanci vnímají jako benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje a které mohou považovat jako samozřejmost, a za benefity je nepovažují.



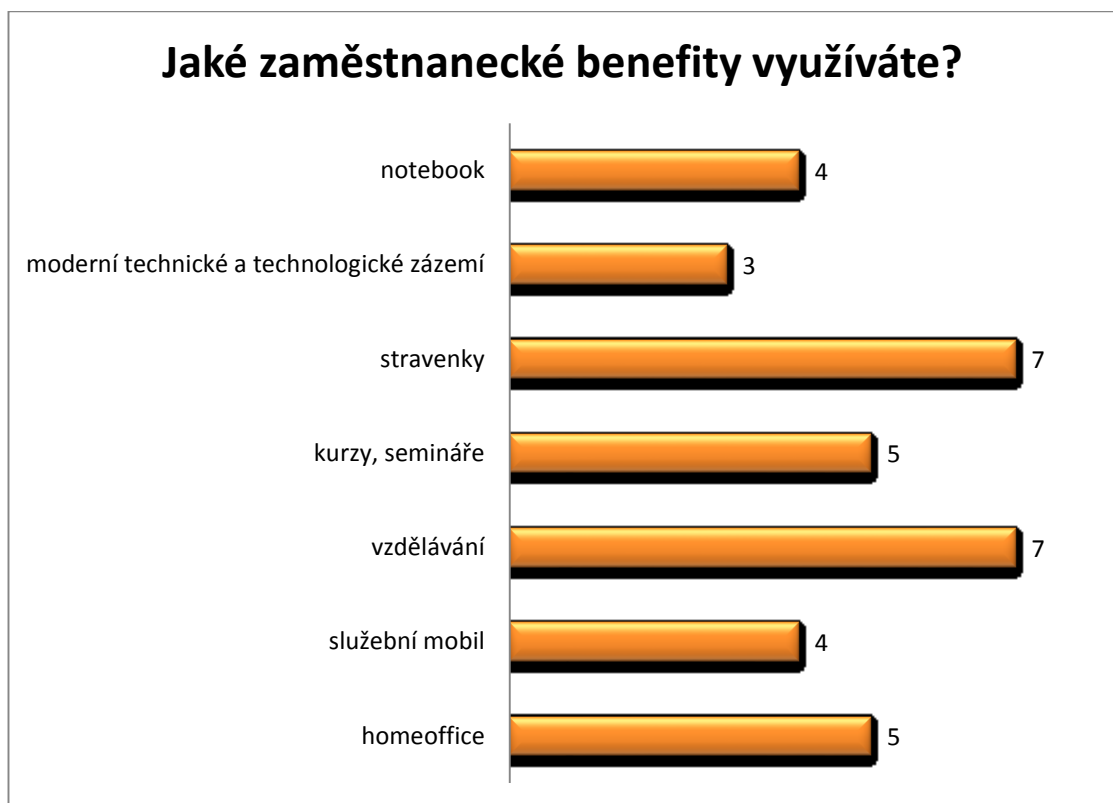
Graf 4: Poskytované zaměstnanecké benefity společností XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

Jak vyplynulo z dotazníku, zaměstnanecké benefity vnímají různí zaměstnanci jinak. Všichni zaměstnanci napsali stravenky, homeoffice a vzdělávání. Naopak už všichni zaměstnanci nevnímají jako benefit moderní technické a technologické zázemí či příjemné pracovní prostředí.

Zařazení těchto možností mezi benefity připisují faktu, že je někteří zaměstnanci neberou jako samozřejmost. Ne v každé společnosti je automatické mít nejmodernější softwarové či hardwarové vybavení, které výrazně ulehčuje práci zaměstnancům.

Poskytování zaměstnaneckého benefitu ve formě služebního mobilního telefonu či notebooku odpovídá skutečnosti a náplni práce jednotlivých zaměstnanců. Ne všem je poskytnut služební mobilní telefon či notebook z důvodu jejich náplně práce.

Příjemné pracovní prostředí se v dotazníku objevuje dvakrát. Čím dál tím více se v průzkumech ukazuje, jak je pro zaměstnance důležité mít příjemné pracovní prostředí. Více bude rozebráno u poslední otázky, která byla na to zaměřena.



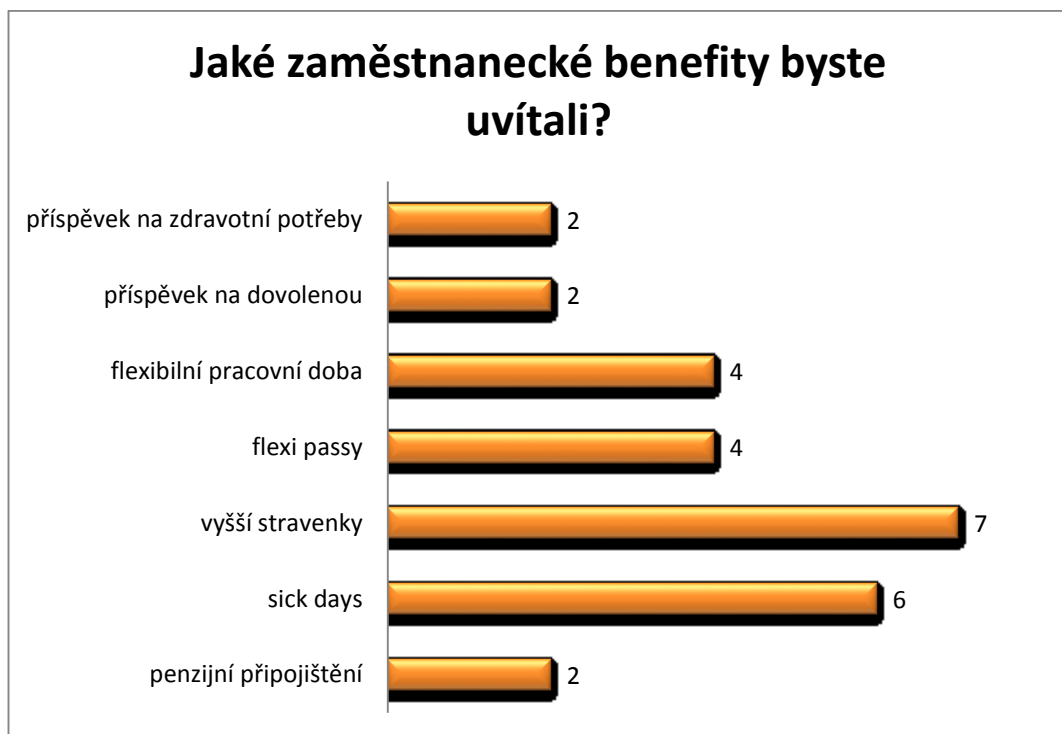
Graf 5: Využívané zaměstnanecké benefity společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

Výsledky otázek 5 a 6 se moc neliší, podle mě z důvodu vnímání zaměstnaneckých benefitů jednotlivými zaměstnanci. Všichni zaměstnanci využívají stravenky, které jim zaměstnavatel poskytuje ve výši 90 Kč.

