

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

MZDOVÝ SYSTÉM NA MODELOVÉM PŘÍKLADU
FYZICKÉ OSOBY

Bakalářská práce

Autor práce: Nikol Janírková

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Berková, Ph.D.

Jihlava 2024

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Nikol Janírková**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Název práce: **Mzdový systém na modelovém příkladu fyzické osoby**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Berková, Ph.D.

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je popsat a kriticky zhodnotit problematiku mzdového systému podle druhu pracovněprávního vztahu na modelových příkladech fyzické osoby v soukromém a veřejném sektoru s dopadem na čistou mzdu zaměstnance. Teoretická část popisuje základní pojmy, charakteristiku typů smluv a jejich hlavních rozdílů, mzdový systém podle aktuálně platné legislativy. Praktická část je zaměřena na porovnání mzdového systému na modelových příkladech fyzické osoby v podmínkách 4 společností diferencovaných podle velikosti. Na základě výsledků budou navržena doporučení s dopadem do praxe.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení mzdového systému v modelových příkladech fyzických osob. Teoretická část vymezuje legislativní rámec s poznatky, které navazují v praktické části a současně zahrnuje změny s platností pro aktuální rok. Praktická část se zabývá analýzou současného mzdového systému včetně modelových situací, které jsou pro praxi obvyklé a na základě poznatků z výzkumné části jsou navrženy možné doporučení na zlepšení mzdového systému u vybraných společností s ohledem jak na zaměstnavatele, tak zaměstnance.

Klíčová slova

Mzdový systém; odměňování; dohoda o pracovní činnosti; dohoda o provedení práce; pracovní poměr; příplatky

Abstract

This bachelor thesis is focused on the evaluation of the wage system in model examples of physical entities. The theoretical part defines the legislative framework with findings which follow in the practical part and at the same time includes changes valid for the current year. The practical part deals with the analysis of the current wage system including model situations which are common in practice, and based on the findings from the research part, possible recommendations for improving the wage system in selected companies are proposed with regard to both employers and employees.

Keywords

Payroll system; remuneration; agreement on work activity; agreement of work performance; employment; extra pay

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle směrnice prorektora pro studium č. 2/2020, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne

.....

Podpis studentky

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala mé vedoucí práce Ing. Kateřině Berkové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, především za její ochotu, trpělivost a čas, který mi od samého počátku věnovala. Také bych chtěla poděkovat všem zúčastněným, kteří mi poskytovali potřebné informace. Na závěr bych ráda poděkovala mé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Teoretická část	11
1.1 Pojmy související s odměňováním pracovníků	11
1.2 Faktory ovlivňující mzdový systém	12
1.3 Pracovně-právní vztahy	15
1.4 Mzdové formy.....	15
1.5 Pohyblivé složky mzdy	17
1.6 Algoritmus výpočtu mezd	19
1.7 Odměny mimo pracovní poměr.....	20
2 Praktická část	24
2.1 Představení společností.....	24
2.2 Odměňování v jednotlivých společnostech	28
2.3 Výzkumné šetření	29
2.4 Analýza současného mzdového systému společností	37
3 Shrnutí hlavních výsledků	46
4 Souhrnný návrh na zlepšení s doporučením do praxe	47
Závěr	51
Seznam použité literatury	52
Přílohy.....	54

Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační schéma společnosti č. 1	24
Obr. 2: Organizační schéma společnosti č. 3	27
Obr. 3: Výplatní páska spol. 1.....	37
Obr. 4: Výplatní páska spol. 1 s prémieí.....	39
Obr. 5: Výplatní páska spol. 2.....	40
Obr. 6: Výplatní páska DPP spol. 3	41
Obr. 7: Výplatní páska DPČ spol. 3	42
Obr. 8: Výplatní páska spol. 4.....	44

Seznam tabulek

Tab. 1: Vyměřovací základy pro osoby bez zdanitelných příjmů	12
Tab. 2: Nejnižší úrovně zaručené mzdy.....	13
Tab. 3: Skupiny prací dle platových tříd	13
Tab. 4: Nejnižší úroveň zaručené mzdy při jiné délce stanovené týdenní pracovní doby	13
Tab. 5: Rozdělení společností.....	14
Tab. 6: Algoritmus výpočtu mezd.....	19
Tab. 7: Slevy na dani platné pro rok 2024.....	20
Tab. 8: Daňové zvýhodnění na děti platné pro rok 2024	20
Tab. 9: Podmínky srážkové a zálohové dani.....	21
Tab. 10: Výpočet mzdy zaměstnance společnosti č. 1	37
Tab. 11: Základní sazby zahraničního stravného.....	38
Tab. 12: Výpočet mzdy zaměstnance společnost č. 2.....	40
Tab. 13: Výpočet odměny zaměstnance společnost č. 3	42
Tab. 14: Modelový příklad – změna DPP a DPČ v průběhu roku	43
Tab. 15: ZP a SP při změně DPP a DPČ v průběhu roku.....	43
Tab. 16: Výpočet mzdy zaměstnance společnost č. 4.....	44
Tab. 17: Výpočet mzdy v případě nedosaženého minima	44
Tab. 18: Výpočet mzdy s přesčasem	45
Tab. 19: Porovnání výplaty s prémie a kapesným (zaměstnanec)	48
Tab. 20: Porovnání výplaty s prémie a kapesným (zaměstnavatel)	48

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
FKSP	Fond kultur a sociálních potřeb
FÚ	Finanční úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OBZP	Osoby bez zdanitelných příjmů
SP	Sociální pojištění
ÚP	Úřad práce
ZP	Zákoník práce
ZP	Zdravotní pojištění

Úvod

Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí podniku. Jejich výběr je pro podnik velmi zásadní. Dobří zaměstnanci mohou společnost pozdvihnout, ale také ji poškodit. Aby firma dosáhla kvalitního pracovního kapitálu, je samozřejmostí firmy vyhradit si dostatečné množství finančních prostředků a zajistit tak spravedlivou mzdu.

Problematika mzdového systému je řešena napříč celou populací. Je stále aktuálním tématem, které se neustále vyvíjí. Můžeme se s ní setkat už v brzkém věku, proto si myslím, že tato bakalářská práce bude přínosná pro každého, kdo chce pochopit danou problematiku a mít přehled ve svých financích za vykonanou práci.

Každá společnost, uvedená v mé bakalářské práci, má jiný způsob, jakým motivuje své zaměstnance, což se odvíjí i od její velikosti nebo zda se jedná o společnost z veřejného či soukromého sektoru. Já sama jsem si vyzkoušela pracovat jak v korporátní společnosti, tak v malých podnicích. Přístupy byly odlišné, a to se také projevilo v konečné odměně.

Cílem bakalářské práce je popsat a kriticky zhodnotit problematiku mzdového systému podle druhu pracovněprávního vztahu na modelových příkladech fyzické osoby v soukromém a veřejném sektoru s dopadem na čistou mzdu zaměstnance. Teoretická část popisuje základní pojmy, charakteristiku typů smluv a jejich hlavních rozdílů, mzdový systém podle aktuálně platné legislativy. Praktická část je zaměřena na porovnání mzdového systému na modelových příkladech fyzické osoby v podmínkách 4 společností diferencovaných podle velikosti. Na základě výsledků budou navržena doporučení s dopadem do praxe.

1 Teoretická část

V teoretické části je popsána základní terminologie z mzdového prostředí na základě platné legislativy a odborné literatury, a to především takové, které využívám i v praktické části. Jsou zde vysvětleny pojmy jako mzda, plat a odměna. V další kapitole této části popisují mzdový systém jako celek, od vzniku pracovního poměru až po jeho zánik, s poznatky vycházejících ze zákoníku práce. Dále jmenuji nejběžnější mzdové formy, zmiňuji i pohyblivé složky mzdy, příplatky a v neposlední řadě jsem vytvořila obecné schéma pro výpočet mzdy. V závěru teoretické části se zabývám pracemi konanými mimo pracovní poměr, především jejich rozdělením a novinkami platnými od roku 2024.

1.1 Pojmy související s odměňováním pracovníků

„Cílem odměňování je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“ (Armstrong, 2009, s. 20).

Obecná ustanovení o odměňování pracovníků jsou uvedena v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v § 109 až 112. Vymezuje zde i charakteristiky mzdy (v podnikatelské oblasti), platu (v nepodnikatelské oblasti) a odměny (mimo pracovněprávní vztah), které zaměstnancům náleží za vykonanou práci.

Mzda

„Je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda je tedy souhrnný pojem zahrnující všechny složky odměny poskytnuté zaměstnanci za výkon práce, ať už jde o tzv. základní mzdu nebo o její pohyblivé složky, jako jsou různé provize, odměny, bonusy apod.“ (MPSV, TREXIMA, 2023).

Plat

„Je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli, který na odměňování těchto zaměstnanců využívá zcela nebo převážně veřejné zdroje“ (MPSV, TREXIMA, 2023).

Mezi zaměstnavatelé, kteří mají povinnost vyplatit peněžní plnění formou platu dle § 109 odst. 3, jsou stát, obce, kraje, státní fondy, příspěvkové organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Dle výše uvedeného můžeme říct, že hlavním rozdílem mezi mzdou a platem je to, že mzda vychází z podnikatelské sféry, zatímco plat je výdaj veřejného rozpočtu.

Odměna

„Odměna je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Výše této odměny a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti“ (MPSV, TREXIMA, 2023).

1.2 Faktory ovlivňující mzdový systém

Mzdový systém vychází ze zákoníku práce, kterým se musíme řídit. Podnik má však možnost si zvolit vlastní strategii, vybrat si, jakou mzdovou formu bude využívat, nastavit si spravedlivou odměnu odpovídající vykonané práci, zajistit kvalitní pracovní sílu apod.

1.2.1 Legislativa – minimální, zaručená mzda a naturální mzda

Mzda nebo plat jsou podle § 109 odst. 4 ZP vypláceny na základě toho, jak je daná práce obtížná, jaké jsou pracovní výkonnosti zaměstnanců, jakou máme zodpovědnost, jaké je zapotřebí vzdělání nebo jakých výsledků jsme dosáhli. Z pohledu zaměstnavatele nás omezuje pojem minimální mzda.

Minimální mzda je nejnižší přípustná mzda, která může být vyplacena zaměstnancům dle zákoníku práce. Výše minimální mzdy je upravena nařízením vlády č. 567/2006 Sb., a to zpravidla na začátku kalendářního roku.

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 111 se do mzdy a platu pro tento účel nezahrnuje příplatek za práci přesčas, ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Ostatní složky se do mzdy i platu tedy pro tento účel zahrnují, například pohyblivé složky mzdy.

Sazba minimální mzdy pro rok 2023 činila 103,80 Kč za hodinu nebo 17 300 Kč za měsíc viz nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Pro rok 2024 se sazba zvedla na částku 112,50 Kč za hodinu, tedy o 8,70 Kč. Aktuální měsíční minimální mzda činí 18 900 Kč.

Tab. 1: Vyměřovací základy pro osoby bez zdanitelných příjmů

Platí od 1. 1.	Vyměřovací základ pro OBZP a minimální vyměřovací základ pro zaměstnance = minimální mzda	Pojistné OBZP a minimální pojistné zaměstnanců
2015	9 200	1 242
2016	9 900	1 337
2017	11 000	1 485
2018	12 200	1 647
2019	13 350	1 803
2020	14 600	1 971
2021	15 200	2 052
2022	16 200	2 187
2023	17 300	2 336
2024	18 900	2 552

Zdroj: (Vybíhal a kol., 2024)

Minimální vyměřovací základ neplatí pro osoby, za které pojištění platí stát, mají těžké tělesné, smyslové nebo mentální postižení, pro ty, kteří dosáhli potřebného věku pro starobní důchod nebo celodenně pečují o jedno dítě do věku 7 let nebo o dvě děti do 15 let. Všichni ostatní musí minimální pojistné odvést (Vybíhal a kol., 2024).

Zaručená mzda je poskytována zaměstnancům, jejichž mzda není ujednána v kolektivní smlouvě nebo pro zaměstnance, kterým za práci náleží plat. Stejně jako minimální mzda je zaručená mzda upravena nařízením vlády č. 567/2006 Sb. (MPSV, TREXIMA, 2023).

Sazba je odlišná dle toho, do jaké skupiny prací zaměstnance řadíme. Rozpětí sazeb je od 103,80 Kč za hodinu (17 300 Kč/měsíc) do 207,60 Kč za hodinu (34 600 Kč/měsíc) viz nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Tab. 2: Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	103,8	17300
2.	106,5	17900
3.	117,5	19700
4.	129,8	21800
5.	143,3	24100
6.	158,2	26600
7.	174,7	29400
8.	207,6	34600

Zdroj: MPSV, TREXIMA (2023)

V tabulce výše jsou uvedeny sazby zaručené mzdy, při standardním počtu týdenní pracovní doby, tedy 40 hodin za měsíc. Jde-li o mzdu, kterou dostává zaměstnanec od zaměstnavatele, je zařazen do skupin dle toho, jakou vykonávají práci, jak je složitá, namáhavá a jakou za ni nesou odpovědnost.

Tab. 3: Skupiny prací dle platových tříd

Skupina prací	zahrnuje práce
1.	v 1. a 2. platové třídě
2.	v 3. a 4. platové třídě
3.	v 5. a 6. platové třídě
4.	v 7. a 8. platové třídě
5.	v 9. a 10. platové třídě
6.	v 11. a 12. platové třídě
7.	v 13. a 14. platové třídě
8.	v 15. a 16. platové třídě

Zdroj: MPSV, TREXIMA (2023)

Jedná-li se o plat, jsou skupiny rozděleny dle platových tříd. Platové třídy se dělí na základě dokončeného studia, od základního vzdělání (1. a 2. platová třída), po vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu (13. až 16. platová třída). Zaměstnavatel určí platovou třídu zaměstnance, dle konkrétní pracovní pozice, které jsou uvedena v katalogu nařízení vlády č. 222/2010 Sb.

Tab. 4: Nejnižší úroveň zaručené mzdy při jiné délce stanovené týdenní pracovní doby

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy		
	v Kč za hodinu při stanovené týdenní pracovní době 38,75 hodin	v Kč za hodinu při stanovené týdenní pracovní době 37,5 hodin	v Kč za měsíc
1.	107,2	110,7	17 300
2.	109,9	113,6	17 900
3.	121,3	125,3	19 700

4.	134,0	138,5	21 800
5.	147,9	152,9	24 100
6.	163,3	168,8	26 600
7.	180,3	186,4	29 400
8.	214,3	221,4	34 600

Zdroj: MPSV, TREXIMA (2023)

Zaměstnanci, kteří pracují ve dvousměnném, vícesměnném či nepřetržitém pracovním režimu a u zaměstnanců pracujících v podzemí, při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu, mají stanovenou kratší délku týdenní pracovní doby (MPSV, TREXIMA, 2023).

Třetí uvedená tabulka bude následně využita i v praktické části, kde jedna ze společností je v nepřetržitém pracovním provozu.

Dle zákoníku práce může zaměstnavatel se souhlasem zaměstnance, za jistých podmínek, poskytovat **naturální mzdu**. Nesmí se jednat o lihoviny nebo tabákové výrobky. V peněžních jednotkách je zaměstnavatel povinen vyplatit příslušnou výši minimální mzdy nebo zaručené mzdy.

1.2.2 Motivační strategie

Motivace zaměstnanců nemusí být vždy jen o peněžních odměnách. Jedním z cílů společností by mělo být úsilí o spokojenost zaměstnanců tak, aby maximálně přispívali k prosperitě firmy. Lze toho docílit i nepeněžně, a to například kariérním růstem, školením, dobrými mezilidskými vztahy nebo jednoduše oceněním za dobře odvedenou práci.

Systém uznávání a pochval umožňuje ocenit jednotlivce buď neformálně (při každodenním kontaktu) nebo formálně, dle určitých postupů. Uznání a pochvaly by měly být udělovány za chování, které si společnost cení. Mělo by být osobní a tváří v tvář. Mělo by být také udělováno spravedlivě a nemělo by se jednat o výjimečnou záležitost (Armstrong, 2009).

