

# **Analýza mezd vybraných profesí ve společnosti SULKO, s. r. o.**

Markéta Bittnerová

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta BITTNEROVÁ**  
Osobní číslo: **M10002**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza mezd vybraných profesí ve společnosti Sulko, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vymezte teoretickou oblast zpracování mezd a mzdového účetnictví.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Sulko s. r. o.
- Analyzujte mzdový řád ve společnosti Sulko s. r. o.
- Zhodnoťte analýzu a navrhněte možná řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

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

**NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Zákoník práce 2012 v praxi. 2. vyd Praha: Grada, 2012, 240 s. ISBN 978-80-247-4037-9.**

**TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. 1. vyd Praha: ASPI, 2008, 335s. ISBN 978-80-7357-340-9.**

**VYBÍHAL, Václav. Mzdové účetnictví 2012: praktický průvodce : I zásadní změny v předpisech k 1. 1. 2012]. Praha: Grada, 2012, 448 s. ISBN 978-80-247-4101-7.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Křížová, PhD.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2013

Bilbovová

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Analýza mezd ve společnosti SULKO, s. r. o.“ je zjištění postupů při vytváření odměňovacích systémů a jejich účetní a daňové dopady. V teoretické části je vymezen pracovněprávní vztah, odměňovací systém, různé formy odměňování a jejich použití při odměňování různých skupin zaměstnanců. Dále jsou zde definovány jednotlivé zaměstnanecké výhody, jejich dělení a také účetní a daňový dopad odměňování. V praktické části je charakterizována organizace a jsou zde analyzovány její náklady související s odměňováním pracovníků. V další části je vymezen odměňovací a sociální systém společnosti, účtování, které provádějí v souvislosti se mzdami, a závěrečné shrnutí s doporučením.

Klíčová slova: odměňovací systém, mzda, zaměstnanecké výhody, účetní a daňové dopady

## **ABSTRACT**

Subject of the bachelor thesis „Analysis of wages in the company SULKO, s. r. o.“ is to find out the processes for creating reward systems, their accounting and tax effects. In the theoretical part is defined labor relation, reward system, various forms of remuneration and their uses in the remuneration of different groups of employees. Further, there are defined individually employee benefits, their division and the accounting and tax effect of the remuneration. In the practical part is described the organization and there are analyzed its costs associated with the remuneration of workers. In the next part is defined reward and social system of the company, accounting performed in relation to the wages, and the final summary with recommendation.

Keywords: reward systems, wage, employee benefits, accounting and tax implications

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Zuzaně Křížové, Ph.D. za vedení, pomoc při zpracování mé bakalářské práce a za cenné rady a podněty.

Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Martině Látalové, vedoucí personálního oddělení společnosti SULKO s. r. o., a všem zaměstnankyním tohoto oddělení za poskytnutí materiálů k mé práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY</b> .....	<b>12</b>
1.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAH .....	12
1.2 ZÁVISLÁ PRÁCE .....	12
1.3 ZAMĚSTNAVATEL .....	13
1.4 ZAMĚSTNANEC .....	13
1.5 ODMĚŇOVÁNÍ.....	14
<b>2 ZÁKLADNÍ PRVKY MZDOVÉHO SYSTÉMU</b> .....	<b>15</b>
2.1 ZÁKLADNÍ MZDA .....	15
2.1.1 Časová mzda .....	16
2.1.2 Úkolová mzda .....	17
2.1.3 Podílová mzda.....	17
2.1.4 Osobní mzda.....	18
2.2 PRÉMIE .....	18
2.3 NATURÁLNÍ MZDA .....	19
2.4 PŘÍPLATKY .....	19
2.5 DOPLATKY .....	21
2.6 MZDOVÝ SYSTÉM .....	21
<b>3 METODY ODMĚŇOVÁNÍ RŮZNÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>23</b>
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ ŘEDITELŮ A VYŠŠÍCH EXEKUTIVNÍCH PRACOVNÍKŮ .....	23
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ.....	24
3.2.1 Peněžní metody odměňování obchodních zástupců.....	24
3.2.2 Jiné formy odměňování .....	25
3.2.3 Nepeněžní odměny .....	26
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ DĚLNICKÝCH PROFESÍ .....	26
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>28</b>
4.1 INDIVIDUÁLNÍ SLUŽBY .....	28
4.2 SKUPINOVÉ SLUŽBY.....	29
4.3 BENEFITY – SOUČÁST URČITÉ POZICE .....	30
4.4 CAFETERIE SYSTÉM .....	30
<b>5 ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>6 SPOLEČNOST SULKO</b> .....	<b>35</b>



6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	35
6.2	POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	36
6.3	CÍLE SPOLEČNOSTI.....	36
<b>7</b>	<b>NÁKLADY NA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>38</b>
7.1	SPOLEČNOST SULKO .....	38
7.2	SROVNATELNÉ ODVĚTVÍ PODLE CZ-NACE.....	40
<b>8</b>	<b>METODY ODMĚŇOVÁNÍ RŮZNÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SULKO.....</b>	<b>43</b>
8.1	DĚLNICKÉ POZICE .....	43
8.2	PŘÍKLAD MZDY VÝROBNÍHO DĚLNÍKA .....	46
8.3	OBCHODNÍ MANAŽEŘI .....	47
8.4	OBCHODNÍ REFERENT .....	49
<b>9</b>	<b>SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....</b>	<b>51</b>
9.1	ZAMĚSTNANECKÉ PŮJČKY .....	54
<b>10</b>	<b>ÚČTOVÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI SULKO A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>55</b>
10.1	ÚČETNÍ SYSTÉM QI.....	55
10.2	ÚČTOVÁNÍ.....	55
10.3	SHRnutí A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce bude zaměřena na analýzu mzdového řádu, na to jak odměňovat různé skupiny zaměstnanců a jaké účetní a daňové dopady odměňovací systém přináší. A právě proto, že jsem si vybrala téma z této oblasti, jsem se rozhodla svoji práci psát ve firmě SULKO, s. r. o. Tato společnost je jedním z největších zaměstnavatelů v mém rodném městě – Zábřehu a je také významným zaměstnavatelem na celém Šumpersku.

Cílem práce je analyzovat odměňovací systém společnosti a navrhnout změny, které povedou k zefektivnění. Práci bych také chtěla poukázat na to, že jedním z nejdůležitějších faktorů pro chod firmy je právě správné nastavení odměňovacího systému. Každý podnik tvoří především zaměstnanci, a proto by se společnosti měly snažit, aby jejich pracovníci byli spokojeni. Dobře motivovaný zaměstnanec odvádí mnohem lepší práci a pomáhá tak dobremu chodu firmy. Společnosti by také měli brát na vědomí, že stejně jak zaměstnanci potřebují práci a peníze, tak oni potřebují schopné zaměstnance. Důležité je o ceně práce vyjednávat a najít kompromis, který bude přijatelný jak pro pracovníky, tak pro zaměstnavatele.

V teoretické části budou popsány a vysvětleny pojmy související s danou problematikou. Jako první vymezím základní pojmy, jako jsou pracovněprávní vztah, zaměstnanec, zaměstnavatel a odměňování. V další kapitole charakterizují základní prvky mzdového systému, popíšu, z čeho se skládá mzda a různé formy mzdy. Poté vymezím rozdíly mezi odměňováním různých skupin zaměstnanců, které jsou velmi důležité, protože každá skupina je motivována jinými formami odměny. Jednou z těchto forem jsou zaměstnanecké benefity, kterým bude věnována samostatná kapitola. V poslední kapitole teoretické části se zaměřím na účtování v oblasti odměňování, a také na daňové aspekty odměňování. Myslím, že pro každého je velice důležité znát alespoň základní pojmy z této oblasti, protože dříve nebo později se ocitne buď v roli zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Praktická část bude věnována firmě SULKO, s. r. o. a odměňovacímu systému této společnosti. V této části stručně popíši společnost a představím její cíle a poslání. Také se budu věnovat nákladům, které byly vynaloženy na odměňování a nastíním fungování mzdového řádu u různých skupin zaměstnanců. Dále představím jejich sociální systém, a také účtování podle analytických účtů v oblasti odměňování. Na závěr bych chtěla shrnout praktickou část a navrhnout nějaká doporučení podle vědomostí nabytých při psaní teoretické části.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

## 1.1 Pracovněprávní vztah

Tento vztah vzniká, pokud zaměstnanec vykonává závislou práci pro svého zaměstnavatele. Pracovněprávní vztah může vzniknout jen tehdy, pokud souhlasí obě strany vstupující do tohoto vztahu. Pracovněprávní vztah je realizován z právního hlediska uzavřením smlouvy o pracovním poměru nebo dohodou o práci konané mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. (Tomší, 2008, s. 19; Vybíhal, 2011, s. 20)

*„Základními zásadami pracovněprávních vztahů jsou podle § 1a Zákoníku práce:*

- a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,*
- b) uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,*
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance,*
- d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,*
- e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.“ (Česko, 2006)*

## 1.2 Závislá práce

*„Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.“ (Česko, 2006)* Takto definuje závislou práci Zákoník práce ve svém druhém paragrafu. Proto, aby se jednalo o závislou práci, se musí splnit další podmínky, které jsou také uvedeny ve druhém paragrafu Zákoníku práce. Mezi podmínky patří osobní výkon práce podle pokynů zaměstnavatele, jeho jménem, za mzdu, plat nebo odměnu za práci, vykonávané v pracovní době na pracovišti, na zaměstnavatelovu odpovědnost. (Vybíhal, 2011, s. 20)

*„Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu podle Zákoníku práce, pokud není stanovena zvláštním právním předpisem.“ (Šubrt a kol., 2012, s. 31)*

### 1.3 Zaměstnavatel

Zákoník práce zaměstnavatele definuje jako právnickou nebo fyzickou osobu, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Můžeme tedy říct, že zaměstnavatel je jednou stranou v pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem může být:

- a) **Fyzická osoba** – taková osoba, která má oprávnění k podnikání
- b) **Právnická osoba** – jako například vysoká škola, obchodní společnost, státní podnik, politická strana aj.
- c) **Obec** – jako veřejnoprávní korporace
- d) **Stát** – pokud je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu Česká republika, poté se stát chová jako právnická osoba a jedná za něj organizační složka státu, která zaměstnance v takovém pracovněprávním vztahu zaměstnává. (Česko, 2006; Vybíhal, 2011, s. 20)

Zaměstnavatel v pracovněprávním vztahu jedná buď vlastním jménem, nebo pomocí statutárního orgánu. Zaměstnavatel také musí zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, co se týká jejich pracovních podmínek. Samozřejmě je zakázána diskriminace. (Vybíhal, 2011, s. 20, 21)

### 1.4 Zaměstnanec

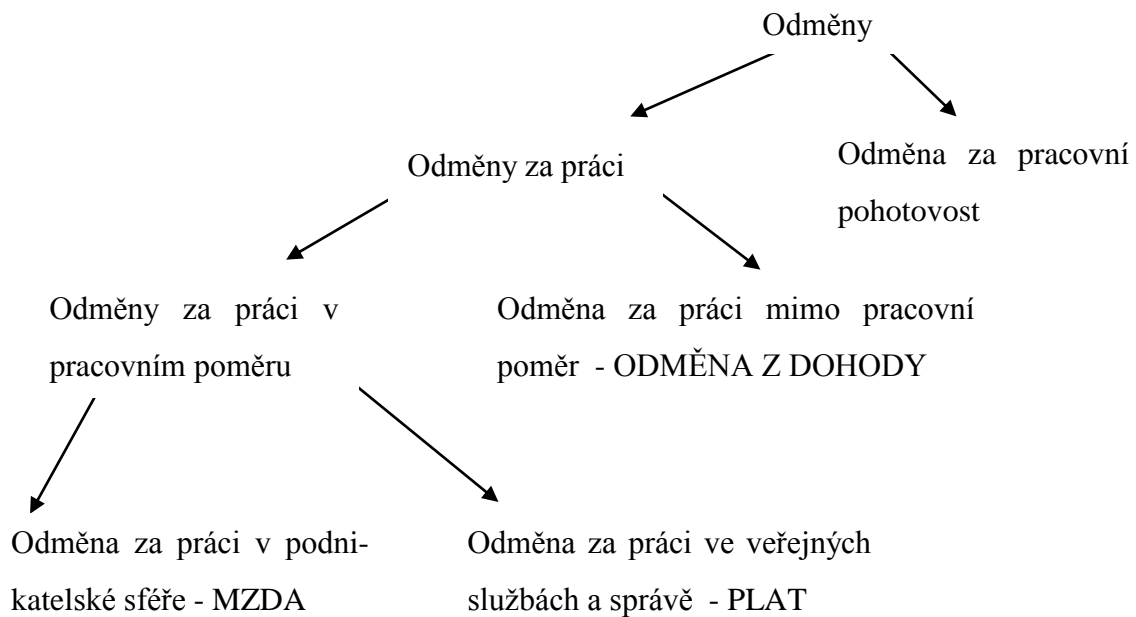
*„Způsobilost fyzické osoby jako zaměstnance mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká, pokud není v tomto zákoně dále stanoveno jinak, dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku; zaměstnavatel však s ní nesmí sjednat jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato fyzická osoba ukončí povinnou školní docházku.“ (Česko, 2006)* Takto pojem zaměstnanec upravuje v šestém paragrafu Zákoník práce.

Podle Vybíhala je zaměstnanec druhým účastníkem pracovněprávního vztahu. Jedná vždy svým jménem a jde o fyzickou osobu. Mít práva a povinnosti plynoucí z pracovněprávního vztahu mu vzniká dnem, kdy dovrší 15 let. Do práce ovšem nesmí nastoupit dříve, než završí povinnou školní docházku. (Vybíhal, 2011, s. 21)

## 1.5 Odměňování

Zákoník práce upravuje, že zaměstnancům přísluší odměna za jejich práci podle § 109 odstavce 1 : *Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.* (Česko, 2006)

Tomší ve své knize uvádí rozdělení odměn následovně: (Tomší, 2008, s. 27)



Forma odměny závisí na tom, jaký má zaměstnanec se zaměstnavatelem pracovněprávní vztah, na jehož základě zaměstnanec vykonává práci a také záleží na tom, kdo odměnu vyplácí. Plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci bez podložení, že byla poskytnuta za vykonanou práci, nejsou mzdou, platem ani odměnou z dohod. (d'Ambrosiová et al., 2011, s. 145)

Obecně lze tvrdit, že odměňování má dvě úlohy, zejména pak v řízení pracovního výkonu. **První úloha** je orientována na budoucnost, jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Odměnou (mzdou, platem) zaměstnavatel podněcuje pracovníka k vlastnímu rozvoji, motivuje ho k dosažení cílů, prohlubuje jeho dovednosti a schopnosti. Jsou to tedy pobídky. **Druhá úloha** je orientována spíše na minulost, to znamená, co pro sebe nebo pro zaměstnavatele zaměstnanec udělal. Zaměstnavatel ocení jeho dosavadní práci, úspěšnost nebo poskytuje uznání za lepší plnění pracovních cílů. Mluvíme tedy o odměnách nebo také bonusech. (Koubek, 2004, s. 159)

## 2 ZÁKLADNÍ PRVKY MZDOVÉHO SYSTÉMU

Zákoník práce v §109 odstavci 2 definuje mzdu jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Česko, 2006) V žádném případě však zákoník neřazuje, jakým způsobem mají podnikatelské subjekty odměňovat svoje zaměstnance, nestanovuje žádné složky mzdy, ani jejich výši. Neexistuje tedy žádné omezení zaměstnavatele, co se způsobu odměňování týče. (Tomší, 2008, s. 26)

Mzda může být sjednána různými způsoby. Její výše může a nemusí být stanovena v **pracovní smlouvě**, může být upravena například **kolektivní smlouvou** nebo jinou individuální smlouvou, **vnitřním předpisem** firmy nebo může být určena ve **mzdovém předpisu**. Mzdu nelze určit jinak, toto jsou všechny možnosti jejího určení. (Šubrt et al., 2012, s. 98; Tomší, 2008, s. 56)

*Podle Vybíhala lze za mzdu považovat:*

- a) *Základní mzdu*
- b) *Osobní ohodnocení*
- c) *Prémie*
- d) *Cílové prémie*
- e) *Naturální mzdu*
- f) *Příplatky ke mzdě*
- g) *Doplatky (Vybíhal, 2011, s. 81)*

Další složkou, která se vyplácí, avšak nepovažuje se za mzdu, jsou plnění, které se poskytují podle zvláštních předpisů a mají souvislost se zaměstnáním. Jsou to takzvaná ostatní plnění. K těmto plnění patří například odměna za pracovní pohotovost, odstupné, cestovní náhrady nebo náhrady mzdy. (Vybíhal, 2011, s. 81)

### 2.1 Základní mzda

Jednou ze základních problematik u podnikatelských subjektů je, že existují různé formy základní mzdy, v literatuře označeny také jako mzdové formy. Zaměstnavatel si vybírá takovou formu, podle které dokáže lépe ohodnotit výkony svých zaměstnanců. Může si

tedy vybrat, jestli je lepší hodnotit je podle odvedené práce nebo odpracovaného času. Každá ze mzdových forem má své výhody i nevýhody a je tedy velice důležité vybrat pro pracovní pozici správnou formu odměny. Další možností je odměňovat zaměstnance za zásluhy, které mají za důsledek lepší ziskovost. Odměny můžeme dělit do několika základních skupin. (Vybíhal, 2011, s. 81; Koubek, 2011, s. 169)

### 2.1.1 Časová mzda

Časová mzda je jednou z nejpoužívanějších mzdových forem. Tato forma mzdy se volí především u takových činnostech, u kterých nelze spolehlivě měřit výsledky práce pomocí hodnotových ukazatelů. Tato mzdová forma je také administrativně nenáročná, proto se používá všude, kde by použití jiné formy bylo nákladné nebo kde by použití této formy vedlo k ohrožení zdraví a bezpečnosti při práci. Velkou nevýhodou časové mzdy je samozřejmě malá motivace pracovníků. To znamená, že dostanou peníze, i kdyby nevyrobili nebo nevyprodukovali žádnou hodnotu. U zaměstnance odměňovaného časovou mzdou musíme tedy neustále provádět kontrolu výkonu.