Co je překvapující, že pouze 5 zaměstnanců považuje za benefit kurzy a semináře. Z rozhovorů bylo zjištěno, že všem zaměstnancům je poskytována možnost účastnit se seminářů, školení apod. Každoročně se všichni zúčastňují nějakého školení, lze tedy říci, že ne

všichni to mohou považovat za benefit, který jim společnost poskytuje, ale považují to za nutné zlo, kterého se musí zúčastnit.

Otázka číslo 6 byla pro zaměstnance možnost dát společnosti návrhy jaké nové zaměstnanecké benefity by uvítali.



Graf 6: Návrhy zaměstnanců na nové zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci by uvítali vyšší hodnotu stravenek. Většina zaměstnanců by uvítala sick days. Jedná se o firemní benefit, který zaměstnancům umožňuje několik dní volna, které si mohou ročně vybrat (3-5 dní za rok). Bývá využíváno k vyléčení nemocí, jako je chřipka, bolest v krku, horečka aj. Zaměstnanec nemusí dokládat potvrzení od lékaře a z toho důvodu nemusí být využíván jenom při nemoci.

Penzijní připojištění a zdravotnické pomůcky by přivítali starší zaměstnanci, což je pochopitelné, protože mladší generace nad tím neuvažuje.

Poslední otázka byla uzavřená, zaměstnanci měli seřadit podle svých priorit, co ovlivňuje míru jejich uspokojení z vykonané práce.

Tabulka 4: Míra uspokojení z vykonané práce podle priorit zaměstnanců (vlastní zpracování)

možnosti/zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7
mzda	3	2	4	3	2	4	1
náplň práce	1	1	2	2	3	3	5
zodpovědnost	5	9	5	4	5	6	7
technické a technologické vybavení společnosti	6	4	8	7	9	5	6
seberealizace	2	8	1	1	1	2	4
pochvala a úcta	7	7	9	8	8	8	2
firemní kultura	4	6	3	5	4	1	9
úspěch	9	3	7	6	7	7	3
informovanost	8	5	6	9	6	9	8
jiné	10	10	10	10	10	10	10

Tabulka 4 znázorňuje odpovědi všech 7 zaměstnanců a jejich priority. Ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří mají různé priority. Otázka sedmá byla uzavřená a zaměstnanci měli volit jednotlivé možnosti podle svých priorit, kdy číslo 1 znamená nejvyšší prioritu a číslo 10 nejnižší.

Tabulka 5: Seřazení míry uspokojení podle priorit zaměstnanců (vlastní zpracování)

možnosti
náplň práce
seberealizace
mzda
firemní kultura
Zodpovědnost
Úspěch
technické a technologické vybavení společnosti
pochvala a úcta
Informovanost
jiné

Z Tabulka 5 vyplývá, že pro zaměstnance je důležitá náplň jejich práce, kterou vykonávají. Vykonávaná práce by měla zaměstnance bavit a nemělo by se jednat o rutinu, kterou nechtějí měnit. Na stejnou úroveň řadí seberealizaci a mzdu. Firemní kultura je také důležitá pro zaměstnance. Jedná se zejména o to, jak společnost působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením, zda nadřízení či majitelé křičí po svých podřízených či nikoliv.

Zodpovědnosti je přiřazována prostřední priorita, ne všichni lidé chtějí být zodpovědní za to, co dělají. Ve společnosti je to ale součástí pracovního výkonu všech zaměstnanců. Technické a technologické vybavení někteří řadí mezi první priority někteří však nikoliv. Ne všichni berou moderní zázemí a častou obměnu technického a technologického vybavení jako benefit pro zaměstnance. Neuvědomují si však, že není samozřejmostí mít nejmodernější vybavení a že zaměstnanci nemusí pracovat se zastaralou technikou a mají moderní informační softwary, což sice klade vysoké nároky na jejich znalosti, ale práci urychluje.

Informovanost byla zaměstnanci řazena níže a to nejspíše z důvodu, že mezi sebou nepotřebují mít dokonalé informace o svých klientech. Každý zaměstnanec má své klienty, o které se nedělí s ostatními zaměstnanci.

Možnost jiné byla špatně zvolena, byla řazena na nejnižší prioritu. Pro příští dotazníkové šetření by byla tato možnost vypuštěna a nahrazena konkrétnější odpovědí nebo doplněna, ať dotazovaní jedinci doplní, co dalšího je považují za důležité.

5.2.2 Pohled zaměstnavatele na poskytované benefity

Dle názoru majitelů společnost XYZ, s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům mnohé benefity. Stravenky v hodnotě 90 Kč, homeoffice v případě, že zaměstnanci potřebují z nějakého důvodu pracovat z domu. Některé účetní mají malé děti, pokud jsou nemocné je možnost se domluvit, že budou pracovat z domu. Pro společnost to je výhodné i z toho důvodu, že nemusí řešit nepřítomnost zaměstnance na pracovišti.

Společnost umožňuje svým zaměstnancům možnost zúčastnit se různých seminářů, školení či kurzů. Tuto možnost využívají všichni zaměstnanci. Společnost má zavedený také určitý systém vzdělávání v rámci společnosti, kdy zaměstnanci získávají potřebné zkušenosti od zkušenějších kolegů.

Společnost má moderně vybavené kanceláře, kde je pro všechny obměněno technické a technologické vybavení. Společnost pracuje v softwaru, kde probíhají pravidelné aktualizace. Společnost zabezpečující informační software reaguje okamžitě na jakékoliv změny a úpravy legislativy.

Společnost je registrovaná na různých daňových portálech, které slouží pro konzultace odborníků při řešení některých problémů. Pravidelně je dokupována odborná literatura.

Pravidelně se konají různé firemní akce, zaměstnanci dostávají finanční příspěvek při dosažení životního jubilea, který se liší podle doby trvání pracovního poměru.

Na otázku jestli společnost XYZ, s. r. o. plánuje do budoucna zavádět nové zaměstnanecké benefity, které jsou navrhovány zaměstnanci, mi byla ze začátku naší vzájemné spolupráce odpovězena poněkud pro mě překvapující odpověď. Více zaměstnaneckých benefitů není využíváno z důvodu dostatečného ohodnocení zaměstnanců a zaměstnanci jsou motivováni pomocí mzdy, která je nad průměrem v daném regionu.

