

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

OSOBNÍ NÁKLADY VE STAVEBNICTVÍ

PERSONNEL COSTS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Paulišová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.

BRNO 2018



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Martina Paulišová
Název	Osobní náklady ve stavebnictví
Vedoucí práce	doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2017
Datum odevzdání	12. 1. 2018

V Brně dne 31. 3. 2017

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.,
MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Popesko, B., Papadaki, Š. Moderní metody řízení nákladů. 2., aktualizované a rozšířené vydání, ISSN: 978-80-247-5773-5.

Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání, ISBN: 978-80-247-3494-1.

Petřík, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. ISBN: 978-80-247-3024-0.

Marková, L. Stavební podnik BV53. Studijní opora VUT-FAST.

Wöhe, G., Kislingerová E. Úvod do podnikového hospodářství. ISBN: 978-80-7179-897-2.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je vyhodnocení významu a struktury osobních nákladů podniků ve stavebnictví.

1. Stavební podnik a specifika stavebnictví
2. Náklady podniku
3. Osobní náklady
4. Metodika výzkumné části práce
5. Dotazníkové šetření a analýza získaných dat
6. Kvalitativní výzkum formou rozhovorů
7. Formulace závěrů/doporučení

Výstupem diplomové práce bude vyhodnocení dat získaných formou dotazníkového šetření a návazným kvalitativním výzkumem, formulace výsledných zjištění a doporučení.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Tato diplomová práce řeší problematiku osobních nákladů ve stavebnictví. V teoretické části je popsáno stavebnictví jako obor a jeho specifika, definovány podnikové náklady a náklady osobní. Praktická část analyzuje osobní náklady ve stavebnictví pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů se zástupci podniků. V závěru jsou shrnuty zjištěné skutečnosti z výzkumu a navržena doporučení pro stavební podniky v oblasti osobních nákladů.

PREFACE

This diploma thesis solve problematic of personnel costs in a construction industry. In theoretical part is described construction industry as a field, defined bussiness costs and personnel costs. Practical part is analyzing personnel costs in a construction industry by questionnaire survey and controlled interviews with representatives of enterprises. The research findings are summarised in conclusion and recommendations for construction companies in the area of personnel costs are proposed.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavebnictví, osobní náklady, mzdy, benefity, dotazníkové šetření, řízené rozhovory

KEY WORDS

Construction industry, personnel costs, wages, benefits, questionnaire survey, controlled interviews

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Martina Paulišová *Osobní náklady ve stavebnictví*. Brno, 2017. 87 s., Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 3. 1. 2018

Bc. Martina Paulišová
autor práce

Poděkování:

Touto cestou chci poděkovat doc. Ing. Tomáši Hanákovi, PhD. za odborné rady a příjemnou spolupráci, která usnadnila vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zástupcům podniků, kteří poskytli informace pro zpracování praktické části. Poslední poděkování patří mé rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

OBSAH

ÚVOD	11
1 STAVEBNÍ PODNIK A SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ	12
1.1 ZVLÁŠTNOSTI STAVEBNÍHO PODNIKU	12
1.2 ČINNOSTI STAVEBNÍHO PODNIKU	14
1.3 OBORY ČINNOSTÍ STAVEBNÍHO PODNIKU	16
1.4 SUBJEKTY STAVEBNÍHO TRHU	18
2 NÁKLADY PODNIKU	21
2.1 DRUHOVÉ TRŽDĚNÍ	22
2.2 ÚČELOVÉ TRŽDĚNÍ	23
2.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH OBJEMU VÝROBY	26
2.4 NÁKLADY VE STAVEBNICTVÍ.....	28
3 OSOBNÍ NÁKLADY	30
3.1 CHARAKTERISTIKA LIDSKÉ PRACOVNÍ SÍLY	30
3.2 NÁKLADY NA PRACOVNÍ SÍLU V PODNIKU.....	31
3.3 MZDY.....	35
3.4 AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ	39
4 PRAKTICKÁ ČÁST	41
4.1 METODIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI PRÁCE.....	41
4.1.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
4.1.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – ŘÍZENÉ ROZHOVORY	43
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
4.2.1 UVEĎTE VELIKOST VAŠEHO PODNIKU DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	44
4.2.2 UVEĎTE ČINNOSTI VAŠEHO PODNIKU	45
4.2.3 JAKOU ČÁST Z CELKOVÝCH NÁKLADŮ TVOŘÍ VE VAŠEM PODNIKU NÁKLADY OSOBNÍ?.....	46
4.2.4 JAKOU FORMOU MZDY ODMĚŇUJETE THP (DUŠEVNĚ PRACUJÍCÍ) PRACOVNÍKY?	47

4.2.5 UVEĎTE PRŮMĚRNOU HRUBOU MĚSÍČNÍ MZDU THP (DUŠEVNĚ PRACUJÍCÍCH) PRACOVNÍKŮ VE VAŠEM PODNIKU.	48
4.2.6 JAKOU FORMOU MZDY ODMĚŇUJETE MANUÁLNĚ PRACUJÍCÍ?	49
4.2.7 UVEĎTE PRŮMĚRNOU HRUBOU MĚSÍČNÍ MZDU MANUÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ - DĚLNÍKŮ VE VAŠEM PODNIKU.....	50
4.2.8 KTERÉ NORMY PRACNOSTI PŘEVÁŽNĚ VYUŽÍVÁTE PRO ODMĚŇOVÁNÍ MANUÁLNĚ PRACUJÍCÍCH?	51
4.2.9 VYUŽÍVÁTE PRO DĚLNICKÉ PROFESE ZAŘAZENÍ DO TARIFNÍCH STUPŇŮ, TŘÍD? 52	
4.2.10 EXISTUJÍ VE VAŠEM PODNIKU PROFESE, KTERÉ JSOU OHODNOCENY MINIMÁLNÍ MZDOU? (V ROCE 2017 - 11 000 KČ).....	53
4.2.11 JAKÉ OSOBNÍ NÁKLADY MIMO ZÁKLADNÍ MZDU A ZÁKONNÉ POJIŠTĚNÍ (SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ) MÁTE?	54
4.2.12 JAKÉ OSOBNÍ NÁKLADY MIMO ZÁKLADNÍ MZDU A ZÁKONNÉ POJIŠTĚNÍ (SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ) MÁTE? (POUZE 3 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ).....	56
4.2.13 ODHADNĚTE POMĚR ZASTOUPENÍ MZDY A ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD (BENEFITŮ).....	58
4.2.14 MĚNÍ SE Z DLOUHODOBÉHO HLEDISKA TENTO POMĚR?	59
4.2.15 DOŠLO VE VAŠEM PODNIKU KE ZMĚNÁM OSOBNÍCH NÁKLADŮ VLIVEM CELOSVĚTOVÉ EKONOMICKÉ KRIZE?	60
4.2.16 MÁM ZÁJEM O ZASLÁNÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	61
4.3 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	61
4.3.1 HYPOTÉZA H1	61
4.3.2 HYPOTÉZA H2	63
4.3.3 HYPOTÉZA H3	64
4.3.4 HYPOTÉZA H4	65
4.3.5 DALŠÍ ZJIŠTĚNÍ.....	67
4.4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	68
4.4.1 PODÍL OSOBNÍCH NÁKLADŮ V PODNIKU V SOUVISLOSTI SE STRUKTUROU ZAMĚSTNANCŮ	69
4.4.2 MNOŽSTVÍ NABÍZENÝCH BENEFITŮ A JINÝCH ODMĚŇ A JEJICH VLIV NA MOTIVACI PRACOVNÍKŮ	70
4.4.3 POMĚR MZDY A BENEFITŮ A JEJICH VÝVOJ V ČASE	70
4.4.4 ZMĚNY OSOBNÍCH NÁKLADŮ VLIVEM CELOSVĚTOVÉ EKONOMICKÉ KRIZE	71
4.4.5 PROBLEMATIKA AGENTURNÍHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ	71
4.4.6 STRATEGIE PRO ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	72

5 ZÁVĚR	73
POUŽITÉ ZDROJE.....	75
SEZNAM POUZITÝH ZKRATEK	78
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	78
SEZNAM PŘÍLOH	79
PŘÍLOHY	80

ÚVOD

Osobní náklady představují nedílnou součást nákladů každého podniku. Většina si pod tímto pojmem představí především mzdové náklady a povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění. Mezi tyto náklady však patří i celá řada dalších, které se zprvu jako osobní jevit nemusí. Tato práce objasňuje souvislosti problematiky osobních nákladů obecně i v oboru stavebnictví.

Cílem práce je pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů analyzovat přístup stavebních podniků v České republice k osobním nákladům a navrhnout doporučení pro zlepšení jejich chování.

Teoretická část práce je věnována definování pojmů a uvedení souvislostí. První kapitola se týká stavebnictví obecně, kde jsou popsány jeho rozdíly oproti jiným průmyslovým odvětvím, definovány a popsány jednotlivé činnosti, kterými se mohou podniky na stavebním trhu zabývat. V druhé kapitole jsou řešeny podnikové náklady a je uvedeno jejich možné třídění podle druhu, účelu a závislosti na změně objemu výroby. Kapitola třetí se zabývá osobními náklady a podrobně popisuje položky, které mohou obsahovat. Dále řeší mzdy a agenturní zaměstnávání.