Základem pro výpočet této formy mzdy je čas, který odpracujeme. Výše mzdy se tedy stanoví vynásobením odpracovaného času a příslušného mzdového tarifu daného zaměstnance. Odpracovaný čas nemusí být ovšem udáván jen v hodinách, i když takto uvedený čas je asi nejčastější, časové formy mohou být různé, například měsíční nebo týdenní. (Koubek 2007, s. 309; Armstrong, 2009, s. 372; Vybíhal, 2011, s. 81, 82)

Je více druhů časové mzdy, proto rozlišujeme:

- a) Časová mzda **s pevným tarifem** – Určujícím faktorem je odborná náročnost, složitost a namáhavost vykonávané práce. Podle těchto faktorů jsou zaměstnanci zařazeni do tarifních stupňů. Tato mzda je udávána v korunách za hodinu (Kč/hod.).
- b) Časová mzda **s rozpětím tarifů** – V tomto případě se sazba tarifu zaměstnanci stanoví mzdovým dekretem.
- c) Časová mzda **s odstupňovaným tarifem** – Zařazení do určitého tarifního stupně je stanoveno různými kritérii. Kritéria mohou být kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní kritéria mohou být například počet let praxe nebo počet let v určité profesi v dané firmě, kvalitativními kritérii jsou zmetkovitost, kvalita odvedené práce nebo ovládnutí více profesí.



- d) Časová mzda **diferencovaná** – Tarif je tvořen koeficientem, který udává, jak plníme normy či výkon, většinou je to dáno v procentech. (Vybíhal, 2011, s. 81, 82)

### 2.1.2 Úkolová mzda

Tato forma mzdy je závislá na výkonu, který pracovník podá. Zavedení úkolové mzdy má však několik podmínek. V případě užívání úkolové mzdy musí firma nastavit objektivní výkonové normy, které je pracovník schopen zvládnout bez toho, aniž by tyto normy ovlivnily kvalitu výrobků. Musí se evidovat rozsah práce. Výhodou zavedení úkolové formy mzdy proti formě časové je snadnější motivace pracovníků. Zaměstnanci totiž ví, že musí splnit danou normu. (Vybíhal, 2011 s. 82; Koubek, 2011, s. 175)

- a) Úkolová mzda **přímá** – Tato úkolová mzda je nejčastěji používanou mzdou v praxi. Znamená to, že za určité odpracované jednotky (kusy, m<sup>2</sup>) zaměstnanec dostane určitou částku. Ve výsledku to znamená například, že dostane 20 Kč za vyrobený kus. Tato sazba se může stanovit pro jednotlivce, ale také jako kolektivní úkol.
- b) **Akordní mzda** – tato mzda je zvláštním druhem mzdy úkolové. Sazba je stanovena pro skupinu pracovníků, kterým je uloženo vykonat určité dílo. Toto dílo se musí vykonat v předem stanoveném termínu za předem dohodnutou částku. Příkladem může být například vymalování chodby nebo položení dlažby. (Vybíhal, 2011, s. 82)

### 2.1.3 Podílová mzda

V některé literatuře též nazývána jako mzda provizní. Odměna zaměstnance je závislá buď zcela nebo jen zčásti na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Pokud je zaměstnanec odměňován pouze podílovou mzdou, mluvíme o **přímé podílové mzdě**. Jednou z výhod této formy mzdy je, že pracovní výkon je přímo závislý na tom, kolik pracovník dostane zapláceno, motivuje ho to tedy k co nejlepším výkonům. Nevýhodou jsou pak naopak skutečnosti, které sám pracovník nemůže ovlivnit. Je-li odměňován tak, že má pevně daný základ a k tomuto základu se přičítá provize, pak jde o **podílovou mzdu s garantovaným základem**. Další variantou je **zálohová podílová mzda**. V tomto případě pracovník dostává měsíčně zálohy, které se na konci měsíce odečtou od jeho skutečné provize, která mu náleží. Tento třetí způsob je vhodný, pokud sledujeme u našeho pracovníka významné sezónní výkyvy v prodaném zboží. Podílová nebo-li provizní mzda se uplatňuje

nejčastěji v obchodních činnostech a můžeme se s ní setkat také v některých oblastech služeb. (Koubek, 2011, s. 175)

#### 2.1.4 Osobní mzda

Osobní mzda se používá především u pracovníků, kteří mají při výkonu práce stabilní pracovní tempo a kvalita jejich práce je také vysoká. Tato forma mzdy se uplatňuje spíše u manažerů a vedoucích zaměstnanců, ale lze ji klidně stanovit i u dělnických profesí. (Vybíhal, 2011, s. 82)

### Osobní ohodnocení

Složka mzdy, kterou se hodnotí náročnost práce nebo dlouhodobě dobře odváděná práce, je osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení bývá stanoveno procentem ze základní mzdy. Toto procento je obvykle ohraničeno maximem a je samozřejmě dáno individuálně podle daného pracovníka. Výše ohodnocení by měla odpovídat odvedené práci, a proto je důležité, aby byla po nějaké době přezkoumána. (Koubek, 2007, s. 316)

## 2.2 Prémie

Hlavním smyslem prémie je zvýšení pobídkové části mzdy, a to zejména časové. Tato forma pobídkové mzdy je jednou z nejrozšířenějších a nejvyužívanějších. Prémie mohou být vypláceny s ohledem na individuální výkon, ale také na skupinový nebo dokonce na celofiremní. Prémie se mohou vyskytnout ve dvou podobách, a to jako prémie periodická nebo jednorázová. (Koubek, 2011, s. 183)

### Periodické prémie

Pravidelně se opakující prémie, která je vyplácena za uplynulé období. U této prémie existuje přímá závislost na odvedeném výkonu. Podmínky pro výplatu periodických prémie musí být dány předem. Podmínkami jsou většinou splnění některého ukazatele, například splnění obchodního plánu, množství odvedené práce, kvalita, úspora, využívání zdrojů a další ukazatele. Sazba prémie je další z podmínek stejně jako musí být známo období, za které bude prémie vyplácena. Periodické prémie můžeme dále dělit na **individuální** nebo **skupinové**. Hlavní účel skupinových prémie je vyvíjení nátlaku na nejméně výkonné členy skupiny, při používání těchto principů však hrozí riziko zhoršení harmonických vzta-

hů uvnitř skupiny. Důležité je také předem stanovit, podle čeho se prémie bude rozdělovat mezi jednotlivé členy. (Koubek, 2011, s. 183)

### **Jednorázové prémie**

Jednorázová prémie je poskytnuta zaměstnanci za splnění mimořádného úkolu nebo při podání mimořádného výkonu. Tato prémie může nabývat peněžní nebo nepeněžní formy. Nepeněžní mohou být například různé kulturní akce, rekreace, výlet a další. Tato forma se používá spíše jako individuální ohodnocení. (Koubek, 2007, s. 316)

## **2.3 Naturální mzda**

Zaměstnanec může být za svoji práci odměňován i formou naturální mzdy. S touto formou odměny však musí souhlasit a musí se dohodnout na určitých podmínkách. O naturální mzdě se dozvíme nejvíce v § 119 Zákoníku práce. Mimo jiné tam také stojí, že „*zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy.*“ (Česko, 2006) Za naturální mzdu lze považovat poskytnutí výrobků, výkony, práci a různé služby. Zákoník zakazuje jako naturální mzdu poskytovat lihoviny, tabákové výrobky nebo jiné návykové látky. Peněžně se naturální mzda vyjádří ve stejné výši, ve které by takové výrobky, výkony, služby nebo práci zaměstnavatel poskytl pro někoho jiného. Můžeme ji také vyjádřit v obvyklé ceně. (Česko, 2006; Vybíhal, 2011, s. 91, 92)

## **2.4 Příplatky**

Podle Zákoníku práce a s ním související nařízení vlády jsou některé příplatky povinné. Zaměstnavatel je musí vyplácet v minimální výši, která je také stanovena předpisem, nemůže tedy rozhodnout o nižší úrovni příplatků. Na druhou stranu zákoník nezakazuje stanovit tyto příplatky vyšší. Společnost může stanovit další individuální příplatky. (Vybíhal, 2011, s. 82, 83)

Příplatky jsou na sobě nezávislé, to znamená, že pracovníkovi náleží všechny současně, a to podle toho, na kolik příplatků má nárok, podle situací v kterých se ocitl během vykonávání práce. (Vybíhal, 2011, s. 82, 83)

Mezi povinné příplatky patří:

### **Příplatek za práci přesčas**

Problematika příplatku je popsána v § 114 Zákoníku práce. Tento paragraf nám v prvním odstavci říká, že zaměstnanci přísluší za práci, kterou vykonává přesčas, příplatek nejméně 25 % průměrného výdělku. Za práci přesčas tedy zaměstnanci náleží mzda ve stejné výši, kterou by dostal při výkonu práce ve standardní pracovní době a navíc dostane příplatek, neboť práci vykonával v nestandardních pracovních podmínkách. Dále také v zákoníku nalezneme, že: *„Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek podle odstavce 1.“ (Česko, 2006)*

### **Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek**

Řešení problematiky svátků patří v praxi k jednomu z nejsložitějších. Celá problematika tohoto příplatku je popsána v § 115 Zákoníku práce. *„Za dobu práce ve svátek, a to nejen státní, ale i ostatní svátky, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Zaměstnavatel zaměstnanci musí toto volno poskytnout do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jiné dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.“ (Česko, 2006)*

Zaměstnavatel si však se zaměstnancem může sjednat poskytnutí příplatku za práci ve svátek, tento příplatek však musí být nejméně 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna. Tato náhrada mzdy se vyplácí i takovému zaměstnanci, který nepracoval, protože svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den. (Česko, 2006, Vybíhal, 2011, s. 84, 85; Šubrt et al., 2012, s. 110)

### **Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Ztížené pracovní prostředí je dalším důvodem pro výplatu příplatku k obvyklé mzdě. Tento příplatek upravuje § 117 Zákoníku práce. *„Ztížené pracovní prostředí pro účely poskytování příplatku je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi, vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění.“ (Česko, 2009)* Zaměstnanci, který pracuje v takovém prostředí, tedy přísluší mzdové zvýhodnění a to nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy. Tento příplatek se vyplácí za každý ztěžující vliv, s kterým se zaměstnanec potýká. (Česko, 2006)

### **Mzda za noční práci**

Pokud zaměstnanec vykonává svoji práci v noci, tou se všeobecně rozumí práci mezi 22 hodinou a 6 hodinou, přísluší mu k jeho mzdě navíc příplatek. Nejmenší stanovená sazba příplatku je ve výši 10 % z jeho průměrného výdělku. (Česko, 2006; Vybíhal, 2011, s. 89)

### **Mzda a příplatek za práci v sobotu a neděli**

Jestliže pracovník koná práci v sobotu a v neděli, přísluší mu k dosažené mzdě navíc ještě příplatek, a to nejméně 10 % průměrného výdělku. (Česko, 2006)

## **2.5 Doplatky**

Pokud je zaměstnanec přeřazen na jinou práci, než kterou má sjednanou v pracovní smlouvě, a pokud za tuto práci má nižší ohodnocení, přísluší mu doplatek ke mzdě. Tento doplatek je ve výši průměrného výdělku dosahovaného před přeřazením. (Česko, 2006)

## **2.6 Mzdový systém**

Mzdový systém je pro každou organizaci velice důležitý, protože jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je způsob přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Tento systém je souborem nástrojů, pravidel, metod a forem, podle kterých poskytuje zaměstnavatel mzdy svým zaměstnancům. Efektivní systém odměňování je pro každou firmu zásadní, protože se podle něj utváří vztahy ve firmě a všichni chtějí, aby tyto vztahy byly co nejharmoničtější. Hlavním účelem tvorby mzdového systému je, aby mzdy zaměstnanců byly co nejvíce závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky na mzdy byly pro zaměstnavatele co nejefektivnější. Nedá se tedy určit obecně správný mzdový systém, protože takový systém by se měl připravit přímo pro danou organizaci, jejím potřebám a hlavně potřebám jejich zaměstnanců. (d'Ambrosiová et al., 2011, s. 149; Tomší, 2008, s. 214; Koubek, 2011, s. 156)

Mzdový systém v organizaci a vůbec celý systém odměňování má několik úkolů. Tyto úkoly nám říkají, jaký by měl takový systém být.

- a) Systém by měl být nastavený tak, aby přilákal takový počet uchazečů, v takové kvalitě, kterou organizace potřebuje.
- b) Systém by měl sloužit ke stabilizaci našich pracovníků.

- c) Odměňování pracovníků by mělo být dostatečně individuální. To znamená, že bychom měli naše pracovníky odměňovat za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a také schopnosti.
- d) Mzdový nebo také odměňovací systém by měl organizaci pomoci k takovému postavení na trhu, které je konkurenceschopné.
- e) Systém by měl být postaven tak, aby jeho náklady a časová náročnost byly přiměřené k možnostem organizace.
- f) Všichni pracovníci dané organizace by měli akceptovat systém odměňování.
- g) Dobře nastavený mzdový systém by měl motivovat pracovníky a přimět je využít při práci svých nejlepších schopností a dovedností.

*„Mzdový systém tedy není nic jiného než způsob stanovování mezd, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníkům.“ (Koubek, 2011, s. 158)*

### 3 METODY ODMĚŇOVÁNÍ RŮZNÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ

#### 3.1 Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků

Odměňování pracovníků na vyšších pozicích a různých ředitelů přitahuje asi největší pozornost. Většinu lidí zajímá, na jakém základě jsou tito pracovníci odměňováni, na základě čeho je o jejich platech rozhodováno.