5.3 Vyhodnocení současného odměňovacího systému společnosti

Ve společnosti XYZ, s. r. o. jsou vypláceny nadprůměrné mzdy v porovnání s daným regionem. Ve společnosti pracují zaměstnanci dlouhodobě, lze tedy říci, že společnost má nízkou fluktuaci zaměstnanců. Celkově jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni s poskytovanými benefity, ale uvítali by i nějaké nové v podobě dnů volna, penzijního připojištění či vyšší hodnotou stravenky.

Nevýhodou tohoto odměňovacího systému je fakt, že účetní nemůže ovlivnit, kolik účetních případů daný klient bude mít za daný měsíc, a také každá účtovaná firma je jiná. Z vlastní praxe vím, že není účetní případ jako případ. Někdy se vyskytne složitý problém, který trvá vyřešit poměrně delší dobu než jenom nějaké rutinní věci.

Jako další nevýhodou současného odměňovacího systému je považována nedostatečná motivaci účetní vykazovat práci navíc, která není součástí sjednaných smluv s klienty. Jde sice o jednu z povinností účetní, ale fakt, zda práci navíc vykáže či nikoliv, nijak neovlivní její výši mzdy.

Doporučuji tedy na základě výše uvedených zjištění zahrnout větší zainteresovanost jednotlivých účetních do odměňovacího systému společnosti a rozšířit poskytované zaměstnanecké benefity společností XYZ, s. r. o..

6 PROJEKT IMPLEMENTACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě provedené analýzy odměňovacího systému, která byla tvořena pomocí rozhovorů s majiteli a dotazníkovým šetřením se zaměstnanci společnosti, bude sestaven návrh nového odměňovacího systému společnosti. Mzdový systém bude tvořen vzájemnou spoluprací s majiteli společnosti. Zaměstnanecké benefity budou navržena tak, aby odpovídaly požadavkům zaměstnanců.

6.1 Cíl projektu

Cílem projektu implementace odměňovacího systému zaměstnanců ve společnosti XYZ, s. r. o. je změnit tento nevyhovující systém odměňování.

Společnost si stanovila nový, dlouhodobý cíl zefektivnění ziskovosti společnosti. Cílem společnosti není zvýšení cen klientům, z důvodu konkurenceschopnosti, ale větší zainteresovanost jednotlivých účetních na tržbách společnosti. Společnost se rozhodla, že se vydá cestou zvýšení motivace zaměstnanců na svém výkonu a rozhodla se odměňovací systém změnit.

Úkolem nového odměňovacího systému je tedy zainteresovanost jednotlivých účetních a lepší motivace zaměstnanců finanční i nefinanční formou.

6.2 Požadavky společnosti na nový odměňovací systém

Důvodem změny mzdového systému je nemotivovanost jednotlivé účetní na efektivnosti jednotlivých zakázek. Účetní má sice povinnost vykazovat, co pro kterého klienta dělala nad rámec smlouvy, ale zcela zde chybí jakákoliv motivace, případně sankce, za nedodržení této povinnosti. Zjistilo se, že některým účetním je jedno, zda tyto práce navíc budou klientovi vyfakturovány či nikoliv.

Požadavek společnosti byl, že nechce nijak razantně zvyšovat mzdy a zároveň chce ponechat účetním fixní část platu ve stejné výši jako doposud, z důvodu jistoty zaměstnanců. Změna je tedy možná pouze v rámci jednotlivých složek pohyblivé mzdy.

Odměňování daňových poradců je podle majitelů společnosti nastaven dobře, proto si ho přejí nechat beze změny.

6.3 Návrh mzdového systému společnosti XYZ, s. r. o.

Společnost uvedla požadavky pro nový odměňovací systém. Pro splnění požadavků společnosti se jeví jako nutné snížení vnitropodnikové ceny za položku.

Další možností jak motivovat účetní je její podíl na ziskovosti jednotlivých zakázek. Analýzou jednotlivých zakázek dokážeme zjistit, zda se jedná o ziskovou či ztrátovou zakázku.

Na ilustračním příkladu je znázorněn postup pro zjištění ziskovosti zakázky. Společnost má stanovenou vnitropodnikovou cenu za hodinu práce účetní ve výši 750 Kč, účetní strávila na zakázce 16h, prodejní cenu za položku 30 Kč. Potřebujeme zjistit, jestli se jedná o ztrátovou či ziskovou zakázku.

Tabulka 6: Výpočet ziskovosti/ ztrátovosti zakázky (vlastní zpracování)

Prodejní cena za položku	30 Kč
Zaúčtováno položek	320
Fakturovaná cena	9 600 Kč
Časová náročnost v h	16
Vnitropodniková cena v Kč/h	750
Vnitropodniková kalkulace nákladů	12 000 Kč
Fakturovaná cena	9 600 Kč
Vnitropodniková kalkulace nákladů	12 000 Kč
Rozdíl	-2 400 Kč

Tabulka 6 znázorňuje, že se jedná o ztrátovou zakázku. Aby zakázka alespoň pokryla náklady, musela by na ni účetní strávit pouze 12,8 h ($9\,600\text{ Kč} / 750\text{ Kč}$).

Důvodů ztrátovosti zakázky může být několik:

- Účetní dělala něco navíc, co se nevyfaktovalo klientovi – není žádný postih nebo naopak motivace, že nedala podklady pro fakturaci
- Účetní dělala něco navíc a klientovi se vyfaktovalo – zvážit zvýšení smluvní ceny za položku v dané zakázce.
- Účetní nedělala nic navíc - existují dvě možnosti řešení:
 - Zvýšení ceny za položku klientovi za předpokladu, že není možnost časové úspory na zakázce.

- Nesprávné hospodaření s časem strávené na zakázce – opět chybí jakákoliv motivace, finanční odměna.

Na ilustrovaném příkladu se ukázalo, že dosavadní mzdový systém má chyby a proto je navržen následující mzdový systém.

6.3.1 Tvorba nového odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o.

Návrh vychází z požadavků společnosti, která chtěla ponechat fixní mzdu ve sjednané výši a zároveň nezvyšovat výrazně výslednou mzdu.

V první řadě je potřeba snížit vnitropodnikovou cenu za položku zaúčtovanou v účetním deníku. Současná vnitropodniková cena je 22,50 Kč za položku. Jako motivační prvek pro účetní bude sloužit výkonností odměna v podobě 10 %. Odměna se rovná deseti procentům násobku vnitropodnikové ceny za položku a počet vykázaných položek za daný měsíc.

Tabulka 7: Návrh vnitropodnikové ceny za položku (vlastní zpracování)

Výkonnostní odměna	1	2	3	4	5
Vnitropodniková cena za položku	20 Kč	19 Kč	18 Kč	17 Kč	16 Kč
Ø počet položek	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Celkem	60 000 Kč	57 000 Kč	54 000 Kč	51 000 Kč	48 000 Kč
Z toho 10 %	6 000 Kč	5 700 Kč	5 400 Kč	5 100 Kč	4 800 Kč

Tabulka 7 znázorňuje 5 variant vnitropodnikové ceny za položku. Cena musí být stanovena tak, aby vyhovovala požadavkům společnosti. Hledání optimální ceny je počítáno na průměrném počtu položek zaúčtovaných za měsíc jednou účetní.