Praktická část diplomové práce obsahuje tři hlavní části – dotazníkové šetření, vyhodnocení hypotéz a kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů. Kvantitativní výzkum je realizován pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo v rámci českého stavebního trhu. Každá otázka dotazníku je samostatně vyhodnocena a výsledky jsou zobrazeny pomocí grafu nebo tabulek. Následně jsou na základě získaných dat vyhodnoceny hypotézy, založené na předpokládaných souvislostech mezi velikostí podniků a chování v oblasti osobních nákladů. V závěru práce jsou shrnuta zjištění dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu, který byl realizován pomocí rozhovorů, jejichž účelem je zjistit konkrétní důvody a postoje podniků k osobním nákladům.

1 STAVEBNÍ PODNIK A SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ

V první části mé práce se zabývám obecnými definicemi, které jsou specifické pro stavební podnik, především jeho jedinečností a odlišnostmi oproti ostatním odvětvím na trhu.

Jak uvádí [1], stavebnictví je důležitou součástí národního hospodářství, a to se zejména týká zakázek financovaných z veřejných prostředků, které zároveň indikují hospodářský růst společnosti. Stavební výroba zároveň ovlivňuje i ostatní průmyslová odvětví, tedy pokud dochází k jejímu útlumu, i ostatní odvětví se utlumují.

Z těchto souvislostí vyplývá důležitost stavebního odvětví na trhu, zejména pak pro vliv, který má na ostatní odvětví.

1.1 Zvláštnosti stavebního podniku

Stavební podnik se vyznačuje svými charakteristickými specifiky, která jsou společná pro většinu odvětví stavebního trhu. Jednu z výjimek, pro kterou tato specifika neplatí v plné míře jsou podniky, které se zabývají výrobou a distribucí stavebních materiálů. Pro tyto podniky platí charakteristika podobná jako pro ostatní průmyslová odvětví, jelikož produkce těchto podniků je opakovaná a zpravidla výroba probíhá v jednom místě.

„Stavebním podnikem můžeme nazvat podnik, který na stavebním trhu vystupuje jako zhotovitel a dodavatel a jeho hlavní činností je stavební výroba“ [2, str. 25]

Jak uvádí literatura [2], produkty stavební výroby mohou být:

- ucelené stavební objekty nové výstavby, nebo
- části stavebních objektů realizovaných jako dodávky stavebních prací za účelem nové výstavby, modernizace, rekonstrukce, oprav a údržby.

Pro stavební výrobu lze nalézt několik bodů, které jsou zpravidla typické pro celé stavební odvětví. Autoři publikace [3] uvádí tyto typické zvláštnosti pro stavebnictví takto:

- **kusová výroba** – každý výrobek (stavba v tomto případě) je jedinečný a neopakovatelný, pro každý objekt, pokud není typizovaný, vzniká samostatný projekt, rozpočet i plán výstavby
- **dlouhý výrobní cyklus** – doba výstavby a nutných přípravných kroků a procesů před samotnou výstavbou trvá zpravidla rok i déle, v případě rozsáhlejších staveb může být i několik let
- **výroba je pohyblivá, výrobek nikoli** – každá stavba je zhotovena na svém unikátním místě a po skončení výstavby se výrobní proces přesouvá, dochází tak k nákladům na zřízení, provoz a likvidaci zařízení staveniště
- **závislost na povětrnostních podmínkách** – tyto se projevují zejména v zimním období, kdy dochází k ovlivňování technologických postupů nepříznivými klimatickými vlivy
- **práce, stroje a ostatní výrobní zařízení jsou různorodé** – vysoký počet různých profesí a pracovníků různého stupně kvalifikace na jednom staveništi klade vysoké nároky na organizaci práce
- **cyklické odvětví** – závislost na hospodářském cyklu

Další literatura [2], která se touto problematikou zabývá více dopodrobna zvolila charakteristiku specifik stavebního odvětví takto:

- **znaky zakázkové výroby** – dodávky jsou směřované známému odběrateli a vychází z předem zpracované projektové dokumentace, která je zpravidla jedinečná
- **hotová produkce je stacionární a výroba se přemísťuje**
- **náročnější organizace výrobního procesu** – vystupuje více subjektů na straně odběratele i dodavatele nebo i subdodavatelů, zároveň zde vstupují i orgány a organizace z titulu legislativy
- **dlouhý výrobní cyklus** – způsobuje větší rozpracovanost a zvyšuje nároky na provozní kapitál
- **nižší využití výrobních kapacit** – hodnoty nemusí být vždy optimální vzhledem k tomu, že rozsah některých stavebních prací může být malý a na stejném místě již neopakovatelný

- **vliv rozdílné sazby daně z přidané hodnoty** – různé sazby daně z přidané hodnoty pro výstavbu a stavební práce například v případě staveb pro sociální bydlení

Nyní lze stavební výrobu vystihnout jako jedinečnou a neopakovatelnou, náročnou na organizaci práce a provozní kapitál podniku, závislou na povětrnostních vlivech, výrobně pracný z časového hlediska, což v této kombinaci vyžaduje vysoce kvalifikovaný management technicko-ekonomického vzdělání ve vedení podniků, které se touto činností zabývají.

Z hlediska financování stavebních zakázek jsou pak důležité zdroje finančních prostředků, které mohou být dle [1] rozděleny do třech hlavních kategorií:

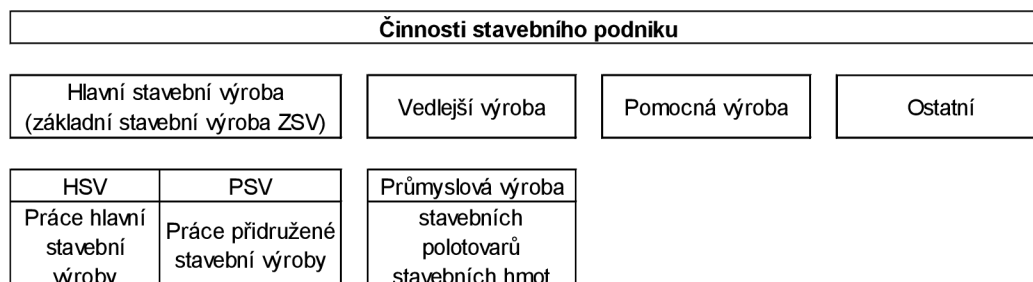
- **Veřejné**
 - Státní rozpočet – prostřednictvím ministerstev a státních fondů
 - Rozpočty krajů a obcí – prostřednictvím správy
 - Strukturální fondy EU – prostřednictvím fondů přímo nebo nepřímo
- **Soukromé** – zdroje právnických a fyzických osob
- **Kombinované** – veřejné a soukromé finanční zdroje podle předem stanovených pravidel na základě právních podkladů

Vzhledem k velikosti jejich objemů pak mají největší vliv zdroje veřejné.

1.2 Činnosti stavebního podniku

Každý podnik ve stavebním odvětví provádí určité činnosti, jež zabezpečují vznik zisku a tím tak prosperitu a fungování podniku na trhu. Záleží na šíři poskytovaných služeb a prací z hlediska potřeb a rentability podniku. Podnik tak může vykonávat pouze některé činnosti na trhu.

Činnosti jsou zobrazeny v následujícím schématu:



Obrázek 1.1 Činnosti stavebního podniku [2, str. 27]

Toto schéma rozděluje stavební činnost do čtyř hlavních kategorií, a to na Hlavní stavební výrobu, Vedlejší výrobu, Pomocnou výrobu a Ostatní. Dle [2] jsou dále tyto kategorie popsány takto:

Hlavní stavební výroba

Zahrnuje zejména dodávky stavebních prací, které zajišťují vlastní pracovníci a může se dále dělit na hlavní stavební výrobu a přidruženou stavební výrobu. Práce může být prováděna na novostavbách, ale i na již postavených objektech. V takových případech se jedná o opravy, rekonstrukce a modernizace.

Hlavní stavební výroba zahrnuje práce a dodávky hrubé stavby dle členění, které se používá i u tvorby rozpočtů. Jedná se tak například o zemní práce, základy, svislé nosné konstrukce nebo vodorovné nosné konstrukce.

Přidružená stavební výroba zahrnuje především řemeslné práce při dokončování pozemních staveb. Jedná se například o truhlářské a tesařské práce, nebo i instalace zdravotně technického typu – vytápění, vodovody, domovní kanalizace.

Vedlejší výroba

Takovouto výrobu můžeme popsat jako přípravu pracovních předmětů a materiálů pro hlavní stavební činnost, jako je například příprava betonové nebo maltové směsi, výztuže do betonů a další. Výroba stavebních materiálů

na bázi betonových směsí – různé tvárnice, panely, bloky, má spíše charakter průmyslové výroby a takovéto výrobky se dodávají již hotové k odběrateli.

Pomocná výroba

Jedná se o zhotovení a přípravu prostředků pro hlavní a vedlejší výrobu ve formě dočasných zařízení. Podobně jako vedlejší výroba vykazuje prvky průmyslové výroby.

Ostatní činnost

Veškeré činnosti nezahrnuté v předchozích kategoriích, které mají charakter služeb. Je to tedy především doprava, pronájem strojů a zařízení, výzkum a vývoj materiálů a projektová činnost.

1.3 Obory činností stavebního podniku

V rámci činností podniku lze také definovat jednotlivé kategorie ve kterých mohou dané subjekty podnikat. U větších podniků by se dalo očekávat, že se zabývají širší škálou jednotlivých činností a poskytují tak více služeb, čímž stoupá jejich konkurenceschopnost na trhu.