1.2.3 Rozdělení společností podle jejich velikosti

Mezi faktory, které ovlivňují odměňování pracovníků ve společnosti, patří například situace na trhu práce, úroveň odměňování v daném regionu nebo odvětví, životní náklady v daném regionu, technologické vybavení organizace a mimo jiné i objem peněžních prostředků, které může daný podnik vynaložit (Koubek, 2007).

Dostupný objem prostředků souvisí s velikostí podniku. Podniky dělíme na drobné, malé, střední a velké. Rozdělení podle velikosti využívám i pro představení mnou vybraných podniků v praktické části, pro lepší představu toho, jak vypadají.

Tab. 5: Rozdělení společností

	Počet zaměstnanců	Obrat (v mil. EUR)	Bilanční suma (v mil. EUR)
Drobný podnik	Do 9	Do 2	Do 2
Malý podnik	10–49	Do 10	Do 10
Střední podnik	50–249	10–50	10–43
Velký podnik	250 a více	Nad 50	Nad 43

Zdroj: vlastní zpracování dle Nařízení Komise (2004)

1.3 Pracovně-právní vztahy

Základními pracovně právními vztahy dle §3 ZP je pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Zde je vykonávána tzv. závislá práce v poměru nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Závislou práci lze vykonávat v den, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku a má ukončenou školní docházku (Vybíhal a kol., 2024).

Před uzavřením pracovní smlouvy musí být zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, pracovními podmínkami a s podmínkami odměňování. Pracovní poměr vzniká dnem uvedeným v pracovní smlouvě. Jestliže zaměstnanec v uvedený den nenastoupí do práce, a nebrání mu v tom překážka v práci, zaměstnavatel má možnost od smlouvy odstoupit (Vybíhal a kol., 2024).

Pracovní smlouva musí být vystavena ve dvou vyhotoveních pro obě smluvní strany. Základní náležitosti, které pracovní smlouva musí obsahovat, jsou nejdůležitější práva a povinnosti, druh práce, který má zaměstnanec vykonávat, místo práce, kde má být vykonávána a den nástupu do práce. Druh práce může být vymezen v širším či užším pojetím. Nesmí být však uvedeno pouze jako „dělník“ či „referent“. Ve smlouvě mohou být uvedeny i jiné náležitosti, v souladu se zákoníkem práce a s jinými právními předpisy, a to například délka zkušební doby (§ 35 ZP), rozlišení pracovního poměru na dobu určitou/neurčitou (§ 39 ZP) nebo vymezení kratší pracovní doby (§ 80 ZP). Zkušební doba nesmí být delší než 3 měsíce nebo 6 měsíců u vedoucích pracovníků. Pracovní poměr na dobu určitou lze sjednat nejdéle na 3 roky a od vzniku pracovního poměru ji opakovat nejvýše dvakrát (Vybíhal a kol., 2024).

Pracovní poměr dle § 48 ZP může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době nebo uplynutím sjednané doby. Výpovědní lhůta je stejná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance v délce nejméně 2 měsíců. Začíná platit vždy k 1. dni následujícího měsíce po datu doručení výpovědi a skončí posledním dnem (Vybíhal a kol., 2024).

Příklad: Zaměstnanec podá písemnou výpověď ke dni 25. ledna 2024, výpověď byla zaměstnavateli doručena dne 3. února 2024, mezitím zaměstnanec v březnu onemocněl a pracovní neschopnost trvá do 5. května 2024.

Řešení: Výpovědní doba začíná 1. 3. 2024 (1. den následujícího měsíce ode dne doručení) a končí 30. dubna 2024 (poslední den v měsíci po uplynutí dvouměsíční lhůty). V tomto případě se výpovědní doba o dobu neschopnosti neprodlužuje.

1.4 Mzdové formy

U této kapitoly je podstatné zmínit, že existují další varianty mzdových forem, které zde neuvádím. Běžně se jimi inspirujeme a můžeme je kombinovat podle konkrétní situace. V praxi je přínosné pobídkové systémy neustále zdokonalovat a aktualizovat. V případě, že odměna blíže nesouvisí s výkonem, může se stát, že odměna pro zaměstnance přestane být stimulující. Proto je důležité, aby zaměstnanci rozuměli systému odměňování a byli informováni o změnách, které mohou být vyvolané nedobrovolně, třeba změnou daňových zákonů. Mzdové formy, které zde uvádím, jsou ty nejběžněji využívané v praxi (Koubek, 2007).

1.4.1 Časová mzda

Časová mzda nebo plat je nejvyžívanější mzdovou formou. Jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku na základě, které zaměstnanci hodnotí spravedlivost systému odměňování v dané organizaci. Společnost si touto částkou vytváří určitou pověst (Koubek, 2007).

Zaměstnavatel předem stanoví mzdovou sazbu, dle náročnosti práce, dovedností a zkušeností zaměstnanců, a ta se následně násobí s odpracovanou dobou. Mzdová sazba nesmí být menší než minimální mzda, určená pro daný rok. Pokud by byla odměna menší, zaměstnavatel je povinen ji dorovnat na úroveň minimální mzdy.

Stanovení optimální a přijatelné mzdy může být náročné. Proto bychom měli zhodnotit, kolik budoucím zaměstnancům nabídnout, abychom získali kvalitní a kvalifikované pracovníky. Také si musíme rozmyslet, jestli je nezbytné vytvořit více tarifů pro pracovníky, kteří vykonávají podobnou práci a jestli je spravedlivý rozdíl mezi těmito tarify u míst, které se odlišují znalostmi, dovednostmi, odpovědností a povinnostmi (Koubek, 2007).

Časová mzda se využívá u rozmanitých profesí, kde můžeme obtížně změřit práci podle výkonu zaměstnanců, například u administrativních či technických zaměstnání. Skutečnost, že nelze změřit výkon, se považuje jako jedna z nevýhod časové mzdy. Proto se apeluje na hodnocení výsledků zaměstnanců a jejich produktivity, za určité období, zpravidla čtvrtletní či půlroční. Za dobré výsledky jsou zaměstnancům vypláceny příplatky, které je mají více motivovat.

1.4.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se využívá především u dělnických profesí, kde mají být zaměstnanci motivováni k vyšší výkonosti. Stanoví se sazba za jednotku práce, která se následně násobí s počtem odvedených jednotek. Odměna za jednotku práce se zpravidla určuje tak, aby byla spravedlivá pro průměrného pracovníka. U této mzdové formy je důležité zajistit, aby zaměstnanec mohl ovlivnit svůj výkon, aby byl řádně motivován k co nejvyšší výkonnosti a aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolované (Koubek, 2007).

1.4.3 Podílová a provizní mzda

Podílová neboli provizní mzda je zcela nebo z části závislá na množství prodaného zboží, obratu, tržeb a jiných ukazatelů, které pracovníci mohou ovlivnit. Standardně je uplatňována v obchodních činnostech. Výhoda podílové mzdy je, že pracovník může ovlivnit, kolik si vydělá. Pokud má dobré výsledky, může si za stejnou dobu vydělat víc než jeho kolegové. Nevýhodou je, že zde působí i faktory, které nemůže ovlivnit. Například na trh přijde nový konkurenční výrobek s lepšími parametry, změní se preference zákazníků nebo se změní hospodářská situace podniku (Koubek, 2007).

1.4.4 Smíšená mzda

Smíšená mzda je kombinace časové a podílové mzdy. Jak už je psáno v úvodu této kapitoly, lze mzdové formy kombinovat tak, abychom eliminovali nevýhody, které mohou nastat s jednotlivými formami.

Příklad: Zaměstnanec má 150 Kč na hodinu a v měsíci odpracoval 160 hodin. Navíc má v pracovní smlouvě uvedeno, že každý měsíc bude dostávat 1 % z tržeb. Tržby činily 500 000 Kč. Jeho základní mzda tedy činí 29 000 Kč.

Výpočet: Součinem 150 Kč za hodinu a počtem odpracovaných hodin 160 dostaneme 24 000 Kč, ke kterému přičteme 1 % z celkových tržeb 500 000 Kč. 1 % činí 5 000 Kč, což je částka, kterou přičteme k 24 000 Kč, a to je celková základní mzda, se kterou dále pracujeme.

1.5 Pohyblivé složky mzdy

Pohyblivé složky mzdy neboli dodatkové mzdové formy jsou poskytovány zaměstnancům za nadstandartní výkon či zásluhy. Vycházejí buď z individuálního či kolektivního výkonu a jsou vypláceny jednorázově nebo opakovaně. Mohou se lišit dle konkrétní pracovní pozice (Koubek, 2007).

Pro nadstandartní výkony se běžně využívá **prémie**. Opakované prémie jsou vypláceny za určité časové období a za předem dohodnutých podmínek. Dané podmínky ujednává tzv. prémiový řád organizace. Výše prémie se hodnotí dle kvantity a kvality odvedené práce, úspory času nebo peněz, splnění termínu apod. Můžeme se setkat i s kolektivními prémie, který mají vyvíjet tlak v rámci spolupracovníků (Koubek, 2007).

Dále se využívá **osobní ohodnocení**, což je pohyblivá složka mzdy určována procentem ze základní mzdy. Dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce § 131, osobní příplatek náleží pracovníkům za jejich dlouhodobé pozitivní výsledky nebo za větší rozsah kvalitně provedených úkolů oproti ostatním zaměstnancům. Změny či odebrání příplatku musí být zaměstnanci doručeno písemně s odůvodněním, nejpozději v den nabytí účinnosti.

Akcie pro zaměstnance, vydávané firmou, kde pracují. Ty jsou dlouhodobým přínosem jak pro ně, tak pro organizaci. Jedná se o systém, který umožňuje zaměstnancům nabývat podíl společnosti za výhodnějších podmínek. Zaměstnanci se snaží, aby firma prosperovala, ale zároveň jsou motivováni ve firmě zůstat a tím si společnost může udržet své klíčové zaměstnance. Problém však může nastat v momentě, kdy akcie organizace začne klesat (Regec a Lodrová, 2022).

Podíl na výsledcích hospodaření organizace, který se uplatňuje se zejména v podnikové sféře. Zvláště se jedná o podíl na zisku společnosti. Ze zisku daného období se určité procento rozdělí mezi zaměstnance. Finální částka, kterou jednotliví zaměstnanci ze zisku dostanou, se může (ale nemusí) lišit dle jejich postavení, doby působení v organizaci nebo jejich pracovního výkonu (Koubek, 2007).

Můžeme se setkat i s příspěvkem, který vychází z iniciativy zaměstnavatelů. Mezi ně řadíme neočekávané příspěvky ke speciální příležitosti, jako je například 13. plat, příspěvky na dovolenou, narozeninové příspěvky, příspěvky k pracovnímu výročí apod. Lze sem zařadit i náborový příspěvek, který má za úkol přilákat nové zaměstnance (Koubek, 2007).

1.5.1 Příplatky

Příplatky mohou být povinné nebo nepovinné. Povinné příplatky jsou dány ze zákona, a to například příplatky přesčas, za práci v noci, ve svátek apod. Nepovinné jsou ty, na kterých se společnost domluvila s odbory v rámci vyjednávání (Koubek, 2007).

Za práci přesčas, ve svátek, v noci, za práci v sobotu a neděli, za pracovní pohotovost, za práci ve ztíženém prostředí, a v jiných zvláštních případech zaměstnanci náleží jeho dosažená mzda a příslušný příplatek. Při výpočtu mzdy zaměstnance se příplatky přičítají k jeho základní mzdě a vzniká tím hrubá mzda.

Práce přesčas je vykonávána v mimořádných situacích a z vážných provozních důvodů. Maximálně lze odpracovat, mimo běžnou pracovní dobu, 8 hodin navíc za běžný pracovní týden nebo 150 hodin za kalendářní rok. Zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku nebo náhradní volno v odpovídajícím počtu hodin přesčasu. Náhradní volno musí být výslovně dohodnuto, a to nejpozději do 3 měsíců, jinak má zaměstnanec nárok na příplatek.

Totožně jako u práci přesčas zaměstnanci náleží příplatek nebo náhradní volno za práci ve svátek. Hlavním rozdílem je, že zákoník práce u svátku upřednostňuje čerpání náhradního volno a u práce přesčas příplatek. Po oboustranné dohodě má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku.

Za práci v noci zaměstnanci náleží příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku. Jako noční práce se rozumí práce vykonávaná od 22:00 do 6:00. Zaměstnanec pracující v noci by měl mít příznivé sociální zajištění, a to například možnost občerstvení.

Za práci v sobotu a neděli má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši nejméně 10 % stejně jako za práci v noci. Od 1. 1. 2024 tento příplatek rovněž náleží zaměstnancům se smlouvou DPP a DPČ.

Odměna za pracovní pohotovost je přesně stanovena v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 95 stanovuje, že: „*Pracovní pohotovost může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat, jen jestliže se o tom se zaměstnancem dohodne. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna podle § 140. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda nebo plat; odměna podle § 140 za tuto dobu nepřísluší. Výkon práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu je prací přesčas (§ 93).*“

Ztížené pracovní prostředí a výši příplatku vymezuje vláda nařízením č. 567/2006 Sb. v § 6. Prostředí, které se považuje za ztížené, je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi. Za každý ztěžující vliv náleží příplatek minimálně 10 % základní sazby minimální mzdy (MPSV, TREXIMA, 2023).

1.5.2 Zaměstnanecké výhody

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody, které firmy nabízí, patří služební auto, notebook a mobil (nebo příspěvek na používání vlastního mobilu).

Další peněžní motivující stimuly jsou kolektivní bonusy, stravenky, 13. případně 14. plat, slevy na produkty firmy, pružná pracovní doba, sick days, otcovské volno, příspěvky na penzijní spoření, multisport kartu apod.

Pružná pracovní doba je dle § 85 ZP využívána k uspokojování osobních potřeb zaměstnanců. Je to výhoda především pro zaměstnance, kteří nebydlí v místě pracoviště a mají komplikovanou dopravu. Je to výhodné i pro zaměstnavatele, kterým to snižuje administrativní náklady. Pružná pracovní doba funguje tak, že se stanoví určitá povinná doba, kdy zaměstnanci musí vykonávat svou práci, ale odchod a příchod si naplánují podle svých potřeb. Například pracovní doba je stanovena na minimálně 5 hodin denně, přičemž zaměstnanec musí přijít nejpozději v 9:00 a odejít nejdříve v 14:00 při standardní pracovní době 40 hodin týdně.

Jako další zaměstnaneckou výhodu bych zařadila i možnost práce z domu. Ta je sjednána písemnou dohodou. Lze ji nařídit, pouze pokud ji stanoví orgán veřejné moci, a to na nezbytně nutnou dobu. Zaměstnavatel je povinen hradit náklady vzniklé s výkonem práce na dálku. Tento princip je však upraven s účinností od 1. 10. 2023, který umožňuje tři varianty řešení. První je, že zaměstnavatel musí uhradit ty náklady, které zaměstnanec prokáže. Druhá varianta je uhrazení nákladů formou paušální částky. Poslední varianta je uzavření dohody, že náhrada nákladů zaměstnanci nepřísluší. Paušální částka je stanovena vyhláškou MPSV a pro rok 2024 činí 4,50 Kč za každou započatou hodinu.

Pro lepší vztahy na pracovištích je přínosné pořádání teambuildingů, večírků, společných večeří apod.

1.6 Algoritmus výpočtu mezd

Pro pozdější použití jsem zde vytvořila obecné schéma, podle kterého lze vypočítat mzdu v úrovni částky k výplatě. V roce 2024 nastaly drobné změny, které jsem do schéma zahrnula. Změny budou mít pro zaměstnance negativní dopad, ve smyslu snížení čisté mzdy, způsobené zvýšením SP a zrušením slev na dani.