Dalším krokem je zainteresovanost jednotlivých účetních na efektivnosti zakázky. Každá zakázka má stanovený přesný počet hodin, kdy je efektivní, zisková. Motivačním prvkem bude cena za efektivnost jednotlivé zakázky. Tabulka 8 znázorňuje různé ceny za efektivnost, které se vynásobí průměrným počtem zakázek za měsíc.

Tabulka 8: Návrh efektivnosti zakázky (vlastní zpracování)

Efektivnost zakázky	1	2	3	4	5
Cena za efektivnost zakázky	800 Kč	700 Kč	600 Kč	500 Kč	400 Kč
Ø počet zakázek	10	10	10	10	10
Celkem	8 000 Kč	7 000 Kč	6 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč

Jako problém dosavadního systému odměňování se ukázalo nemotivovanost účetních na fakturaci práce nad rámec klientských smluv. Odměna bude stanovena procentem z fakturované částky. V *Tabulka 9* je hledáno optimální procento pro stanovení odměny za fakturaci nad rámec klientských smluv. Vychází se z průměrné fakturace práce nad rámec za měsíc.

Tabulka 9: Návrh odměny za fakturaci práce nad rámec klientských smluv (vlastní zpracování)

Práce nad rámec klientských smluv	1	2	3	4	5
Ø fakturovaná cena práce	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
% z fakturované ceny	25 %	20 %	15 %	10 %	5 %
Celkem	8 750 Kč	7 000 Kč	5 250 Kč	3 500 Kč	1 750 Kč

Cena za zpracování mezd zůstane nezměněna, je nastavena adekvátně k náročnosti jednotlivého úkonu a výpočet je znázorněn na průměrném počtu zpracovaných za měsíc.

Tabulka 10: Odměna za zpracování mezd (vlastní zpracování)

Zpracování mezd	1	2	3	4	5
Ø počet zpracovaný mezd za měsíc	100	100	100	100	100
Cena za mzdu	40 Kč	40 Kč	40 Kč	40 Kč	40 Kč
Celkem	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč

Tvorba jednotlivých položek navrhovaného odměňovacího systému je složitá. Dalo by se říct, že se jedná o metodu pokus - omyl, kdy se jednotlivými kombinacemi složek pohyblivé mzdy hledá nejlepší možné řešení.

Tabulka 11: Tvorba nového odměňovacího systému XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

Fixní mzda	1	2	3	4	5
	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Výkonnostní odměna	1	2	3	4	5
Vnitropodniková cena za položku	20 Kč	19 Kč	18 Kč	17 Kč	16 Kč
Ø počet položek	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Celkem	60 000 Kč	57 000 Kč	54 000 Kč	51 000 Kč	48 000 Kč
Z toho 10 %	6 000 Kč	5 700 Kč	5 400 Kč	5 100 Kč	4 800 Kč
Efektivnost zakázky	1	2	3	4	5
Cena za efektivnost zakázky	800 Kč	700 Kč	600 Kč	500 Kč	400 Kč
Ø počet zakázek	10	10	10	10	10
Celkem	8 000 Kč	7 000 Kč	6 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč
Práce nad rámec clientských smluv	1	2	3	4	5
Ø fakturovaná cena práce	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
% z fakturované ceny	25 %	20 %	15 %	10 %	5 %
Celkem	8 750 Kč	7 000 Kč	5 250 Kč	3 500 Kč	1 750 Kč
Zpracování mezd	1	2	3	4	5
Ø počet zpracovaný mezd za měsíc	100	100	100	100	100
Cena za mzdu	40 Kč	40 Kč	40 Kč	40 Kč	40 Kč
Celkem	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Hrubá mzda	1	2	3	4	5
	46 750 Kč	43 700 Kč	40 650 Kč	37 600 Kč	34 550 Kč

6.3.2 Návrh nového odměňovacího systému

Existuje několik možných variant a kombinací navrhovaného systému. Podle mého názoru, aby byla motivační každá část jednotlivé složky mzdy, se jeví jako nejlepší varianta 3 (viz *Tabulka 11*). Splňuje nejvíce požadavky společnosti při zachování fixní mzdy a výsledné hrubé mzdy.

Tabulka 12: Navrhovaný odměňovací systém společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

Hrubá mzda		
Fixní (základní) mzda	Základní mzda	50 - 60 % celkové hrubé mzdy
Pohyblivá složka mzdy	Výkonnostní odměna	10 % z vnitropodnikové fakturace
	Efektivnost zakázky	600 Kč za efektivní zakázku
	Práce nad rámec klientských smluv	15 % z fakturované ceny
	Zpracování mezd	40 Kč/osoba
Pevná odměna	Vedení zaměstnance	3 000 Kč
Mimořádná odměna	pololetní	posoudí vedoucí

Navrhuji, aby mzda byla krácena při nedodržení stanových termínů a dalších povinností sjednaných s klienty a také při nekompletních podkladech pro fakturaci práce nad rámec klientských smluv až do výše 6 000 Kč dle rozsahu provinění. O výši krácení mzdy rozhodne vedoucí daného zaměstnance.

6.4 Návrh zaměstnaneckých benefitů společnosti XYZ, s. r. o.

Návrh nových zaměstnaneckých benefitů bude vycházet z výsledků dotazníkového šetření. Navrhované benefity budou sloužit jako motivace zaměstnanců.

6.4.1 Vyšší hodnota stravenek

V současné době zaměstnavatel poskytuje stravenky v hodnotě 90 Kč. Je pochopitelné že, hodnota stravenky zaměstnancům na oběd nestačí a musí si doplácet. Průměrná cena obědu ve Zlíně se pohybuje okolo 105 Kč za jeden oběd. (Stokoruna na oběd nestačí, 2017).

Nejvýhodnější cena stravenky pro rok 2018 je v hodnotě 118 Kč. (Nejvýhodnější stravenka bude mít hodnotu 118 Kč, 2017) Maximální daňově uznatelný příspěvek na stravování zaměstnanců se počítá jako 70 procent z hodnoty stravného na pracovních cestách, která pro rok 2018 činí 65 Kč. Zákon o dani z příjmů pak umožňuje zaměstnavatelům uhradit maximálně 55 procent z ceny stravenky. Zbývajících 45 procent doplácí sám zaměstnanec nebo jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem. (Nejvýhodnější stravenka má nově hodnotu 118 Kč, 2018)

Společnost bude nově poskytovat zaměstnancům stravenky v hodnotě 110 Kč, aby pokryla průměrnou hodnotu obědu ve zlínském kraji.