Tyto kategorie lze nazvat a definovat takto:

Realizace staveb

Jedná se o nejvíce zastoupenou kategorii na stavebním trhu a obnáší především výstavbu jako takovou. Jsou to dodávky stavebních prací na celé stavbě nebo jejích částech. Podniky v tomto odvětví by měly disponovat kvalifikovanou pracovní silou k dosažení svých cílů i odborným personálem k vedení a řízení jednotlivých staveb.

Projekční činnost

Tato činnost zahrnuje zejména přípravu projektové dokumentace pro získání stavebního povolení a územního rozhodnutí ještě před začátkem samotné výstavby. Tvoří velmi důležitou část, protože čím kvalitněji je projekt zpracován, tím lépe se dá předcházet potížím a nedorozuměním při samotné výstavbě, které by mohly plynout z nesprávně zvolených řešení a návrhů projektanta.

Tvorba rozpočtů a kalkulací

Nedílnou součástí výstavby je tvorba rozpočtů a kalkulací hlavně pro potřeby plánování nákladů v čase, jak pro investora, tak pro dodavatele stavebních prací. Správně a kvalitně vytvořený rozpočet může být i rozhodující položkou v případě, že se podnik uchází ve výběrovém řízení o zakázku ať už od zadavatele veřejného nebo soukromého.

Montáže technických zařízení

Některé podniky se mohou specializovat na montáže zařízení technického typu zpravidla pro průmyslové objekty. V dnešní době se však více setkáváme s těmito zařízeními i v budovách občanského vybavení i budovách pro bydlení, protože nároky na vytápění a ochlazování objektů se stále zvyšují, stejně tak jako nároky na jejich energetickou náročnost tak, aby byla co možná nejnižší dle nejpřísnějších standardů.

Dokončovací práce, řemesla

Tyto práce patří mezi nedílnou součást přidružené stavební výroby. Ve větších podnicích obvykle disponují výrobními kapacitami pro zajištění těchto prací vlastní činností, na trhu však můžeme najít velkou část menších podniků, které se právě na tyto práce specializují a dodávají je pak formou subdodávek na jednotlivé stavby. Právě tato specializace a zaměření může představovat na trhu konkurenční výhodu a vyšší kvalitu dodaného díla.

Výroba a distribuce stavebních materiálů

Neméně důležitá součást stavebního odvětví, která ale vykazuje spíše prvky průmyslové výroby. Jedná se o výrobu opakovanou a vyrábí se zpravidla na jednom stálém místě, odkud se dále výrobky distribuují jednotlivým odběratelům. V tomto odvětví je důležitý výzkum a inovace pro zlepšování vlastností materiálů používaných ve výstavbě.

Inženýrská činnost

Inženýrská činnost představuje odborné poradenství a servis investorům i dodavatelům ve všech fázích výstavby. Může se jednat o asistenci při výběrovém řízení na dodavatele zakázky, vyřízení stavebního povolení a

územního rozhodnutí, případně dalších potřebných dokumentů nutných pro zahájení stavební činnosti. V závěrečné části výstavby se může týkat kolaudačního rozhodnutí, dokumentace skutečného provedení nebo reklamací provedeného díla.

Kartografická a geodetická činnost

Každou stavbu je nutné před samotným prováděním správně zaměřit a vytyčit. Další činnost tohoto oboru může představovat tvorba mapových podkladů a digitalizace dříve vytvořených map.

Geologický, hydrogeologický a radonový průzkum

Práce spadající do této kategorie jsou zejména důležité při zakládání staveb v nepříznivých podmínkách na nestabilním podloží. Spadá sem například laboratorní testování fyzikálních a mechanických vlastností zemin a také tvorba geologických a hydrogeologických map.

Ostatní

Do této kategorie řadíme činnosti, které neodpovídají žádné z předešlých kategorií. Může se například jednat o pronájem stavebních strojů a zařízení.

Toto rozdělení oborů činností je později využito v praktické části diplomové práce jako jedna z otázek dotazníkového šetření.

1.4 Subjekty stavebního trhu

Stavebnictví je v České republice bráno jako samostatné odvětví národního hospodářství. Rozvoj stavebnictví pak úzce souvisí s dostatkem a dostupností investovaných finančních zdrojů. Dle [1] jsou investice do stavebnictví velmi důležité ze dvou důvodů:

- mohou mít vliv na národní produkt a zaměstnanost
- vedou k akumulaci kapitálu.

Stavební trh, jeho subjekty a vztahy mezi nimi, které v něm vystupují můžeme zobrazit v následujícím schématu. Zároveň jsou zde zobrazeny i instituce

z finančního sektoru, protože poskytují důležité peněžní prostředky nutné pro realizaci stavebních děl, například formou úvěru.

Stavební dílo	Účastníci trhu	Finanční zdroje
Klasifikace: CZ-CC CZ-CPA JKSO TSKP	Projektant ↑ Smlouva o dílo ↓	
Životní cyklus: Příprava a provedení	← Investor Soukromý sektor Veřejná správa ↑ Smlouva o dílo ↓	Soukromé Veřejné Zdroje na financování Výstavby
Zakázka Provedení a předání investorovi	← Zhotovitel	Vlastní a cizí kapitál (úvěr) Zdroje na zajištění stavební výroby
	Ostatní nepřímí	

Obrázek 1.2 Stavební trh [1, str. 16]

Na stavebním trhu dochází mezi těmito subjekty ke směně zboží, kterým v tomto případě mohou být dle [1]:

- **stavební objekty** – nová výstavba i rekonstrukce, modernizace
- **stavební konstrukce** – pouze části staveb hlavní i přidružené stavební výroby
- **stavební práce pro zhotovení konstrukcí a montážní práce** – slouží k vybavení stavebního objektu pro jeho provoz
- **projektové práce a inženýrská činnost, příprava projektů, výkresová dokumentace, organizace projektu, zajištění dokladů na příslušných institucích**
- **konzultační, poradenské a jiné služby, rozpočty**

Podle dalšího třídění můžeme tyto subjekty na stavebním trhu rozdělit podle jejich chování a v jaké fázi stavebních zakázek a za jakých okolností do nich tyto subjekty vstupují. Jedná se o rozdělení na přímé a nepřímé účastníky stavebního trhu, kdy přímými účastníky jsou investor, projektant a zhotovitel. Jako nepřímí účastníci na trh vstupují stavební úřady, banky a konzultační nebo poradenské subjekty.

Podle [1] můžeme jednotlivé subjekty, které se přímo stavebního trhu účastní popsat takto:

Investor

Jedná se o právnickou nebo fyzickou osobu, která má prostředky a zájem stavební dílo realizovat. Může být nazýván také jako objednatel, kupující nebo odběratel stavebního díla. Tento investor také rozhoduje o zhotoviteli a projektantu stavebního díla, zpravidla pomocí výběrového řízení, které může mít různé formy a podobu. Dodávka prací pak může mít podobu stavby, stavebního objektu, provozního souboru, stavební a montážní práce, dodávky strojů a zařízení, projektové a přípravné práce.

Projektant

Projektantem je právnická nebo fyzická osoba, která disponuje oprávněním k projektování podle zvláštních předpisů. Může být též nazýván jako architekt, inženýr nebo technik. Jeho odpovědnost je za zpracování projektové dokumentace, jemuž předchází průzkum dané lokality. Během výstavby pak provádí autorský dozor.

Zhotovitel

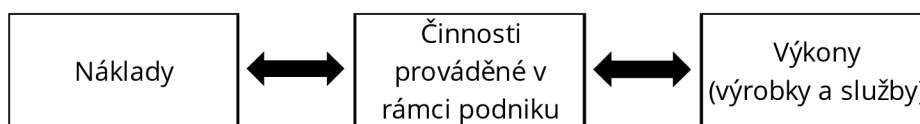
Jedná se o fyzickou nebo právnickou osobu, která má odpovědnost za dodávku sjednaného stavebního díla v předepsaném čase, kvalitě a dle sjednaných smluvních podmínek s investorem.

2 NÁKLADY PODNIKU

V každém podniku vznikají nutné náklady, které jsou potřebné pro zajištění jeho fungování a tvorbě následného zisku.

„Náklady jsou ve finančním účetnictví definovány jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů. Ekonomické pojetí říká, že náklady jsou v penězích vyjádřené oběti na statcích a výkonech“. [4, str. 83]

Náklady obecně představují vynaložené finanční prostředky, které byly využity pro získání výnosů. Tyto náklady byly spotřebovány během činnosti prováděné v rámci podniku, jak můžeme vidět v následujícím schématu, kde výkony (výrobky a služby) představují produkt, se kterým podnik přichází na trh.



Obrázek 2.1 Vztah mezi podnikovými náklady, činnostmi a výkony [5, str. 27]

Ze schématu vyplývá provázanost, kdy náklady, jako vstupní veličina ovlivňují výkony na výstupu.

Pojetí nákladů lze také vnímat odlišně z různých pohledů. Jak uvádí Synek [6], náklady se dají rozlišovat dvojím způsobem, a to na základě finančního účetnictví, které je určené především pro externí uživatele, a druhý způsob představuje vnitropodnikové, nebo jinak nazývané manažerské účetnictví, které slouží pro interní účely a manažerské řízení podniku.

Dále je nutné si uvědomit, že pojem náklady není totožný s pojmem peněžní výdaje, který představuje úbytek finančních prostředků, bez ohledu na použití. Jako příklad lze uvést nákup stroje, který je peněžním výdajem, ale náklady pak představují odpisy, kterými se hodnota stroje převádí do nákladů podniku. Touto problematikou se více zabývá účetnictví.