Tab. 6: Algoritmus výpočtu mezd

ZÁKLADNÍ MZDA (úkolová, časová, podílová, provizní)
+ příplatky, odměny, prémie
+ náhrada mzdy (za dovolenou, nemoc, ...)
= HRUBÁ MZDA (zaokrouhlená na 100 Kč nahoru)
ZP zaměstnavatele – 9 %
SP zaměstnavatele -24,8 %
ZP zaměstnance – 4,5 %
SP zaměstnance – 6,5 % (od roku 2024 7,1 %)
Záloha na daň před uplatněním slev – 15 %
- slevy na dani (sleva na poplatníka, sleva na invaliditu, sleva na studenta – v roce 2024 zrušena)
Záloha na daň před daňovým zvýhodněním
- sleva na děti (dle počtu)

Záloha na daň / daňový bonus
ČISTÁ MZDA (hrubá mzda – ZP zaměstnance – SP zaměstnance – daň. záloha / + daň. bonus)
- srážky ze mzdy (penzijní pojištění, výživné, dluhy, hypotéka, ...)
ČÁSTKA K VÝPLATĚ

Zdroj: vlastní zpracování dle Vybíhal a kol. (2024)

V následujících tabulkách uvádím aktuální slevy na dani a výši daňových zvýhodnění na děti pro rok 2024, který upravuje zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb. § 35ba.

Tab. 7: Slevy na dani platné pro rok 2024

Sleva	Ročně	Měsíčně
Základní sleva na poplatníka	30 840 Kč	2 570 Kč
Sleva na manžela/manželku, resp. partnera podle zákona upravujícího registrované partnerství (dále jen „manžel“)	24 840 Kč	2 070 Kč
Základní sleva na invalidní důchod I. a II. stupně	2 520 Kč	210 Kč
Základní sleva na invalidní důchod III. stupně	5 040 Kč	420 Kč
Sleva pro držitele průkazu ZTP/P	16 140 Kč	1 345 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční správa (2024)

Základní slevu na poplatníka je možné uplatnit i u zahraničních zaměstnanců, kteří jsou daňovými nerezidenty ČR (Finanční správa, 2024).

Uplatnit slevu na manžela/ku můžeme v případě, že manžel nemá příjmy přesahující roční limit ve výši 68 000 Kč a zároveň žije ve společně hospodařící domácnosti s manželem, na kterého je sleva uplatňována i s vyživovaným dítětem poplatníka, které nedosáhlo věku 3 let. Je-li manželovi přiznán nárok na průkaz ZTP/P, je částka slevy ve dvojnásobné výši (Finanční správa, 2024).

Tab. 8: Daňové zvýhodnění na děti platné pro rok 2024

Počet dětí	Ročně	Měsíčně
První dítě	15 204 Kč	1 267 Kč
Druhé dítě	22 320 Kč	1 860 Kč
Třetí a každé další dítě	27 840 Kč	2 320 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční správa (2024)

Daňové zvýhodnění se počítá podle počtu dětí. Konkrétní částky jsou uvedeny v tabulce. S každým dalším dítětem je daňové zvýhodnění vyšší.

1.7 Odměny mimo pracovní poměr

Odměny jsou vypláceny za práci mimo pracovní poměr, uzavřeny dohodou. Je to tedy další forma pracovněprávního vztahu. Rozlišujeme dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Každá z nich se uzavírá za jiných podmínek.

Dohody by měly být primárně směřovány jako přivýdělek menšího rozsahu. Nejčastěji ji využívají studenti, kteří si chtějí přivydělat buď o prázdninách, nebo i v průběhu celého roku. Jediné co je limituje je rozsah hodin, který nesmí překročit a věk. Pracovat na dohodu mohou v případě, že

dovršili 15 let, nebo mají dokončenou povinnou školní docházku. Dohody mohou využívat i senioři, maminky na mateřské dovolené nebo zaměstnanci ke stálé práci. Dohodáři nebo i brigádníci, jak se hovorově používá, by měli vykonávat práci, kterou nelze vykonávat v klasickém pracovním poměru (Hauzarová, 2020).

Pakliže se obě strany domluví, můžeme dohody ukončit kdykoliv. Pokud by tomu tak nebylo, plyne 15denní výpovědní lhůta, která se bere v potaz od jejího doručení druhé straně (Hauzarová, 2020).

1.7.1 Dohoda o provedení práce

Hlavním rozdílem dohod, je jejich povolený rozsah odpracovaných hodin. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 75 říká, že maximální rozsah je 300 hodin v kalendářním roce. Pokud máme u stejného zaměstnavatele dvě nebo více dohod určených pro jiné pracovní úkoly, hodiny se sčítají. Neplatí to však v případě, pokud máme více podepsaných dohod u různých zaměstnavatelů, tam se hodiny nesčítají. V případě překročení stanoveného limitu můžeme přejít na DPČ. DPP nelze využívat, jestliže jsme v evidenci na úřadu práce.

U DPP je pro brigádníky podstatná i částka, kterou si za měsíc vydělají. Za podmínky, že odměna z dohody nepřevyší částku 10 000 Kč hrubého za měsíc, není z odměny sráženo sociální ani zdravotní pojištění, což je jeden z klíčových důvodů, proč se dohoda uzavírá. Je to výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele tak vzniká povinnost odvést pouze srážku ze mzdy (tzv. srážkovou daň) příslušnému FÚ ve výši 15 % (Hauzarová, 2020).

Každý zaměstnanec má nárok podepsat prohlášení k dani (známý jako růžový papír). Podepsáním nám vzniká nárok na měsíční slevu na poplatníka, která je pro rok 2024 ve výši 2 570 Kč (Finanční správa, 2024). Pozor si musíme dát, abychom prohlášení měli podepsané pouze u jednoho zaměstnavatele.

Z dohod se nám buď sráží daň, nebo se odvádí zálohová daň. Obě jsou ve stejné výši 15 %. V jakých případech se používají, jsem uvedla v následující tabulce.

Tab. 9: Podmínky srážkové a zálohové dani

Srážková daň	Zálohová daň
Nepodepsané prohlášení	Podepsané prohlášení
Do 10 000 Kč hrubého	Nad 10 001 Kč hrubého

Zdroj: vlastní zpracování dle Hauzarová (2020)

Zálohová daň je tedy vždy v případě podepsaného prohlášení. Pokud jako poplatníci nemáme podepsané prohlášení do 10 000 Kč, pak se nám sráží daň a nad 10 001 Kč je to opět daň zálohová (Hauzarová, 2020).

1.7.2 Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena, i pokud je odpracovaná doba menší než 300 hodin. Maximální tarif odpracovaných hodin činí polovinu týdenní pracovní doby, tedy 20 hodin týdně. Jelikož je pro obě strany méně výhodná, v praxi se využívá až po překročení limitu hodin u DPP. Zrušit ji lze dohodou nebo výpovědí s 15denní výpovědní lhůtou stejně jako u DPP.

Obdobně jako u DPP se zaměstnanci účastní na placení pojistného, ale až po překročení hranice vydělané částky. Hranice pro placení pojištění je zde nižší než u DPP, a to v částce 3 999 Kč. Do 3 999 Kč je výdělek ještě považován za výdělek nižšího rozsahu. Také je možné uplatnění slevy na poplatníka.

Uchazeči o práci, evidováni na úřadu práce, mají možnost pracovat na DPČ, ale můžou si vydělat maximálně polovinu minimální mzdy. Pro rok 2024 je to 8 650 Kč. Sjednání DPČ musíme nahlásit na ÚP, ale není možné současně pracovat a pobírat podporu (Haas Kubátová, 2023).

1.7.3 Změny v dohodách 2024

„Smyslem novely zákoníku práce (dále jen „ZP“) je narovnat podmínky u zaměstnanců pracujících na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tak aby „dohodáři“ měli stejné pracovní podmínky jako zaměstnanci v pracovním poměru“ (Bartůšková, 2023).

Nově, podle ZP ze dne 19. 9. 2023 musí být u dohod konaných mimo pracovní poměr předem rozvržená pracovní doba, zaměstnanci mohou vyžadovat volno za překážku v práci, zaměstnavatel je povinen vyplácet příslušné příplatky, za splnění podmínek mají „dohodáři“ nárok na dovolenou a také jsou změny v oblasti pojištění u DPP s účinností od 1. 7. 2024.

S účinností od 1. 10. 2023 má zaměstnavatel povinnost **plánovat pracovní dobu dopředu** a to nejpozději 3 dny před začátkem směny. Rozvrh směn nemusí být plánován na delší období, stačí, pokud zaměstnavatel včas informuje zaměstnance o směnách v zákonné lhůtě.

V případě **překážky v práci** ze strany zaměstnance, může zaměstnanec požadovat volno v práci bez náhrady odměny z dohody, mají tedy tzv. neplacené volno. Může se jednat například o svatbu, pohřeb, darování krve, ošetření u lékaře a jiné (Bartůšková, 2023).

Pozměňuje se i **systém odměňování**, který bude mít dle ustanovení § 138 zákona č. 262/2006 Sb. analogické fungování jako mzda. Jedná se o příplatky za práci ve ztíženém prostředí, za práci ve svátek, za noční práci a za vykonanou práci ve dnech odpočinku (sobota, neděle). Výše příplatku se stanoví z průměrného výdělku. Pakliže průměrný výdělek nelze vypočítat, využije se pravděpodobný výdělek dle § 355 ZP. Pravděpodobný výdělek se rovná hodinové mzdě, která je stanovená v dohodě. Na co „dohodářům“ příplatek stále nenáleží? Nenáleží jim za práci přesčas, za cestovní náhrady ani náhrady na náklady vzniklé prací z domova (Bartůšková, 2023).

Od 1. 1. 2024 náleží zaměstnanci **nárok na dovolenou**, za splnění daných podmínek. Zaměstnanec musí pracovat u zaměstnavatele nepřetržitě 4 týdny v jednom kalendářním roce a musí odpracovat minimálně 80 hodin. Dovolena se následně vypočítá obdobně jako u zaměstnanců v pracovním poměru. Pro tyto účely byla zavedena fiktivní týdenní pracovní doba 20 hodin týdně (MPSV, TRIXIMA, 2024).

1.7.4 Změny, které nabývají účinnosti od 1. 7. 2024

Změny, které nabývají účinnosti od 1. 7. 2024 souvisí s odvody pojištění u DPP. Byly navrženy v rámci konsolidačního balíčku v oblasti důchodového pojištění. Nyní se pracuje s limitem 10 000 Kč měsíčně u jednoho zaměstnavatele (Bartůšková, 2023).

Nově by měly být limity dva. První limit se bude využívat za předpokladu, že práci na DPP budeme vykonávat pouze u jednoho zaměstnavatele a druhý, pokud budeme práci vykonávat v souběhu

více dohod u různých zaměstnavatelů. První limit bude 25 % průměrné mzdy (pro rok 2024 je to 10 500 Kč) a druhý limit bude 40 % průměrné mzdy (pro rok 2024 činí 17 500 Kč). Po dosažení druhého limitu by mu u všech zaměstnavatelů vznikla účast na pojištění (Bartůšková, 2023).

Pro účel kontroly, zda bylo druhého limitu dosaženo, se zavede evidenční povinnost. Tu bude muset zaměstnavatel povinen předložit do 20. dne následujícího měsíce na Českou správu sociálního zabezpečení na předepsaném tiskopise. Tiskopis bude obsahovat informace o zaměstnancích – jejich jméno a příjmení, rodné číslo (nebo datum a místo narození), výše příjmů nebo údaj, že žádný příjem nezúčtoval. Zaměstnanec bude mít povinnost informovat svého zaměstnavatele, že vykonává DPP ve stejném měsíci i jinde. Pokud nastoupí do nové práce, musí zaměstnavatele upozornit nejpozději v den nástupu (Bartůšková, 2023).

Procentuální limity budou hlavní změnou, protože by již nebyly dány v zákoně nýbrž by se odvíjely od průměrné mzdy. Uvedené změny se vztahují k sociálnímu pojištění, ale očekává se, že u zdravotního pojištění se bude odvádět jako dosud (Bartůšková, 2023).

2 Praktická část

Druhá část mé bakalářské práce je zaměřena na praktickou část, kde představuji jednotlivé společnosti, jejich systém odměňování s konkrétními ukázkami a závěrem navrhuji možné zlepšení, které by bylo akceptovatelné jak z pohledu zaměstnavatele, tak motivující pro jejich zaměstnance. Potřebné informace pro praktickou část čerpám od zaměstnanců, kteří jsou zainteresováni v procesu odměňování, nebo z webových stránek firem. Protože zde uvádím citlivé informace, rozhodla jsem se, neuvádět názvy společností a tím předejít případným komplikacím. Společnosti budu jmenovat jako společnost číslo 1, 2, 3 a 4.

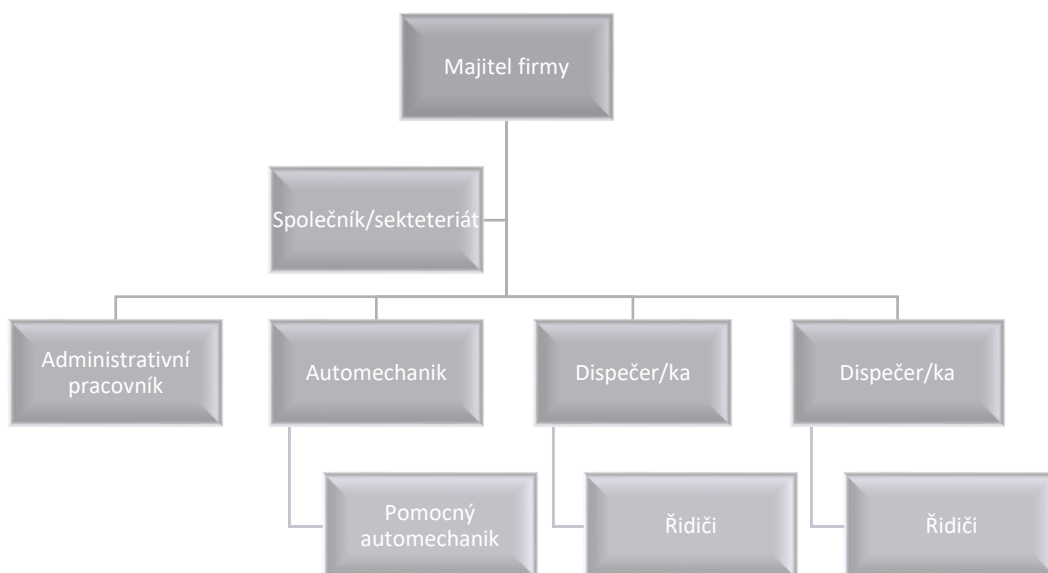
2.1 Představení společností

V této kapitole se zabývám popisem jednotlivých společností, jaký je jejich předmět činnosti, kdy firma vznikla a jestli se jedná o společnost malého či většího charakteru dle dřívějšího rozdělení.

2.1.1 Společnost č. 1

První společnost se zabývá autodopravou. Nabízí širokou škálu služeb od transportu až po možnosti pronajetí skladovacích prostor, servisu a spedice. Firma vznikla v roce 1993 s pouhým jedním dodávkovým autem. Postupně se rozrůstá a nyní disponuje s 25 různými druhy nákladních aut. Firma je schopna odvézt náklady od 1,5-24 tun po tuzemsku i téměř celé Evropě.

Společnost je zařazena jako malý podnik. Pracuje zde celkem 24 zaměstnanců. Z toho jsou 2 administrativní pracovníci, 2 mechanici a 2 dispečeri, ti pracují společně v jedné budově. Ostatní jsou řidiči, kteří jsou převážnou část týdne na cestách. Začátek jejich pracovní doby závisí na tom, jak mají naplánované trasy. Pokud mají zájem, mohou jezdit i o víkendech.



Obr. 1: Organizační schéma společnosti č. 1

Zdroj: interní dokumentace (2024)

V čele organizace stojí majitel firmy, který celou firmu řídí a zároveň řeší závažné problémy. Současně se stará o nábor nových zaměstnanců. Pod majitelem je společník firmy, který se současně stará o administrativu, fakturaci, spolupráci s účetní (kterou si platí externě), bankou, pojišťovnou, právníkem a jinými institucemi. Pod společníkem v organizační struktuře je administrativní pracovník, automechanik a dispečer. Administrativní pracovník vypomáhá s chodem firmy. Je to klíčový pracovník, který spolupracuje jak s automechanikou, v objednávkách potřebných dílů na rozbitá auta, tak se společníkem, kterému vypomáhá s veškerou administrativou a fakturací. Automechanik má pod sebou svého pomocného automechanika, který mu je nápomocen. Ve stejné linii jsou také dva dispečeré, kteří mají na starosti plánování tras aut. Je zde důležité, aby auta byla vždy plně naložená jak na cestě tam, tak zpět, ale aby nebyla přetížena. Za přetížení se platí značné pokuty. Každý z dispečerů má přiřazená „svá“ auta, kterým trasy plánuje. Společnost má stále zákazníky, kterým pravidelně vozí zboží, to ale není dostačující pro obsazení všech aut. V tom případě dispečeré, a někdy i majitel firmy, hledají volné náklady, které by odvezli. Pro hledání nákladů využívají speciální placený portál, kde firmy náklady, jak nabízí, tak poptávají (interní dokumentace, 2024).