Hlavními složkami jejich peněžní odměny jsou základní mzda, krátkodobý nebo dlouhodobý systém bonusů, podíly na vlastnictví majetku nebo zaměstnanecké výhody. (Armstrong, 2009, s. 342)

##### **Základní mzda ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků**

Výše této složky mzdy je obvykle založena na velice subjektivním názoru o tržní ceně práce příslušného jedince. O této složce se před nástupem často dlouho vyjednává a je stanovena při nástupu do podniku. V průběhu trvání pracovního poměru se výše základní mzdy může měnit, a to v závislosti na odvedeném pracovním výkonu anebo podle vývoje na trhu práce. Prémie nebo mimořádné odměny se stanoví jako procento právě z této základní mzdy. (Armstrong, 2009, s. 344)

##### **Systém bonusů**

Výplata bonusů se u větších zaměstnavatelů objevuje poměrně často. Nárok na výplatu bonusu zaměstnanci vzniká po dosažení určitého daného zisku, splnění finančního plánu nebo jiného finančního cíle. Velmi často se stává, že je dán také horní limit pro bonusy. Hlavním cílem této složky je motivovat vedoucí pracovníky ke zlepšení výkonu podniku. Dalším důvodem vyplácení bonusů může být například zajištění konkurenceschopnosti našich odměn. (Armstrong, 2009, s. 344, Koubek, 2007, s. 322)

##### **Zaměstnanecké výhody**

Tyto výhody mohou přesahovat částku 20 % z celkového souboru odměn pracovníka, a to hlavně proto, že zaměstnanci na vyšších pozicích budou s větší pravděpodobností užívat osobní automobil, notebook, telefon atd. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 59)

## 3.2 Odměňování obchodních zástupců

Tato skupina pracovníků bude mít s největší pravděpodobností nárok na provizi nebo jiné bonusy než jejich spolupracovníci na jiných pozicích. Je tomu tak proto, že jejich výkon, tedy kolik se toho prodá, bude záviset právě na těchto mzdových pobídkách nebo se prodej v důsledku těchto pobídek může alespoň zlepšit. Peněžní odměny jsou pro obchodní zástupce určitě důležité, ale velkou roli hrají i jiné nástroje uznání jejich výkonu. Takovými odměnami může být například uznání nebo příležitost k seberealizaci, kariéernímu a osobnímu růstu. (Armstrong, 2009, s. 354)

### 3.2.1 Peněžní metody odměňování obchodních zástupců

#### **Pouze mzda**

Jak již z názvu vyplývá, zaměstnanec dostane pouze fixní - pevnou mzdu a nedostane žádné provize nebo bonusy. Tento typ odměňování pracovníků se používá, pokud záleží na image firmy více než na tom, kolik se prodá. Pro firmu jsou důležitější poskytované služby, a také je důležitá dlouhodobá spolupráce se zákazníkem. Tuto formu je vhodné použít, pokud obchodní zástupce nemůže přímo ovlivnit objem prodeje. Tato forma má samozřejmě i své nevýhody. Hlavní nevýhodou je malé motivování pracovníků pomocí pobídkové složky mzdy a zvyšování fixních nákladů, a to z toho důvodu, že se náklady neodrážejí ve výsledcích prodeje. (Armstrong, 2009, s. 355, 357)

#### **Základní mzda a provize**

V tomto případě zaměstnanec pořád dostane základní mzdu, avšak k té se mu přičte ještě procentní podíl, který mu náleží z objemu nebo hodnoty prodeje. Tato forma je vhodná pro zaměstnance, kteří potřebují mít nějakou jistotu, ale zároveň chtějí mít možnost svoji výplatu zvyšovat pomocí vlastního úsilí. Procento prodeje může být stanoveno různě. Může být dáno fixně nebo dána jeho nejvyšší a nejnižší hodnota. Velkou motivací pro obchodní manažery by byla klouzavá stupnice, kde se procento provize řídí růstem prodeje. (Koubek, 2007, s. 312; Armstrong, 2009, s. 356, 357)



### **Základní mzda a bonus**

Forma bonusu se využívá v případech, kdy je potřeba, aby pobídková složka mzdy byla značně variabilní. Bonus lze poskytovat za splnění stanovených cílů, za prodej stanoveného množství apod. Tento systém by měl motivovat obchodní manažery nejen k maximalizaci objemu prodeje, ale i k plnění dalších cílů společnosti. (Armstrong, 2009, s. 356, 357)

### **Pouze provize**

Pokud neexistuje žádná fixní mzda, pak jsou obchodní zástupce odměňováni pouze provizemi, které mohou být stanoveny procentem z hodnoty nebo objemu prodeje. Tuto mzdu je vhodné používat, pokud existuje jistota, že objem prodeje je opravdu závislý pouze na schopnostech prodejce a neexistují žádné další vlivy. Je také důležité počítat s tím, že spolupráce se zákazníky nebude zřejmě dlouhodobá. Lidé pracující za tuto mzdu se obvykle zaměřují na velké množství prodaného zboží nebo poskytnuté služby a nezajímá je ziskovost zboží nebo služby. (Armstrong, 2009, s. 356, 358)

### **3.2.2 Jiné formy odměňování**

Složka mzdy jako je tato by měla spíše motivovat obchodní zástupce. Mezi tyto formy odměňování můžeme zařadit:

**Dary a poukázky** - Odměňování poukázkou nebo darem by mělo být spojeno s úspěšným dosažením konkrétního cíle, ale je třeba si dát pozor, aby se netvořili příliš velké rozdíly a velká rivalita mezi obchodními zástupci. Dary a poukázky jsou obecně chápány jako uznání pracovní úspěšnosti. (Armstrong, 2009, s. 358)

**Soutěže** - Ve firmě lze zavést určité soutěže, aby podpořili zdravou rivalitu a dravost v týmech obchodních zástupců. Je třeba si dát pozor, aby tato soutěž neměla pro některé neoceněné demotivační účinky. Soutěž by měla mít vhodně nastavena pravidla, aby všichni dobře pracující měli pocit, že příště mohou vyhrát také. (Armstrong, 2009, s. 358)

**Automobily a funkční zaměstnanecké výhody** - V tomto případě se jedná o motivování například lepším automobilem nebo automobilem s lepším vybavením. Lze zadat různé podmínky pro získání lepšího vybavení, ale také pro odebrání tohoto vybavení. Například pokud si prodejce neudrží vysokou úroveň prodeje, bude mu přidělen horší automobil nebo nebude přidělen žádný. (Armstrong, 2009, s. 358)

### 3.2.3 Nepeněžní odměny

Pro zaměstnance na těchto pozicích je ve velké většině případů důležité slovní poděkování. Je typické si myslet, že hlavním motivátorem jsou peníze, ovšem většinu obchodních zástupců motivuje úspěch samotný. Úspěšnému zaměstnanci by měla být udělena pochvala, a to nejlépe veřejně, před kolegy a také mu v soukromí poděkovat za odvedenou práci. (Armstrong, 2009, s. 359, Koubek, 2007, s. 283)

## 3.3 ODMĚŇOVÁNÍ DĚLNICKÝCH PROFESÍ

Odměňování zaměstnanců v dělnických profesích se liší od předešlých systémů zejména v tom, že používá časové sazby jako základ odměňování. (Armstrong, 2009, s. 371)

### Vliv lokálního trhu práce

Systém se liší také z důvodu, že je ovlivňován, více než ostatní, cenou práce na lokálním trhu a to především proto, že zaměstnanci na těchto pozicích jsou získáváni z těchto trhů práce. Nabídka a poptávka po určité pozici v daném místě může mít značný vliv na vývoj sazby a to především v případech, že existuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo pokud o práci není zájem. Tento trh je většinou docela malý, a to znamená, že na něm existují všem dostupné informace o výši mzdových sazeb, proto je třeba nabídku ztraktivnit. (Armstrong, 2009, s. 371, 372)

### Pobídkové systémy

Tyto systémy jsou založeny na předpokladu, že lidé jsou motivováni především penězi. Jejich hlavním cílem je propojit výkon přímo s odměnou, aby zaměstnanec přesně věděl, za co je odměněn a mohl ovlivnit výši mzdy tím, že bude pracovat rychleji nebo lépe. Pobídkový systém motivuje pouze penězi, a to není v moderním pojetí odměňování správně. Slovní uznání je mnohdy větším motivátorem než právě peníze. (Koubek, 2007, s. 308; Armstrong, 2009, s. 372, 373)

Mezi pobídkové systémy řadíme:

**Úkolová mzda** - O tomto typu mzdy jsme si mohli přečíst již výše. Je to nejstarší a nejjednodušší typ pobídkového systému. Může tvořit jen určitou část mzdy. (Koubek, 2007, s. 311)

**Systém založený na normování práce** - Základem tohoto systému je časová studie, kterou si zjistíme, kolik času je potřeba na jednotlivé úkoly nebo složky práce. Tato studie se provádí na více pracovnících nebo na jednom pracovníkovi, který pracuje v různé hodiny, aby měření bylo co nejobektivnější. Samozřejmě i tak existují rozdíly, které se musí zohlednit, především úsilí pracovníka. Na základě studie se stanoví standardní výkon, který by měl zvládnout každý pracovník za normovaný čas, kde je samozřejmě přihlédnuto k různým odchylkám (nastavení strojů, přestávky, relaxace apod.). Tento čas je stanoven nejčastěji v normominutách. Největší slabinou tohoto systému je příliš subjektivní hodnocení při časové studii, ale i přesto je jedním z nejoblíbenějších pobídkových systémů. (Armstrong, 2009, s. 375; Koubek, 2007, s. 312)

**Měřený denní výkon** - Systém měření denního výkonu se v současné době nepoužívá tak často jako v dobách minulých. Bylo od něho upuštěno především z důvodu nekontrolovatelného růstu mezd. Tato mzda pracuje na principu odměňování nejvyšší sazbou, pokud se zachová určitá úroveň výkonu, která je měřena za pomoci daných standardů. V dnešní době existují různé varianty, které odstraňují některé z nedostatků systému měřeného denního výkonu. (Armstrong, 2009, s. 376)

**Odměna podle výkonu** - Odměna z výkonu může být zahrnuta přímo do základní mzdy pracovníků nebo je vyplácena jako bonus. Odměna se může vyplácet podle různých kritérií, nejčastěji to však je kvalita. Dalšími důvody k vyplacení této odměny může být dobrá týmová práce, časová a pracovní flexibilita, schopnost splnění cílů apod. Procento, kterým je vyjádřena odměna, je obvykle malé, pohybuje se kolem 3 % až 5 %. Tato odměna se objevuje především ve firmách, které kladou důraz právě na kvalitu nebo na týmovou práci. (Armstrong, 2009, s. 376)

**Skupinové systémy** - „*Skupinové nebo týmové pobídkové systémy nabízejí výplatu bonusu členům nějaké skupiny nebo týmu, a to v závislosti na výstupu, dosaženém skupinou a porovnáváním s definovanými úkoly nebo normami.*“ (Armstrong, 2009, s. 377)

**Celozávodní systémy** - Tento systém se vztahuje k firmě nebo společnosti jako k celku. Zaměstnanci jsou pak odměňováni na základě různých ukazatelů, ať už ukazatelů produktivity nebo přidané hodnoty. Příkladem produktivity mohou být náklady na výrobek a příkladem přidané hodnoty je například systém odměňování podle podílů na výnosech. (Koubek, 2007, s. 284; Armstrong, 2009, s. 377)

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

V některé literatuře se můžeme setkat také s označením sociální výhody či vedlejší výhody. Zaměstnanec kromě mzdy nebo platu může dostávat zaměstnanecké výhody v různých formách. Tyto výhody mají za účel zlepšovat blahobyt pracovníků, ovšem aby tomu tak opravdu bylo, je důležité zjistit, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. Celá problematika zaměstnaneckých výhod se v dané firmě odvíjí od jejich sociální politiky nebo také politiky zaměstnaneckých výhod, která udává, jakým směrem se v této oblasti chce společnost ubírat. Výše zaměstnaneckých výhod samozřejmě také závisí na tom, jak je daná práce náročná na výkon, jestli je práce významná, a jaká je její cena na trhu práce. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 41; Armstrong, 2009, s. 382; Koubek, 2007, s. 320)

Důvodů vzniku zaměstnaneckých výhod je hned několik. Jedním z hlavních je motivace pracovníků, která vhodně zvolenými benefity může být dokonce větší, než kdyby byla nahrazena přímo mzdou. Poskytnutím sociální výhody se zaměstnanec stává obecně loajálnější k firmě a společnost se ukazuje jako dobrý zaměstnavatel. Pokud zaměstnavatel nebude poskytovat výhody ke mzdám, mohla by nabídka pracovního místa být méně atraktivní než stejné pozice v jiných firmách. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 25; Armstrong, 2009, s. 383)

Lze si vybrat z různých druhů zaměstnaneckých výhod, a tyto benefity se dají také různě členit.

### 4.1 Individuální služby

Tyto služby se poskytují obvykle lidem, kteří se nachází v těžké nebo mimořádné osobní situaci. Jde víceméně o služby, při kterých firma „pečuje“ o své zaměstnance. Řadí se zde:

**Pomoc při narození dítěte** - Ze zákona je dáno, že zaměstnavatel musí poskytnout svému zaměstnanci rodičovskou dovolenou, avšak tuto pomoc při narození dítěte může rozšířit například na jednorázovou odměnu při narození, nebo pro otce dny dovolené navíc apod.

**Výpomoc před penzí a před odchodem do penze** - K tomuto datu se často vydávají různé dárkové a památeční předměty, ale může se také vyplácet finanční odměna.

**Pomoc při živelních pohromách**

**Podnikové půjčky** - Půjčky pro zaměstnance jsou většinou menší částky poskytované bezúročně nebo pouze s malým úrokem. Mohou být poskytnuty například na zlepšení kvality bydlení a podobně. (Janoušková, Kolihová, 2005, s. 42, 43)

## 4.2 Skupinové služby

V této oblasti se poskytují především služby preventivního charakteru a také služby se stimulačním účinkem. Jako skupinové služby můžeme označit:

**Ochrana pracovního prostředí a práce** - Firma by měla předcházet úrazům svých zaměstnanců a různým konfliktům na pracovišti. Do této skupiny můžeme zařadit například rekreaci, lázně, rehabilitace, nepeněžní dary apod.

**Protistresové programy** - Jedná se především o programy zaměřené na zvládání stresu, na řešení konfliktů či na efektivní komunikaci v rámci společnosti.

**Zvýšení nároku na dovolenou** – V současné době je jednou z nejrozšířenějších zaměstnaneckých výhod u nás. Výhoda spočívá v navýšení zákonné délky dovolené nejčastěji o jeden týden, zaměstnanec má tedy nárok na pět týdnů dovolené.

**Kariérní růst zaměstnance** - Tato služba může být poskytnuta pracovníkům, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti. Společnost jim může nabídnout další vzdělávání, ať již v rámci firmy nebo formou různých kurzů od jiných společností.

**Péče o zdraví** - Společnost si například může najmout podnikového lékaře, umožnit zaměstnanci zůstat doma i bez lékařského potvrzení nebo proplatit zaměstnanci první 3 dny nemoci.

**Stravování** - Jedna z nejčastějších zaměstnaneckých výhod, která se obvykle provádí formou dotací na jídlo. Dotace může mít podobu přímo vyplacených peněz, ale většinou se vyplácí pomocí stravenek. Příspěvek je nejčastěji 55 % z ceny jídla.

**Zajištění v nemoci a ve stáří** - Zaměstnavatel nám může přispívat na tvorbu komerčního nemocenského pojištění nebo nám může krýt náklady na péči a léčení v soukromé nemocnici. V posledních letech je trendem přispívat spíše na tvorbu penzijního připojištění. Tyto příspěvky jsou často vypláceny až po splnění podmínek, které stanovil zaměstnavatel. Takovou podmínkou může být například minimální délka trvání pracovního poměru nebo spoluúčast zaměstnance při placení příspěvků.

**Příspěvek na dopravu do zaměstnání** - Zaměstnavatel může hradit celou dopravu nebo jen její část. Může nám také poskytnout půjčku na předplatné jízdenek.

**Příspěvek na poukazy na využití volného času** - Tento příspěvek lze vyplácet formou různých poukazů nebo permanentek. Společnost může využívat například služeb RELAXPASS nebo FLEXIPASS

**Různé firemní večírky, oslavy svátků apod.**

(Janoušková, Kolibová, 2005, 43 – 44; Zaměstnanecké výhody byly v roce 2010 poskytovány nejčastěji v peněžnictví a pojišťovnictví, ©2011)

### 4.3 Benefity – součást určité pozice

Benefity mohou být přístupné pouze pro určitou pozici ve firmě nebo pouze pro určitou vybranou skupinu pracovníků. Nabídka takových benefitů je v každé firmě poměrně široká. Mezi nejčastější benefity nabízené pouze zaměstnancům na určitých pracovních pozicích řadíme:

**Služební vybavení** – telefon, notebook, automobil, vysokorychlostní připojení k internetu

**Péče o zaměstnance, který se stal samoživitelem** – Pracovníkům v této situaci lze nabídnout například pružnou pracovní dobu, aby si mohl přizpůsobit svůj volný čas nebo finanční půjčku.

**Práce pro seniory** - Má podobu zapojení bývalého zaměstnance do chodu firmy. Tato spolupráce může být pro zaměstnavatele výhodou, protože bývalý zaměstnanec může předat své dosavadní zkušenosti dalším pracovníkům v organizaci. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 44)

### 4.4 Cafeterie systém

Jedna z alternativ poskytování zaměstnaneckých výhod je právě cafeteria systém, který lze jinak označit jako „flex plán“ nebo pružné zaměstnanecké výhody. Cafeterie systém představuje moderní přístup k zaměstnaneckým výhodám. V konečném důsledku to znamená, že sami zaměstnanci si volí takové výhody, které jim vyhovují a které nejvíce využijí. Celý systém stojí na principu, že každá výhoda má jasně danou hodnotu. Tato hodnota může být vyjádřena penězi nebo body. Zaměstnanec má na určitý časový interval (rok, měsíc, apod.)

k dispozici určitý počet těchto bodů nebo určitou částku v penězích. Do výše tohoto přidělu může volit a čerpat nabízené výhody.