2.1 Druhové třídění

Náklady lze třídit různými způsoby a jedním z nejvíce používaných je právě druhové třídění, které definuje, jaký druh nákladu byl v podniku spotřebován. Toto třídění vychází z účetnictví a je tedy ve všech podnicích stejné.

Dle [7] můžeme rozlišovat tyto druhy nákladů, které mají společná specifika a to, že jsou prvotní, časově nerozlišitelné a externí:

- **spotřeba materiálu** – zahrnuje palivo i energie, provozní látky
- **externí práce a služby** – může jít o opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné
- **mzdové a ostatní osobní náklady** – mzdy, platy a provize, sociální a zdravotní pojištění
- **odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku** – budovy, stroje a zařízení
- **finanční náklady** – pojistné, poplatky, úroky z úvěru

Kadlčáková [8] o druhových nákladech říká, že v důsledku toho, že se tyto náklady dají druhově členit do účetní osnovy, umožňují tak statisticky sledovat jejich vynakládání v čase a vyhodnocovat tyto údaje pro rozhodování o řízení nákladů v podniku. Toto členění zároveň představuje spojení mezi oblastí mikroekonomickou a makroekonomickou. Dále toto členění slouží pro agregování nákladů do ukazatelů, které mohou sloužit pro mezipodnikové srovnávání, protože jejich struktura je ve všech podnicích jednotná.

V souvislosti s analyzováním vynaložených nákladů je možno je dle [9] dále dělit do tří skupin:

- **provozní náklady** – tyto souvisí s pravidelnou opakující se činností podniku
- **finanční náklady** – představují finanční operace, například při prodeji cenných papírů, bankovní výlohy anebo pojistné

- **mimořádné náklady** – vznikají nepředvídatelnou událostí a představují vzniklá manka a škody

V této struktuře je pak možno zajistit hospodářský výsledek podniku.

2.2 Účelové třídění

Dalším možným členěním nákladů je podle účelu jejich vynaložení. Podle [7] následuje charakter nákladů a může mít dvojí podobu:

- **odpovědnostní členění** – podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik
- **kalkulační členění** – podle výkonu, na něž jsou vynaloženy

Terminologie se v různých literaturách [3,6] může lišit, kdy autor upřednostňuje ve druhém případě název členění dle výkonu oproti kalkulačnímu, nicméně podstata zůstává stejná.

Odpovědnostní členění

„Třídění nákladů podle místa jejich vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik.“ [6, str. 81]

Jak uvádí [7], základem je vztah nákladů a vnitropodnikového útvaru ke kterému náleží. Hlavní význam je ve vnitropodnikovém hospodářství a umožňuje sledovat, zda dochází k úspoře nebo překračování nákladů. Vnitropodniková střediska jsou pak nazývána jako střediska hospodářská, jež představují nejnižší útvary v podniku. Mezi útvary podniku pak fungují vazby, kdy se předávají jednotlivé výkony, které jsou charakteristické tím, že pro jeden útvar představují náklad, pro jiný však výnos. Náklady, které vznikají odběratelskému útvaru jsou definovány jako náklady interní, druhotné a složené.

Podle Synka [6] záleží na velikosti podniku a složitosti výroby a náklady se podle těchto vlastností dají dále členit na **náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti**. Náklady výrobní činnosti se pak dají dále dělit na **hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené** výroby a nevýrobní náklady se dále dělí na **náklady na správu, odbyt, zásobování** a další. Ve výrobě se

poté náklady dělí na **náklady technologické** a **náklady na obsluhu a řízení**. Pokud tyto náklady přímo souvisejí s výrobou, jsou označovány jako **náklady jednicové** a lze je přímo přiřadit k určitému výkonu. Pokud náklady s výrobou jako takovou přímo nesouvisí, jsou označovány jako **náklady režijní**.

Kalkulační členění

Pro toto členění je jako základ použito přiřazení nákladů k určitému výkonu nebo jeho části. Říká nám tedy, na co byly náklady vynaloženy. Jak uvádí [7], je nezbytné tyto náklady dělit do dvou skupin:

- přímé náklady
- režijní náklady (nepřímé)

V literatuře [5] jsou jako příklady jednotlivých skupin nákladů uvedeny tyto:

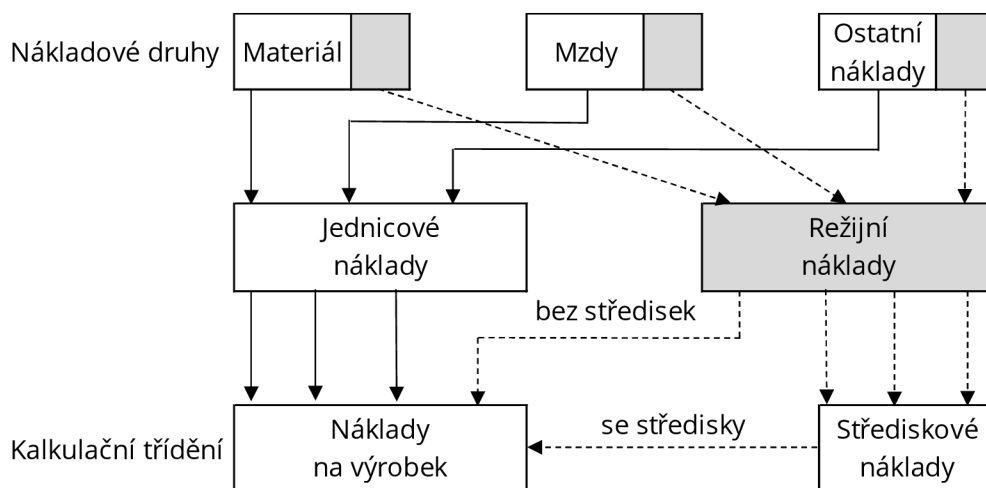
- přímé náklady
 - náklady na jednicový materiál
 - mzdové náklady výrobních dělníků
 - odpisy jednoúčelového stroje
 - náklady na přípravu manuálu k produktu
- nepřímé náklady
 - odpisy strojů
 - pronájem výrobní haly
 - mzdy údržbářů
 - mzdy manažerů, účetních, personalistů
 - náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky
 - náklady na informační systém podniku

Z těchto příkladů je jasně zřejmé, že přímé náklady je možné přímo vztáhnout ke konkrétnímu výrobku, neboť se na jeho zhotovení přímo podílí. Pro nepřímé náklady toto možné není a Popesko, Papadaki [5] uvádí tyto důvody:

- vazba mezi nákladem a objektem neexistuje a jedná se tak o režijní náklad

- vazbu není možno v rámci účetní evidence identifikovat, nebo tato identifikace nemá význam

V následujícím schématu je možno identifikovat vztahy mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů.



Obrázek 2.2 Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů [3, str. 46]

V této návaznosti je pak vhodné zmínit všeobecně používaný kalkulační vzorec ve kterém se všechny tyto náklady promítají pro stanovení ceny výrobku, v případě stavebnictví se jedná o stavební díla. Dle [4] vypadá v České republice všeobecně používaný vzorec takto:

1. Přímý (jednicový) materiál
2. Přímé (jednicové) mzdy
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady
4. Výrobní režie
= Vlastní náklady výroby (1. + 2. + 3. + 4.)
5. Správní režie
= Vlastní náklady výkonu (1. + 2. + 3. + 4. + 5.)
6. Odbytové náklady
= Úplné vlastní náklady výkonu (1. + 2. + 3. + 4. + 5. + 6.)

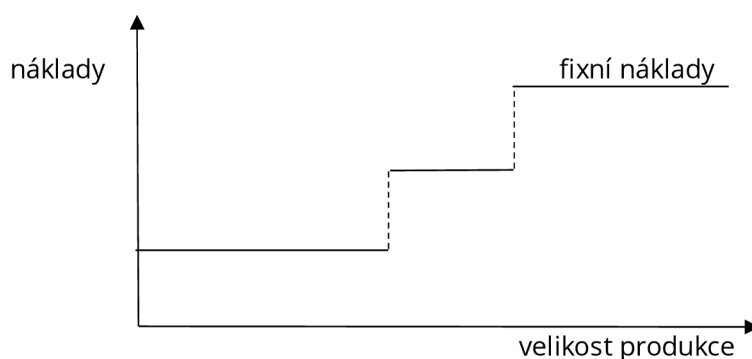
7. Zisk (ztráta)
= Prodejní cena

2.3 Členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výroby

Náklady lze dále rozdělit podle jejich vztahu k objemu produkce výroby v podniku, protože na ně může anebo nemusí mít vliv. Z tohoto hlediska pak náklady dělíme na fixní a variabilní, které můžeme podle Živělové [10] popsat takto:

Fixní náklady

Jsou na změnách objemu produkce nezávislé a vznikají i při nulové produkci. Po určité období, kdy se nemění technologie ani jiné podmínky, jsou taktéž neměnné. Změna může nastat, ale vždy skokově, jak je možno vidět v následujícím grafu:



Obrázek 2.3 Vývoj fixních nákladů v závislosti na objemu produkce v dlouhém období [11, str. 48]

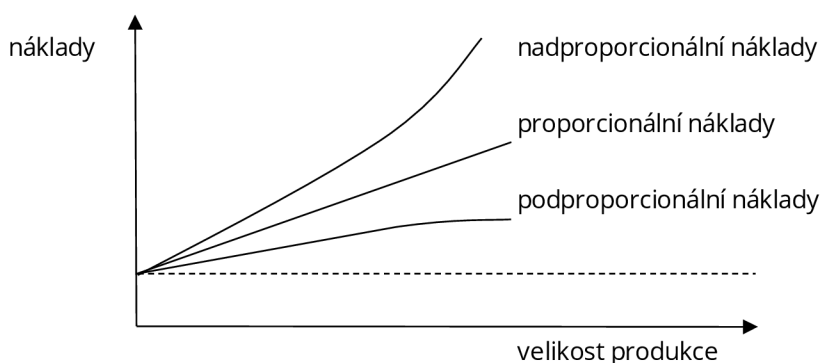
Příklady fixních nákladů mohou být dle [7] odpisy dlouhodobého majetku hmotného i nehmotného, mzdy administrativních pracovníků, nebo úroky. Dalšími příklady mohou být nájemné nebo leasingové splátky. Z příkladů vyplývá, že tyto náklady jsou vynaloženy nezávisle na průběhu výroby, tedy vznikají i v případě, že výstavba neprobíhá.

Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou definovány jako ty, jejichž výše se mění v závislosti na objemu produkce výroby. Tyto náklady mohou mít různý charakter a jsou rozlišovány tři základní druhy, které uvádí [10]:

- proporcionalní náklady – lineárně závislé, úměrně se mění s produkcí výroby, například přímý materiál a jiné jednicové náklady
- podproporcionalní náklady – degresivně závislé, v absolutní výši rostou pomaleji než objem výkonů, například náklady na opravu a údržbu strojů a zařízení
- nadproporcionalní náklady – progresivní závislost, v absolutní výši rostou rychleji než objem výkonů, například vyšší spotřeba pohonných hmot při zvýšení rychlosti a zkrácení doby výkonu, jejich výskyt je méně častý

Tyto variabilní náklady můžeme zobrazit graficky následovně:



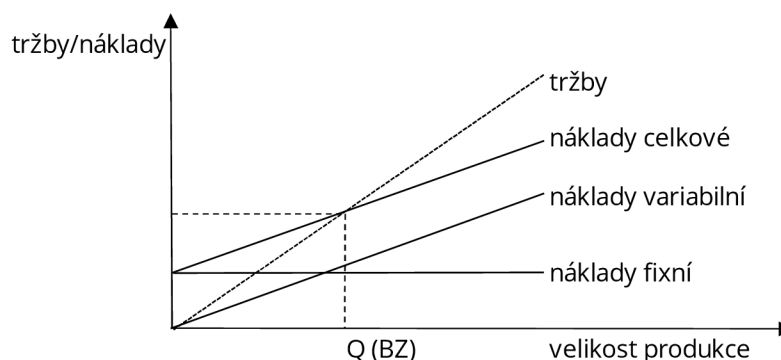
Obrázek 2.4 Průběh variabilních nákladů v závislosti na velikosti produkce [11, str. 48]

Celkové náklady se poté vyjádří součtem těchto nákladů jako

$$N_C = N_{FIX} + N_{VAR}$$

kde: N_C náklady celkové
 N_{FIX} náklady fixní
 N_{VAR} náklady variabilní

Tyto celkové náklady je pak možné graficky vyznačit a pokud společně s nimi do grafu také znázorníme výnosy, můžeme analyzovat bod zvratu. Analýza bodu zvratu slouží ke stanovení minimálního počtu výrobků, které musí podnik vyprodukovat, nebo zjištění minimální ceny, za kterou bude své produkty na trhu nabízet, aby nebyl ve ztrátě.



Obrázek 2.5 Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce [5, str.44]

Z grafu vyplývá průběh nákladových a výnosových funkcí a v průsečíku funkce celkových nákladů a funkce tržeb se nachází právě bod zvratu, pomocí kterého lze určit, při jaké ceně a objemu produkce výrobku bude podnik ve ztrátě anebo zisku. Bod Q (BZ) určuje minimální množství produkce, aby nedocházelo ke ztrátě.

2.4 Náklady ve stavebnictví

Kromě dříve uvedených nákladů v předchozích podkapitolách můžeme speciálně pro stavebnictví rozdělit náklady podle jednotlivých fází projektu výstavby, a to na náklady spojené s přípravou díla v rámci předinvestiční a investiční etapy a při provedení díla, náklady v rámci fáze provozování díla a v závěru na náklady spojené s jeho likvidací. [1]

Dále se dají náklady analyzovat z hlediska dvou hlavních účastníků stavebního procesu, a to z pohledu investora a z pohledu zhotovitele, jak uvádí Marková, Hanák [1]

Investor

Náklady investora zahrnují veškeré náklady na jeho pořízení, provoz i likvidaci stavebního díla. Kromě celkové hodnoty stavby v peněžních jednotkách zahrnuje i dosažení ekonomického efektu vložených financí.

Zhotovitel

Pro zhotovitele představují náklady na stavební výrobu náklady vnitropodnikové. Jsou vyjádřeny jako spotřeba hodnot, která je vyvolána činnostmi podniku za účelem tvorby zisku pomocí tvorby výkonů a výnosů z těchto výkonů.

3 OSOBNÍ NÁKLADY

V každém podnikání je nezastupitelnou položkou lidský výrobní faktor, který může v mnoha případech znamenat konkurenční výhodu na trhu. Ostatní vstupní položky výroby, kterým je například materiál mají stejnou kvalitu pro všechny odběratele, ale pro lidskou pracovní sílu toto tvrzení neplatí. Pracovníci mohou mít různé zkušenosti, kvalifikace i pracovní produktivitu, proto je důležité nalézt optimální formu a výši ohodnocení, aby byli zaměstnanci motivovaní pro podávání kvalitních výkonů, což dále souvisí s promítnutím těchto výdajů na zaměstnance do osobních nákladů podniku, které mimo těchto a zákonného pojištění zahrnují i další škálu nákladů. Jako osobní náklady tak můžeme zahrnout veškeré náklady, které vznikají v souvislosti se zaměstnanci a zdánlivě se zpočátku jako osobní ani jevit nemusí. Jedná se o velmi specifickou skupinu nákladů a nedostatečným nebo chybným řízením a plánováním může podnik přicházet o zisk.

3.1 Charakteristika lidské pracovní síly

Pro stavebnictví je lidská pracovní síla důležitým prvkem výrobního procesu. Podle Wöhe, Kislingerové [12] se dá na zaměstnance nahlížet ze tří základních pohledů.

- Zaměstnanci jako činitel výkonů.
- Zaměstnanci jako nákladový faktor
- Zaměstnanci jako výrobní faktor charakteristického typu.

Je vhodné, aby v podniku fungovalo personální řízení, které svou činností pokrývá záležitosti plánování potřeby pracovníků podle zakázek, ale zahrnuje i jejich motivování k výkonům formou patřičného ohodnocení, nebo zajištění správného prostředí a mezilidských vztahů na pracovišti. Problematika tak řeší nejenom ekonomické záležitosti, ale i problémy sociálního charakteru.

Zároveň se musí v rámci řízení pohybovat v rovině právní, která je určena legislativou, a to ve formě právních předpisů:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění

- Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v aktuálním znění
- Nařízení vlády č. 336/2016 Sb., o minimální mzdě, v aktuálním znění
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v aktuálním znění
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení, v aktuálním znění
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v aktuálním znění

Mimo to je nutné dodržovat i smluvní podmínky ať už ve formě pracovní anebo kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. [1]

Pracovníky můžeme rozdělit podle pozic, které vykonávají:

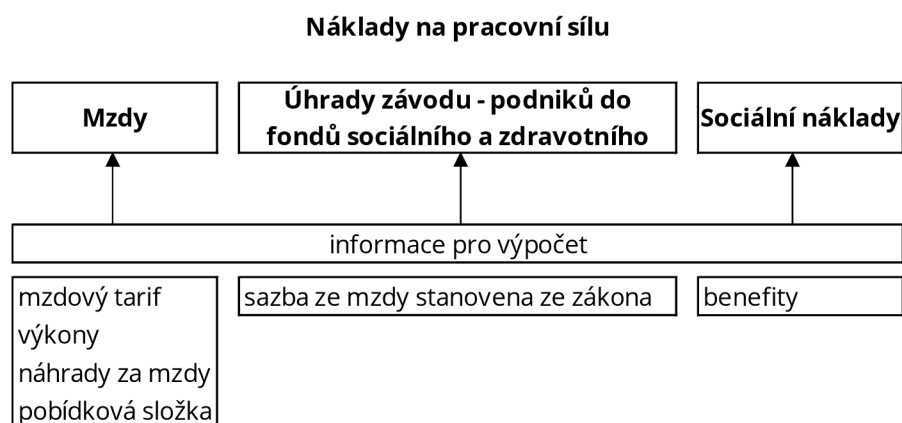
Pracovní síla				
Dělníci		Pracovníci		
výrobní	nevýrobní	řídící	techničtí	hospodářští
výkony se měří podle výkonových norem		výkony se měří kalendářním časem		

Obrázek 3.1 Pracovní síla [1, str. 86]

Výrobní dělníci se přímo podílejí na pracovních výkonech, zatímco dělníci nevýrobní zastávají profese, které výrobu pouze podporují. Techničtí pracovníci zastávají odborné profese, kdy zajišťují výrobu z technického hlediska, například příprava projektů nebo řízení výstavby. Hospodářští pracovníci zajišťují chod podniku z ekonomického hlediska. Řídící pracovníci zpravidla zastávají funkce nejvyššího vedení podniku.