2.1.2 Společnost č. 2

Druhá společnost je příspěvková organizace, která se stará o osoby s nějakým druhem postižení, ať už smyslovým či tělesným. Většinou jsou to osoby s lehkým a středním stupněm mentální retardace nebo s poruchou autistického spektra. Organizace přijímá lidi ve věku 18 až 64 let, kteří jsou schopni pobývat v kolektivu.

Konkrétní zařízení (sociální služba) vzniklo 1. 1. 2019 a je na něj poskytována finanční podpora z EU. Podnik je malého charakteru. Celkový počet zaměstnanců v organizaci je 42. Společnost se dělí na 3 pracoviště a tato konkrétní má zaměstnanců 5 (interní dokumentace, 2024).

Službu nabízí ve dvou zrekonstruovaných bytech v centru Jihlavy, kde mají klienti nepřetržitou péči specializovaných pracovníků. Klienti mají v každém bytě k dispozici společný obývací pokoj s kuchyňským koutem, dvě dvoulůžkové ložnice, koupelnu, WC a předsíň.

Společnost usiluje o začlenění klientů do běžného života, dává jim možnost rozhodovat o jejich životě, uvědomění si jejich práv a povinností, respektování práv druhých a zvýšení soběstačnosti při vedení společné domácnosti. Klienti jsou i nadále v kontaktu se svými přáteli a rodinou a mohou se věnovat svým zájmům, vzdělávat se či pracovat (interní dokumentace, 2024).

Přehled poskytovaných služeb, které zařízení nabízí: Pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (interní dokumentace, 2024).

Pro přiblížení fungování společnosti jsem se rozhodla zde zahrnout popis jejich běžného dne. Zaměstnanci mají nepřetržitý provoz, takže se jim střídá denní a noční dvanáctihodinová směna, která začíná od 7:00 a končí v 19:00. Mají tzv. krátký a dlouhý týden, kdy v dlouhém týdnu pracují pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle a v krátkém středa, čtvrtek. Začátek směny začíná předáním informací od spolupracovníků o klientech v jejich nepřítomnosti. Následně klientům pomáhají s běžnou ranní hygienou a snídání. Někteří z klientů chodí na několik hodin do práce.

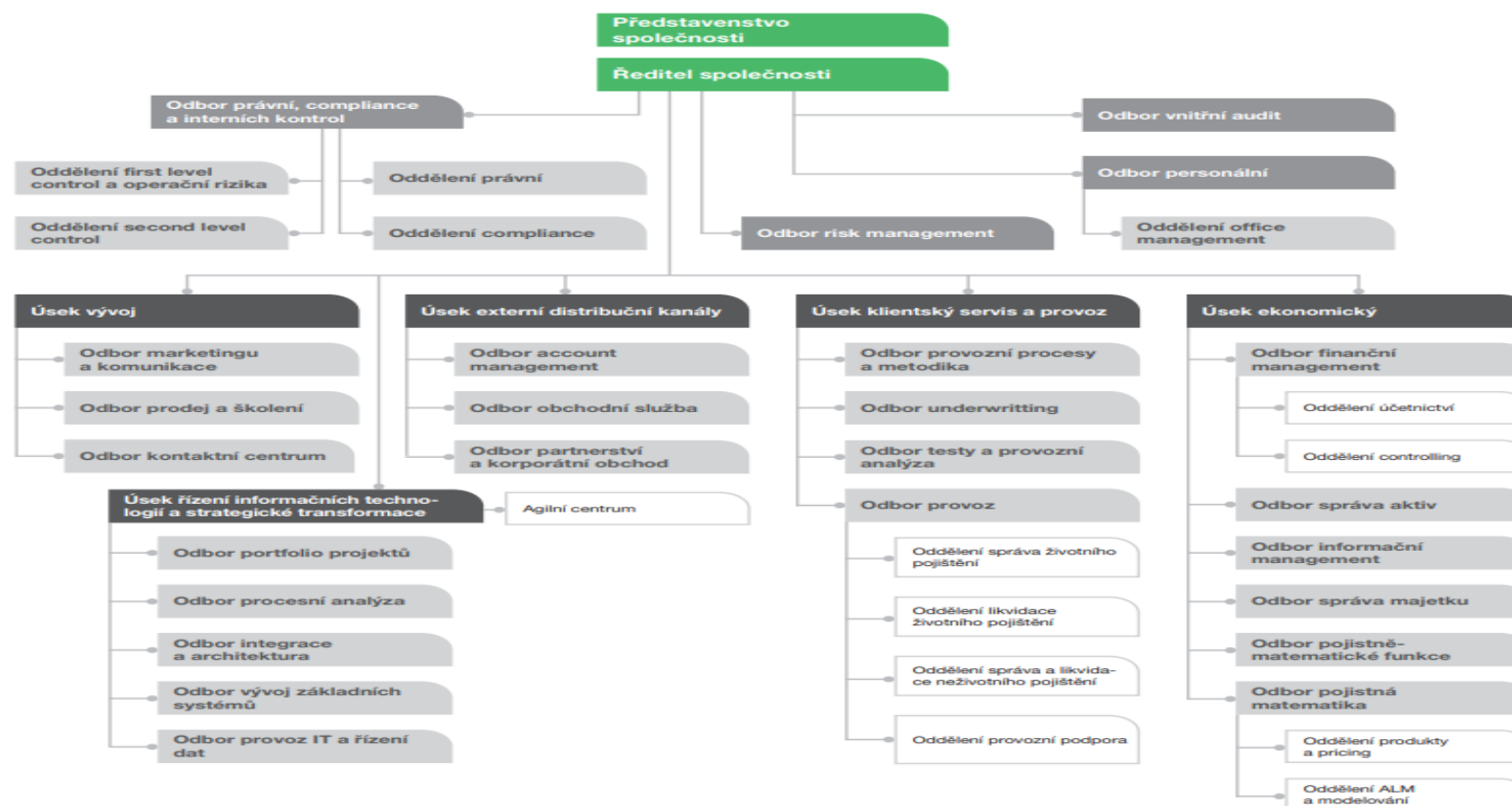
Chodí buď samostatně, nebo v doprovodu, dle potřeby. Ti, co zůstávají doma, jdou společně nakoupit suroviny na oběd a až se vrátí z obchodu, začínají s přípravou jídla za asistence pracovníků. Jídla se plánují na týden dopředu tak, aby byla cenově dostupná, protože mají na stravu omezený rozpočet. V obchodě většinou nakoupí i potraviny na večeři a na další den na snídani. Některé suroviny dostávají od potravinové banky, jako třeba mouka, těstoviny a jiné trvanlivé i netrvanlivé potraviny. Z nich obvykle připraví něco na svačinu. Odpoledne pracovníci vymýšlí různé aktivity, které s klienty podnikají. Za špatného počasí se s pracovníky věnují domácím aktivitám, a za dobrého počasí chodí na procházky, jezdí na výlety nebo se účastní akcí, které jsou zdarma. Noční směna začíná stejně jak ta denní. Večer už si jen zahrají nějakou hru a jdou spát. Přes noc je důležité, aby tam byl dohled, pokud by se něco dělo. Využívají se i pracovní pohotovosti, kdy jsou pracovníci dostupní na telefonu po celou směnu a musí být schopni ke klientům dostavit do 20 minut (interní dokumentace, 2024).

2.1.3 Společnosti č. 3

Třetí společnost je korporátní. Zabývá se pojišťovacími činnostmi s centrální pobočkou ve Francii. Společnost vznikla 1. 9. 1995. V současnosti v ČR zaměstnává okolo 283 zaměstnanců. Podnik řadíme mezi velké podniky. Společnost nabízí širokou škálu produktů, mezi které patří cestovní pojištění, dětské pojištění, pojištění majetku, pojištění odpovědnosti, rizikové životní pojištění, investiční životní pojištění a zhodnocení fondů (interní dokumentace, 2024).

Společnosti záleží na názorech klientů, proto shromažďuje podněty, připomínky a pochvaly, na základě kterých má snahu zlepšovat jejich služby. Spokojenost klientů při plnění škody je 94 %, klientů, kteří společnost doporučí dál je 80 % a 47 % pochval se týká rychlosti plnění a přístupu společnosti ke klientům. Při průzkumu bylo zjištěno, že zákazníci jsou nejvíce spokojeni při hlášení trvalých následků (interní dokumentace, 2024).

Pojišťovna má snahu chránit životní prostředí, přispívá neziskovým organizacím a chce zvyšovat povědomí o zodpovědném přístupu k životu a přírodě. Ve všech společných prostorech a kancelářích se důkladně třídí odpad a přechází se k bezpapírovým metodám, pomocí online prostředí. Pravidelně se pořádají zaměstnanecké sbírky ve prospěch dětských center, zvířecích útulků nebo jiných neziskových organizací, kdy vybranou částku společnost zdvojnásobí. Dále se pořádají „charity days“, v rámci kterých se chodí vypomáhat přímo do vybraných organizací. Dokonce společnost č. 3 dlouhodobě přispívá finančně i v charity days společnosti č. 2.



Obr. 2: Organizační schéma společnosti č. 3

Zdroj: výroční zpráva společnosti (2022)

Organizační struktura společnosti č. 3 (Obr. 2), je mnohem rozvinutější než struktura společnosti č. 1 (Obr. 1), což je způsobeno několikanásobně vyšším počtem zaměstnanců. V čele společnosti je ředitel společnosti, který má pod sebou odbory právní, risk management, vnitřní audit a personální a úseky vývoje, externích distribučních kanálů, klientský servis a provoz a úsek ekonomický. Každý z odboru a úseku má svého ředitele a každé jednotlivé oddělení má svého vedoucího.

2.1.4 Společnost č. 4

Poslední zmiňovaná společnost provozuje plavání pro děti a kojence. Firma vznikla dne 1. 9. 2008. Plavecké kurzy vedou vyškolené instruktorky, které mají osvědčení o absolvování kurzu MŠMT. Hlavní rozdíl oproti konkurenci, je slaná voda, kterou v bazénu používají. Ta je vhodnější pro alergiky nebo pro ty, který mají citlivou pokožku. Po delší době strávené ve slané vodě nás nepálí oči a necítíme obvyklý zápach chlóru. Další služby, které nabízí je pronájem sauny, nebo cvičení ve vodě – aquaerobik.

Společnost zaměstnává celkem 18 zaměstnanců – 4 recepční, 7 plavčic, 3 uklízečky a 4 pracovnice, které jsou v herně a vypomáhají maminkám s dětmi, ukazují správně techniky masírování dětí a stírají podlahy ve sprchách. Většina z nich to má jako přivýdělek na DPP, pouze 2 zaměstnankyně jsou na plný úvazek. Firmu řadíme mezi drobné podniky a je nejmenší ze všech uvedených (interní dokumentace, 2024).

2.2 Odměňování v jednotlivých společnostech

Každá společnost má jinou motivační strategii. Dle vlastních zkušeností je motivace odlišná v závislosti na velikosti společnosti. V malé firmě, do 49 zaměstnanců, je zpravidla bližší vztah mezi vedením a zaměstnanci. To evokuje rodinnou atmosféru v podniku, což mohou někteří zaměstnanci upřednostňovat nad vyšší finanční odměnou. Vzniklé problémy nebo nejasnosti lze řešit jednoduše a rychle přímo se zaměstnavatelem, a to může být ve velkém podniku nereálné. V této kapitole uvádím jednotlivé finanční i nefinanční benefity, které firmy nabízí.

2.2.1 Společnost č. 1

Společnost č. 1, kromě individuálního přístupu, nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené a v případě vyčerpání možnost využití neplaceného volna, služební mobil včetně tarifu, možnost vypůjčení některého ze služebních vozidel pro jejich soukromé účely a také poskytnutí dílny s vybavením na opravy svých soukromých vozidel, firemní oblečení (každý rok nová podniková trička a mikiny a mechanikům navíc pracovní oděvy) a firemní zázemí, které u tohoto typu podnikání není vždy podmínkou (interní dokumentace, 2024).

2.2.2 Společnost č. 2

Společnost nabízí svým zaměstnancům mobilní telefon, 6 týdnů dovolené, pravidelné bonusy/prémie, 2 sick days, flexibilní začátek/konec pracovní doby formou pracovní pohotovosti, občerstvení na pracovišti a vlastní organizaci náplně práce (interní dokumentace, 2024).

2.2.3 Společnost č. 3

U společnosti č. 3 v modelovém příkladu ukazují dohody mimo pracovní poměr. Společnost je z pohledu velikosti ze všech uvedených největší a disponuje s nejvyšším počtem poboček. Výhodou pro zaměstnance na dohodu je možnost práce z domu a propůjčení pracovního notebooku. Jednou ročně dostávají kolektivní bonus, který vedoucí oddělení rozdělí mezi všechny brigádníky (interní dokumentace, 2024).

Zaměstnanci pracující v této společnosti na HPP mají 5 týdnů dovolené, 5 dní sick days, zvýhodněné produkty, které firma nabízí, penzijní připojištění, životní pojištění, sportovní a kulturní teambuildingové aktivity, stravenky, 13. a 14. plat, kolektivní bonusy, služební notebook s možností až 3 dny v týdnu pracovat z domu, příspěvek v hodnotě 2 500 Kč na telefon a tarif, otcovské volno a charity days, pořádaný jednou ročně (interní dokumentace, 2024).

2.2.4 Společnost č. 4

Poslední společnost svým zaměstnancům také nabízí možnost využití jejich služeb. Zaměstnanci mají zvýhodněné ceny na pronájem samostatného bazénu nebo sauny také i na plavání s instruktorkami pro děti do 6 let. Pravidelně se pořádají letní a vánoční večírky. Zaměstnanci na HPP mají 4 týdny dovolené, které si vybírají v době letních prázdnin, protože v tu dobu je podnik pro veřejnost zavřený a probíhá zde údržba a renovace (interní dokumentace, 2024).

2.3 Výzkumné šetření

Kapitola je zaměřena na získávání dat od relevantních osob pro zajištění hlubší analýzy situace ve zkoumaných společnostech. Cílová skupina byla vybrána pomocí záměrného výběru. Jsou to respondenti, kteří mají k tématu nejbližší a věnují se dané oblasti. Výzkumný vzorek tvoří 4 ženy, které jsou mimo jiné zainteresovány do procesu odměňování zaměstnanců daných podniků a respondenti z řad zaměstnanců, konkrétně 1 muž a 3 ženy.

2.3.1 Výzkumný problém a cíl rozhovoru

Zajímalo mě, jaké jsou hlavní rozdíly mezi mzdovými systémy vybraných společností s ohledem na jejich velikost a současně jak řeší situace v rámci změn pro rok 2023/2024.

Hlavním cílem rozhovoru je blíže poznat společnosti v rámci mzdového systému z pohledu zainteresovaných osob a z pohledu zaměstnanců, následně identifikovat problémy a navrhnout možné doporučení do praxe.

2.3.2 Metoda přímého rozhovoru

Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu, který nám umožňuje poznat cílovou skupinu do hloubky bez jakéhokoliv ovlivňování. Výzkum byl proveden pomocí strukturovaného rozhovoru, kde výzkumník čte předem připravené otázky a zaznamenává odpovědi respondentů bez jeho osobních názorů a úprav odpovědí Hendl (2023). Rozhovory jsou vedeny individuálně a otázky jsou jasně formulované ve formě zcela otevřených odpovědí. Sběr dat probíhal osobně, telefonicky a korespondenčně, dle možností a ochoty respondentů. Přepis rozhovorů je zachován v původní podobě.