Tento odměňovací systém má samozřejmě řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Jako příklad lze uvést průhlednost celého systému nebo možnost úzké vazby se systémem odměňování. Ovšem je nutné říci, že systém má i několik nevýhod a to zejména, že je velice drahý a složitý na udržování. (Koubek, 2007, s. 321, 322)

## 5 ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Pro každého zaměstnavatele jsou náklady na mzdy jednou z důležitých nákladových položek a samotná mzda je prostředkem vzájemných vazeb mezi pracovníky a jejich zaměstnavatelem. (Vybíhal, 2011, s. 348)

Z následující tabulky je patrné, jaké daňové dopady může mít, pokud našemu zaměstnanci poskytneme automobil i k soukromým účelům. Předpokládáme, že náš zaměstnanec má hrubou mzdu 25 000 korun a uplatňuje pouze slevu na poplatníka. Vstupní cena automobilu je 600 000 korun.

Tab. 1 Výpočet mzdy a daňové dopady využívání automobilu k soukromým účelům (zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Běžná mzda</b>	<b>Mzda s využitím auta</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>
Hrubá mzda	25 000	25 000	521	331
1 % VC auta	-	6 000		
Pojistné za zaměstnavatele (34 %)	8 500	10 540	524	336
Základ daně	33 500	41 540		
Zaokrouhlený ZD	33 500	41 600		
Záloha na daň (15 %)	5 025	6 240		
Sleva na poplatníka	2 070	2 070		
Záloha po slevě	2 955	4 170	331	342
Zdravotní pojištění (4,5 %)	1 125	1 395	331	336
Sociální pojištění (6,5 %)	1 625	2 015	331	336
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 295</b>	<b>17 420</b>	<b>331</b>	<b>221</b>

Lze vidět, že pokud společnost poskytne zaměstnanci automobil i k soukromým účelům, jeho čistá mzda bude nižší o 1 875 Kč, protože do hrubé i superhrubé mzdy započítáváme 1 % ze vstupní ceny automobilu. Zvýšení hrubé mzdy o procento nám ovlivní výši zálohy na daň i zdravotního a sociálního pojištění.

Hrubé mzdy se účtují podle účetních předpisů do nákladů, a to v rámci účetní skupiny 52 – osobní náklady. Tato skupina může být rozdělena na další syntetické účty. O tomto rozdělení však rozhoduje sama účetní jednotka. Rozvahově se poté promítnou hrubé mzdy do účetní skupiny 33 – zúčtování se zaměstnanci a institucemi, většinou na syntetický účet 331 – zaměstnanci. Zaměstnavatel může také vést účty analytické, kde pro každého zaměstnance existuje samostatný analytický účet. Takový účet se poté vede na mzdových



listech příslušného pracovníka. Vyplacením čisté mzdy závazek vůči zaměstnanci z titulu mzdy zaniká. (Vybíhal, 2011, s. 348)

Z hrubých mezd se také počítá sociální (6,5 %) a zdravotní (4,5 %) pojištění. Toto pojištění si zaměstnanec odvádí sám ze své mzdy, a proto ho účtujeme jako snížení závazku vůči zaměstnanci, tedy účet 331 na MD. Zároveň však vzniká závazek pojištění odvést institucím přímo ze mzdy zaměstnance. Pro tento závazek se obvykle používá syntetický účet 336, který ještě firmy dále analyzují na závazek vůči správě sociálního zabezpečení a závazek vůči zdravotním pojišťovnám, který můžeme dále analyzovat podle různých zdravotních pojišťoven. Zrušení závazku nastane po uhrazení dané částky, nejčastěji z bankovního účtu. Kromě pojištění, které odvádí zaměstnanec ze své mzdy, existuje pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel. Jako závazkový účet se používá opět syntetický účet 336, který můžeme analyzovat, ale na straně MD se nám objeví nákladový účet ze skupiny 52. Ve většině případů se používá účet 524 – zákonné sociální pojištění. (Brychta, 2009; Vybíhal, 2011, s. 348, 349)

Dalším snížením závazku vůči zaměstnanci je odvedení zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti, která činí 15 % a počítá se z tzv. superhrubé mzdy. Snížením závazku za zaměstnance nám však vzniká závazek tuto zálohu odvést. Pro tyto účely slouží účet 342 – ostatní přímé daně. (Vybíhal, 2011, s. 348)

Zbývající část závazku na účtu 331 je čistá mzda a je zaměstnanci vyplacena z běžného účtu společnosti. (Brychta, 2009; Vybíhal, 2011, s. 348, 349)

Náklady na mzdy jsou daňově uznatelné, takže mají vliv na daňový výsledek hospodaření – snižují ho, a proto účetní jednotka odvádí menší daň. Stejně tak je daňově uznatelných většina nákladů na zaměstnanecké výhody. Pro zaměstnance je naopak většina benefitů osvobozena od daně nebo není předmětem daně z příjmu. (Brychta, 2011)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLEČNOST SULKO

### 6.1 Základní údaje

Společnost SULKO byla zapsána do obchodního rejstříku 13. května 1993 a je vedena u krajského soudu v Ostravě. Firma se zabývá výrobou a montáží plastových a hliníkových oken a dveří. V rámci své obchodní činnosti pak prodejem vlastních výrobků. Firma má širokou síť obchodního zastoupení po celé České republice. Své služby a prodej výrobků zajišťuje prostřednictvím 118 obchodních manažerů, kteří vykonávají svoji činnost na celém území České republiky. Firma má také přibližně 70 autorizovaných smluvních prodejců. Společnost je tedy jednou z největších firem v tomto oboru na našem území. V posledních několika letech se společnost snaží proniknout i na zahraniční trhy, a to zejména v rámci EU. Firma vyváží především do Belgie, Německa a Švýcarska. SULKO je také jedinečné tím, že se jedná o jedinou českou společnost s tímto zaměřením, která produkuje své výrobky na skandinávských trzích.

Společnost také nabízí svoje výrobky netradičním způsobem, nedávno otevřeli několik galerií, ve kterých si zákazníci mohou vyzkoušet, jak výrobky fungují a přesvědčit se o jejich vlastnostech. Neslouží tedy jen jako prostor pro prodej, ale spíše jako prostor pro prezentaci. Tyto galerie byly otvírány postupně od roku 2010 a nachází se ve větších prodejních místech, nalezneme je tedy v Praze, Ostravě, Brně a Olomouci.

Na počátku, v roce 1993, firma začala svoji výrobní i obchodní činnost v pronajatých prostorech v blízkosti města Zábřeha. Výrobní haly se nacházely v Rovensku, obchodní zázemí firma měla v Postřelmově. V roce 1996 se však společnost rozhodla mít obchodní centrum právě v Zábřehu, a proto zde majitelé koupili administrativní budovu. O dva roky později, v roce 1998, se do Zábřehu přestěhovala i výroba oken a vznikla tak jedna z největších a nejmodernějších linek na výrobu plastových oken u nás. Po přestěhování v roce 2000 se SULKO stalo jednou z pěti největších společností na trhu s plastovými okny v České republice. Protože firma chtěla rozšířit svoji působnost i na výrobu hliníkových oken a dveří, založila v roce 2006 dceřinou společnost Sunwin v nedalekém Šumperku. Největší úspěch ovšem nastal až v roce 2008, kdy se společnost stala největším samostatným výrobcem plastových oken v Česku. Od roku 1996 firma své ústředí neměnila, stěhování ji ale čeká v tomto roce, toto přemístění však bude pouze v rámci města Zábřeh.

Zakladatelem a nyní i jediným společníkem je Ing. Libor Suchánek. Takto tomu je od roku 2006, před tímto rokem vlastnila firmu SULKO z 50 % firma Pars HOLDING, s. r. o. Šumperk. (Výroční zpráva, 2011, s. 4; sulko.cz, ©2013)

## 6.2 Poslání společnosti

Posláním společnosti je poskytování kvalitních služeb a prodej kvalitních výrobků, které zvýší hodnotu a užitek bydlení. Název společnosti SULKO je složen z prvních písmen jména zakladatele **S**Uchánek **L**ibor a další dvě písmena označují právě to, že společnost dbá především na kvalitu - **K**valitní **O**kna. Ovšem každé písmeno názvu také označuje jedno z poslání:

**S** tabilita a trvalý růst společnosti

**U** plně a dlouhodobě spokojený zákazník

**L** idé a jejich rozvoj

**K** valitní a hodnotné produkty

**O** chrana životního prostředí a podpora regionu (Interní zdroj)

## 6.3 Cíle společnosti

Společnost stojí na principu dodržování a udržení co nejvyšší kvality svých výrobků, a proto je hlavním cílem společnosti SULKO trvale zlepšovat kvalitu svých výrobků. O nadstandardní kvalitě nás může přesvědčit každoročně obnovovaný certifikát jakosti ISO9001:2009 a také certifikát systému environmentálního managementu ČSN EN ISO14001:2005.

Dlouhodobý růst společnosti je důkazem síly, stability a předního postavení firmy na českém trhu. Společnost je přesvědčena o důležitosti individuálního, osobního a profesionálního přístupu ke svým zákazníkům. Proto je dalším cílem poskytovat co nejlepší služby zákazníkům a vybírat si schopné lidi do obchodních a montážních týmů. Tyto týmy i své partnery firma školí, aby dokázaly poskytovat služby na co nejlepší úrovni. (Výroční zpráva, 2011, s. 20)

Slovy zakladatele a jediného majitele společnosti Ing. Libora Suchánka: „ *Naším cílem je vyrábět a dodávat náročným zákazníkům produkty, na které se budou moci dlouhodobě spolehnout a které přispějí k většímu komfortu jejich bydlení. Jako rodinná firma klademe*

*důraz na poctivý a profesionální přístup v každém kroku výroby, montáže a kontaktu se zákazníkem. Chceme, aby SULKO dále rostlo v silnou českou firmu, která obstojí i na náročných zahraničních trzích.“ (sulko.cz, ©2013)*

## 7 NÁKLADY NA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 7.1 Společnost SULKO

Společnost v personální oblasti v roce 2011 zvedla nároky při přijímání nových zaměstnanců, ale zároveň posilila obchodní zastoupení v České republice. Důsledkem přijímání nových pracovníků se zvedly i náklady na mzdy. (Výroční zpráva, 2011)

Tab. 2 Přehled nákladů na mzdy v jednotlivých letech ve společnosti SULKO v tis. Kč (zdroj: Interní zdroje, 2011, vlastní zpracování)

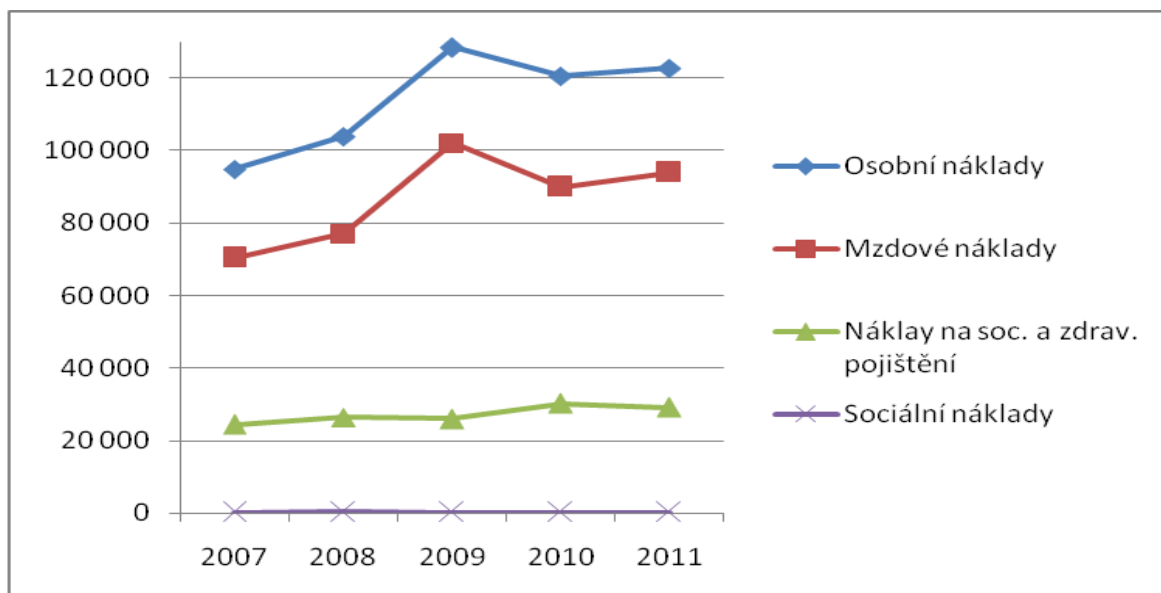
Rok	Osobní nákl.	Mzdové nákl.	Nákl. na soc. a zdrav. pojištění	Sociální nákl.
2007	94 927	70 406	24 521	284
2008	103 949	77 116	26 531	302
2009	128 442	102 147	26 015	280
2010	120 527	90 024	30 252	251
2011	122 749	93 926	29 247	234

Tabulka 2 přehledně ukazuje, jak se vyvíjely osobní náklady i jednotlivé části těchto nákladů v průběhu posledních pěti let. Osobní náklady jsou součtem mzdových nákladů, které nám udávají, kolik se vyplatí zaměstnancům na mzdách, nákladů na sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem za své zaměstnance a sociálních nákladů, což jsou náklady spojené se sociální politikou firmy. Náklady na mzdy rostly až do roku 2009. Z tabulky lze vyčíst velký nárůst nákladů mezi lety 2008 a 2009, v roce 2009 mzdy zaměstnanců rostly, protože v obou letech firma vykazuje stejný průměrný přepočtený počet zaměstnanců, a to 333, ale náklady na ně se zvyšují. Z toho vyplývá, že firma i přes začínající ekonomickou krizi nepropouštěla svoje zaměstnance, a dokonce jim zvýšila mzdu. Po roce 2009 však náklady opět klesaly a to i přesto, že počet zaměstnanců se téměř nezměnil, to znamená, že se mzdy opět snížily. Zde už bude patrný vliv krize, ovšem firma si místo propouštění vybrala cestu snižování mezd. Co se týče nákladů sociálních, tak dosahují nejvyšší hodnoty v roce 2008. Nejsou nijak vázány na mzdy, takže se tyto dvě položky osobních nákladů neovlivňují. Jejich poměr k osobním nákladům se pohybuje pouze kolem 0,3 % a to znamená, že nepatří k významným nákladům společnosti.

Tab. 3 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech ve společnosti SULKO (zdroj: Interní zdroj, 2011, vlastní zpracování)

Rok	% podíl
2007	10,03 %
2008	12,17 %
2009	14,62 %
2010	13,81 %
2011	<b>14,87 %</b>

Další tabulka udává procentuální podíl osobních nákladů na nákladech celkových. Je tedy zřejmé, že ač osobní náklady stoupají a poté klesají, jejich podíl na celkových nákladech skoro ve všech letech roste. Je to dáno hlavně tím, že firma se snaží své celkové náklady minimalizovat, ale osobní náklady jsou jednou ze složek nákladů, které se minimalizují velmi špatně, protože je to otázkou vyjednávání a zajištění spokojených pracovníků.



Obr. 1 Vývoj celkových nákladů na mzdy ve společnosti SULKO (zdroj: interní zdroj, 2011, vlastní zpracování)

Obrázek 1 graficky znázorňuje vývoj nákladů na mzdy. Vidíme tedy, že mzdové náklady kopírují trend osobních nákladů, ale náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady se podle tohoto trendu neřídí.