Tabulka 13: Návrh vyšší hodnoty stravenek (vlastní zpracování)

Stravenky	
Hodnota stravenky	110 Kč
Počet pracovních dní	20
Počet zaměstnanců	7
Zaměstnavatel 55 % z hodnoty stravenky	60 Kč
Zaměstnanec 45 % z hodnoty stravenky	50 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance za měsíc	1 200 Kč
Celkové náklady společnosti za měsíc	8 400 Kč
Celková měsíční srážka zaměstnance ze mzdy	990 Kč
Počet pracovních dní v roce 2018	250
Roční celkové náklady společnosti	105 000 Kč

Společnost bude i nadále přispívat zaměstnancům 55 % z hodnoty stravenky. Pro zaměstnance se jedná o úplnou daňovou uznatelnost podle § 24 odst. 2 písm. j) „*Výdaje (náklady) podle odstavce 1 jsou také výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu...*“ (Česko, 2018a)

Celkové náklady příspěvku na stravenky za rok 2018 za předpokladu, že všichni budou pracovat všechny pracovní dny, budou ve výši 105 000 Kč.

6.4.2 Sick days

Společnost bude umožňovat zaměstnanci 5 dnů volna (sick days) ročně, kdy nemusí dokládat potvrzení od lékaře. Pokud benefit nebude vyčerpán do konce roku, nebude převáděn do následující kalendářního roku.

6.4.3 Penzijní připojištění

Jedná se benefit, který je daňově osvobozeným příjmem pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Příspěvek na penzijním připojištění je pro zaměstnavatele uznatelný až do výše 50 000 Kč ročně, což je upraveno v zákoně o dani příjmů § 6 odst. 9 písm. p) „*Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny platby zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 50000 Kč ročně jako příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti, příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti...*“ (Česko, 2018a)

Výše příspěvku bude závislá na délce trvání pracovního poměru. *Tabulka 14* znázorňuje výši příspěvku podle délky pracovního poměru, která se pohybuje od 600 Kč až do výše 1 000 Kč. Tato částka je pro něj daňově uznatelným nákladem v plné výši.

Tabulka 14: Návrh příspěvku na penzijním připojištění (vlastní zpracování)

Příspěvek na penzijní připojištění			
Délka pracovního poměru	1 – 3 roky	4 – 6 let	6 a více
Měsíční příspěvek na 1 zaměstnance	600 Kč	800 Kč	1 000 Kč
Roční příspěvek na 1 zaměstnance	7 200 Kč	9 600 Kč	12 000 Kč

6.4.4 Zdravotnické potřeby

Poskytnutí zdravotnických prostředků na lékařský předpis je upraveno § 6 odst. 9 písm. d) „*Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4 osvobozeny... pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis...*“ (Česko, 2018a)

Věkově starší zaměstnanci by uvítali tuto možnost v podobě příspěvku na nákup dioptrických brýlí, které většinou potřebují z důvodu celodenní práce s počítačem. Zdravotnické potřeby budou zakoupeny zaměstnanci na základě schválení vedoucího daného zaměstnance.

Pro zaměstnavatele nejde o daňově uznatelný náklad, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem.

6.4.5 Životní jubileum

Zaměstnavatel bude poskytovat při životních jubileích finanční příspěvek ve výši 2 000 Kč, za předpokladu, že pracovní poměr trvá alespoň 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Výše příspěvku je nejvýhodnější možná částka jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

6.5 Implementace odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o.

Implementace nového odměňovacího systému bude probíhat sestavením Vnitřního předpisu odměňovacího systému zaměstnanců a změnou mzdového výměru jednotlivých zaměstnanců.

Systém bude implementován a zkoušen po dobu 4 měsíců. Po tuto dobu budou zaměstnanci odměňováni dle stávajícího odměňovacího systému, a zároveň bude sledován návrh nového odměňovacího systému společnosti. Po uplynutí stanovené doby proběhne srovnání obou odměňovacích systémů a budou učiněna další rozhodnutí, zda si navrhovaný systém ponechat či nikoliv.

Vnitřní předpis odměňovacího systému zaměstnanců XYZ, s. r. o.

Platná legislativa: Zákoník práce č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce.

Nařízení vlády ČR č. 567/ 2006 Sb., o minimálně, o nejnižších úrovních mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Hrubá mzda je tvořena základní mzdou, která je sjednaná ve mzdovém výměru, pohyblivou složkou mzdy, pevnou odměnou a mimořádnými odměnami.

Pohyblivá složka mzdy je tvořena:

- *výkonnostní odměnou* – 10 % z vnitropodnikové fakturace za daný měsíc. Vnitropodniková fakturace se vypočítá jako součin vnitropodnikové ceny za položku a počet položek vykázaných za daný měsíc.
- *efektivností zakázek* – 600 Kč za efektivní zakázku. Každá zakázka má definován počet hodin, kdy je efektivní.
- *práce nad rámec klientských smluv* – 15 % z fakturované ceny.

- *zpracování mezd* – 40 Kč za zpracovanou mzdu.

Pevná odměna náleží samostatné účetní, pokud vede pomocnou účetní ve výši 3 000 Kč.

Mimořádná odměna je udělována pololetně na základě rozhodnutí vedoucí.

Krácení mzdy do výše 6 000 Kč při nedodržení stanových termínů a dalších povinností sjednaných s klienty a také při nekompletních podkladech pro fakturaci práce nad rámec klientských smluv. O výši krácení mzdy rozhodne vedoucí daného zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity:

- Každému zaměstnanci je poskytnuta stravenka ve výši 110 Kč za pracovní den za předpokladu, že v daném dni odpracoval alespoň 4 hodiny.
- Při životních jubileích bude zaměstnanci náležet jednorázový příspěvek ve výši 2 000 Kč za předpokladu, že pracovní poměr trvá alespoň 12 kalendářních měsíců.
- Zaměstnanci mají nárok na 5 dnů volna (sick days) ročně, kdy nemusí dokládat potvrzení od lékaře. Pokud nebude vyčerpán do konce roku, nebude zaměstnancům převáděn do dalšího kalendářního roku.
- Zdravotnické potřeby budou zakoupeny zaměstnanci na základě schválení vedoucího daného zaměstnance.
- Penzijní připojištění je závislé na délce pracovního poměru a to následovně: 1 – 3 roky 600 Kč; 4 – 6 let 800 Kč, 6 a více let 1 000 Kč. Částky jsou zasílány na účet penzijního připojištění měsíčně.

6.6 Nákladová analýza

Nákladová analýza zobrazuje náklady společnosti na navrhovaný odměňovací systém a porovnává je se stávajícím odměňovacím systémem společnosti XYZ, s. r. o..