2.3.3 Struktura rozhovoru

V úvodu rozhovoru jsou všichni dotazovaní srozuměni s tématem rozhovoru a s jeho cílem. Úvodní otázky rozhovorů jsou zaměřeny na seznámení s respondentem. Například, jak dlouho v podniku působí.

Chtěla jsem znát oboustranný názor k dané problematice, proto jsem zvolila v principu stejné hlavní otázky jak pro ty, který problematiku řeší v praxi, tak i pro zaměstnance společností. Kladla jsem jim otázky zaměřené na odměny a benefity podniku, jaké faktory ovlivňují jejich výši a zda se zvyšuje jejich mzda s ohledem na inflaci.

V závěru jsem se dotazovala, zda by se jejich aktuální mzdový systém v podniku dal něčím vylepšit a případně čím.

Rozdílné otázky oproti ostatním měla společnost č. 3 a to díky odlišnému zaměření pracovněprávního vztahu. Dotazovala jsem se na aktuální systém pro zaměstnance na DPP a DPČ. Jaké vyvolaly změny problémy a jaké budou následky.

2.3.4 Výsledky šetření

Rozhovorů se zúčastnilo celkem 8 respondentů. Z každé společnosti 1 zaměstnanec a 1 osoba zapojená do procesu odměňování. Z první společnosti odpovídala externí účetní a řidič. Z druhé společnosti mzdová účetní a specializovaný pracovník sociálních služeb. Ve třetí společnosti odpovídala HR business partner se zaměřením na personální činnosti a brigádník a z poslední společnosti odpovídala externí účetní a recepční. Výsledky šetření jsou uvedeny strukturovaně dle jednotlivých společností.

Společnost č. 1 - Externí účetní

Jak dlouho zpracováváte mzdy konkrétnímu podniku?

„Nevím, asi 20 let.“

Zpracováváte/zpracovávala jste mzdy i jiným podnikům? V čem se odměňování nejvíce liší?

„Ano zpracovávám. Účetnictví se neliší v ničem, jestli je to prodejna nebo jestli je to výroba nebo doprava. Doprava navíc vyplácí diety.“

Jak aktuálně funguje mzdový systém/systém odměňování a zaměstnanecké benefity vybrané firmy?

„Mají minimální mzdu a plus prémie nebo osobní ohodnocení. Diety dáváme přes pokladnu.“

Jak řešíte změny v rámci konsolidačního balíčku konkrétně ve stravném?

„My to neřešíme, protože stravný nedáváme. Zahraniční diety ano, ale stravný ne.“

Jaké faktory především ovlivňují výši odměn?

„Podle toho, jak jsou šikovný, je to na pracovním výkonu.“

Jak si myslíte, že by společnost mohla mimořádně finančně odměnit zaměstnance, tak aby to pro ně bylo motivující v částce k výplatě?

„Mám firmu, které se dobře daří a dávají 13. a 14. plat, tam to záleží, jak dlouho tam nastoupí. To se dá do prémie a dále se to daní.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„Podle minimální mzdy, tu stále zvyšují. To je podle tříd.“

Myslíte si, že by se systém ve firmě dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„To nevím. Možná pokud by se vyplácelo podle odjetých km, ale to by mohlo být nespravedlivé, protože by někteří čekali 2 dny vykládku a nemohli by to ovlivnit a neměli by nic. To by se dalo zahrnout do odměn.“

Zaměstnanec – řidič

Jak dlouho pracujete v podniku?

„10 let“

Jakou pozici vykonáváte?

„Jsem řidič nákladáku skupiny C.“

Jaké Vám společnost nabízí benefity?

„Firma mi nabízí firemní telefon s tarifem, můžu si opravit auto na firemní dílně, k dispozici mám vybavení a levné autodíly, firemní oblečení, veškeré pracovní vybavení. Když potřebujeme nové věci, tak nám to zaměstnavatel proplatí, třeba boty. Můžu využít firemní auto i k soukromým účelům. Kámoši u jiných dopravních společnostech nemají firemní zázemí, to beru taky jako benefit, můžeme tam posedět něž v Jihlavě naložíme nebo si tam dát sprchu před odjezdem. Nemáme fixní pracovní dobu, můžeme si to po domluvě naplánovat sami. Máme 5 týdnů dovolené, pokud nám nestačí můžeme si vzít neplacený volno. Je taky fajn osobní kontakt s majitelem.“

Jsou Vám vypláceny nějaké mimořádné odměny? Jaké faktory především ovlivňují jejich výši?

„Dostáváme vánoční prémie. Zbytek majitel hodnotí individuálně podle toho, jak dlouho tam jsme a jak jezdíme, když najedu o několik tisíc kilometrů víc než ostatní, dostanu víc.“

Myslíte si, že jste za svou práci spravedlivě finančně ohodnoceni?

„Jo. Dostávám sice minimální mzdu, ale k tomu ještě navíc dostávám za každý den odježděný diety.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„Nedochází. Dochází akorát k navyšování minimální, kterou máme.“

Myslíte si, že by se mzdový systém v podniku dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Asi ne. Vyhovuje mi to teď. Možná by bylo fajn se víc potkávat s ostatními chlapama na nějaký společný akci.“

Společnost č. 2 - Mzdová účetní

Jak dlouho zpracováváte mzdy konkrétnímu podniku?

„Od založení.“

Zpracováváte/zpracovávala jste mzdy i jiným podnikům? V čem se odměňování nejvíce liší?

„Podnikům ne, ale více službám, což jsou vlastně celkově 4. Liší se to ve směnnosti ve službách, protože máme jednosměnný provoz a konkrétní podnik je nepřetržitý provoz.“

Jak aktuálně funguje mzdový systém/systém odměňování a zaměstnanecké benefity vybrané firmy?

„Samozřejmě se to řídí nařízením vlády, tabulkou číslo 2 jako pracovník v sociálních službách, to je příloha č. 2. Je to tam rozděleno na úvazky, takže i ostatní pracovníci v administrativě, jsou tabulkově odměňováni.“

Jak řešíte změny v rámci konsolidačního balíčku konkrétně ve stravném?

„Ano samozřejmě, z fksp 1 % takže příspěvek z fondu kultur je o polovinu menší a pouze na stravování.“

Jaké faktory především ovlivňují výši odměn?

„Odměny se u nás nevyplácí, je to tak nějak pololetně a je to podle výsledků hospodaření.“

Jak si myslíte, že by společnost mohla mimořádně finančně odměnit zaměstnance, tak aby to pro ně bylo motivující v částce k výplatě?

„Možná nějakým poukazem.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„Podle nařízení vlády.“

Myslíte si, že by se mzdový systém ve firmě dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Nezáleží to na nás.“

Zaměstnanec – pracovník v sociálních službách

Jak dlouho pracujete v podniku?

„2,5 roku“

Jakou pozici vykonáváte?

„Pracovník v sociálních službách.“

Jaké Vám společnost nabízí benefity?

„Papírové stravenky v hodnotě 100 Kč, kdy zaměstnavatel přispívá 65 Kč a já zbytek. Při nástupu pracovní oděv. Máme 6 týdnů dovolené, ale 1 týden navíc je ze zákona, protože pracujeme polovinu pracovní doby s mentálně postiženými lidmi. 2x ročně 1000 Kč do lékárny.“

Jsou Vám vypláceny nějaké mimořádně odměny? Jaké faktory především ovlivňují jejich výši?

„Pololetní odměny, asi podle toho, co dostanou od města.“

Myslíte si, že jste za svou práci spravedlivě finančně ohodnocen?

„Asi ne, já bych si představovala peněz víc, protože práce s mentálně postiženými je velmi psychicky i fyzicky náročná.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„Záleží na změně tabulkového tarifu.“

Myslíte si, že by se mzdový systém dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Z benefitů nějaké odpočinkové víkendy.“

Společnost č. 3 – HR business partner (odbor personální)

Jak dlouho zpracováváte mzdy konkrétnímu podniku?

„V podniku máme tuto službu outsourcovanou, zpracovává jiný podnik.“

Zpracováváte/zpracovávala jste mzdy i jiným podnikům? V čem se odměňování nejvíce liší?

„Viz předchozí odpověď.“

Jak aktuálně funguje mzdový systém/systém odměňování a zaměstnanecké benefity vybrané firmy?

„Viz předchozí odpověď. Systém odměňování je v souladu s platnou legislativou v ČR. Dále se v podnik řídí vnitřním předpisem, který schvaluje BoD (představenstvo). Co se týče benefitů, rovněž se řídíme vnitřním předpisem, kde jsou podrobně specifikovány podmínky pro dané benefity. Např. u příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění je nutné splnit podmínky jako je ukončení zkušební doby a příspěvek ze strany zaměstnance ve výši nejméně 1 % z jeho základní mzdy.“

Jaký je Váš názor na změny v dohodách (DPP, DPČ) z Vašeho pohledu personalistky?

„Pro dohodáře je to asi příjemné, pro zaměstnavatele už méně. Je zde zvýšená kontrola administrativy. Riziko přechodu z dohody do pracovního poměru. Pokud zaměstnanec pracoval pro zaměstnavatele na DPP/DPČ alespoň 180 dní v předchozích 12 měsících, může písemně požádat o přechod na hlavní pracovní poměr. Zaměstnavatel je pak povinen mu do jednoho měsíce poskytnout písemnou odpověď s odůvodněním.“

Plánujete snižovat počet brigádníků na základě nových změn? Nebo omezit jejich nabírání?

„Nemyslím si, stále je dohodářů potřeba zvláště v provozu a v době dovolených.“

Zvýšily se náklady za brigádníky po zavedených změnách?

„Možná uvidíme po čase, kdy bude docházet k proplácení dovolené, pokud dohodář skončí dříve, než jak bylo dohodnuto. Výpovědní doba je 15 dnů pro obě strany.“

Je zpracování mezd a s nimi spojená administrativa po změnách časově náročnější?

„To by musela posoudit mzdová účetní.“

Vznikly nějaké problémy vyvolané změnami?

„Nemyslím si, vždy reagujeme na změny velmi rychle.“

Myslíte si, že by se mzdový systém v podniku dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Vždy se dá něco zlepšit, vždy pomůže pohled někoho nezainteresovaného, ale pokud se jedná o celkový pohled na společnost, tak to je otázka na vedení.“

Zaměstnanec – brigádník (administrativní výpomoc)

Jak dlouho pracujete v podniku?

„Pracuji v podniku přes 4 roky.“

Jakou pozici vykonáváte?

„Jsem na oddělení provozní podpory, kde pomáhám s administrativou a platbami. Ale vlastně pomáhám tam, kde je potřeba a co běžní zaměstnanci nestíhají udělat.“

Pracujete na DPP nebo na DPČ?

„Začínala jsem na pár měsíců na DPP, nastoupila jsem v září, tak do konce roku. Každý další rok dostávám DPČ na dobu určitou, protože za rok odpracuji více než 300 hodin, tak aby se nemusela během roku měnit.“

Jsou Vám vypláceny nějaké mimořádně odměny? Jaké faktory především ovlivňují jejich výši?

„Jednou ročně, v prosincové nebo lednové výplatě, dostáváme kolektivní bonus. Bylo mi řečeno, že manažeři dostanou nějaký budget, který následně rozdělují mezi své brigádníky. Každý rok to byla jiná částka. Nevím, podle čeho se manažeři rozhodují. Možná podle odpracovaných dní? Vážně nevím, ve smlouvě nemáme uvedené, že nějaké odměny dostaneme.“

Jaké Vám společnost nabízí benefity?

„Jako benefit vnímám i možnost pracovat z domu včetně firemního notebooku. Ne všechny firmy takovou výhodu nabízí. Mohla jsem tak pracovat i během covidu nebo když jsem nestíhala fyzicky přijít do práce. Klasičtí zaměstnanci mají mnohem víc výhod. Co vím od zaměstnanců a z inzerátů,

kteře firma inzeruje, tam mají 5 týdnů dovolené, 5 dní sick days, zvýhodněné produkty, teambuildingy, stravenky, 13. a 14. plat, kolektivní bonusy, služební notebook s možností až 3 dny v týdnu pracovat z domu, příspěvek v hodnotě 2 500 Kč na telefon a tarif, otcovské volno a charity days.“

Myslíte si, že jste za svou práci spravedlivě finančně ohodnoceni?

„Myslím, že ano. Je to takový průměr.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„K navyšování běžně nedochází. Byla mi navýšena na začátku při přechodu z DPP na DPČ, abych i po zdanění měla stejně v obou formách a pak možná ještě jednou, ale už je to dlouho.“

Myslíte si, že by se mzdový systém dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Myslím, že společnost má dobře nastavený mzdový systém. Možná by mi více vyhovovalo mít při studiu DPP a mít tak větší odměnu, alespoň na pár měsíců a také mít nějaké benefity navíc, když uvážím, že máme průměrnou odměnu, co se na trhu práce nabízí. Třeba i nějaké nepeněžitě?“

Společnost č. 4 – Externí účetní

Jak dlouho zpracováváte mzdy konkrétnímu podniku?

„10 let“

Zpracováváte/zpracovávala jste mzdy i jiným podnikům? V čem se odměňování nejvíce liší?

„ANO zpracovávám, pracuji pro menší subjekty, ne velké korporace a v menších subjektech je odměňování zaměstnanců minimální.“

Jak aktuálně funguje mzdový systém/systém odměňování a zaměstnanecké benefity vybrané firmy?

„Společnost zaměstnance neodměňuje.“

Jak řešíte změny v rámci konsolidačního balíčku konkrétně ve stravném?

„Stravenkový paušál, zásadně konsolidační balíček neovlivnil rámec stravného.“

Jaké faktory především ovlivňují výši odměn?

„Finance, konkrétně výnosnost společností.“

Jak si myslíte, že by společnost mohla mimořádně finančně odměnit zaměstnance, tak aby to pro ně bylo motivující v částce k výplatě?

„Penězi motivovat nelze, zaměstnance si nemůžeme koupit! Musíme udělat něco jiného – musíme si je zasloužit! Potřebujeme, aby nás následovali, aby nám důvěřovali a nacházeli v práci mnohem více, než jen možnost získat prostředky na přežití.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„Nedochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci, mzda se navyšuje ve většině případů, když se zvýší minimální a zaručené mzdy.“

Myslíte si, že by se systém dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Změna vlády.“

Zaměstnanec – recepční

Jak dlouho pracujete v podniku?

„15 let“

Jakou pozici vykonáváte?

„Recepční.“

Jaké Vám společnost nabízí benefity?

„Zvýhodněný vstup do bazénu a sauny, káva na pracovišti, vánoční večírky.“

Jsou Vám vypláceny nějaké mimořádně odměny? Jaké faktory především ovlivňují jejich výši?

„Vánoční odměny v částce 2000 Kč. Nevím, co ovlivňuje jejich výši.“

Myslíte si, že jste za svou práci spravedlivě finančně ohodnocen?

„Ne.“

Jak často dochází k navyšování mzdy s ohledem na inflaci?

„Při zvyšování minimální mzdy.“

Myslíte si, že by se mzdový systém dal něčím vylepšit? Popřípadě uveďte, jakým způsobem.

„Nevím.“

2.4 Analýza současného mzdového systému společnosti

V následující kapitole analyzují současné nastavení mzdového systému daných společností včetně výplatních pásek, které jsou na první pohled rozdílné, ale všechny fungují na stejném principu. Analýza zahrnuje modelové situace, které se v praxi běžně vyskytují.

2.4.1 Analýza společnost č. 1

Na Obr. 3, je naskenovaná reálná výplatní páska zaměstnance (řidiče), pracujícího na hlavní pracovní poměr pro společnost č. 1. Všechny částky jsou upraveny určitým procentem tak, aby zachovala anonymitu výdělků v dané společnosti. Ve výplatní pásce se orientujeme zleva doprava po řádcích. V levém horním rohu je jméno zaměstnance, informace o jeho dovolené, období, za které výplata je a počet pracovních dní v daném měsíci. V září bylo 20 dní + 1 svátek. Zaměstnanec odpracoval celý měsíc a uplatňuje slevu na poplatníka a daňové zvýhodnění na 1. dítě.