## 7.2 Srovnatelné odvětví podle CZ-NACE

Podle odvětví spadá společnost SULKO do 5 oddílů podle CZ-NACE, tou nejdůležitější je však oddíl číslo 22.2 výroba plastových výrobků. V publikaci, vydávané ministerstvem průmyslu a obchodu, Panorama Dražil popisuje oddíl CZ-NACE 22 : „Patří po léta k důležitým tahounům české ekonomiky. I tento oddíl sice postihla hospodářská recese, podařilo se ji však rychle překonat a od roku 2010 se znovu rozvíjí velmi dynamicky.“ (Panorama zpracovatelského průmyslu, ©2012, s. 129)

Tab. 4 Přehled nákladů na mzdy oddílu CZ-NACE 22 v jednotlivých letech (zdroj: mpo.cz, ©2012, vlastní zpracování)

Rok	Osobní nákl.	Mzdové nákl.	Nákl. na soc. a zdrav. pojištění	Sociální nákl.
2007	11 647 681	8 521 809	2 982 633	143 239
2008	12 657 649	9 284 218	3 249 476	123 955
2009	11 423 639	8 160 816	2 856 285	406 538
2010	11 363 074	8 112 147	2 940 396	310 531
2011	12 194 737	8 681 920	3 486 706	26 112

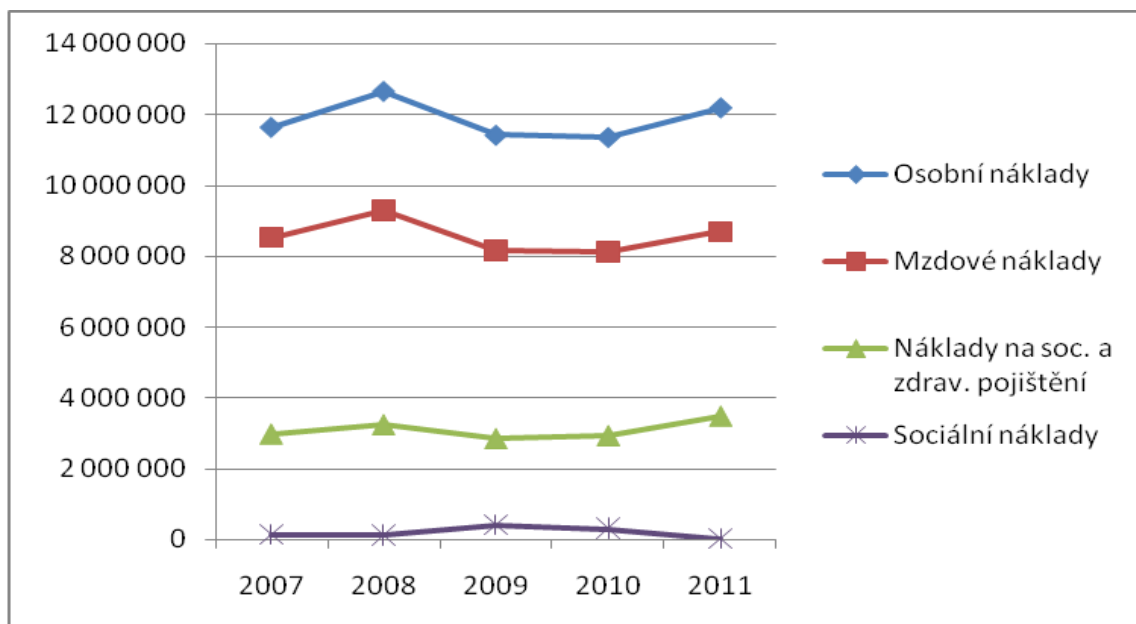
Tabulka 4 ukazuje vývoj osobních nákladů a jeho jednotlivých částí v průběhu pěti let. Při srovnání odvětví se společností SULKO je na první pohled patrné, že osobní náklady jsou více vyrovnané a není tam žádný prudký výkyv jako v SULKU v roce 2009. Rok 2009 není pro odvětví rokem, kdy bylo vynaloženo největší množství peněz na osobní nebo mzdové náklady. Je to způsobeno také tím, že mezi lety 2008 a 2009 došlo k velkému poklesu počtu zaměstnanců, a to téměř o 10 000 lidí. Velký odliv zaměstnanců byl způsobem zřejmě ekonomickou krizí, která propukla po roce 2008. Počet zaměstnanců klesal i v roce 2009, ale v roce 2010 se odvětví z krize začalo dostávat a počet zaměstnanců i náklady na ně se zvýšily. Sociální náklady jsou na mzdách nezávislé, a proto tedy nekopírují jejich vývoj. Dokonce si můžeme všimnout, že i přesto, že v roce 2009 jsou náklady na mzdy malé, náklady na sociální politiku jsou absolutně nejvyšší. Podíl sociálních nákladů na celkových nákladech se pohybuje od 0,2 % (takto malý objem sociálních nákladů je ovšem pouze v jednom roce) až do 3,5 % ,což je proti společnosti SULKO mnohem více.



Tab. 5 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech oddílu 22 CZ-NACE (zdroj: mpo.cz, ©2012, vlastní zpracování)

Rok	% podíl
2007	9,48 %
2008	10,48 %
2009	<b>11,81 %</b>
2010	9,98 %
2011	9,45 %

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech oddílu je obecně menší než u společnosti. Lze tedy říct, že pro firmu SULKO jsou náklady na mzdy důležitější součástí nákladů než je tomu u odvětví. Tento rozdíl však není tak markantní. Za povšimnutí také stojí, že největší objem nákladů na mzdy je v roce 2008, ale v tomto roce není nejvyšší podíl osobních nákladů na nákladech celkových, ten je až v roce 2009.



Obr. 2 Vývoj celkových nákladů na mzdy oddílu 22 CZ-NACE (zdroj: mpo.cz, ©2012, vlastní zpracování)

Trend vývoje nákladů na mzdy oddílu se od trendu vývoje nákladů na mzdy společnosti liší. Vývoj celkových nákladů na mzdy oddílu kopíruje hospodářský cyklus v daných le-

tech, kdežto vývoj u společnosti se od hospodářského cyklu liší a to především tím, že nejvyšší náklady na mzdy při nezměněném počtu zaměstnanců má v roce 2009 a až po tomto roce přichází mírný pokles, který ovšem není pod hranici roku 2007, jak je tomu právě u celého oddílu. V roce 2011 náklady rostou v odvětví i ve společnosti SULKO.

## 8 METODY ODMĚŇOVÁNÍ RŮZNÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SULKO

### 8.1 Dělnické pozice

Firma SULKO má dva druhy dělnických profesí, výrobní dělník a režijní dělník. Mzda obou dělnických profesí se skládá ze základní mzdy a pohyblivé složky mzdy.

#### Základní mzda

Dělnické profese ve společnosti mají základní mzdu formou časové mzdy. Nevýhodou tedy je, že nezohledňuje počet vyrobených výrobků, ale tento problém je dostatečně eliminován v pohyblivých složkách mzdy, protože základní mzda tvoří asi 70% mzdy celkové. Tato složka mzdy je závislá na pracovním zařazení zaměstnance a na jeho kvalifikaci. Přesná výše mzdy je upřesněna ve mzdovém výměru každého zaměstnance.

Pro účely stanovení základní mzdy jsou dělníci rozděleni do sedmi tarifních skupin, tyto skupiny jsou 2 – 8 a zaměstnanci jsou rozříděni do skupin podle profese, kterou vykonávají. Profese jsou také seřazeny podle náročnosti, kdy ve skupině 2 jsou nejjednodušší profese a v 8. skupině profese nejnáročnější. Poslední dvě tarifní skupiny jsou odměňovány podle podmínek v pracovní smlouvě nebo osobní mzdou.

Tab. 6 Stanovení základní mzdy podle profese (zdroj: Interní zdroj)

Tarifní skupina	Profese	Základní mzda Kč/hod
2	Gumování, fréza, ořez štulpů, práce nižší náročnosti, pomocní dělníci	50 - 57
3	Příprava příček, štulpů a okeniček, šroubení, olivy, odvodnění, svařování, lepení nálep. příček, řezání záskl. lišt, obsluha NC stojů	52 - 65
4	Montáž příček, kování oken, zasklívání, příprava dveří, manipulace hotových oken, navážení skla	55 - 71
5	Manipulant skla + skladník, manipulant oken + organizace	58 - 78
6	Atypy, vedoucí týmu, specialista	63 - 94
7	Smluvní mzda	Dle dohody
8	Vedoucí směny	Měsíční mzda

**Pohyblivé složky mzdy:****Prémie za výkon a produktivitu**

Tuto složku mzdy dostanou zaměstnanci, jen pokud dosáhnou minimálně 80 % plnění výrobního plánu. Tento výrobní plán (plán plnění kusů a produktivity) stanovuje výrobní ředitel na rok, ale je měsíčně korigován. Výše prémiové složky je stanovena ročně taktéž výrobním ředitelem.

Základní výše prémie je stanovena na 23 Kč na hodinu práce, avšak její skutečná výše se vypočítá podle následující tabulky:

Tab. 7 Stanovení prémie za výkon a produktivitu (zdroj: Interní zdroj)

Koeficient plnění	Procento premií	Výpočet	Popis
80 % - 89,9 %	0 % - 69,9 %	-1 % = -7 %	O 1 % nižší plnění znamená o 4 % nižší prémie
90 % - 94,9 %	70 % - 89,9 %	-1 % = -4 %	O 1 % nižší plnění znamená o 2 % nižší prémie
95 % - 100 %	90 % - 100 %	-1 % = -2 %	O 1 % nižší plnění znamená o 2 % nižší prémie
100,1 % - 105 %	101 % - 110 %	1 % = 2 %	O 1 % vyšší plnění znamená o 2 % vyšší prémie
105,1 % - 110 %	111 % - 130 %	1 % = 4 %	O 1 % vyšší plnění znamená o 4 % vyšší prémie do maximální výše 130 %

**Sankce za nekvalitní práci**

Pro společnost je kvalita jedním z hlavních cílů, a proto je na ni kladen velký důraz i při odměňování zaměstnanců. Ve směrnici společnosti je napsáno, že pokud zaměstnanec neodvádí kvalitní práci, nepřísluší mu za tuto práci mzda. Pracovník vadu na výrobku může opravit, ale za tuto opravu si nemůže nárokovat mzdu. Mzda mu bude přidělena jen za výrobu daného výrobku. Zaměstnanci může být udělena sankce, pokud pokračuje v práci na nekvalitním výrobku. Znamená to totiž, že zanedbal mezioperační kontrolu.

Ve vnitřním předpisu firmy je také dána norma, která stanovuje objem prostředků, které se smí použít na pokrytí reklamací od zákazníků nebo vyrobených nekvalitních výrobků. Pokud tento objem přečerpá, jsou zaměstnancům kráceny prémie. Pokud se stane opak, může být prémiová složka navýšena.

### **Příplatek za vedení týmu ve výrobě**

Náleží pracovníkům za splnění stanovených plánů a ukazatelů nebo za důsledné plnění povinností vyplývajících z této řídicí funkce. Pokud by ovšem tým pod vedením pracovníka neplnil správně své povinnosti, tato složka mzdy by mu mohla být snížena nebo dokonce úplně odejmuta. Výše této odměny stanovuje výrobní ředitel na základě výkonnostních ukazatelů.

### **Bonus za odpracovaný plný pracovní fond**

Pokud zaměstnanec odpracuje plný měsíční fond pracovní doby, pak mu náleží mimořádná odměna ve výši 300 Kč a je vyplácena následující měsíc.

Pokud zaměstnanec plného pracovního fondu dosáhne v pěti po sobě následujících měsících, náleží mu další z odměn. Tato odměna je v půlročních cyklech a je ve výši 2 000 Kč.

### **Příplatky**

Jsou to zákonem dané příplatky a jedná se o:

- a) Příplatek za noční směny ve výši 10 % z průměrné hodinové mzdy
- b) Příplatek za přesčas, který je ve výši 25 % z průměrného hodinové mzdy
- c) Příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % z průměrného hodinového výdělku
- d) Příplatek za práci v sobotu a neděli a to ve výši 10 % z průměrné mzdy

Můžeme si všimnout, že příplatky jsou stanoveny pouze v zákonné výši, zaměstnavatel tedy nevyužil práva tyto příplatky zvýšit.

### **Příplatek za odbornost a znalost jednotlivých operací**

Tento příplatek připadá zaměstnancům, kteří jsou schopni vykonávat práci na jiné pozici, kterou obvykle nevykonávají. Přehled těchto činností je uspořádán v následující tabulce. Než je příplatek poskytnut, probíhá přezkoušení zaměstnance osobou, která má pověření přezkoušení vykonat.

Tab. 8 Stanovení příplatku za znalost jednotlivých operací (zdroj: Interní zdroj)

Číslo odbornosti	Předpoklady pro přidělení odbornosti	Příplatek Kč/hod
1	Ovládat navíc výrobní fázi v jiném týmu nebo ovládat práci na NC strojích	1,50 Kč
2	Ovládat navíc minimálně 1 operaci v předchozím týmu a 1 operaci v následujícím týmu	3 Kč
3	Ovládat navíc veškerou práci v jiném týmu nebo ovládat práci u uhlových atypů nebo ovládat navíc práci na pile	5 Kč
4	Ovládat navíc veškerou práci v předchozím i následujícím týmu nebo vládat práci u obloukových atypů	7 Kč
5	Ovládat práci ve všech výrobních týmech včetně atypů	10 Kč

### **Příplatek za odbornost seřízení, nastavení NC strojů a výměny nástrojů**

Příplatek náleží tomu, kdo ovládá nastavení, seřízení NC strojů a výměnu nástrojů a provádí toto nastavení, seřízení a výměnu mimo svoji pracovní činnost. Podmínkou přiznání tohoto příplatku je přiznání odbornosti, které se uděluje na základě přezkoušení. (Interní zdroj)

## **8.2 Příklad mzdy výrobního dělníka**

Zaměstnanec, pan Staněk je výrobní dělník a není vedoucím žádného pracovního týmu. Práce zaměstnance spadá do 4. tarifní skupiny a jeho základní mzda upřesněná v mzdovém výměru je 70 Kč/hod. Pracovní doba je 8 hodin denně 5 dní v týdnu, v dubnu tedy odpracoval 176 hodin. Pro prémie za výkon a produktivitu byl v měsíci dubnu vypočítán koeficient plnění 95 %. V tomto měsíci nevyrobil žádné nekvalitní výrobky, a proto mu není přidělena žádná sankce za nekvalitní práci. Zaměstnanec neměl v březnu žádnou absenci, a tak mu náleží bonus za plný odpracovaný pracovní fond a dále mu náleží příplatek za 5 nočních směn. Má uznanou odbornost a znalost jednotlivých operací číslo 2. Pan Staněk má také podepsané prohlášení poplatníka na slevu na dani z příjmu, bude mu tedy sražena sleva na poplatníka.

V tabulce 9 je nastíněn výpočet hrubé mzdy pana Staňka za měsíc duben, do hrubé mzdy se započítává základní mzda i pobídkové složky mzdy. Vidíme, že základní mzda opravdu tvoří asi 72 % hrubé mzdy a na pobídkové složky připadá asi 28 %. Zaměstnanec je tady motivován a to zejména prémie za výkon a produktivitu, která je nejvyšší složkou pohyblivé složky mzdy.

Tab. 9 Výpočet hrubé mzdy výrobního dělníka (zdroj: Vlastní zpracování)

	Kč
Základní mzda	12 320
Výkon a produktivita	3 643
Sankce za nekvalitu	-
Vedení týmu	-
Pracovní fond	300
Noční práce	280
Odbornost	528
<b>HRUBÁ MZDA</b>	<b>17 071</b>

Tab. 10 Výpočet čisté mzdy výrobního dělníka (zdroj: Vlastní zpracování)

	Kč
Hrubá mzda	17 071
Sociální pojištění (6,5 %)	1 110
Zdravotní pojištění (4,5 %)	768
Základ daně	22 875
Zaokrouhlený ZD	22 900
Záloha na daň (15 %)	3 435
Sleva na poplatníka	2 070
Záloha po slevách	1 365
<b>ČISTÁ MZDA</b>	<b>13 828</b>

V tabulce lze vidět čistou mzdu, tedy hrubou mzdu po odečtení sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnancem a zálohy na dani. Náklady společnosti na pana Staňka však nejsou jen 17 071 Kč, k této částce musíme ještě přičíst zákonné sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, které je v celkové částce 34 %. Sociální pojištění (25 %) činí 4 268 Kč a zdravotní pojištění (9 %) 1 536 Kč. Celkové náklady společnosti na tohoto zaměstnance tedy činí 22 875 Kč.

### 8.3 Obchodní manažeři

Ve společnosti existují dva druhy obchodních manažerů, obchodní manažeři pro retail a obchodní manažeři business to business. Hlavním úkolem každého obchodního zástupce

je sjednávat obchodní zakázky, tyto dvě skupiny se tedy liší hlavně tím, s kým zakázky sjednávají. Systém odměňování obchodních manažerů se ovšem příliš neliší.

**Obchodní manažeři segmentu retail** se zabývají menšími zákazníky, jako jsou například jednotlivé rodinné domy. Jejich celková odměna se skládá z několika částí:

**Základní mzda** – Je sjednána individuálně v pracovní smlouvě a určena mzdovým výměrem zaměstnance. Je tedy velmi pravděpodobné, že se základní mzdy různých manažerů budou lišit. Při jejím sjednávání se berou v úvahu různé předchozí zkušenosti a osobní předpoklady pro výkon povolání.

**Odměna za inkaso v retailu** – Je to pobídková složka mzdy obchodních manažerů a rovná se součinu objemu inkasa a dosaženého průměrného rabatu. Pro stanovení odměny existuje tabulka, která je součástí přílohy.