6.6.1 Náklady na odměňovací systém společnosti XYZ, s. r. o.

Tabulka 15: Porovnání nového a stávající odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)

Navrhovaný odměňovací systém		Stávající odměňovací systém	
Fixní mzda		Fixní mzda	
	20 000 Kč		20 000 Kč
Výkonnostní odměna		Výkonnostní odměna	
Vnitropodniková cena za položku	18 Kč	Vnitropodniková cena za položku	22,50 Kč
Ø počet položek	3 000	Ø počet položek	3 000
Celkem	54 000 Kč	Celkem	67 500 Kč
Z toho 10 %	5 400 Kč	Fixní částka	-35 000 Kč
Efektivnost zakázky		Upravená částka	32 500 Kč
Cena za efektivnost zakázky	600 Kč	Započtená částka 10 000 Kč	3
Ø počet zakázek	10	Odměna	5 000 Kč
Celkem	6 000 Kč	Výkonnostní odměna	15 000 Kč
Práce nad rámec klientských smluv		Zpracování mezd	
Ø fakturovaná cena práce	35 000 Kč	Ø počet zpracovaný mezd za měsíc	100
% z fakturované ceny	15%	Cena za mzdu	40 Kč
Celkem	5 250 Kč	Celkem	4 000 Kč
Zpracování mezd		Hrubá mzda	
Ø počet zpracovaný mezd za měsíc	100		40 650 Kč
Cena za mzdu	40 Kč		
Celkem	4 000 Kč		
Hrubá mzda		Hrubá mzda	
	40 650 Kč		39 000 Kč
Počet účetních	5	Počet účetních	5
Celkové měsíční náklady na hrubou mzdu zaměstnancům	203 250 Kč	Celkové měsíční náklady na hrubou mzdu zaměstnancům	195 000 Kč

Tabulka 15 porovnává navrhovaný a stávající odměňovací systém společnosti. Celkové měsíční náklady na hrubou mzdu účetních vzrostou o 8 250 Kč měsíčně, tj. 99 000 Kč ročně.

6.6.2 Náklady na stravenky

Hodnota stravenek se zvýší na 110 Kč. Celkové roční náklady společnosti na novou hodnotu stravenek se budou rovnat 105 000 Kč za předpokladu, že všichni zaměstnanci odpracují všechny pracovní dny v roce 2018. Náklady meziročně stoupnou o 19 375 Kč.

Tabulka 16: Porovnání navrhované hodnoty stravenek a stávající hodnoty stravenek (vlastní zpracování)

Nová hodnota stravenek

Stravenky	
Hodnota stravenky	110 Kč
Počet pracovních dní	20
Počet zaměstnanců	7
Zaměstnavatel 55 % z hodnoty stravenky	60 Kč
Zaměstnanec 45 % z hodnoty stravenky	50 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance za měsíc	1 200 Kč
Celkové náklady společnosti za měsíc	8 400 Kč
Celková měsíční srážka zaměstnance ze mzdy	990 Kč
Počet pracovních dní v roce 2018	250
Roční celkové náklady společnosti	105 000 Kč

Stará hodnota stravenek

Stravenky	
Hodnota stravenky	90 Kč
Počet pracovních dní	20
Počet zaměstnanců	7
Zaměstnavatel 55 % z hodnoty stravenky	50 Kč
Zaměstnanec 45 % z hodnoty stravenky	40 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance za měsíc	990 Kč
Celkové náklady společnosti za měsíc	6 930 Kč
Celková měsíční srážka zaměstnance ze mzdy	800 Kč
Počet pracovních dní v roce 2018	250
Roční celkové náklady společnosti	86 625 Kč

6.6.3 Náklady na příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění bude závislý na délce pracovního poměru. Při současném počtu zaměstnanců a délce trvání pracovního poměru činí celkové roční náklady 62 400 Kč. V *Tabulka 17* je uveden výpočet nákladů na příspěvek na penzijním připojištění.

Tabulka 17: Celkové náklady příspěvků na penzijní připojištění zaměstnancům (vlastní zpracování)

Příspěvek na penzijní připojištění			
Délka pracovního poměru	1 - 3 roky	4 - 6 let	6 a více
Měsíční příspěvek na 1 zaměstnance	600 Kč	800 Kč	1 000 Kč
Roční příspěvek na 1 zaměstnance	7 200 Kč	9 600 Kč	12 000 Kč
Počet zaměstnanců	1	2	3
Celkový měsíční příspěvek na zaměstnance	600 Kč	1 600 Kč	3 000 Kč
Celkový roční příspěvek na zaměstnance	7 200 Kč	19 200 Kč	36 000 Kč
Náklady celkem na penzijním připojištění	62 400 Kč		

6.6.4 Náklady na zdravotnické pomůcky

Tabulka 18 zobrazuje návrh ročního rozpočtu na zdravotnické pomůcky, které zaměstnavatel zakoupí jednotlivým zaměstnancům. Optimální poskytovaná částka je 10 000 Kč na zaměstnance ročně. Celkové náklady tedy činí 70 000 Kč za rok.

Tabulka 18: Návrh rozpočtu příspěvku na zdravotnické pomůcky (vlastní zpracování)

Příspěvek na zdravotnické pomůcky	
Odhadovaná výše nákladů na 1 zaměstnance ročně	10 000 Kč
Počet zaměstnanců	7
Celkové náklady na zdravotnické pomůcky	70 000 Kč

6.6.5 Celková hodnota nákladů navrhovaného odměňovacího systému

Celkové roční náklady na navrhovaný odměňovací systém společnosti činí 3 626 625 Kč (Tabulka 20). V porovnání se stávajícím systémem odměňování jde cca o 7 % nárůst nákladů ročně, tj. o 249 775 Kč.

Tabulka 19: Celková hodnota ročních nákladů společnosti stávajícího odměňovacího systému (vlastní zpracování)

Stávající odměňovací systém	Roční náklady
Hrubá mzda účetní	2 340 000 Kč
Hrubá mzda daňových poradců	1 200 000 Kč
Stravenky	86 625 Kč
CELKEM	3 626 625 Kč

Tabulka 20: Celková hodnota ročních nákladů společnosti navrhovaného odměňovacího systému (vlastní zpracování)

Navrhovaný odměňovací systém	Roční náklady
Hrubá mzda účetní	2 439 000 Kč
Hrubá mzda daňových poradců	1 200 000 Kč
Stravenky	105 000 Kč
Penzijní připojištění	62 400 Kč
Zdravotnické pomůcky	70 000 Kč
CELKEM	3 876 400 Kč
Zvýšení nákladů ročně o	249 775 Kč

Finanční situace v současné době i s výhledem do budoucna umožňuje společnosti předpokládaný nárůst nákladů na odměňovací systém, a proto může být navrhovaný odměňovací systém zaveden.