Společnost A.		Použitý průměr		42,9	Období 9/2023	
Jméno	Osobní číslo	Zbývajících dovolená		56 h.	Kalendářní dny	30 Prac. dny (1+) 20
Nemoc/Ošetřovné	0 / 0	Otcovská/Neomluveno		0 / 0	Odpracováno	20 Hodiny 160
Osobní náklady	28 996	Dovolená	0 h.	0	Osobní ohodnocení	0
Základní mzda	20 639	Svátky	1 d.	1 031	Premie	0
Neplacené volno	0 d.	Placené volno	0 d.	0	Ost. náhrady	0
Hrubá mzda	21 670	Sociální zaměstnanec		1 409	Zdravotní zaměstnanec	976
		Sociální zaměstnavatel		822	Zdravotní zaměstnavatel	1 267
Sleva na poplatníka	2 570	Sleva na invaliditu		0	Ostatní slevy	0
Daň. zvýhodnění na dítě	1 267	Daňový bonus		582	Sleva na dítě	685
		Základ daně		21 670	Záloha na daň	0
Čistá mzda	19 867	Srážky		0	Náhrady	0
		Záloha		0	cestovné	0
Vyúčtování					Nezdaniitelné náhrady	0

Obr. 3: Výplatní páska společnost č. 1

Zdroj: interní dokumentace (2023)

Osobní náklady, které zaměstnavatel vydal na zaměstnance činily 28 996 Kč. Zaměstnanci zbývá 56 hodin dovolené. V případě potřeby je zaměstnavatel ochoten poskytnout neplacené volno. Pokud by se jednalo o delší neplacené volno, zaměstnanec je povinen doplatit minimální odvody na zdravotní pojištění.

Tab. 10: Výpočet mzdy zaměstnance společnosti č. 1

ZÁKLADNÍ MZDA	20 639 Kč
Svátek	1 031 Kč
HRUBÁ MZDA	21 670 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	976 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (7,1 %)	1 409 Kč
Záloha na daň před slevami (15 % z 21 700 Kč)	3 255 Kč
- sleva na dani (na poplatníka)	2 570 Kč
Záloha na daň před daňovým zvýhodněním (3 255 – 2 570)	685 Kč
- sleva na dani (daň. zvýhodnění na 1. dítě)	1 267 Kč
Daňový bonus (685 Kč – 1 267 Kč)	582 Kč
ČISTÁ MZDA (21 670 + 582 – 976 – 1 409)	19 867 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výplatní pásky zaměstnance (2024)

Částky, které nejsou ve výplatním lístku uvedené, dostávají řidiči nad rámec standardní mzdy v zahraniční měně případně v české měně na jejich žádost. Kurz při převodu těchto měn se použije aktuální dle ČNB. Jsou to výplaty za zahraniční stravné, které zaměstnancům přísluší. Podmínky těchto výplat si určuje sám zaměstnavatel před zahájením cesty. Zaměstnavatel může zaměstnanci dát navíc i jiné cestovní náhrady například kapesné, a to do výše 40 % základního stravného. Výše zahraničního stravného závisí na výši strávené doby mimo ČR. Do 12 hodin (ale více jak 1 hodinu) ve výši 1/3 základní sazby stravného, do 18 hodin ve výši 2/3 základní sazby a celá sazba při více jak 18 hodin mimo ČR (Blahová, 2013).

Denní sazby stravného jsou stanovené Ministerstvem financí, konkrétně ve vyhlášce č. 341/2023 Sb. uvedeny v tabulce 9.4. Sazby jsou stanovené dle země, kam se jezdí. Společnost č. 1 jezdí opakovaně do stejných zemí, které jsem uvedla v následující tabulce.

Tab. 11: Základní sazby zahraničního stravného

Země	Částka v EUR
Francie	50,-
Chorvatsko	45,-
Itálie	50,-
Maďarsko	45,-
Německo	45,-
Rakousko	45,-
Slovensko	35,-
Slovinsko	40,-

Zdroj: vlastní zpracování dle Vybíhal a kol. (2024)

Zaměstnavatel společnosti č. 1 poskytuje zaměstnanci zahraniční stravné za každý odežděný den. Zaměstnanci jsou s touto sumou srozuměni již při podpisu pracovní smlouvy.

Při konzultaci v získávání informací o firmě s majitelem jsem také zjišťovala, jaké jsou problémy, které mohou řidiči ovlivnit, a co by je mohlo motivovat. Hlavním problémem je především nedodržování časů povinných přestávek. Řidiči si přestávky prodlužují, a to v některých případech i o několik hodin. To pak může mít negativní vliv na naplánovanou dobu vykládek a nakládek a kazí to dobré jméno firmy spojeným se ztrátou klientů. To, jaké mají řidiči přestávky si lze snadno zjistit podle dostupné aplikace, kterou má majitel v telefonu a vidí, zda jsou auta v pohybu a kde se nachází. Tímto způsobem by mohl i vyhodnotit výši prémii, která zaměstnanci bude příslušet.

Řidiči aut do 3,5 tuny musí dodržet bezpečnostní přestávku po 4,5 hodinách řízení. Přestávka musí být dlouhá minimálně 30 minut. Řidič v tu dobu nesmí vykonávat žádnou činnost spojenou z jeho pracovních povinností. Může jen dodržovat dohled nad jeho vozidlem a nákladem, který převáží. Zaměstnanec je povinen vést denní evidenci o dodržování přestávek. Řidiči aut nad 3,5 tuny musí dodržovat jak bezpečnostní přestávky, tak dobu odpočinku. Bezpečnostní přestávka je zde delší a to 45 minut. Dodržování přestávek zde hlídá záznamové zařízení tzv. tachograf (CRDR, 2019).

Společnost 1.		Použitý průměr		Období 9/2023	
Jméno	Osobní číslo	Zbývajcí dovolená	42,4	Kalendářní dny	30
Nemoc/Ošetřovné	0 / 0	Otcovská/Neomluveno	56 h.	Prac. dny (1+) 20	160
Osobní náklady	2 676	Dovolená	0 h.	Odpracováno	20
Základní mzda	20 639	Svátky	1 d.	Osobní ohodnocení	0
Neplacené volno	0 d.	Placené volno	0 d.	Prémie	2 000
Hrubá mzda	23 670	Sociální zaměstnanec	1 535	Ost. náhrady	0
Sleva na poplatníka	2 570	Sociální zaměstnavatel	5 874	Zdravotní zaměstnanec	1 066
Daň. zvýhodnění na dítě	1 267	Sleva na invaliditu	0	Zdravotní zaměstnavatel	2 121
		Daňový bonus	2 321	Ostatní slevy	0
		Základ daně	23 670	Sleva na dítě	985
Čistá mzda	21 065	Srážky	0	Záloha na daň	0
Vyúčtování	21 347	Záloha	0	Náhrady	0
				cestovné	0
				Nezdanitelné náhrady	0

Obr. 4: Výplatní páska společnosti č. 1 s prémie

Zdroj: interní dokumentace (2023)

Pro ukázkou jsem za splnění přesných časů povinných přestávek zaměstnancům modelově přidala prémie 2 000 Kč (Obr. 4). Zajímalo mě, kolik ve skutečnosti dostanou a o kolik se zvýší osobní náklady, které zaměstnavatel za zaměstnance vynaloží, protože prémie se započítávají do hrubé mzdy, která se nadále daní. Osobní náklady se zvýšily o 2 676 Kč, zatímco zaměstnanec dostane na účet pouze o 1 480 Kč víc.

2.4.2 Analýza společnost č. 2

Společnost č. 2 má rozmanitější výplatní pásku. Jelikož je to společnost fungující v nepřetržitém provozu, zaměstnanci se tak střídají v denních a nočních směnách a pracují i o víkendu (2x do měsíce), za což jim přísluší příplatky. Zaměstnanec podepsal prohlášení poplatníka a jiné slevy na dani neuplatňuje.

Společnost č. 2		Středisko		Osobní číslo		Období											
		00000		0764548		01/24											
Dny		Odpracované		16,00		Dovolená		0,00		Nemoc		0,0		Nemoc neplacená		0,00	
Hodiny		Odpracované		176,00		Noční		63,00		Volno placené		0,00		Náhr. PN do 3pd		0,00	
		Přesčas		0,00		Soboty+ Neděle		44,00		Volno neplacené		0,00		Náhr. PN nad 3pd		0,00	
						Svátek		4,50		Absence		0,00		Ostatní		0,00	
Peníze																	
Základ celkem		29 064		Základní plat		29 064		Přesčas		0		Další plat		0			
				Ostatní		0											
Příplatky		9302		Osobní		600		Přesčas		0		Noční		3565			
				Zvláštní		0		So + Ne		3113		Pohotovost		0			
				Za vedení		0		Svátek		1274		Ostatní příplatky		750			
Odměny, Prémie		0		Odměny		0		Životní výročí		0		Ostatní odměny		0			
Náhrady		0		Dovolená		0		Omluvené volno		0		Ostatní náhrady		0			
OON		0		Dohoda		0		Odstupné		0		Ostatní OON		0			
Hrubá mzda		38 366		Ostatní I.		0		Ostatní III.		0		Ostatní mimom.		0			
Mimomzdové		0		Nemoc. dávky		0		Mim. přísp. při kar		0							
Nemocenské		0		Odměny st. org.		0		Honoráře		0		Ostatní		0			
Ostatní příjem		0		Strav. paušál FKSP		0		Sleva § 35ba		2570		Sleva na děti		0			
Celkový příjem		38 366		Záloha na daň		3 190		Srážková daň		0		Vyrovnání daně		0			
Daň celkem		3 190		(Základ daně)		38 366		(K dodanění)		0		(Ke zdanění)		38 366			
Daňový bonus		0		Sociální pojistné		2 724		Zdravotní pojist.		1 727		Důchod. spoření		0			
Pojistné		4 454		z toho SPP		0		Pojistění		0		Pojistné firma		12 068			
Čistá mzda		30 176		Spoření		0		FKSP		0		Záloha		0			
Srážky celkem		592		Půjčky		0		Výživné + Exek.		0		Ostatní		0			
				Obědy		592		(Vráceno)		0		Ver 0010					
Doplatek		30 176		(Přeplatek)		0											

Základní údaje	
Dovolená	
Zůstatek dov. let.	199,00
Zůst. dov. dodat.	37,50
Zůst. dov. lož.	0,00
Způsob zdanění	
Podepsal	
Průměry	
Dovolená	Nemoc
282,910	0,000
Zdravotní pojišťovna	
Vojenská ZP	
Typ pojištěnce pro ZP	
% z dos. příjmu	
Úvazek %	100
Základní plat	29 064
Osobní příplatek	600
Zvláštní příplatek	0
Příplatek za vedení	0
Slevy na daně	
(Odtátnelné položky)	
Zaměstnanec	2570
Student	0
Invalidita	0
Ostatní	0
Daňové zvýhodnění	0
Zpracováno programem FLUXPAM 5	

Obr. 5: Výplatní páska společnost č. 2

Zdroj: interní dokumentace (2024)

Výplatní páska je aktuální za leden roku 2024, takže nově je výše sociálního pojištění zaměstnance 7,1 % místo 6,5 % (po přepočítání konkrétně zvýšení o 230 Kč). Zaměstnanci přijde výplata 30 133 Kč.

Tab. 12: Výpočet mzdy zaměstnance společnost č. 2

ZÁKLADNÍ MZDA	29 064 Kč
Příplatky	9 302 Kč
HRUBÁ MZDA	38 366 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	1 727 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (7,1 %)	2 724 Kč
Záloha na daň před slevami (15 % z 29 100 Kč)	5 760 Kč
- sleva na dani (na poplatníka)	2 570 Kč
Záloha na daň (5 760 Kč – 2 570 Kč)	3 190 Kč
ČISTÁ MZDA (38 366 – 1 727 – 2 724 – 3 190)	30 725 Kč
- Srážka za obědy	592 Kč
ČÁSTKA K VÝPLATĚ	30 133 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výplatní pásky zaměstnance (2024)

Ve výplatní pásce Obr. 5, má zaměstnanec srážku za obědy. Zaměstnanec dostává papírové stravenky ve výši 100 Kč. Dle srážek si hradí 37 % a zaměstnavatel 63 %. Mzdová účetní vybrané firmy v rozhovoru uvedla, že se měnily podmínky stravování FKSP.

V oblasti peněžitého příspěvku na stravování pro příspěvkové organizace se nic zásadního nemění. Fondu kulturních a sociálních potřeb může vyplácet nejvýše 45 % peněžitého příspěvku na stravování a nově se doplňuje odstavec 5, který umožňuje poskytnout další peněžitý

příspěvek na stravování zaměstnanci, který odpracoval více než 11 hodin v daném dni (Šabo, Dejmková, 2023).

Zaměstnanci pravidelně dostávají finanční odměny do prémie, kde nastává stejný problém jako u společnosti č. 1, protože se premie započítávají do hrubé mzdy a tím podléhají zdanění. Společnost je příspěvková organizace a odměny zaměstnanců se odvíjí od výsledku hospodaření. Jejich hlavní výnosy tvoří státní dotace, dotace od kraje a příspěvek od zřizovatele. Jsou zde ale i výnosy z prodaných výrobků uživatelů. Pracovníci s klienty vyrábí ruční výrobky, které prodávají na výstavách, jarmarcích a jiných vhodných místech (výroční zpráva společnosti, 2022).

2.4.3 Analýza společnost č. 3

Všechny částky jsou upraveny určitým procentem, stejně jako v předchozích případech. Výplatní páska je na dohodu o provedení práce za listopad 2020. Záměrně jsem využila konec roku 2020, protože v roce 2021 zaměstnanec přecházel na dohodu o pracovní činnosti a jsou zde vidět největší rozdíly mezi nimi.

Výplatní listek									
OSČ		Příjmení a Jméno		PV01		Období: 2020-11			
8608060		JANÍRKOVÁ Nikol							
Zákl. mzda měs.	0,00	Dovolená nárok - BR:	0,00	Čerpání:	0,00	Fond HOD/DNY	0,00 /	11,00	
Průměr / hod.:	0,00	Dovolená nárok - MR:	0,00	Krácení:	0,00	Odprac HOD/DNY	41,00 /	5,13	
		Celkový nárok:	0,00	Zůstatek:	0,00	Neodprac HOD/DNY	0,00 /	0,00	
Příjmy					Srážky				
SLM	PV	Název SLM	HOD	Kal.dny	Prac.dny	Částka	SLM	PV	Název SLM
21320	01	Odměny DPP	41,00	0,00	5,13	4 182,00	31390	01	Záloha daně stanovená daňovou sazbou
Celkové příjmy						4 182,00	31410	01	Daňová sleva na poplatníka
							31610	01	Měsíční zálohová daň
							44120	01	Výplata na účet
							Celkové výdaje		6 280,00
SP organizace: 0					Zdanitelné příjmy: 4 182,00		Hrubá mzda: 4 182,00		
ZP organizace: 0					Pojištění: 0		Hrubý příjem: 4 182,00		
Vojenská zdravotní pojišťovna					Základ daně: 4 182,00		Čistá mzda: 4 182,00		
							Čistý příjem: 4 182,00		

Obr. 6: Výplatní páska DPP společnost č. 3

Zdroj: interní dokumentace (2020)

Daný měsíc zaměstnanec odpracoval 41 hodin a měl podepsaný prohlášení poplatníka. Hrubá částka činila 4 182 Kč. Vpravo jsou zobrazeny srážky. Záloha daně, stanovená daňovou sazbou 15 % ze základu 4 182 Kč činila 628 Kč. V roce 2020 byla sleva na poplatníka ve výši 2 070 Kč, částky se odečetly a měsíční zálohová daň vyšla 0. Jiné srážky zde nejsou, protože výdělek byl do 10 000 Kč. Na účet byla vyplacena a částka 4 182 Kč.