**Odměna za inkaso v B2B** – I pracovníci v segmentu retailu mají nárok na odměnu z inkasa svých kolegů z druhého segmentu, protože jejich obrat je značně vyšší a touto odměnou je zaručena spravedlivost v odměňování. Odměna je opět součinem objemu inkasa a dosaženého průměrného rabatu. I pro tuto odměnu existuje tabulka, která se nachází v příloze.

**Odměna za splnění plánů prodeje** – Další pobídková složka je odměna za splnění plánů prodeje. Při splnění plánu, rozumíme tedy při splnění určitého objemu zobchodovatelných zakázek, je manažerovi vyplacena jednorázová odměna ve výši 3 000 Kč. Nesplníme-li plán, není nám vyplacena odměna žádná. Tato složka může mít svá úskalí v tom, že obchodní manažer se snaží splnit plán a nabízí zákazníkovi i produkty, které nepotřebuje. Potom nemusí platit jeden z cílů společnosti, že se snaží o to, aby jejich zákazníci byli vždy spokojeni a aby k nim manažeři měli osobní přístup.

**Penalizace za neplnění plánu kvality** – Tato složka mzdy ukazuje, že společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, proto i manažeři mají ve svém odměňovacím systému zahrnutu složku, kde se zohledňuje kvalita. Pak platí, že pokud podíl nekvality k tržbám nepřesáhne hranici 0,33 % nehrozí nám žádná penalizace, ovšem pokud je tento podíl v rozmezí 0,33 % až 0,62 % bude penalizace za nekvalitu 1 000 Kč. Pokud by dokonce podíl přesáhl hranici 0,62 % sankce dosáhne hodnoty až 2 000 Kč.

**Penalizace za neplnění plánu pohledávek** – Každý obchodní manažer je zodpovědný za včasné splacení pohledávek, které zprostředkoval. Pokud podíl pohledávek po splatnosti



k tržbám překročí hranici 16 %, pak se z odměny odečte 3 000 Kč. Pokud se splatností pohledávek není problém, neodečte se manažerům žádná částka. Tuto složku mzdy ovšem často sám obchodní zástupce ovlivnit nemůže.

**Penalizace za neplnění pracovních povinností** – Neplnění pracovních povinností se rozumí porušení veškerých povinností uvedených v pracovní smlouvě a také porušení zákonných povinností. Porušením zákonných povinností hrozí zaměstnanci kromě penalizace také okamžité zrušení pracovního poměru bez nároku na odstupné. Výše této penalizace závisí zcela na nadřízeném pracovníkovi. Může nám strhnout veškeré odměny až do výše základní mzdy.

Segmentem **obchodního manažera na pozici business to business** (dále jen B2B) se rozumí sjednávání zakázek většího charakteru. Takovými zakázkami jsou například školy, nemocnice, panelové domy apod.

Jejich odměna se skládá ze stejných částí jako odměna obchodních manažerů pro segment retailu. Rozdíl může nastat v základní mzdě, která bude spíše vyšší, protože manažeři na těchto pozicích musí mít větší zkušenosti a lepší manažerské dovednosti. Další rozdíl je v jinak nastavených tabulkách pro výpočet odměn za inkaso jak už v retailu, tak v B2B. Ostatní odměny a penalizace jsou přidělovány podle stejných tabulek a principů. (Interní zdroj)

## 8.4 Obchodní referent

Náplní práce obchodní referentky je příprava různých podkladů pro obchodní jednání, pro uzavírání smluv nebo vymáhání pohledávek. Důležitou činností je také realizace zakázek včetně jejich evidence a sestavování cenových nabídek pro obchodní manažery.

Mzda obchodních referentů se skládá také z různých částí, základních i pobídkových. Jsou to tyto části:

**Základní měsíční mzda** – Tato složka mzdy je stanovena individuálně v pracovní smlouvě nebo mzdovém výměru. Má na ni vliv spousta faktorů a to třeba dosavadní zkušenosti v oboru nebo reference od dřívějších zaměstnavatelů.

**Prémie v rámci zpracovaného výkonu** – Tento systém se jmenuje odměňování podle položkového systému a vstoupil v platnost 1. 4. 2012. Systém funguje tak, že každý prvek,

který obchodní referent zahrne do cenové nabídky, má určité přidělené body pracnosti. Přehled všech prvků, jejich popis a přidělené body jsou zpracovány v tabulce v příloze. Za jeden bod pracnosti obchodní referent dostane 1,51 Kč. Průměrná pracnost jedné nabídky je 14,24 bodů a za tuto nabídku referentovi náleží prémie v hodnotě 21,54 Kč. Měsíčně takových cenových nabídek referent sestaví kolem 110.

**Podíl z inkasa obchodní kanceláře za měsíc** – Tato pobídková složka mzdy je vyplácena v případě, že je splněn plán obchodní kanceláře. V případě splnění plánu náleží referentovi podíl ve výši 0,05 % z měsíčního inkasa obchodní kanceláře.

**Prémie v rámci osobního ohodnocení** – Výše této prémie není stanovena ve mzdovém výměru a je vyplácena podle uvážení vedoucích pracovníků a nadřízených. Není tedy nárokovou složkou mzdy. (Interní zdroj)

## 9 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti SULKO vypláceny pouze zaměstnancům v trvalém pracovním poměru, kteří již ukončili zkušební dobu. Společnost svůj systém zaměstnaneckých výhod neměnila od roku 2009. V interních dokumentech jsou ovšem ještě uvedeny určité podmínky, které je nutné splnit, aby nám firma mohla poskytnout výhody. Podmínky, které je nutné splnit:

- a) Zaměstnanec má ukončenou zkušební dobu s pozitivním hodnocením, jeho pracovní poměr nadále trvá.
- b) Zaměstnanci neběží výpovědní lhůta.
- c) Zaměstnanec nemá za posledního půl roku žádnou písemnou výtku z důvodu porušení svých povinností .
- d) Odměna nepřísluší zaměstnanci, u něhož jsou dány důvody okamžitého zrušení pracovního poměru dle § 55 Zákoníku práce nebo je dána výpověď dle § 52 odst. 1 písm. f) a g).

Všechny uvedené finanční odměny jsou zaměstnanci přiznány ve formě mimořádné odměny.

### **Rodičovství**

V této oblasti jsou možné dvě zvýhodnění. Při odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou je jí přiznána mimořádná jednorázová odměna 2500 Kč. Zaměstnanec, otec, po narození dítěte své družky získává navíc týden řádné dovolené, tj. 5 dnů. Nárok na dovolenou prokáže předložením rodného listu dítěte. Dovolenou navíc je povinen vyčerpat do 3 měsíců od data narození dítěte.

### **Dárcovství krve**

Pokud zaměstnanec předloží ocenění Jánského plakety (v jakémkoliv stupni) za dárcovství krve, má nárok na mimořádnou odměnu ve výši 1000 Kč.

## Pracovní jubilea

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžité ohodnocení jejich nepřetržité práce pro společnost v délce 5, 10, 15 a 20 let. Odměna činí 2000 Kč a je vyplácena jednorázově. Při odpracování 25, 30, 35, 40 let se odměna zvyšuje na 4000 Kč, a to vždy při dosažení uvedeného jubilea. Přiznaná odměna je vázána na dobu trvání pracovního poměru. K finanční odměně je předán i věcný dárkový balíček v hodnotě 300 Kč.

## Životní jubilea

Pokud zaměstnanec odpracoval u společnosti min. 2 roky a v pracovním poměru u zaměstnavatele dosáhne životního jubilea 50, 60 let věku, náleží mu mimořádná odměna ve výši 2000 Kč a věcný dárkový balíček v hodnotě 500 Kč.

## Odchod do důchodu

Zaměstnanci při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu náleží mimořádná odměna v této struktuře:

a) Při době zaměstnání od 3 - 9 let	3 000 Kč
b) Při době zaměstnání 10 – 19 let	5 000 Kč
c) Při době zaměstnání 20 – 29 let	8 000 Kč
d) Při době zaměstnání 30 a více	12 000 Kč

Pokud zaměstnanci vznikne v kalendářním roce nárok na více odměn za pracovní a životní jubilea, přísluší mu odměna za jednotlivá jubilea samostatně.

Odměna za životní a pracovní jubilea je zaměstnanci přiznána za měsíc, ve kterém jej dosáhl. Odměna je vyplácena v nejbližším výplatním termínu, tj. v měsíci následujícím. (Interní zdroj)

Z průzkumu ministerstva práce a sociálních věcí z roku 2010 vyplývá, že odměnu při životních a pracovních jubileích poskytuje svým zaměstnancům zhruba 77 % zaměstnavatelů a že stejně jako u naší společnosti se odměna odvíjí od délky zaměstnání v příslušné organizaci. To znamená, že čím déle je zaměstnancem, tím vyšší je nárok na odměnu. Průzkum určil, že v roce 2010 je nejvyšší odměna přidělena zaměstnanci, který odchází do důchodu a je ve firmě zaměstnán déle než 40 let. Tomu pak náleží přibližně 12 000,-.

Tato částka je srovnatelná i se společnostmi SULKO. (Zaměstnanecké výhody byly v roce 2010 poskytovány nejčastěji v peněžnictví a pojišťovnictví, ©2011)

## Slevy

Společnost SULKO jako významný zaměstnavatel a silná společnost v regionu vstoupila do aktivní spolupráce s vybranými drobnými poskytovateli zboží a služeb v rámci konceptu „partnerství SULKO“. Jeho účelem je vytvořit pro zaměstnance síť smluvních partnerů, kde mohou uplatnit vyjednané slevy.

Tento seznam partnerů by měl být aktualizován každé 3 měsíce a je také zveřejněn ve firmním časopise. Snahou společnosti je seznam partnerů co nejvíce rozšiřovat.

V konceptu „partnerství SULKO“ jsou pro období prvního čtvrtletí roku 2013 vyjednány tyto slevy na zakoupené služby a zboží:

Denali sport	sleva 7 %
Oční optika p. Stloukalové	sleva 10 %
AUTO SP	sleva 5 %
Železářství p. Wagner nově od roku 2012	sleva 5 % – 7 %

Uvedené slevy lze uplatnit na zboží, na které se již nevztahují jiné slevy. Pro využití slevy se pracovník musí prokázat, že je zaměstnán ve společnosti SULKO.

## Další slevy

**Vlastní výrobky** – Při dodržení obecných podmínek je pro zaměstnance dohodnuta sleva na veškeré výrobky společnosti, a to ve výši 43 % z ceny výsledné. Jednou z podmínek je, že výrobky musí být využity zaměstnancem v rámci rekonstrukce nebo výstavby bydlení. (Interní zdroj)

Tento benefit do své sociální politiky podle průzkumu z roku 2010 zahrnuje zhruba 17 % zaměstnavatelů. U výrobních firem má tato výhoda nejčastěji formu právě odprodeje výrobků, stejně jak je tomu i u naší společnosti. (Zaměstnanecké výhody byly v roce 2010 poskytovány nejčastěji v peněžnictví a pojišťovnictví, ©2011)

**Lístky na fotbal** – Jelikož je společnost SULKO generální sponzor fotbalového klubu v Zábřehu, poskytuje zaměstnancům slevy na nákup vstupenek na návštěvy fotbalových

zápasů konaných v Zábřehu. Tato sleva je ve výši 30 % na zakoupenou permanentku. (Interní zdroj)

## 9.1 Zaměstnanecké půjčky

Tento benefit nemají zaměstnanci přímo v systému zaměstnaneckých výhod, ale je za zaměstnaneckou výhodu považována. Systém zaměstnaneckých půjček ve společnosti funguje od roku 2006 a je jednou ze složek sociální politiky firmy. Firma tímto chce poděkovat zaměstnancům, kteří jsou perspektivní a loajální. Ovšem i pro poskytování firemních půjček jsou dány určité podmínky, a to:

- a) Žadatel o půjčku musí být zaměstnancem společnosti SULKO nejméně jeden rok a musí to být jeho hlavní pracovní poměr.
- b) Je písemně hodnocen svým nadřízeným jako efektivní perspektivní zaměstnanec.
- c) Půjčka je poskytnuta na nákup výrobků společnosti a to včetně montáže. Výrobky musí zaměstnanec užít k vlastní potřebě.
- d) Půjčka může být poskytnuta pouze jednou.
- e) Maximální výše půjčky je 100 000 Kč.
- f) Zaměstnanec uhradí z vlastních prostředků minimálně 1/3 ceny zakázky a na další 2/3 může být poskytnuta půjčka.
- g) Půjčka může být bezúročná za předpokladu, že zaměstnanec kromě splnění výše uvedených podmínek doloží stavební povolení, smlouvu o koupi domu či bytu nebo nájemní smlouvu.
- h) Půjčka bude úročena v případě, že nebudou doloženy doklady při podpisu smlouvy nebo v případě, že neposkytne pravdivé údaje.
- i) Zaměstnanec uzavře písemnou smlouvu o půjčce a zaváže se, že mu měsíční splátky budou sráženy ze mzdy.
- j) V případě ukončení pracovního poměru zaplatí zaměstnanec nejpozději 3 dny před skončením pracovního poměru zůstatek dlužné částky včetně případného úroku, a to vše jednorázově.

Pro půjčky je upřesněn limit, který činí ročně 1 000 000 Kč. Tato výhoda není nároková, zaměstnanec o ni musí tedy požádat a každý požadavek je individuálně posouzen. Pro přidělení půjčky se bude přihlížet zejména na plnění stanovených podmínek. (Interní zdroj)

## 10 ÚČTOVÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI SULKO A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

### 10.1 Účetní systém QI

Společnost využívá celopodnikový software QI, tento systém se skládá z 28 modulů a každá účetní jednotka si z těchto modulů vybere pouze to, co opravdu potřebuje. Společnost využívá mimo jiné moduly Ekonomika a Lidské zdroje. Propojení systému tedy usnadňuje práci všem pracovníkům z personálního i ekonomického úseku.

Největší výhody tohoto systému jsou především bezpečí uložených firemních dat. Zabezpečení je prováděno celou řadou přístupových práv, která slouží jako ochrana proti zneužití. Data jsou chráněna i proto ztrátě a poškození. QI umí také spolupracovat a komunikovat s ostatními softwary, které ke své práci většina zaměstnanců používá, jako jsou MS Office a podobné programy. Výhodou pro zaměstnance je snadné ovládání celého systému, který používá podobnou grafiku i ovládání jako je MS Office. Velice snadné je data také vyhledávat a třídit. Součástí každého modulu je samozřejmě nápověda. Systém je možné aktualizovat za plného provozu a nevznikají problémy s jeho odstavením. (QI.cz, ©2012)

### 10.2 Účtování

Tab. 11 Účtování mzdy výrobního dělníka (zdroj: Interní zdroj, vlastní zpracování)

	Kč	MD	D
Hrubá mzda	17 071	521001	333000
Sociální pojištění (6,5 %)	1 110	333000	336002
Zdravotní pojištění (4,5 %)	768	333000	336000
Základ daně	22 875		
Zaokrouhlený ZD	22 900		
Záloha na daň (15 %)	3 435		
Sleva na poplatníka	2 070		
Záloha po slevách	1 365	333000	342000
<b>Čistá mzda</b>	<b>13 828</b>	333000	221002
Sociální pojištění (25 %)	4 268	524011	336002
Zdravotní pojištění (9 %)	1 536	524001	336000

Společnost využívá pro své potřeby vlastní účtovou osnovu, kde mají účty s vlastní analytikou. S využitím interní účtové osnovy je zaúčtována mzda výrobního dělníka – pana Staňka.

Výpočet mezd probíhá na personálním oddělení, kde se shromáždí všechny potřebné dokumenty, které jsou pro výpočet potřeba. Mzdová účetní stanoví mzdy podle odměňovacího systému za pomoci podkladů, které jí předají řídicí pracovníci jednotlivých oddělení. Vypočítané mzdy všech pracovníků za celý měsíc nahraje mzdová účetní do systém QI. Pracovnice personálního oddělení vypočítá mzdy pro celou organizaci za měsíc a tento měsíc po výpočtu všech mezd uzavře. Po uzavření se hodnota mezd objeví v účetním modulu QI, protože celý systém je propojen a mzdy stačí nahrát jednou. Poté zaměstnankyně účtováním pověřená, zaúčtuje mzdy podle vlastní analytiky. Účtování musí být v souladu se všemi zákony a právními předpisy.

Pro zaúčtování hrubé mzdy výrobního dělníka se ve firmě používá účet 521001, a pokud by se jednalo o režijního dělníka, pak by byl použit účet 521003. Náklady na mzdy se tedy člení podle typu zaměstnance, jestli jde o dělníka nebo technickohospodářského pracovníka. Souvztažným zápisem na stranu dal je přidělen účet 333000 - Ostatní závazky vůči zaměstnancům, což je nestandardní, ale zákon nám ukládá pouze účtovou skupinu číslo 33, která je správná. Tento účet nemá žádnou další analytickou část a je tedy pro všechny pracovníky stejný.