3.2 Náklady na pracovní sílu v podniku

V podnicích mohou náklady na pracovní sílu představovat značnou část veškerých nákladů a jejich struktura může být velmi obsáhlá. Velmi záleží na přístupu vedoucího managementu k problematice, základní struktura však zůstává stejná.



Obrázek 3.2 Náklady na pracovní sílu [1, str. 90]

Do tohoto schématu by bylo vhodné přidat i následující ze zákona povinné náklady:

Školení BOZP

Zaměstnavatel je povinen proškolit a poučit o bezpečnosti a ochranně zdraví při práci každého nově nastupujícího zaměstnance a zaměstnance, který mění své pracovní zařazení nebo druh práce. Další případy důvodu školení stanovuje §103 zákoníku práce [13]. Četnost školení však zákon nenařizuje, záleží tedy na úvaze zaměstnavatele.

Školení PO

Podobně jako školení BOZP je zaměstnavatel povinen zajistit školení v oblasti požární ochrany pro nově příchozí zaměstnance podle §16 zákona o požární ochraně [14] a §23 vyhlášky o požární prevenci [15]. Vyhláška stanovuje četnost pro výrobní zaměstnance na 1x za 2 roky a pro vedoucí pracovníky na 1x za 3 roky.

Osobní ochranné pracovní prostředky

Vzhledem k povaze práce ve stavebnictví a jeho rizikovosti je nutné pracovníky vybavit pomůckami OOPP a to podle §104 zákoníku práce [13].

„V případě, že přítomnost více než jednoho rizika vyžaduje, aby zaměstnanci používali současně více ochranných prostředků, musí být tyto ochranné

prostředky společně použitelné, aniž by se jejich ochranné funkce vzájemně snižovaly.“ [16, str. 47]

Tato část nákladů je zároveň tou, kde je možno ušetřit finanční náklady, avšak ne formou šetření na kvalitě používaných pracovních prostředků, ale formou hromadných nákupů od stálých dodavatelů a snahou získat výhodnější cenu pro pravidelný odběr zboží.

V následující části jsou popsány druhy osobních nákladů rozdělené do dvou hlavních kategorií, a to Úhrady do fondu sociálního a zdravotního zabezpečení a Sociální náklady. Problematice mezd je věnována následující podkapitola 3.3.

Úhrady do fondu sociálního a zdravotního zabezpečení

Tyto úhrady slouží pro zajištění zdravotní péče a pro zjištění důchodového a nemocenského pojištění. V případě zdravotního pojištění hradí část zaměstnavatel – 9 % z hrubé mzdy a část zaměstnanec – 4,5 %. Pro úhrady na sociální zabezpečení se jako základna uvažuje opět hrubá mzda a zaměstnavatel hradí 25 %, zaměstnanec pak 6,5 %. Celkový náklad pro zaměstnavatele tedy činí 34 % z hrubé mzdy zaměstnance. Sazby se v čase mohou měnit, tyto jsou platné pro rok 2017.

Sociální náklady

Tato kategorie nákladů představuje pro zaměstnavatele možnost ohodnotit své zaměstnance nad rámec zákonných povinností, nejčastěji formou benefitů, které mohou mít různou formu a podobu. V současné době jsou některé z těchto benefitů považovány za standardní a podniky tak musí reagovat a přizpůsobovat se poptávce zaměstnanců. Na toto téma jsou každoročně zpracovávány výzkumy soukromými agenturami, ale jejich výsledky jsou bohužel dostupné pouze pro jejich klienty. Zde jsou příklady forem benefitů:

- vzdělávání a školení zaměstnanců
- workshopy, teambuilding
- příspěvek na kulturu a sport
- uniššky (využití na zdraví, kulturu, sport, vzdělávání)
- příspěvek na stravování
- služební mobilní telefon pro soukromé účely
- služební automobil pro soukromé účely
- příspěvek v nemoci
- příspěvek na péči o děti zaměstnanců
- příspěvek na důchodové nebo životní připojištění

„Výhodou je skutečnost, že poskytování benefitů je pro organizaci ekonomicky výhodnější než prosté zvyšování mezd a platů. Ve většině případů jsou benefity, které organizace v České republice poskytují svým zaměstnancům, z pohledu organizace (poskytovatele) daňově uznatelným nákladem a zároveň z jejich hodnoty nejsou odváděny odvody zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění“ [17, str. 198]

Právě z těchto důvodů, které uvádí Frischmann a Žufan se dá předpokládat tendence podniků snižovat mzdy pro snížení základny, ze které se stanovuje výše odvodu sociálního a zdravotního pojištění, a naopak navýšit objem benefitů, které se tam stanou daňově uznatelnými náklady a podnik tak na osobních nákladech značně ušetří. Pro zaměstnance může být tato forma ohodnocení také zajímavá, vzhledem k hodnotě, kterou mohou benefity přestavovat. Z dlouhodobého hlediska však nemusí být taková situace ideální, protože výše průměrného výdělku, který se stanoví na základě hrubé mzdy má vliv na výpočet náhrad v době pracovní neschopnosti nebo na výši starobního důchodu. Hodnota benefitů v těchto případech nehraje žádnou roli.

3.3 Mzdy

„Mzda je obecně pojata jako ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto zaměstnanci v zásadě nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává“ [18, str. 130]

Zákoník práce [13] pak mzdu v §109 definuje jako peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, která se poskytuje zaměstnanci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

V České republice můžeme rozlišovat dva pojmy pro peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci a tím je mzda a plat. Oba termíny mají stejný význam, pouze rozlišujeme, zda zaměstnavatel spadá do soukromého anebo veřejného sektoru. V případě soukromého sektoru používáme termín mzda, v případě sektoru veřejného plat.

Minimální mzda

Vláda České republiky má možnost v rámci svých pravomocí stanovit výši minimální hrubé mzdy, a to formou nařízení vlády, které se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo jiném právním vztahu (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). V roce 2017 výše minimální hrubé mzdy představovala 11 000 Kč.

V následující tabulce je zobrazen vývoj výše minimální mzdy od roku 1991, kdy byla poprvé nařízením vlády stanovena na 2 000 Kč měsíčně. Zároveň je již známa výše minimální mzdy pro rok 2018 a to 12 200 Kč měsíčně.

Období	Výše minimální mzdy		Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu		v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
1991 únor	2 000	10,80	2004 leden	6 700	39,60
1992 leden	2 200	12,00	2005 leden	7 185	42,50
1996 leden	2 500	13,60	2006 leden	7 570	44,70
1998 leden	2 650	14,80	2006 červenec	7 955	48,10
1999 leden	3 250	18,00	2007 leden	8 000	48,10
1999 červenec	3 600	20,00	2013 srpen	8 500	50,60
2000 leden	4 000	22,30	2015 leden	9 200	55,00
2000 červenec	4 500	25,00	2016 leden	9 900	58,70
2001 leden	5 000	30,00	2017 leden	11 000	66,00
2002 leden	5 700	33,90	2018 leden	12 200	73,20
2003 leden	6 200	36,90			

Tabulka 1 Vývoj výše minimální mzdy [26], vlastní zpracování

Další složky mzdy

Mimo základní výši mzdy, která je zpravidla uvedena ve mzdovém výměru patří mezi další složky mzdy následující příplatky, které lze dle [17] rozdělit jako nárokové, nenárokové a bonusy a prémie.

- nárokové příplatky – výše příspěvků a způsob poskytování je definován zákoníkem práce
 - za práci přesčas – nejméně 25 % průměrného výdělku, nebo poskytnutí náhradního volna do třech měsíců od vzniku nároku
 - za práci ve svátek
 - za noční práci – nejméně 10 % průměrného výdělku
 - za práci ve ztížení pracovním prostředí – nejméně 10 % částky dané základní sazbou minimální mzdy
 - za práci v sobotu a neděli – nejméně 10 % průměrného výdělku

V případě vykonávání práce v zahraničí náleží zaměstnanci také zahraniční stravné dle §170 zákoníku práce, jehož výši každoročně stanovuje vyhláška Ministerstva financí jednotlivě pro každý stát. Zároveň v některých Evropských státech platí, že pokud zaměstnanec vykonává práci na jejich území, náleží mu alespoň minimální výše tamní hodinové mzdy. [25]

- nenárokované příplatky – vyplácení na základě rozhodnutí zaměstnavatele, mohou být vázány na pracovní výkon, mají motivační význam
 - osobní příplatek – ohodnocení trvalého pracovního výkonu
 - prémie a odměny – obvykle za určité období, pravidelné
 - jednorázové odměny – ohodnocení mimořádného pracovního výsledku
 - 13., 14. plat – obvykle na základě hospodářského výsledku podniku

Tyto příplatky mají stimulovat zaměstnance k podávání nejlepších možných výsledků a výkonů. Důležitým krokem při poskytování těchto příplatků je jasné definování okolností, za kterých tyto příplatky zaměstnancům náleží.