Výplatní listek									
OSČ		Příjmení a jméno		PV02		Období: 2021-02			
8608060		JANÍRKOVÁ Nikol							
Zákl. mzda měs.	0,00	Dovolená nárok - BR:	0,00	Čerpání:	0,00	Fond HOD/DNY	80,00 /	20,00	
Průměr / hod.:	0,00	Dovolená nárok - MR:	0,00	Krácení:	0,00	Odprac HOD/DNY	74,00 /	18,50	
		Celkový nárok:	0,00	Zůstatek:	0,00	Neodprac HOD/DNY	0,00 /	0,00	
Příjmy					Srážky				
SLM	PV	Název SLM	HOD	KaL.dny	Prac.dny	Částka	SLM	PV	Název SLM
21310	02	Odměny DPČ	74,00	0,00	18,50	9 058,00	30120	02	CZ Pojistné na SZ - zam
Celkové příjmy						9 058,00	30220	02	ZP zam. - povinné
							30260	02	ZP zaměstnanec - povinné celé
							31390	02	Záloha daně stanovená daňovou sazbou
							31410	02	Daňová sleva na poplatníka
							31610	02	Měsíční zálohová daň
							44120	02	Výplata na účet
							Celkové výdaje		7 233,00
SP organizace: 2 243					Zdanitelné příjmy:	9 058	Hrubá mzda:		9 058
ZP organizace: 846					Pojistění:	0	Hrubý příjem:		9 058
Vojenská zdravotní pojišťovna					Základ daně:	9 058	Čistá mzda:		7 233
							Čistý příjem:		7 233

Obr. 7: Výplatní páska DPČ společnost č. 3*Zdroj: interní dokumentace (2021)*

Na druhé výplatní pásce viz Obr. 7, je vyobrazená dohoda o pracovní činnosti. Ta už je pestřejší, co se týče srážek, protože byla překročena částka 3 999 Kč, která je limitem pro odvody u DPČ. Zaměstnanec má podepsané prohlášení a vydělaná částka je do 10 000 Kč, tudíž se z odměny bude odvádět zálohová daň. V únoru 2021 zaměstnanec odpracoval 74 hodin a hrubá vydělaná částka činila 9 058 Kč. Fond hodin pro tento typ dohody činí polovinu pracovní doby klasického pracovního poměru. Únor 2021 měl 20 pracovních dní krát 4 hodiny. Maximálně jsme tedy mohli odpracovat 80 hodin/měsíc. Na výplatní pásce fond hodin můžeme vidět v pravém horním rohu.

Tab. 13: Výpočet odměny zaměstnance společnost č. 3

ODMĚNY DPČ	9 058 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	408 Kč
Zdravotní pojištění – doplatek do minima	828 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	589 Kč
Záloha na daň před slevami (15 %)	1 359 Kč
- sleva na dani (na poplatníka)	2 320 Kč
Záloha na daň (5 760 Kč – 2 570 Kč)	0 Kč
ČISTÁ MZDA (9 058 – 408 – 828 – 589)	7 233 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výplatní pásky zaměstnance (2024)

V tomto měsíci měl zaměstnanec menší vyměřovací základ, než je minimální u ZP u osob bez zdanitelných příjmů, proto ještě musela být stržena částka 828 Kč tak, aby to v součtu odvedeného pojistného od zaměstnance a zaměstnavatele dalo částku 2 052 Kč, která byla určena jako minimální pro rok 2021. Zaměstnanci přišla daný měsíc výplata ve výši 7 233 Kč.

Jelikož společnost nyní dává „dohodářům“ ihned při nástupu DPČ, aby nemuseli hlídat fond hodin u DPP, zajímalo mě, jak je to pro obě strany výhodné/nevýhodné. Společnost dává smlouvy určité s platností na jeden rok a následně je prodlužuje. Uvažovala jsem nad tím, jak by se finančně projevilo, pokud by společnost první měsíce roku vystavila DPP a po vyčerpání přešla na DPČ.

Při modelové situaci uvažujeme, že brigádník podepsal prohlášení poplatníka, je student, každý měsíc odpracuje 80 hodin a jeho odměna činí 125 Kč/hod.

Tab. 14: Modelový příklad – změna DPP a DPČ v průběhu roku

Leden – DPP	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč
Únor – DPP	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč
Březen – DPP	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč
Duben – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Květen – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Červen – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Červenec – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Srpen – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Září – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Říjen – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Listopad – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč
Prosinec – DPČ	125 Kč x 80 hodin = 10 000 Kč – 450 Kč (ZP 4,5 %) – 710 Kč (SP 7,1 %) = 8 840 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Sečtením všech výdělků, uvažujeme-li přechod z DPP na DPČ, si brigádník za rok vydělá 109 560 Kč. Pokud by pracoval pouze na DPČ vydělal by si pouze 106 080 Kč (12 x 8 840 Kč). Zaměstnavatel by místo 12 měsíců platil pojištění jen za 9 měsíců, takže místo 40 560 Kč by odváděl jen 30 420 Kč.

Tab. 15: ZP a SP při změně DPP a DPČ v průběhu roku

ZP zaměstnanec – 4,5 %	450 Kč
SP zaměstnanec – 7,1 %	710 Kč
ZP zaměstnavatel – 9 %	900 Kč
SP zaměstnavatel – 24,8 %	2 480 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Výsledkem je, že pokud by společnost v průběhu roku přešla z DPP na DPČ, což by bylo sice administrativně náročnější, ale tím bychom mohli za rok na jednom brigádníkovi ušetřit 10 140 Kč na odvodech. Pro brigádníka by to bylo také výhodnější. Ročně by si vydělal o 3 480 Kč víc, za stejný počet odpracovaných hodin.

2.4.4 Analýza společnost č. 4

Zaměstnanec společnost č. 4 pracuje na HPP. Uvedený měsíc měl 31 kalendářních dní a z toho 21 pracovních. V daném měsíci čerpal 10 dní dovolenou a byl 7 dní nemocný. Uplatňuje pouze slevu na poplatníka.

Společnost č. 4		Osobní číslo Z0002		Období 8 / 2020	
Jméno					
Pracovní poměr [1] HPP				Kalendářní dny 31 d.	
Použitý průměr 120,59				Prac. dny 21 d.	
Základní mzda 6 464		Svátky 0 d. 0		Svátky 0 d.	
Osobní ohodnocení 0		Placené volno 0 d. 0 h. 0		Odpracováno 6 d. 48 h	
Prémie 6 549		Dovolená 10 d. 9 644		Nemoc / OČR 5 / 0 d. 7 / 0 kd	
Přesčasy, nadúvazky 0		Zbývající dovolená 0 d.		Nepl.volno / OPP 0 / 0 d. 0 / - h	
Složky mzdy					
O01 Prémie pevnou částkou				6 549	
Složky nepřítomnosti					
H01 Nemoc		(24. - 30.) 7 k.d. 40 hod		2 743	
Dílčí zdanitelný příjem 22 660		Sociální zaměstnanec 1 443		Zdravotní zaměstnanec 1 020	
		Sociální zaměstnavatel 5 620		Zdravotní zaměstnavatel 2 040	
Hrubá mzda 22 660		Osobní náklady 95 063			
Zdanitelný příjem 22 660		Nadlimitní příjem 0			
Sleva na poplatníka 2 070		Sleva na invaliditu 0		Ostatní slevy 0	
Záloha na daň 1 335					
Čistá mzda 18 832		Náhrady 2 743		Nezdanitelné náhrady 0	
Doplatek 21 575		Záloha 0		Srážky 0	

Obr. 8: Výplatní páska společnost č. 4

Zdroj: interní dokumentace (2020)

Ve výplatní pásce viz Obr. 8, jsou uvedené osobní náklady v částce 33 069 Kč. Jsou to celkové náklady, které zaměstnavatel za zaměstnance vynaloží. Dovolená zaměstnance po uvedením měsíci činí 0 dní. V současné době se dovolená uvádí v hodinách.

Tab. 16: Výpočet mzdy zaměstnance společnost č. 4

ZÁKLADNÍ MZDA	6 464 Kč
Prémie	6 549 Kč
Dovolená	9 647 Kč
HRUBÁ MZDA	22 660 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	1 020 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	1 473 Kč
Záloha na daň před slevami (15 % z 22 700 Kč)	3 405 Kč
- sleva na dani (na poplatníka)	2 070 Kč
Záloha na daň (3 405 – 2 070 Kč)	1 335 Kč
ČISTÁ MZDA (22 660 – 1 020 – 1 473 – 1 335)	18 832 Kč
- Nemoc	2 743 Kč
ČÁSTKA K VÝPLATĚ	21 575 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výplatní pásky zaměstnance (2024)

Vysoké prémie můžou být vypláceny na základě nedosažené minimální mzdy, kdy zaměstnavatel musí doplatit zaměstnanci rozdíl mezi základní a minimální mzdou. Pokud by zaměstnanec neměl dovolenou, tato situace by nastala. Takový případ uvádím v tabulce Tab. 17, pro aktuální rok.

Tab. 17: Výpočet mzdy v případě nedosažení minima

ZÁKLADNÍ MZDA	6 464 Kč
Prémie	12 436 Kč
HRUBÁ MZDA	18 900 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	851 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (7,1 %)	1 342 Kč
Záloha na daň před slevami (15 % z 18 900 Kč)	2 835 Kč
- sleva na dani (na poplatníka)	2 570 Kč
Záloha na daň (2 835 – 2 570 Kč)	265 Kč

ČISTÁ MZDA (18 900 – 851 – 1 342 – 265)	16 442 Kč
- Nemoc	2 743 Kč
ČÁSTKA K VÝPLATĚ	19 185 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Uvažuji i o situaci, kdy zaměstnanci pracují přesčas v Tab. 18. Modelově zaměstnanec odpracuje 20 hodin přesčas měsíčně a zvažuji, pokud by byly přesčasy pravidelné, zda není pro společnost výhodnější přijmout pracovníka na DPP nebo DPČ. Zvolený zaměstnanec odpracuje celý měsíc s 20 pracovními dny. Jeho hodinový tarif bude 165 Kč a průměrný výdělek 190 Kč.

Tab. 18: Výpočet mzdy s přesčasem

ZÁKLADNÍ MZDA (26 400 + 3 300)	29 700 Kč
Příplatky za přesčas	950 Kč
HRUBÁ MZDA	30 650 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	1 380 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (7,1 %)	2 177 Kč
Záloha na daň před slevami (15 % z 30 700 Kč)	4 605 Kč
- sleva na dani (na poplatníka)	2 570 Kč
Záloha na daň (4 605 – 2 570 Kč)	2 035 Kč
ČISTÁ MZDA (30 650 – 1 380 – 2 177 – 2 035)	25 058 Kč
ČÁSTKA K VÝPLATĚ	25 058 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zaměstnavatel tedy zaplatí za 20 hodin přesčasu 3 300 Kč (v základní mzdě) a 950 Kč (25% příplatek z průměrného výdělku) dohromady 4 250 Kč a na hodinu 213 Kč. Pokud by bylo brigádníkovi vypláceno 120 Kč/hod, jeho výplata by činila 2 400 Kč, tedy o 1 850 Kč méně než u zaměstnance. Při pravidelném využívání přesčasů, by bylo vhodné využití brigádníků, nutno ale zvážit změny pro rok 2023/2024.

3 Shrnutí hlavních výsledků

Jako klíčový problém společností vnímám komunikaci. Většina zaměstnanců odpovědělo, že jsou mimořádně odměňováni, ale neví na základě čeho. Nemůžou si udělat závěr o tom, co se jim povedlo nebo co by mohli potencionálně zlepšit tak, aby se mohl zlepšovat podnik jako celek. Mají například vánoční či pololetní odměny, ale to mohou vnímat jako standart a nemusí to pro ně být tak motivující, aby zlepšovali své kvality. Pouze ve společnosti č. 1 řidič odpověděl, že mimo vánočních odměn jsou také mimořádně odměňováni na základě odjetých kilometrů navíc, ale není oficiálně řečeno, za kolik kilometrů navíc dostanou odměnu. Majitel se o takových situacích rozhoduje sám a nárazově, bez toho, aniž by řidičům řekl, za jaké konkrétní výkony odměny mají.

Jedna z otázek pro obě dotazované strany byla na navyšování mzdy. Všichni dotazovaní odpověděli, že se jim zvyšuje mzda, jen pokud se zvyšuje úroveň minimální mzdy nebo při změně tabulkového tarifu.

Ve třetí společnosti se otázky lišily z důvodů zkoumaného jiného pracovněprávního vztahu oproti ostatním společnostem. Zajímalo mě názor na změny DPP a DPČ, kde po dlouhé době nastaly výrazné změny. V dané společnosti snižovat počet brigádníků neplánují, ale pravděpodobně se náklady zvýší, až se budou proplácet dovolené, na které mají nově dohodáři nárok.

4 Souhrnný návrh na zlepšení s doporučením do praxe

Poslední kapitola se zabývá souhrnným návrhem na zlepšení dosavadního mzdového systému na základě výsledků z výzkumného šetření. Pro vytvoření fungujícího mzdového systému nestačí pouze finanční odměňování, ale je zde potřeba systém pochval a uznání. Je zásadní, aby zaměstnanci věděli, za co jsou odměňováni.

Uvedené společnosti nevyplácí odměny na základě jejich zásluh, nýbrž z určité pravidelnosti. Všechny návrhy odměn proto navazují na nadstandardní změřitelné výkony zaměstnanců. Pro každou společnost jsem navrhla individuální nástroj měření. Může to být například mapování povinných přestávek zaměstnanců, pestrý program klientů, doba působení ve společnosti nebo dotazník spokojenosti.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci uvádím i možné benefity, které by jednotlivce motivovaly a které se neprojeví ve výplatní pásce, a tím předejdou procesem zdanění. Demonstruji i takovou situaci, kdy se zaměstnavatel rozhodne prémii vložit k základní mzdě, stejná situace by nastala v případě celkové zvýšení mzdy. Proto jsem měla snahu vymýšlet alternativy, které by zaměstnance dostatečně motivovaly.

4.1.1 Modelový návrh na zlepšení společnost č. 1

Významná část výplaty zaměstnanců ze společnosti č. 1 tvoří zahraniční stravné, které může být stejné nebo i vyšší, než je jejich mzda. Na rozdíl od mzdy je dostávají v plné výši. Pokud mají nějaké dluhy, platí výživné na děti nebo jiné srážky ty se jim automaticky strhávají z jejich výplaty. Na základě toho si myslím, že je pro ně zahraniční stravné více motivující než čistá mzda.

Nyní dle rozhovoru zaměstnanci dostávají odměny za počet odjetých km, což může být nespravedlivé z pohledu zaměstnance, protože trasu, kam pojedou, neovlivní. Finanční odměny bych tedy doporučila vyplácet na základě neprodlužování povinných a dobrovolných pauz. První povinná přestávka je po 4,5 hodinách jízdy na 45 min. Poté může jet dalších 4,5 hodin a následuje buď 9, nebo 11 hodin pauza. V týdnu musí mít řidiči 3x do týdne 11 hodin pauzu a 2x do týdne 9 hodin pauzu. Zvážíme-li, že řidič bude mít průměrné zdržení 0,5 hodiny po každé pauze v týdnu (celkem 9 pauz), je to týdně 4,5 hodin. Za hodinu zvládnou ujet 70 km – 80 km, což činí 310-360 km za 4,5 hodiny. Za tuto dobu může řidič stihnout jednu přepravu navíc, která se v uvedeném kilometrovém rozmezí pohybuje okolo 13 000 Kč. V případě přesného dodržování přestávek by zaměstnavatel ušetřil 52 000 Kč za jednoho zaměstnance měsíčně.

V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl udělit zaměstnanci prémii na základě dodržování časů přestávek v částce 2 000 Kč, zaměstnanec by k částce k výplatě dostal pouze 1 480 Kč, zatímco osobní náklady by byly o 2 676 Kč vyšší. Při zvážení finální částky, kterou zaměstnanci z premii mají, bych společnosti navrhla místo premie zvýšit kapesné na cesty, které zaměstnavatel může poskytnout až do výše 40 % základního stravného.

V návaznosti na výplatní pásku zaměstnance společnosti č. 3, zaměstnanec odpracoval 20 dní, předpokládejme, že jezdil pouze do Itálie, kde je sazba zahraničního stravného 50 €. Za měsíc si vydělal 1000 € na zahraničním stravném. Zvýšit lze o 40 %, tedy až do výše 400 €. Budeme počítat, že kurz dle ČNB je 25 Kč.