Pro účtování sociálního a zdravotního pojištění využívá firma SULKO účet 336. Analyticky je účet dále rozčleněn na zúčtování s institucemi – zdravotní pojištění na účtu 336000 a zúčtování s institucemi – sociální pojištění 336002. Výši sociálního a zdravotního pojištění strháváme zaměstnanci z hrubé mzdy, a proto na straně MD bude účet 333000. Pokud se jedná o sociální a zdravotní pojištění placené za zaměstnavatele, tedy v souhrnné výši 34 %, účtuje se na stejné závazkové účty. Tento závazek se ovšem nestrhává z hrubých mezd zaměstnanců, a tak je na straně MD nákladový účet 524011 pokud se jedná o sociální pojištění za výrobní dělníky a 524001 pokud jde o pojištění zdravotní. Tyto nákladové účty jsou opět členěny podle toho, různých skupin zaměstnanců

Firma využívá účet 342 pro zálohovou daň ze závislé činnosti, srážkovou daň a přeplatky na dani, daňové bonusy a roční zúčtování. Pro zálohovou daň tedy existuje analytický účet



342000. Výše zálohy se opět odečte od hrubé mzdy, a tak se sníží závazky k zaměstnancům 333000.

Úhrada čisté mzdy po odečtení zákonných srážek snižuje závazek na účtu 333000 a vyplácí se z běžného účtu 221002. Analytika běžného účtu se řídí tím, u které banky je účet zřízen, mzdy se vyplácí z účtu, který je zřízen v České spořitelně. (Interní zdroj)

### 10.3 Shrnutí a závěrečná doporučení

Jak již bylo uvedeno, stanovení odměňovacího systému je velice náročný proces zvláště v době, kdy doznívá ekonomická krize a společnost potřebuje snižovat všechny svoje náklady. Ovšem snižovat náklady na mzdy by měla být poslední možnost, protože nespokojený zaměstnanec pro firmu není dobrý. Může se stát neloajálním a poškodit dobré jméno zaměstnavatele. Společnost vynakládá na mzdy dostatečné množství peněz, ovšem měla by se více zaměřit na zaměstnanecké výhody, protože jak víme, tyto benefity mnohdy motivují pracovníky více než přímé navýšení mzdy. Společnost by tedy mohla snížit náklady na mzdy a o sníženou část zvednout sociální náklady, tak aby byly minimálně 1 % z osobních nákladů. Aby se tento podíl alespoň blížil podílu těchto nákladů k odvětví. Tím si může zajistit konkurenceschopnost, spokojené a motivované zaměstnance.

Odměňovací systém zaměstnanců na dělnických pozicích je dobře pochopitelný a lze tvrdit, že je dobře nastavený poměr základní a pohyblivé složky mzdy. Základní mzda tvořící 70 % celkové mzdy, odstupňovaná podle mzdových tarifů, zohledňuje náročnost vykonávané práce. Pro společnost je lepší používat časovou mzdu než úkolovou, protože jejím hlavním cílem je udržet vysokou kvalitu výrobků což může být problémem u úkolové formy mzdy. Pohyblivých složek mzdy je hned několik. Nejtěžší je vyčíslení prémie za výkon a produktivitu. Myslím, že systém stanovení této prémie je složitý. Navrhovala bych, aby se prémie odvíjela přímo od koeficientu plnění. Podmínky poskytování ostatních příplatků a systém, podle kterého jsou příplatky vypláceny je lehce pochopitelný. Do odměňovacího systému by měl být zapojený i celozávodní systém, aby i zaměstnanci na dělnických pozicích viděli, jak jejich práce ovlivňuje celkové ukazatele celé společnosti a měli pocit větší důležitosti a nepostradatelnosti pro firmu.

Obchodní zástupci jsou odměňováni základní mzdou a odměnami. K této mzdě jim náleží ještě další příplatky. To znamená, že jim společnost poskytuje jistotu v podobě základní

mzdy, a tak mohou poskytovat kvalitnější služby zákazníkům - další z cílů organizace. Odměny se poskytují stejným způsobem pro segment retail i segment B2B. Tento systém výplaty odměn je velice složitý a velice těžko se v něm orientuje. Lepší variantou by bylo poskytování provizí a zejména provize, které se řídí klouzavou stupnicí. Procento provize takové stupnice se řídí růstem prodeje. V důsledku by tedy odměna měla být skoro stejná, ale lépe pochopitelná pro zaměstnance - poroste-li prodej, poroste také výše provize. Ostatní odměny a penalizace jsou velice přehledné a odráží se v nich cíle organizace, kvalita a kontakt se zákazníkem. Zaměstnanci tedy dodržují cíle ve svém vlastním zájmu. Velice by také prospělo, kdyby se při odměňování obchodních manažerů společnost zaměřila více na jiné formy odměny, například nepeněžní formy. Do systému by měli zařadit například různé soutěže pro podpoření zdravé rivality obchodních týmů. Pro tuto skupinu zaměstnanců je také velice důležitá seberealizace a uznání. Vedení společnosti by nemělo zapomínat na pochvaly před všemi kolegy za dobře odvedenou práci. Tato odměna společnost nestojí žádná peníze, ale může zaměstnance velice motivovat.

Obchodní referent je odměňován základní mzdou, kterou může ovlivnit osobními kvalitami a zkušenostmi. Další složkou je prémie v rámci zpracovaného výkonu, která se řídí položkovým systémem. Tento systém je lehce pochopitelný a zaměstnanec tedy přesně ví, jak je za svoji práci odměňován. Nevýhodou může být, že zaměstnanec neovlivní cenové nabídky, které dostane na zpracování, a tak nemá možnost ovlivnit výši této prémie. Nadřazený by měl cenové nabídky rozdělovat rovnoměrně mezi obchodní referenty. Pokud tomu tak není, obchodní referent se může cítit diskriminovaný. Obrat obchodní kanceláře nemůže ze své pozice nijak zvlášť ovlivnit, stejně jako výši osobního ohodnocení. Na této pozici by bylo také vhodné využívat slovních pochval jak v soukromí, tak před kolegy, aby u zaměstnanců vznikl pozitivní přístup k práci.

Systém zaměstnaneckých výhod v této firmě je starý 5 let a potřeboval by značně doplnit. Firma by také měla vyvěsit seznam nabízených výhod na viditelné místo ve firmě, aby všichni zaměstnanci měli možnost vidět, na co mají nárok a co mohou požadovat. Sociální systém firmy je velice důležitý pro spokojenost zaměstnanců a pro zajištění konkurenceschopnosti. Cafeteria systém se řadí mezi dobré způsoby, jak poskytovat zaměstnanecké výhody, ovšem je velice náročný na zavedení a je také velmi drahý. I když cafeteria systém firma nevyužije, měla by svůj seznam zaměstnaneckých benefitů modernizovat. Následující tabulka ukazuje, které benefity se nejvíce používaly v České republice v roce 2010.

(Zaměstnanecké výhody byly v roce 2010 poskytovány nejčastěji v peněžnictví a pojišťovnictví, ©2011)

Tab. 12 Výhody poskytované nad rámec zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, příp. jiných právních předpisů podle kolektivních smluv podnikatelské sféry v roce 2010. (zdroj: ispv.cz, ©2011)

Zaměstnanecké výhody		Podíl kolektivních smluv
		[%]
1.	Příspěvek na stravování	94,8
2.	Zvýšení nároku na dovolenou	83,3
3.	Odměna při významném pracovním a životním výročí	76,9
4.	Poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy při překážce v práci na straně zaměstnance (svatba, narození dítěte, úmrtí v rodině)	75,0
5.	Příspěvek na penzijní připojištění	57,5
6.	Zvýšení odstupného v případě výpovědi ze strany zaměstnavatele	51,7
7.	Sociální fond/program	46,0
8.	13. mzda	42,3
9.	Pružná pracovní doba	22,9
10.	Příspěvek na životní pojištění	19,0
11.	Poskytování výrobků nebo služeb za nižší cenu	17,0
12.	Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti	6,3
13.	Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání	3,5
14.	Příspěvek na přechodné ubytování	2,0
15.	Práce z domova	0,3
<b>Celkem</b>		100,0

Z tabulky vyplývá, že společnost poskytuje pouze dvě z těchto výhody, což je velice málo. Některé nyní poskytované výhody společností SULKO nejsou natolik atraktivní, a proto by bylo dobré je vyloučit ze systému. Například odměny za dárcovství krve. Místo toho by měli zavést příspěvky na stravné, které jsou nejpopulárnějším zaměstnaneckým benefitem. Náklady na stravné jsou také daňově uznatelné do výše 55 % z ceny jídla, proto by to pro společnost bylo výhodné.

Firma by také mohla aktualizovat svůj seznam partnerů poskytujících služby zaměstnanců a přidat nějaké atraktivní partnery pro využití volného času. Atraktivní pro zaměstnance bude sleva na vstupné krytého bazénu a sauny nebo sleva v některém z fitness center. Ta-

ková zaměstnanecká výhoda může mít také protistresové účinky, protože si při nich zaměstnanec odpočine a relaxuje.

Společnost by také měla uvažovat o zavedení benefitů jako součást určité pozice. Poskytovat například svým zaměstnancům na vyšších pozicích automobil, notebook nebo mobilní telefon. S těmito výhodami se poté dá dále pracovat v rámci různých, již navrhovaných soutěží, například kdo bude nejlepší, dostane lépe vybavený automobil nebo mobilní telefon podle vlastního přání.

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo analyzovat odměňovací systém společnosti a případně navrhnout změny, které by mohly zkvalitnit stávající systém.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části byly zpracovány knižní zdroje, které se týkají mzdy nebo odměňovacího systému. Náročné bylo sestavit teoretický základ tak, aby obsahoval podstatné informace, neboť je tato problematika velmi obsáhlá.

Praktická část popisuje mzdový řád a celý odměňovací systém ve společnosti SULKO s. r. o. Společnost je v této části představena, je zde popsána její historie, cíle a vize. Mzdový řád je také názorně předveden na praktickém příkladu odměňování konkrétního pracovníka na dělnické pozici. V závěru praktické části je tento příklad zaúčtován pomocí analytických účtů, které si stanovila sama společnost v souladu s platnými zákony a předpisy.

V doporučení jsem se snažila aplikovat znalosti nabyté v teoretické části. Největšími nedostatky odměňovacího systému je, že kladou malý důraz na zaměstnanecké výhody a ani náklady na tyto výhody nejsou v dostatečné výši při srovnání s odvětvím. Doporučuji tedy zvýšit náklady na zaměstnanecké benefity a jejich nabídku modernizovat. Společnost musí sledovat aktuální trendy v této oblasti a zajistit tak konkurenceschopnost svých pracovních míst na lokálním trhu práce. Většina nákladů na zaměstnanecké výhody je také daňově uznatelných, takže si společnost sníží výsledek hospodaření, a tím i daňovou povinnost. Z analýzy také vyplývá, že zaměstnanci nejsou nijak slovně chváleni ani oceňováni, bylo by dobré tuto formu odměny zařadit do systému, a to zejména u pracovníků na vyšších pozicích, kteří potřebují k dobrému výkonu v práci i seberealizaci. Dalším nedostatkem systému je jeho nepřehlednost a složitost při stanovování některých složek mzdy. Zaměstnanec má právo vědět, jakým způsobem je odměňován, a proto bych doporučila některé výpočty, zejména prémie zjednodušit.

Silné stránky odměňovacího systému jsou v dobrém nastavení základní a pohyblivých složek mzdy. Každý zaměstnanec má možnost svou odměnu ovlivnit úsilím a odváděním dobré práce. Dalším pozitivem je, že firma své vize a cíle zakotvila i do odměňování pracovníků, a má tedy jistotu, že budou dlouhodobě dodržovány. Je dobré, že společnost používá pro výpočet mzdy i k účtování stejný software, takže údaje nejsou různě prepisovány a vyvarují se tak případných chyb.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

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

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2011. *Abeceda personalisty*. Vyd. 4. Olomouc: ANAG, 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

Interní zdroje společnosti SULKO, s. r. o.

JANOŠKOVÁ, Jana, KOLIBOVÁ Helena, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 113 s. ISBN 80-247-1364-0.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

ŠUBRT, Bořivoj, 2012. *Abeceda mzdové účetní*. Vyd. 22. Olomouc: ANAG, 573 s. ISBN 978-80-7263-716-4.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

VYBÍHAL, Václav, 2011. *Mzdové účetnictví 2011: praktický průvodce: [zásadní změny v předpisech k 1. 1. 2012]*. Praha: Grada, 443 s. ISBN 978-80-247-3617-4.

Výroční zprávy společnosti SULKO, s. r. o., 2008-2011

### Internetové zdroje:

BRYCHTA, ©2009. *Mzdová účetní a daň z příjmu*. In: *Mzdová praxe* [online]. 8. 9. 2009[cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv>

BRYCHTA, ©2011. *Vybrané benefity a jejich účetní a daňové řešení*. In: *Mzdová praxe* [online]. 2. 8. 2011 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv>

Panorama zpracovatelského průmyslu ©2011, 2012. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

QI.cz, ©2012. [online] [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.qi.cz/>

SULKO.cz, ©2013. [online] [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/>

Zaměstnanecké výhody byly v roce 2010 poskytovány nejčastěji v peněžnictví a pojišťovnictví, ©2011. Ispv.cz [online]. 6 s. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Aktuality/Zamestnanecke-vyhody-byly-v-roce-2010-poskytovany-.aspx>

### **Zákony:**

ČESKO, 2006. Zákoník práce 262/2006 Sb. *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

ČESKO, 2009. Nařízení vlády č. 452/2009 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7999/NV\\_452\\_2009.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7999/NV_452_2009.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2B Business to business.
- D Prává strana účtů nazývaná Dal.
- MD Levá strana účtů nazývaná Má dáti.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Vývoj celkových nákladů na mzdy ve společnosti SULKO (zdroj: interní zdroj, 2011, vlastní zpracování).....	39
Obr. 2 Vývoj celkových nákladů na mzdy oddílu 22 CZ-NACE (zdroj: mpo.cz, ©2012, vlastní zpracování).....	41

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Výpočet mzdy a daňové dopady využívání automobilu k soukromým účelům (zdroj: Vlastní zpracování) .....	32
Tab. 2 Přehled nákladů na mzdy v jednotlivých letech ve společnosti SULKO v tis. Kč (zdroj: Interní zdroje, 2011, vlastní zpracování) .....	38
Tab. 3 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech ve společnosti SULKO (zdroj: Interní zdroj, 2011, vlastní zpracování) .....	39
Tab. 4 Přehled nákladů na mzdy oddílu CZ-NACE 22 v jednotlivých letech (zdroj: mpo.cz, ©2012, vlastní zpracování) .....	40
Tab. 5 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech oddílu 22 CZ-NACE (zdroj: mpo.cz, ©2012, vlastní zpracování) .....	41
Tab. 6 Stanovení základní mzdy podle profese (zdroj: Interní zdroj) .....	43
Tab. 7 Stanovení prémie za výkon a produktivitu (zdroj: Interní zdroj) .....	44
Tab. 8 Stanovení příplatku za znalost jednotlivých operací (zdroj: Interní zdroj) .....	46
Tab. 9 Výpočet hrubé mzdy výrobního dělníka (zdroj: Vlastní zpracování).....	47
Tab. 10 Výpočet čisté mzdy výrobního dělníka (zdroj: Vlastní zpracování).....	47
Tab. 11 Účtování mzdy výrobního dělníka (zdroj: Interní zdroj, vlastní zpracování).....	55
Tab. 12 Výhody poskytované nad rámec zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, příp. jiných právních předpisů podle kolektivních smluv podnikatelské sféry v roce 2010. (zdroj: ispv.cz, ©2011) .....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Variabilní odměna v Kč na základě inkasa v retailu a rabatu - obchodní manažer detail

Příloha P II – Variabilní odměna v Kč na základě inkasa v B2B a rabatu - obchodní manažer retailu

Příloha P III – Variabilní odměna v Kč na základě inkasa v B2B rabatu – obchodní manažer B2B

Příloha P IV – Variabilní odměna v Kč na základě inkasa v retailu a rabatu - obchodní manažer B2B