„Prémie poskytujeme pracovníkům za předem stanovené výsledky práce, vyjádřené měřitelnými a rozhodujícími ukazateli z hlediska množství, kvality a efektivnosti. Musí jít o ukazatele, které pracovníci mohou ovlivnit a za které odpovídají“ [19, str.134]

Formy mzdy

Mzdy mohou mít různé formy, které se odvíjejí podle toho, jakým způsobem se stanovují. Ve stavebnictví mohou být používány různě a záleží především na pozici pracovníka a rozhodnutí vedení, kterou formu nebo její kombinaci zvolí. Tomší [20] ve své knize formy mzdy rozděluje a definuje takto:

- **časová mzda** – je součinem mzdové sazby a odpracovaného času
 - časová mzda hodinová – mzdová sazba × počet odpracovaných hodin
 - časová mzda měsíční – mzdový tarif na období kalendářního měsíce, nezávisí na počtu kalendářních dní v měsíci

Časové mzdy a platy jsou podle [21] nejpoužívanější formou mzdy, která poté může být rozšířena o další příplatky. Zaměstnanci pak na základě její výše vnímají spravedlnost systému odměňování. Jako negativní aspekt časové mzdy je možno uvést, že nevytváří motivační efekt ke zvýšení výkonu a vyžaduje tak větší kontrolu pracovníků ze strany

vedení. Pro tento důvod je vhodné ji používat pro pracovní místa, kde zaměstnanec nemůže ovlivnit tempo a intenzitu práce, jak uvádí [17].

- **úkolová mzda** – mzda je poskytována na základě splnění určitého úkolu, který může být vyjádřen dvěma způsoby
 - doba úkolu – mzda za normohodiny, které jsou předem určené
 - množství jednotek – mzda za kusy

Jestliže tedy zaměstnanec stihne splnit daný úkol v kratším čase, než stanovuje norma, náleží mu vyšší mzda. Při neplnění normy naopak. Tato forma mzdy je vhodná pro manuálně pracující zaměstnance, kteří mohou svůj výkon přímo ovlivnit. Zároveň je však nutné z pozice vedení zajistit, aby nedocházelo ke zhoršení kvality práce ve snaze zvýšit výkon anebo aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka z důvodu nepřiměřeného tempa práce.

- **podílová mzda** – mzda nebo její část je stanovena podle výkonu pracovníka na základě jeho výsledku vyjádřeného v penězích (tržba, obrát, zisk)

Tato forma je užívána především v obchodních činnostech, ve stavebnictví se může například jednat o prodej strojů nebo materiálu. Obvykle bývá kombinována s **pevnou mzdou**, kterou má pracovník zaručenou a k ní pak dostává provizi. Výhodou pro pracovníka může být přímý vztah k výkonu, nevýhodné jsou ovšem neovlivnitelné faktory, které nemůže mít pod kontrolou. [21]

- **kolektivní na četu** – odměňování je založené na skupinovém výkonu. Podmínky jsou stanovené na základě kolektivní smlouvy. Tato forma se používá, pokud je obtížné nebo nemožné stanovit podíl jednotlivce na výkonu skupiny. Pracovníci ve skupině by však měli podávat srovnatelné výkony, aby nedocházelo ke konfliktům a velikost skupiny by měla být přiměřená. [22]

- **smíšená mzda** – různé kombinace forem mzdy uvedených výše

3.4 Agenturní zaměstnávání

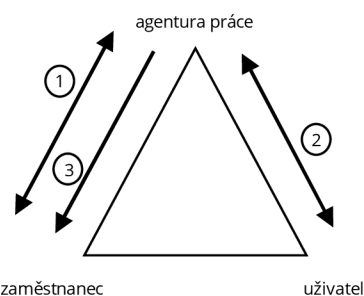
Agenturní zaměstnávání představuje pronájem pracovní síly, namísto přijetí zaměstnanců do standardního pracovního poměru. Zaměstnanec má tento poměr uzavřený s pracovní agenturou, která jej pak poskytuje uživatelům – podnikům.

V českém pracovním prostředí se tato forma zaměstnávání objevila poprvé v roce 2004.

„Agenturní zaměstnávání bylo do českého právního řádu zavedeno zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který nabyl účinnosti 1.10.2004. Před tímto datem nebyla činnost, kterou dnes nazýváme agenturním zaměstnáváním, nijak zákonem upravena, její faktické provozování však nebylo příslušnými orgány státní správy nijak postihováno.“ [23, str. 16]

Účastníky procesu agenturního zaměstnávání jsou tři hlavní subjekty, jejichž vztah znázorňuje následující schéma:

- ① pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti
(mezi agenturou práce a zaměstnancem - §307a, zákoník práce)
- ② dohoda o dočasném přidělení
(mezi agenturou práce a uživatelem - §308, zákoník práce)
- ③ písemný pokyn
(agentury práce přidělující zaměstnance k uživateli - §309, zákoník práce)



Obrázek 3.3 Účastníci procesu agenturního zaměstnávání [24, str. 76]

Protože je stavebnictví považováno za obor, jehož produkce kolísá v závislosti na ročním období, může být agenturní zaměstnávání vhodným řešením v situacích, kdy je nutné získat pracovníky v krátkém čase, ale zároveň na omezenou dobu, například v případě získání velkých zakázek. Touto cestou může podnik ušetřit na nákladech, které by jinak musel vynaložit na výběrová řízení a zaměstnávání pracovníků klasickou formou pracovního poměru. Zároveň zde odpadá řešení otázky, jak zaměstnat pracovníky během zimního

období, kdy je produkce nejnižší, protože smlouva s agenturou o poskytování pracovníků může být uzavřena na libovolně dlouhou dobu. Přináší to ovšem i negativní aspekty a především to, že měsíční náklad, který podnik vynaloží na pracovníka poskytnutého agenturou může být vyšší, než kdyby byl zaměstnán přímo v podniku. Je tak na zvážení vedoucího managementu každého podniku, zda je pro ně tato cesta výhodná.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Metodika výzkumné části práce

Praktická část této diplomové práce zahrnuje dvě hlavní části, a to výzkum kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní šetření je založené na průzkumu formou dotazníku, který je více specifikován v kapitole 4.2 a následném vyhodnocení hypotéz k tématu osobních nákladů. Kvalitativní šetření je založené na formě řízených rozhovorů, které jsou popsány a vyhodnoceny v kapitole 4.4.

4.1.1 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Cílem tohoto šetření bylo zjistit stav a přístup firem k osobním nákladům ve svých podnicích a sledování závislostí jednotlivých údajů a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz, které se týkají tohoto tématu. Cílem je vytvoření dotazníku, který obsahuje přiměřené množství otázek, které jsou jasně a srozumitelně formulovány tak, aby byla návratnost dotazníku co nejvyšší.

Dotazník byl před samotnou distribucí mezi respondenty konzultován s několika zástupci firem a po jejich zpětné vazbě došlo k upřesnění nebo drobným úpravám otázek, které by během vyplňování mohly způsobit nejasnosti nebo ukončení vyplňování. V tomto případě se jevila jako nejvíce problematická otázka č.13, která byla z důvodu větší názornosti doplněna o příklad.

Dotazník obsahuje celkem 16 otázek – v úvodu 2 otázky analytické, sloužící pro vytřídění firem dle velikosti a předmětu činnosti. Dále 13 otázek meritorních, jejichž účelem bylo zjistit údaje předmětu šetření a závěrečná otázka č. 16 sloužila pouze pro vyplnění kontaktních údajů v případě zájmu o zaslání výsledků dotazníkového šetření. V dotazníku bylo zároveň aplikováno větvení v případě, že dotazovaná firma vzhledem k předmětu činnosti nezaměstnává manuálně pracující dělníky. Otázky týkající se jejich odměňování se poté nezobrazily.

V dotazníku jsou obsaženy dva druhy otázek – uzavřené a polouzavřené. Uzavřené otázky jsou formulovány, aby bylo možno vybrat pouze jednu odpověď, případně více možných odpovědí a tato informace je vždy uvedena. Polouzavřené otázky byly použity v případě, kdy by mohl chtít respondent odpovědět jinak, než mu umožňovala nabídka odpovědí.

Hypotézy

Pro tvorbu dotazníku bylo nutné nejdříve stanovit hypotézy, které mají být tímto šetřením vyhodnoceny.

Předpokládá se, že obor podnikání stavební firmy má vliv na podíl osobních nákladů podniku k celkovým nákladům. Největší vliv má zejména struktura zaměstnanců a to, zdali podnik zaměstnává manuálně pracující dělníky.

Hypotéza 1: Přítomnost manuálně pracujících zaměstnanců má vliv na velikost podílu osobních nákladů k celkovým nákladům v podniku.

V druhé hypotéze je předpokládáno, že velikost podniku ovlivňuje šíři nabízených benefitů. Předpokládaným zjištěním by měla být přímá úměra mezi velikostí podniku a šíří nabízených benefitů pro své zaměstnance, tedy čím větší podnik, tím více druhů odměn pro zaměstnance.

Hypotéza 2: Velikost podniku ovlivňuje počet nabízených benefitů pro zaměstnance.

Třetí hypotéza se zabývá otázkou souvislosti mezi velikostí podniku a podílem mezi mzdou a benefity. Předpokladem je, že podíl benefitů bude ve větších podnicích taktéž vyšší, vzhledem ke světovému trendu, kdy benefity dosahují téměř stejné výše jako mzda samotná. Velké podniky se budou pravděpodobně snažit tomuto stavu přiblížit více než podniky malé.

Hypotéza 3: Velikost podniku ovlivňuje poměr nákladů na mzdy a benefity.

Poslední hypotéza je zaměřena na souvislost mezi velikostí podniku a změnou osobních nákladů v průběhu celosvětové ekonomické krize. Dá se předpokládat, že ve středních a velkých podnicích spíše nedošlo ke změnám, vzhledem k většímu obratu a lepšímu postavení na trhu. Oproti tomu v

podnicích mikro a malých se dá spíše očekávat snížení osobních nákladů ať už formou snížení mezd, anebo propuštění zaměstnanců.