Tab. 19: Porovnání výplaty s prémie a kapesným (zaměstnanec)

Výplata zaměstnance s prémie	Výplata zaměstnance se zahraničním stravným
Částka k výplatě 21 347 Kč	Částka k výplatě 19 867 Kč
Zahraniční stravné 25 000 Kč	Zahraniční stravné 27 000 Kč
Celkem 46 347 Kč	Celkem 46 867 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Částka, je rozdílná o 520 Kč. Může se to jevit jako postradatelná částka, ale uvažujeme-li, že by zaměstnanec měl nějaké srážky ze mzdy v podobě dluhů nebo výživného, výplata se sníží, ale částka ze zahraničního stravného bude původní.

Tab. 20: Porovnání výplaty s prémie a kapesným (zaměstnavatel)

Osobní náklady zaměstnance s prémie	Osobní náklady zaměstnance se zahraničním stravným
Osobní náklady 31 672 Kč	Osobní náklady 28 996 Kč
Zahraniční stravné 25 000 Kč	Zahraniční stravné 27 000 Kč
Celkem 56 672 Kč	Celkem 55 996 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z pohledu zaměstnavatele je celkový rozdíl 676 Kč. Zaměstnanců je v podniku 24, tedy měsíčně by zaměstnavatel ušetřil 16 224 Kč, pokud by se rozhodl vyplácet odměnu jako zahraniční kapesné.

Mimo finanční odměny bych společnosti č. 1 doporučila, jako motivační stimul, více teambuildingů. Všichni zaměstnanci se scházejí pouze minimálně v zázemí firmy, protože každý z cesty přijede v jinou dobu. Společnost pořádá vánoční večírky, ale tím, že se zaměstnanci běžně nesetkávají, by mohly být častěji. Zaměstnanec by to dle rozhovoru ocenil a mohlo by je to více stmelit. Teambuildingy by se mohly konat pravidelně za dobré výsledky firmy. Mohly by se pořádat v zázemí firmy a zaměstnavatel by pouze obstaral pití a drobné občerstvení. Na rozdíl od večírků by nebyly nijak dlouhé, například na 2-3 hodiny. Odhaduji, že by se firma mohla vejít do 7 200 Kč za 24 zaměstnanců, samozřejmě záleží, co by majitel požadoval. S ohledem na ceny v Jihlavě předpokládám, že by 1 zaměstnanec vyšel na 300 Kč. Takové akce bych doporučila realizovat čtvrtletně.

Výhodu malého podniku je možnost přímého vztahu a řešení problému mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což zaměstnanci také vnímají jako nefinanční výhodu, a proto bych doporučila v tomto přístupu setrvat.

4.1.2 Modelový návrh na zlepšení společnost č. 2

Společnost č. 2 je příspěvková organizace, která svým zaměstnancům vyplácí plat na základě tabulkových tarifů. Nemůže proto ovlivnit jejich zvyšování. Dle mzdové účetní zaměstnanci dostávají odměny na základě výsledků hospodaření. Způsob, jakým by mohli zaměstnanci výsledek hospodaření ovlivnit, je zvýšit výnosy za prodané produkty, které s klienty prodávají, zda je to vůbec v dané firmě reálné o této možnosti uvažovat. Tento návrh je okrajový z hlediska cíle bakalářské práce.

Výši benefitů bych doporučila jednotlivým zaměstnancům rozdělit dle jejich kreativity a aktivity během roku. V pracovní smlouvě mají uvedený druh práce a z toho vyplývající pracovní činnosti. To, jaký program klientům naplánují, je na nich. Někteří zaměstnanci mají snahu s klienty podnikat výlety, vyhledávat akce, které jsou zdarma nebo zvýhodněné pro lidi s průkazem ZTP,

hledat sponzory a celkově aktivně trávit čas v práci. Dary sponzorů mohou být peněžité nebo nepeněžité. Peněžité jsou využity dle jejich účelu například na společné výlety, vybavení do domácnosti a jiné. Z jejich strany je tak dobrovolná ochota zpříjemnit pobyt klientů a vyhovět jejich požadavkům.

Můj návrh na zlepšení je využívání některého z benefitních programů. Zaměstnanci by tak mohli mít pohromadě stravenky a odměny. V případě stravenek by jim to ušetřilo čas, který stráví na cestě, aby si je fyzicky vyzvedli. Jedna ze společností, která toto umožňuje je Pluxee (do roku 2023 Sodexo). Nabízí možnost vložit peníze na účet zaměstnanců, které se zaměstnanci připsou ve formě kreditů na volnočasové aktivity nebo i stravování a veškeré benefity tak mohou mít pohromadě. Pluxee má velký výběr provozoven, kde kredity lze uplatnit, ať už online či fyzicky. Po celé ČR jich je kolem 5 000, ať už drogerií, lékáren, ubytovacích nebo zážitkových portálů, tak i různých wellness center, což by bylo vhodné pro tyto zaměstnance, kteří mají velmi psychicky náročnou práci s mentálně postiženými. Odpočinkové pobyty byly navrženy zaměstnancem a podle mého by zvýšily energii zaměstnanců, a to by bylo přínosné i pro společnost, která by si zvýšila nebo obhájila svoji dobrou pověst.

4.1.3 Modelový návrh na zlepšení společnost č. 3

Společnost č. 3 je zaměřena na dohody mimo pracovní poměr. Nově zavedené změny, které mají snahu snižovat počet pracujících na dohody a přecházet na hlavní pracovní poměr. Proto bych zaměstnavateli doporučila přecházet i na stejný přístup v rámci odměňování. Brigádníci by se účastnili pohovorů stejně jako zaměstnanci a byli by hodnoceni v souvislosti jejich odvedené práce, pečlivosti a odpovědnosti. Měli by možnost účastnit se stejných akcí a školení jako zaměstnanci. Tím by se zvýšila kolegiálnost a prohloubení znalostí brigádníků. Ty by to mohlo motivovat pracovat pro firmu i na HPP, čímž by firma ušetřila čas v procesu nabírání nových zaměstnanců. Firma by se stala pro brigádníky atraktivnější na trhu práce i s průměrnou odměnou, kterou dostávají. Při velikosti společnosti bude částka za brigádníky postradatelná a byla by to příležitost pro vybudování dobrých vztahů mezi brigádníky a stávajícími zaměstnanci.

V rámci spravedlivého rozdělení kolektivních bonusů bych doporučila mimo jiné zvážení dodržení plánů docházky s realitou, jejich výkonnost a ochota plnit mimořádné úkoly. Doporučila bych ocenit i délku působení zaměstnance ve společnosti.

Ve společnosti nyní pracuje 13 lidí na DPČ a 20 lidí na DPP (interní dokumentace, 2024). Při zvážení situace, že by všichni brigádníci na DPČ přešli až v průběhu roku, úspora na odvodech by celkem činila 131 820 Kč ročně pro zaměstnavatele. Společnost by ale musela zvážit administrativní zátěž, která by se s přechodem projevila.

4.1.4 Modelový návrh na zlepšení společnosti č. 4

Zaměstnanci u této společnosti dostávají odměny a prémie nepravidelně, neví tedy, za co jsou hodnoceni. Jelikož nyní klienti nemají možnost hodnotit služby podniku, tak bych zaměstnavateli navrhla odměňovat na základě spokojenosti klientů s jednotlivými pracovníky. Na konci každého kurzu bych odeslala dotazník spokojenosti (jeho návrh jsem uvedla v Příloha A), kde by zákazníci měli možnost napsat, s čím byli spokojeni a s čím nikoliv, s jakým zaměstnancem víc s jakým míň atd. Na základě toho by zaměstnavatel mohl zaměstnance spravedlivě ohodnotit buď finančně

nebo jim veřejně poděkovat za dobře dovedenou práci přede všemi zaměstnanci. Současně by to bylo přínosné pro zaměstnavatele, který by věděl, co může zlepšit na svých službách.

Společnost nemá zavedené žádné pravidelné prémie. Je to drobný podnik, který zastává názoru, že penězi nelze motivovat, proto bych se snažila v podniku zlepšovat komunikaci a alespoň slovně podporovat zaměstnance za dobře odvedenou práci. V případě spokojenosti klientů a zvýšení návštěvnosti bych je dle výsledků hospodaření odměnila i finančně.

Se zvýšením spokojenosti klientů roste i počet klientů. Nyní jedna lekce stojí 440 Kč pro nováčka a 420 Kč pro pokračující a kurz má 12 lekcí. Nyní podnik navštěvuje okolo 380 dětí. Uvažujeme-li, že by se návštěvnost zvýšila o 15 % a čtvrtina dětí jsou začátečníci a zbytek pokročilý, podniku by se zvýšily tržby o 290 700 Kč za kurz.

Současně bych doporučila zařadit i odměny za pracovní jubileum, které by zaměstnance motivovalo v podniku setrvat. Pracovní jubileum není odměna za vykonanou práci, tudíž nevstupuje do průměrného výdělku zaměstnance.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat a kriticky zhodnotit problematiku mzdového systému podle druhu pracovněprávního vztahu na modelových příkladech fyzické osoby v soukromém a veřejném sektoru s dopadem na čistou mzdu zaměstnance. Na základě výsledků jsou navržena doporučení s dopadem do praxe.

V teoretické části jsem se věnovala pojmům potřebným k pochopení mzdového systému v ČR dle platné legislativy. Důležitá kapitola byla v oblasti pracovně-právních vztazích, kde bylo uvedeno, za jakých okolností pracovní vztah vzniká a zaniká. Zaměstnavatel má možnost si vybrat některou ze mzdových forem a podle toho hodnotit své zaměstnance. Pro příklad byly uvedeny ty základní formy, které je možné kombinovat. Na mzdové formy navazovala kapitola s pohyblivými složkami mzdy, která zahrnovala jak dobrovolné (prémie, osobní ohodnocení atd.), tak povinné příplatky (za svátek, přesčas atd.). Poté jsem vytvořila obecný algoritmus výpočtu mezd, podle kterého mzdu lze vypočítat a kterým jsem se řídila při přepočítávání reálných výplatních pásek, pro zachování anonymity výdělků zaměstnanců. Na úplný závěr této části jsem se věnovala odměnám mimo pracovní poměr včetně změn, které nastaly v roce 2023 nebo teprve nastanou.

Praktická část byla zaměřena na jednotlivé společnosti a jejich mzdový systém. Nejprve jsem je představila z pohledu jejich činnosti podnikání, velikosti a vzniku a poté jsem analyzovala jejich dosavadní mzdový systém z poznatků z výzkumné části. Výzkumné šetření bylo prováděno na základě kvalitativního výzkumu. Pomocí výzkumné části jsem zjistila problémy mzdového systému v daných společnostech. Hlavním problémem byla špatná komunikace od zaměstnavatelů, což vyvolává neefektivní odměňování, proto byla navržena unikátní doporučení pro každou společnost.

V bakalářské práci bylo mimo jiné poukázáno na situace, které se v praxi běžně vyskytují. Například nedosažení minimální mzdy, výslednou částku prémie, kterou zaměstnavatel zaplatí a zaměstnanec dostane, vhodnost zvolení DPP/DPČ nebo výhody/nevýhody pravidelných přesčasů zaměstnanců.

Jako přínos bakalářské práce vnímám možnost blíže poznat mzdový systém v praxi. Každá společnost využívá jiný účetní systém pro tvorbu mezd/platů, proto zde uvádím 4 reálné pro představu, jak mohou vypadat. Zprvu mohou vypadat odlišné, ale princip je a musí být u všech stejný. Díky analýze 4 společností zabývajících se zcela rozlišnými činnostmi jsem měla možnost vidět rozdílnosti jednotného mzdového systému, a to pro mě bylo velkým přínosem.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTŮŠKOVÁ, Zuzana. *Změny u dohod v roce 2023 a 2024*. [online]. 2023. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/zmeny-u-dohod-v-roce-2023-a-2024/>

BLAHOVÁ, Renata. *Zahraniční pracovní cesta*. [online]. 2013. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zahranicni-pracovni-cesta/>

CRDR. *Bezpečnostní přestávky řidičů osobních a nákladních automobilů*. [online]. 2019. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/bezpecnostni-prestavky-ridicu/>

Finanční správa. *Slevy na dani*. [online]. 2023. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/zamestnanci-zamestnavatele/obecne-informace>

HAUZAROVÁ, Michaela. *Dohody konané mimo pracovní poměr*. [online]. 2020. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/dohody-konane-mimo-pracovni-pomer/>

HAAS KUBÁTOVÁ, Alena. *Dohody o pracích mimo pracovní poměr v roce 2023*. [online]. 2023. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/dohody-o-pracich-konanych-mimo-pracovni-pomer-v-ro/>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 5. přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. 494 s. ISBN 978-80-262-1968-2.

Interní dokumentace společnosti č. 1, - 2023.

Interní dokumentace společnosti č. 1, - 2024.

Interní dokumentace společnosti č. 2, - 2024.

Interní dokumentace společnosti č. 3, - 2020.

Interní dokumentace společnosti č. 3, - 2021.

Interní dokumentace společnosti č. 3, - 2024.

Interní dokumentace společnosti č. 4, - 2024.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MFCR, ŠABO, Martin a DEJMKOVÁ, Markéta. *Metodické doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb*. [online]. 2023. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2024-01-01_Metodicky-pokyn-k-FKSP.pdf

MPO, Nařízení Komise (KS). *Definice drobných, malých a středních podniků*. [online]. 2004. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: http://institutspcs.cz/_PDFdoc/definice_MSP.pdf

MPSV, TREXIMA. *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr* [online]. 2024. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/viidohodyopracichkonanychmimopra>

MPSV, TREXIMA. *Mzda a plat* [online]. 2024. [cit. 2023-11-22]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatua>

MPSV, TREXIMA. *Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [online]. 2024. [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xix5mzdaapriplatekzapraciveztize>

MPSV, TREXIMA. *Zaručená mzda* [online]. 2024. [cit. 2023-11-22]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIII2zarucenamzda>

REGEC, Lukáš a LODROVÁ, Monika. *Zaměstnanecké akciové programy* [online]. 2022. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.bdo.cz/cs-cz/temata/legal/zamestnanecke-akciov-programy#>

SINECKÝ, Filip. *Změny v zahraničním stravném v roce 2016* [online]. 2015. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zmeny-v-zahranicnim-stravnem-v-roce-2016/>

TOMŠÍ, Ivan a ALINČE, František. *Mzdy, předpisy a praxe 2005*. 3. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2005, 399 s. ISBN 80-7263-254-X.

VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví 2024: praktický průvodce*. 26. vydání. Praha: Grada, 2024, 496 s. ISBN-978-80-271-5238-4

Výroční zpráva společnosti č. 2, - 2022.

Výroční zpráva společnosti č. 3, - 2022.

Zákoník práce: § 95 Pracovní pohotovost [online]. [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Zákoník práce: § 109 Mzda, plat a odměna z dohody [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Zákoník práce: § 111 Minimální mzda [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Zákoník práce: § 131 Osobní příplatek [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Přílohy

Příloha A – Návrh dotazníku spokojenosti (zpětné vazby) pro společnost č. 4

Dotazník spokojenosti pro spol. č. 4

Pro zkvalitnění našich služeb prosíme klienty o vyplnění krátkého dotazníku.

* Povinné

1. Kolikátý plavecký kurz absolvujete ve vybrané společnosti? *

2. Jaká je Vaše aktuální lektorka plavání? *

☐ Plavčice 1

☐ Plavčice 2

☐ Plavčice 3

3. Spokojenost s aktuální lektorkou:
(hodnocení jako ve škole: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Připravenost na lekce aktuální lektorky:
(hodnocení jako ve škole: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ochota při řešení individuálních problémů aktuální lektorky:
(hodnocení jako ve škole: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Máte zkušenosti i s jinou lektorkou? *

☐ Nemám

☐ Plavčice 1

☐ Plavčice 2

☐ Plavčice 3

7. Celkové hodnocení zaměstnanců, těch se kterými jste se setkali:
(hodnocení jako ve škole: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Recepční 1	☐	☐	☐	☐	☐
Recepční 2	☐	☐	☐	☐	☐
Plavčice 1	☐	☐	☐	☐	☐
Plavčice 2	☐	☐	☐	☐	☐

8. Napište své pozitivní zkušenosti s podnikem:

9. Napište své negativní zkušenosti s podnikem:

10. Zde můžete napsat možné návrhy na zlepšení služeb.