Příloha P V – Prémie v rámci zpracovaného výkonu

**PŘÍLOHA P I: VARIABILNÍ ODMĚNA V KČ NA ZÁKLADĚ INKASA V RETAILU A RABATU – OBCHODNÍ MANAŽER RETAIL**

		Inkaso - Retail													
		250 000	500 000	750 000	1 000 000	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000	2 250 000	2 500 000	2 750 000	3 000 000	3 250 000	3 500 000
Rabat	54%	1 750	3 500	5 250	7 000	8 750	10 500	12 250	14 000	15 750	17 500	19 250	21 000	22 750	24 500
	53%	1 750	3 500	5 250	7 000	8 750	10 500	12 250	14 000	15 750	17 500	19 250	21 000	22 750	24 500
	52%	1 875	3 750	5 625	7 500	9 375	11 250	13 125	15 000	16 875	18 750	20 625	22 500	24 375	26 250
	51%	2 000	4 000	6 000	8 000	10 000	12 000	14 000	16 000	18 000	20 000	22 000	24 000	26 000	28 000
	50%	2 125	4 250	6 375	8 500	10 625	12 750	14 875	17 000	19 125	21 250	23 375	25 500	27 625	29 750
	49%	2 250	4 500	6 750	9 000	11 250	13 500	15 750	18 000	20 250	22 500	24 750	27 000	29 250	31 500
	48%	2 375	4 750	7 125	9 500	11 875	14 250	16 625	19 000	21 375	23 750	26 125	28 500	30 875	33 250
	47%	2 500	5 000	7 500	10 000	12 500	15 000	17 500	20 000	22 500	25 000	27 500	30 000	32 500	35 000
	46%	2 875	5 750	8 625	11 500	14 375	17 250	20 125	23 000	25 875	28 750	31 625	34 500	37 375	40 250
	45%	3 250	6 500	9 750	13 000	16 250	19 500	22 750	26 000	29 250	32 500	35 750	39 000	42 250	45 500
	44%	3 625	7 250	10 875	14 500	18 125	21 750	25 375	29 000	32 625	36 250	39 875	43 500	47 125	50 750
	43%	4 000	8 000	12 000	16 000	20 000	24 000	28 000	32 000	36 000	40 000	44 000	48 000	52 000	56 000
	42%	4 375	8 750	13 125	17 500	21 875	26 250	30 625	35 000	39 375	43 750	48 125	52 500	56 875	61 250
	41%	4 750	9 500	14 250	19 000	23 750	28 500	33 250	38 000	42 750	47 500	52 250	57 000	61 750	66 500
	40%	5 125	10 250	15 375	20 500	25 625	30 750	35 875	41 000	46 125	51 250	56 375	61 500	66 625	71 750
	39%	5 500	11 000	16 500	22 000	27 500	33 000	38 500	44 000	49 500	55 000	60 500	66 000	71 500	77 000
	38%	5 875	11 750	17 625	23 500	29 375	35 250	41 125	47 000	52 875	58 750	64 625	70 500	76 375	82 250
	37%	6 250	12 500	18 750	25 000	31 250	37 500	43 750	50 000	56 250	62 500	68 750	75 000	81 250	87 500
	36%	6 625	13 250	19 875	26 500	33 125	39 750	46 375	53 000	59 625	66 250	72 875	79 500	86 125	92 750
	35%	7 000	14 000	21 000	28 000	35 000	42 000	49 000	56 000	63 000	70 000	77 000	84 000	91 000	98 000
34%	7 375	14 750	22 125	29 500	36 875	44 250	51 625	59 000	66 375	73 750	81 125	88 500	95 875	103 250	
33%	7 500	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	67 500	75 000	82 500	90 000	97 500	105 000	
32%	7 500	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	67 500	75 000	82 500	90 000	97 500	105 000	
31%	7 500	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	67 500	75 000	82 500	90 000	97 500	105 000	
30%	7 500	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	67 500	75 000	82 500	90 000	97 500	105 000	
29%	7 500	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	67 500	75 000	82 500	90 000	97 500	105 000	

**PŘÍLOHA P II: VARIABILNÍ ODMĚNA V KČ NA ZÁKLADĚ INKASA V RETAILU A RABATU – OBCHODNÍ MANAŽER RETAIL**

		Inkaso - B2B													
		100 000	300 000	500 000	700 000	900 000	1 100 000	1 300 000	1 500 000	1 700 000	1 900 000	2 100 000	2 300 000	2 500 000	2 700 000
Rabat	54%	665	1 995	3 325	4 655	5 985	7 315	8 645	9 975	11 305	12 635	13 965	15 295	16 625	17 955
	53%	700	2 100	3 500	4 900	6 300	7 700	9 100	10 500	11 900	13 300	14 700	16 100	17 500	18 900
	52%	805	2 415	4 025	5 635	7 245	8 855	10 465	12 075	13 685	15 295	16 905	18 515	20 125	21 735
	51%	910	2 730	4 550	6 370	8 190	10 010	11 830	13 650	15 470	17 290	19 110	20 930	22 750	24 570
	50%	1 015	3 045	5 075	7 105	9 135	11 165	13 195	15 225	17 255	19 285	21 315	23 345	25 375	27 405
	49%	1 120	3 360	5 600	7 840	10 080	12 320	14 560	16 800	19 040	21 280	23 520	25 760	28 000	30 240
	48%	1 225	3 675	6 125	8 575	11 025	13 475	15 925	18 375	20 825	23 275	25 725	28 175	30 625	33 075
	47%	1 330	3 990	6 650	9 310	11 970	14 630	17 290	19 950	22 610	25 270	27 930	30 590	33 250	35 910
	46%	1 435	4 305	7 175	10 045	12 915	15 785	18 655	21 525	24 395	27 265	30 135	33 005	35 875	38 745
	45%	1 540	4 620	7 700	10 780	13 860	16 940	20 020	23 100	26 180	29 260	32 340	35 420	38 500	41 580
	44%	1 645	4 935	8 225	11 515	14 805	18 095	21 385	24 675	27 965	31 255	34 545	37 835	41 125	44 415
	43%	1 750	5 250	8 750	12 250	15 750	19 250	22 750	26 250	29 750	33 250	36 750	40 250	43 750	47 250
	42%	1 855	5 565	9 275	12 985	16 695	20 405	24 115	27 825	31 535	35 245	38 955	42 665	46 375	50 085
	41%	1 960	5 880	9 800	13 720	17 640	21 560	25 480	29 400	33 320	37 240	41 160	45 080	49 000	52 920
	40%	2 065	6 195	10 325	14 455	18 585	22 715	26 845	30 975	35 105	39 235	43 365	47 495	51 625	55 755
	39%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700
	38%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700
	37%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700
	36%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700
	35%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700
34%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700	
33%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700	
32%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700	
31%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700	
30%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700	
29%	2 100	6 300	10 500	14 700	18 900	23 100	27 300	31 500	35 700	39 900	44 100	48 300	52 500	56 700	

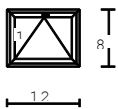
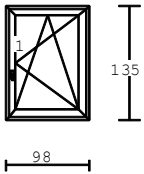
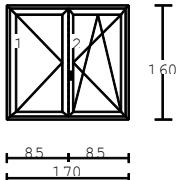
**PŘÍLOHA P III: VARIABILNÍ ODMĚNA V KČ NA ZÁKLADĚ INKASA V B2B A RABATU – OBCHODNÍ MANAŽER B2B**

		Inkaso B2B													
		250 000	500 000	750 000	1 000 000	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000	2 250 000	2 500 000	3 000 000	3 500 000	4 000 000	5 000 000
Rabat	59%	875	1 750	2 625	3 500	5 250	7 000	8 750	10 500	12 250	14 000	17 500	21 000	24 500	31 500
	58%	938	1 875	2 813	3 750	5 625	7 500	9 375	11 250	13 125	15 000	18 750	22 500	26 250	33 750
	57%	1 000	2 000	3 000	4 000	6 000	8 000	10 000	12 000	14 000	16 000	20 000	24 000	28 000	36 000
	56%	1 063	2 125	3 188	4 250	6 375	8 500	10 625	12 750	14 875	17 000	21 250	25 500	29 750	38 250
	55%	1 125	2 250	3 375	4 500	6 750	9 000	11 250	13 500	15 750	18 000	22 500	27 000	31 500	40 500
	54%	1 188	2 375	3 563	4 750	7 125	9 500	11 875	14 250	16 625	19 000	23 750	28 500	33 250	42 750
	53%	1 250	2 500	3 750	5 000	7 500	10 000	12 500	15 000	17 500	20 000	25 000	30 000	35 000	45 000
	52%	1 250	2 500	3 750	5 000	7 500	10 000	12 500	15 000	17 500	20 000	25 000	30 000	35 000	45 000
	51%	1 438	2 875	4 313	5 750	8 625	11 500	14 375	17 250	20 125	23 000	28 750	34 500	40 250	51 750
	50%	1 625	3 250	4 875	6 500	9 750	13 000	16 250	19 500	22 750	26 000	32 500	39 000	45 500	58 500
	49%	1 813	3 625	5 438	7 250	10 875	14 500	18 125	21 750	25 375	29 000	36 250	43 500	50 750	65 250
	48%	2 000	4 000	6 000	8 000	12 000	16 000	20 000	24 000	28 000	32 000	40 000	48 000	56 000	72 000
	47%	2 188	4 375	6 563	8 750	13 125	17 500	21 875	26 250	30 625	35 000	43 750	52 500	61 250	78 750
	46%	2 375	4 750	7 125	9 500	14 250	19 000	23 750	28 500	33 250	38 000	47 500	57 000	66 500	85 500
	45%	2 563	5 125	7 688	10 250	15 375	20 500	25 625	30 750	35 875	41 000	51 250	61 500	71 750	92 250
	44%	2 750	5 500	8 250	11 000	16 500	22 000	27 500	33 000	38 500	44 000	55 000	66 000	77 000	99 000
	43%	2 938	5 875	8 813	11 750	17 625	23 500	29 375	35 250	41 125	47 000	58 750	70 500	82 250	105 750
	42%	3 125	6 250	9 375	12 500	18 750	25 000	31 250	37 500	43 750	50 000	62 500	75 000	87 500	112 500
	41%	3 313	6 625	9 938	13 250	19 875	26 500	33 125	39 750	46 375	53 000	66 250	79 500	92 750	119 250
	40%	3 500	7 000	10 500	14 000	21 000	28 000	35 000	42 000	49 000	56 000	70 000	84 000	98 000	126 000
39%	3 688	7 375	11 063	14 750	22 125	29 500	36 875	44 250	51 625	59 000	73 750	88 500	103 250	132 750	
38%	3 750	7 500	11 250	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	75 000	90 000	105 000	135 000	
37%	3 750	7 500	11 250	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	75 000	90 000	105 000	135 000	
36%	3 750	7 500	11 250	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	75 000	90 000	105 000	135 000	
35%	3 750	7 500	11 250	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	75 000	90 000	105 000	135 000	
34%	3 750	7 500	11 250	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000	75 000	90 000	105 000	135 000	

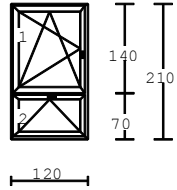
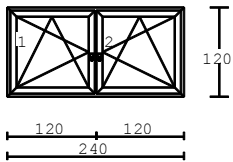
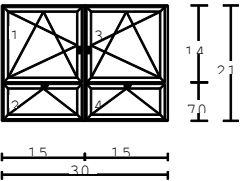
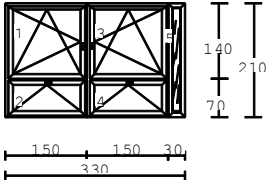
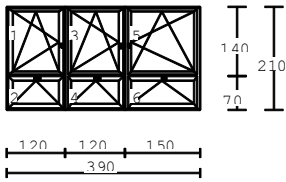
**PŘÍLOHA P IV: VARIABILNÍ ODMĚNA V KČ NA ZÁKLADĚ INKASA V RETAILU A RABATU – OBCHODNÍ MANAŽER B2B**

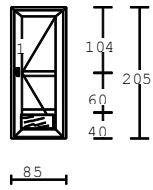
		Inkaso - Retail													
		100 000	300 000	500 000	700 000	900 000	1 100 000	1 300 000	1 500 000	1 700 000	1 900 000	2 100 000	2 300 000	2 500 000	2 700 000
Rabat	59%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	58%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	57%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	56%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	55%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	54%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	53%	700	2 100	3 500	4 340	5 180	6 020	6 860	7 700	8 540	9 380	10 220	11 060	11 900	12 740
	52%	750	2 250	3 750	4 650	5 550	6 450	7 350	8 250	9 150	10 050	10 950	11 850	12 750	13 650
	51%	800	2 400	4 000	4 960	5 920	6 880	7 840	8 800	9 760	10 720	11 680	12 640	13 600	14 560
	50%	850	2 550	4 250	5 270	6 290	7 310	8 330	9 350	10 370	11 390	12 410	13 430	14 450	15 470
	49%	900	2 700	4 500	5 580	6 660	7 740	8 820	9 900	10 980	12 060	13 140	14 220	15 300	16 380
	48%	950	2 850	4 750	5 890	7 030	8 170	9 310	10 450	11 590	12 730	13 870	15 010	16 150	17 290
	47%	1 000	3 000	5 000	6 200	7 400	8 600	9 800	11 000	12 200	13 400	14 600	15 800	17 000	18 200
	46%	1 150	3 450	5 750	7 130	8 510	9 890	11 270	12 650	14 030	15 410	16 790	18 170	19 550	20 930
	45%	1 300	3 900	6 500	8 060	9 620	11 180	12 740	14 300	15 860	17 420	18 980	20 540	22 100	23 660
	44%	1 450	4 350	7 250	8 990	10 730	12 470	14 210	15 950	17 690	19 430	21 170	22 910	24 650	26 390
	43%	1 600	4 800	8 000	9 920	11 840	13 760	15 680	17 600	19 520	21 440	23 360	25 280	27 200	29 120
	42%	1 750	5 250	8 750	10 850	12 950	15 050	17 150	19 250	21 350	23 450	25 550	27 650	29 750	31 850
	41%	1 900	5 700	9 500	11 780	14 060	16 340	18 620	20 900	23 180	25 460	27 740	30 020	32 300	34 580
	40%	2 050	6 150	10 250	12 710	15 170	17 630	20 090	22 550	25 010	27 470	29 930	32 390	34 850	37 310
39%	2 200	6 600	11 000	13 640	16 280	18 920	21 560	24 200	26 840	29 480	32 120	34 760	37 400	40 040	
38%	3 000	9 000	15 000	18 600	22 200	25 800	29 400	33 000	36 600	40 200	43 800	47 400	51 000	54 600	
37%	3 000	9 000	15 000	18 600	22 200	25 800	29 400	33 000	36 600	40 200	43 800	47 400	51 000	54 600	
36%	3 000	9 000	15 000	18 600	22 200	25 800	29 400	33 000	36 600	40 200	43 800	47 400	51 000	54 600	
35%	3 000	9 000	15 000	18 600	22 200	25 800	29 400	33 000	36 600	40 200	43 800	47 400	51 000	54 600	
34%	3 000	9 000	15 000	18 600	22 200	25 800	29 400	33 000	36 600	40 200	43 800	47 400	51 000	54 600	

## PŘÍLOHA P V: PRÉMIE V RÁMCI ZPRACOVANÉHO VÝKONU

Položka	Popis	Pracnost	Hodnota výkonu v Kč
Žaluzie	Zadáno samostatnou položkou	2	3,02 Kč
Sítě proti hmyzu	Zadáno samostatnou položkou	2	3,02 Kč
Subdodávky (hliník, dřevo ... atd.)	Zadáno samostatnou položkou	2	3,02 Kč
Spoje Parapety Rozšiřovací profily Pásky Skla a výplně Ostatní art. 1 atd. ....	Zadáno samostatnou položkou	2	3,02 Kč
Subdodávky (schránkový panel, MIV ... atd.)	Zadáno jako příslušenství k položce	0,25	0,38 Kč
Klíky Parapety Rozšiřovací profily Pásky Skla a výplně Ostatní art. 1 atd. ....	Zadáno jako příslušenství k položce	0,25	0,38 Kč
	1 - dílný prvek	2	3,02 Kč
	1 - dílný prvek	2,2	3,32 Kč
	2 - dílný prvek	3,2	4,83 Kč



	2 - dílný prvek	3	4,53 Kč
	2 - dílný prvek	3	4,53 Kč
	4 - dílný prvek	6,1	9,21 Kč
	5 - dílný prvek	7,7	11,63 Kč
	6 - dílný prvek	9,2	13,89 Kč

	1 - dílný prvek (dveře)	3,28	4,95 Kč
	Cena 1 jednotky pracnosti	1,51 Kč	
			Případná odměna
Průměr zpracovaných nabídek na 1 kalkulanku měsíčně = 110 CN	= Průměrná pracnost	1 567,47	2 371 Kč
Průměrná pracnost 1 nabídky		14,24	21,54 Kč