6.7 Rizika navrhovaného odměňovacího systému společnosti

Mezi doposud odhalená rizika navrhovaného systému patří následující:

- nedostatek finančních prostředků,
- náročnost odměňovacího systému na software společnosti,
- nespokojenost zaměstnanců s navrhovaným odměňovacím systémem,
- legislativní změny (např. zrušení daňové výhodnosti),
- nízká účinnost navrhovaných zaměstnaneckých benefitů.

V praxi se při sledování zavedení navrhovaného odměňovacího systému ukázalo jako největší možné riziko náročnost na požadovaná data na aktuální software společnosti. Informační systém není schopen požadovaná data zobrazit přehledně do jednoho soupisu, ale musí se jednotlivé složky mzdy přepisovat do souhrnné tabulky a ty následně slouží jako podklad pro zpracování mezd zaměstnanců.

Nejvyšší a nejméně předvídaná rizika jsou jakékoliv legislativní změny, kdy může dojít ke zrušení daňové výhodnosti buď na straně zaměstnanců, nebo zaměstnavatele.

Nízkou účinnost zaměstnaneckých benefitů lze vyloučit v případě, kdy zaměstnanci budou informováni o možných poskytovaných benefitech společnosti a jak je mohou využívat. Jelikož navrhované zaměstnanecké benefity vycházejí z požadavků zaměstnanců, předpokládá se tedy vysoká účinnost.

6.8 Přínosy navrhovaného odměňovacího systému společnosti

Navrhovaný odměňovací systém má výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele společnosti XYZ, s. r. o..

Přínosy pro společnost:

- růst konkurenční výhody na trhu práce,
- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- zvýšení loajálnosti zaměstnanců,
- snížení fluktuace ve společnosti,
- zvýšení efektivnosti jednotlivých zakázek společnosti,
- větší zainteresovanost zaměstnanců.

Přínosy pro zaměstnance:

- nové zaměstnanecké benefity,
- zvýšení hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých benefitů,
- růst motivace zaměstnanců,
- větší možnost ovlivnit výši mzdy.

7 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.

Navrhovaný odměňovací systém splňuje všechny požadavky společnosti, které si dopředu definovala. Dle přání společnosti nedošlo ke změně odměňování daňových poradců, ani k nijak výraznému zvýšení mzdových nákladů účetních, zároveň zainteresovat a motivovanost jednotlivých zaměstnanců se zvýšila. Majitelé společnosti byli ochotni poskytovat nové zaměstnanecké benefity na základě analýzy z dotazníkového šetření, kterého se účastnili všichni zaměstnanci společnosti. Nově bude zaměstnancům poskytován příspěvek na penzijní připojištění, který bude závislý na délce pracovního poměru, příspěvek na zdravotnické pomůcky, 5 dnů volna, finanční hodnota při životním jubileu či vyšší hodnotu stravenky.

Společnost si nepřála měnit fixní mzdy účetních a zároveň zachovat podobnou výši hrubé mzdy. Jako jedno z možných řešení se ukázalo snížení vnitropodnikové ceny za položku, aby mohla být aplikována další motivační složky mzdy, jako je efektivnost jednotlivých zakázek a procenta z fakturace práce nad rámec klientských smluv.

Najít optimální složení pohyblivé části hrubé mzdy bylo složité. Hledaly se různé kombinace tak, aby byla každá složky mzdy pro účetní motivačním prvkem. Při konzultacích s majiteli společnosti se měnily návrhy a docházelo k dalším změnám a hledání jiné optimální kombinace. Bylo obtížné skloubit teoretické předpoklady s již už zaběhlým odměňovacím systémem tak, aby nedošlo z jeho zhroucení a z toho důvodu, bylo nutné vzájemně komunikovat s majiteli společnosti.

Navrhované zaměstnanecké benefity vycházejí z požadavků zaměstnanců. Společnost zvýší hodnotu stravenek, tak aby pokryla hodnotu průměrné ceny obědů ve Zlínském kraji. Další benefity, které bude nově zaměstnancům poskytovat, jsou sick days (5 dní volna), příspěvek na zdravotnické pomůcky, příspěvek na penzijní připojištění, jehož výše je závislá na délce pracovního poměru.

Navrhovaný systém se společnost XYZ, s. r. o. rozhodla uvést do praxe. Změnila Vnitřní předpis odměňovacího systému zaměstnanců, upravila vyměřovací základy jednotlivých zaměstnanců a vyslyšela návrhy zaměstnanců na benefity.

Nové zaměstnanecké benefity začnou platit od 1. dubna 2018. Navrhovaný odměňovací systém je sledován po dobu 4 měsíců. Po uplynutí stanovené doby bude analyzován, případně upraven a od 1. července 2018 začne platit pro všechny zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat na základě provedených analýz návrh odměňovacího systému zaměstnanců společnosti, který bude odpovídat požadavkům majitelů i zaměstnancům společnosti a následně implementován.

V teoretické části byly popsány teorie motivace, odměňovací systém společnosti a celková odměna. Odměňovací systém společnosti byl zaměřen na to, jaké jsou úkoly a cíle odměňovacího systému, jsou rozebrány základní otázky odměňovacího systému, které si musí zaměstnavatel položit. Celková odměna byla rozdělena na mzdový systém, zaměstnanecké benefity, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Analytická část práce je věnována krátkému popisu společnosti a analýze současného stavu odměňovacího systému vybrané společnosti. Pomocí rozhovorů s majiteli společnosti a dotazníkovým šetřením zaměstnaneckých benefitů se zjistilo hned několik nedostatků současného systému odměňování.

V projektové části na základě získaných dat a požadavků majitelů společnosti byl navrhnout nový odměňovací systém, následně implementace v podobě Vnitřního předpisu odměňovacího systému a změnou mzdových výměrů společnosti, byla analyzována rizika a přínosy navrhovaného odměňovacího systému.

V závěru došlo ke zhodnocení projektu. Během průběhu vzájemné spolupráce s majiteli společnosti docházelo k častým změnám mých poskytnutých návrhů a hledalo se optimální řešení, které bude splňovat všechny požadavky majitelů i zaměstnanců společnosti. Projekt považuji za úspěšný z důvodu zavedení navrhovaného systému do společnosti k 1. červenci 2018.

Navržený odměňovací systém zaměstnanců nelze kvantifikovat ani nijak zobecňovat. Ke každé společnosti je potřeba při takovém procesu implementace nového odměňovacího systému postupovat individuálně i přes skutečnost, mají-li stejnou podnikatelskou činnost. Návrh by měl vycházet z požadavků zaměstnavatele i zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2006. A handbook of human resource management practice: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 1024 s. Manažer. ISBN 978-0749446314.

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

ARMSTRONG, Michael, 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition. London: Kogan Page, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.

BARTUŠKOVÁ, Hana, 2017. Zaměstnanecké výhody nové generace: 5 hodin denně a neomezená dovolená. In: *Finance.cz* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/485745-volny-cas-jako-zamestnanecky-benefit/>.

BERGLOVÁ, Lucie, 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>.

BLÁHA, Jiří, 2013. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BREWSTER, Chris, Elizabeth HOULDSWORTH, Paul SPARROW a Guy VERNON, 2016. International human resource management. Fourth edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 511 s. ISBN 978-1-84398-375-0.

ČESKO, ©1992-2018a. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Bussiness.center.cz* [online]. Praha: Havit [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>.

ČESKO, ©2006-2018b. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Bussiness.center.cz* [online]. Praha: Havit [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

EGGERT, Max, 2005. Motivace. Praha: Portál, 104 s. Management do kapsy. ISBN 80-736-7010-0.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-807-2611-683.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KREJČÍŘÍK, Pavel, Hana KOHOUTOVÁ a Tereza MYNÁŘOVÁ, © 2018a. Jak správně nastavit mzdový systém - část 1. In: *TREXIMA, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/jak-spravne-nastavit-mzdovy-system-cast-1>.

KREJČÍŘÍK, Pavel, Hana KOHOUTOVÁ a Tereza MYNÁŘOVÁ, © 2018b. Jak správně nastavit mzdový systém - část 2. In: *TREXIMA, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/jak-spravne-nastavit-mzdovy-system-cast-2>.

KROFTOVÁ, Miroslava, © 2018. Vzdělávání jako benefit pro zaměstnance. In: *Centrum služeb pro podnikání s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.sluzbyapodnikani.cz/vzdelavani-benefit-zamestnance/>.

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2018. Nové trendy v oblasti zaměstnanec-
kých benefitů. In: *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu/>.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let, © 2000 - 2018. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

Online systém pro objednávky benefitů, © 2018. *Cafeteria Systems s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>.

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2., pře-
prac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 175 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2017, 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-1-az-4-ctvrtleti>.

PŘIB, Jan, 2016. Nárokové a nenárokové složky odměny zaměstnance. In: *PRÁVNÍ PROSTOR.CZ* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/narokove-a-nenarokove-slozky-odmeny-zamestnance..>

STANICKÝ, Martin, 2017. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?. In: *FinExpert.cz* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>.

ŠUBRT, Bořivoj, 2016. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

Teorie typů, 2015. *Mea Gnosis s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.meagnosis.cz/teorie-typu>.

URBAN, Jan, 2012. Jak sladit odměňování s výkonem zaměstnanců. *Economia, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54510660-jak-sladit-odmenovani-s-vykonem-zamestnancu>.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 180 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2014. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento.
§	Paragraf.
Aj.	A jiné.
Apod.	A podobně.
Č.	Číslo.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
h	Hodin.
Ing.	Inženýr.
Kč	Korun českých.
Např.	Například.
Odst.	Odstavec.
Písm.	Písmeno.
s.	Strana.
s. r. o.	Společnost s ručením omezením.
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
Tj.	To je.
Tzn.	To znamená.
Tzv.	Takzvaný.
USA	The United States of America.
ZDP	Zákon o dani z příjmů.
ZP	Zákoník práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Teorie hierarchie potřeb (Meagnosis, 2015)</i>	14
<i>Obrázek 2: Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42, zpracování vlastní)</i>	21
<i>Obrázek 3: SWOT analýza společnosti XYZ, s. r. o. (XYZ, s. r. o., vlastní zpracování)</i>	36
<i>Obrázek 4: Organizační struktura XYZ, s. r. o. (XYZ, s. r. o., 2018, vlastní zpracování)</i>	37

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Složky mzdy účetní (Vnitřním předpisu společnosti XYZ, s. r. o. odměňování společnosti, 2018, vlastní zpracování)</i>	41
<i>Tabulka 2: Výpočet výkonnostní odměny (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tabulka 3: Složky mzdy daňového poradce (Vnitřním předpisu společnosti XYZ, s. r. o. odměňování společnosti, 2018, vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tabulka 4: Míra uspokojení z vykonané práce podle priorit zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 5: Seřazení míry uspokojení podle priorit zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tabulka 6: Výpočet ziskovosti/ ztrátovosti zakázky (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 7: Návrh vnitropodnikové ceny za položku (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 8: Návrh efektivnosti zakázky (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 9: Návrh odměny za fakturaci práce nad rámec klientských smluv (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 10: Odměna za zpracování mezd (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 11: Tvorba nového odměňovacího systému XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tabulka 12: Navrhovaný odměňovací systém společnosti XYZ, s. r.o. (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tabulka 13: Návrh vyšší hodnoty stravenek (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tabulka 14: Návrh příspěvku na penzijním připojištění (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 15: Porovnání nového a stávající odměňovacího systému společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tabulka 16: Porovnání navrhované hodnoty stravenek a stávající hodnoty stravenek (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 17: Celkové náklady příspěvků na penzijní připojištění zaměstnancům (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tabulka 18: Návrh rozpočtu příspěvku na zdravotnické pomůcky (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tabulka 19: Celková hodnota ročních nákladů společnosti stávajícího odměňovacího systému (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 20: Celková hodnota ročních nákladů společnosti navrhovaného odměňovacího systému (vlastní zpracování)</i>	67

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Procentuální podíl zaměstnanců dle věkových kategorií (vlastní zpracování).....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 2: Procentuální podíl zaměstnanců dle délky pracovní poměru (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 3: Procentuální podíl dle vykonávané funkce (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Graf 4: Poskytované zaměstnanecké benefity společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 5: Využívané zaměstnanecké benefity společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 6: Návrhy zaměstnanců na nové zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník: Zaměstnanecké benefity společnosti XYZ, s. r. o.

1. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - a. 20 - 30 let
 - b. 31 - 40 let
 - c. 41 – 50 let
 - d. 51 a více

2. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - a. méně než 1 rok
 - b. 1 – 3 roky
 - c. 4 – 6 let
 - d. 6 a více

3. Jakou funkci ve společnosti vykonáváte?
 - a. účetní
 - b. daňový poradce

4. Jaké zaměstnanecké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

5. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?

6. Jaké zaměstnanecké benefity byste uvítali?

7. Co ovlivňuje Vaši míru uspokojení z vykonané práce? Následujícím způsobem přiřaďte čísla podle Vašich priorit, kdy číslo jedna je nejvyšší prioritou.
 - a. mzda
 - b. náplň práce
 - c. zodpovědnost
 - d. technické a technologické vybavení společnosti
 - e. seberealizace
 - f. pochvala a úcta
 - g. firemní kultura
 - h. úspěch
 - i. informovanost
 - j. jiné