Hypotéza 4: Velikost podniku má vliv na tom, zda došlo ke změně osobních nákladů snížením mezd nebo počtu zaměstnanců následkem celosvětové ekonomické krize.

4.1.2 Kvalitativní výzkum – řízené rozhovory

Rozhovory jsou realizovány za účelem vysledování postojů a přístupů třech subjektů ve velikosti mikropodnik, malý podnik a střední a velký podnik k osobním nákladům a jejich řízení. Formou řízených rozhovorů je možnost zjistit více konkrétních informací pro daný podnik a porovnat je s daty dotazníkového šetření. Čtyři z témat řízených rozhovorů jsou založeny na vyhodnocených hypotézách a další dvě témata jsou zaměřena na agenturní zaměstnávání a strategii pro získávání nových zaměstnanců.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno jako praktická část diplomové práce v průběhu měsíce dubna 2017 v rámci firem působících na stavebním trhu v České republice. Oslovení zástupců jednotlivých firem jsem realizovala pomocí e-mailu, který obsahoval žádost o účast v průzkumu, stručné informace o účelu dotazování a obsahu dotazníku, poučení o anonymitě veškerých údajů a doporučení dotazník vyplňovat nejlépe z pozice personalisty, mzdové účetní apod. Touto cestou jsem oslovila 971 subjektů, které působí na tuzemském stavebním trhu.

Tvorba dotazníku a jeho distribuce byla realizována pomocí internetové stránky www.vyplnto.cz. Dotazník v průběhu šetření vyplnilo a odeslalo celkem 128 respondentů. Návratnost v procentech se pohybuje v předpokládaných hodnotách a je 13,2%. Ze statistiky výše zmíněné stránky bylo zjištěno, že návratnost dotazníků otevřených a skutečně odeslaných je 47,4 %.

4.2.1 Uvedte velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců

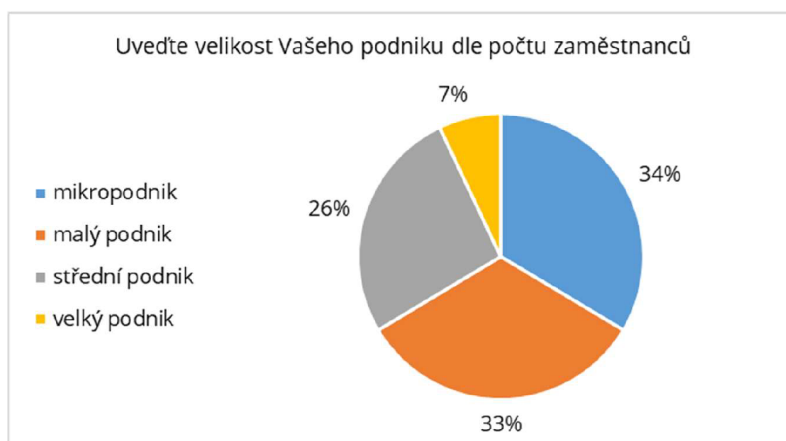
Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

V úvodní analytické otázce měli respondenti zvolit velikost podniku dle počtu zaměstnanců z uzavřených odpovědí, které byly rozčleněny do čtyř kategorií.

Dle doporučení komise EU [28] jsou jednotlivé kategorie stanoveny dle počtu zaměstnanců takto:

- mikropodnik < 10 zaměstnanců
- malý podnik < 50 zaměstnanců
- střední podnik < 250 zaměstnanců
- velký podnik 250 a více zaměstnanců

Z následujícího grafu vyplývá složení respondentů dle velikosti podniku, která byla stanovena počtem zaměstnanců. Po sloučení kategorií *středních a velkých podniků* vzniknou tři stejně velké skupiny. V tomto ohledu je rozložení odpovědí rovnoměrné, což je s velkou pravděpodobností způsobeno opravdu velkým počtem oslovených firem se záměrem získání takto reprezentativního vzorku. Tyto informace jsou nadále použity pro vyhodnocování hypotéz a sledování závislostí.



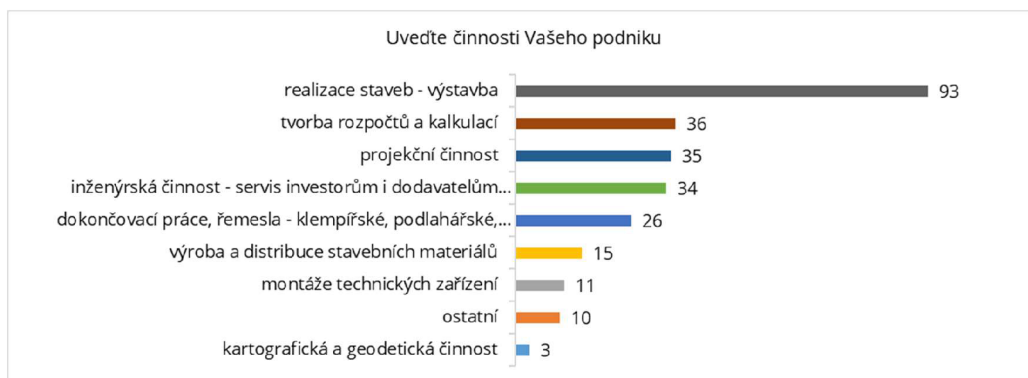
Graf 1 Velikost podniku, vlastní zpracování

4.2.2 Uvedte činnosti Vašeho podniku

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí (min. 1).

Druhá analytická otázka byla zaměřena na činnosti podniku, kdy měl respondent na výběr z nabízených možností, kde mohl zvolit alespoň jednu nebo více odpovědí. Do odpovědí byla zahrnuta nejčastější odvětví, případně možnost *ostatní*, pokud by si respondent z možných odpovědí nevybral.

Z výsledků vyplývá, že naprostá většina respondentů se věnuje *realizaci staveb – výstavbě* jako takové (93 odpovědí) nebo kombinaci s jinou činností. Dalšími často zastoupenými činnostmi jsou *tvorba rozpočtů a kalkulací* (36), *projekční činnost* (35) a *inženýrská činnost* (34). Nejméně zastoupenými kategoriemi pak byla *kartografická a geodetická činnost* a *geologický, hydrogeologický a radonový průzkum* (po 3 odpovědích). Tyto informace budou opět použity jako kritéria pro vyhodnocení hypotéz a sledování závislostí mezi odpověďmi.



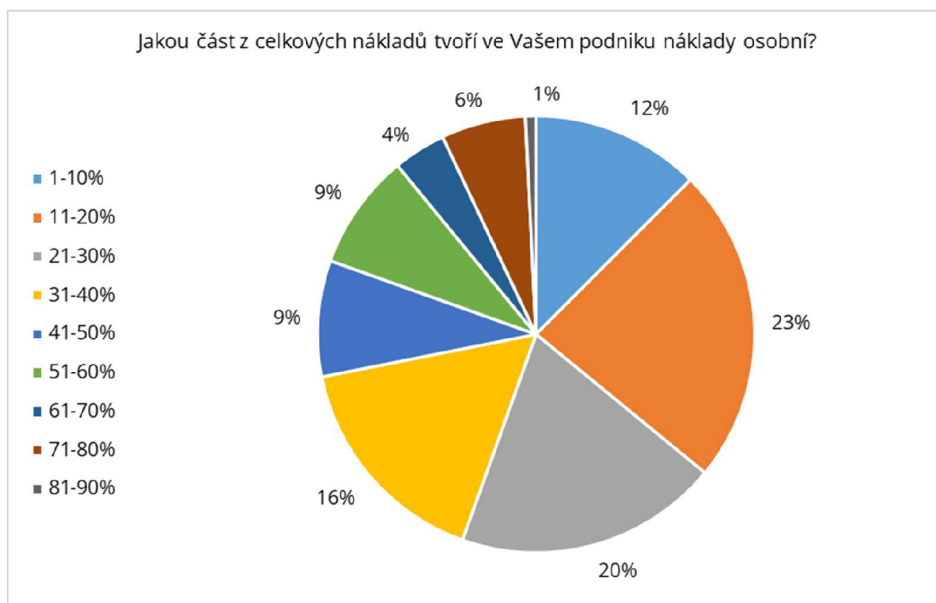
Graf 2 Činnosti podniku, vlastní zpracování

4.2.3 Jakou část z celkových nákladů tvoří ve Vašem podniku náklady osobní?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Třetí otázka se byla již zaměřena konkrétně k tématu dotazníku a jejím cílem bylo zjistit, kolik procent z celkových nákladů podniku tvoří náklady osobní. Vzhledem k možnosti záměny osobních nákladů za pouze mzdové náklady byla součástí otázky poznámka, kde bylo objasněno, že do osobních nákladů kromě mzdy a zákonného pojištění spadají i jakékoli jiné náklady vynaložené na lidskou pracovní sílu. Tato otázka je důležitá pro sledování závislosti mezi velikostí podniku nebo předmětem činnosti, a právě procentuálním zastoupením osobních nákladů.

Předpokládaným výsledkem bylo zjištění, že podniky, které se zabývají realizací – výstavbou mají obecně nižší poměr osobních nákladů než podniky, jejichž hlavní náplní jsou práce kancelářského typu a odpadají tak náklady na materiály, stroje a zařízení používané při výstavbě. Tento předpoklad je dále rozvíjen v rámci vyhodnocení hypotéz.

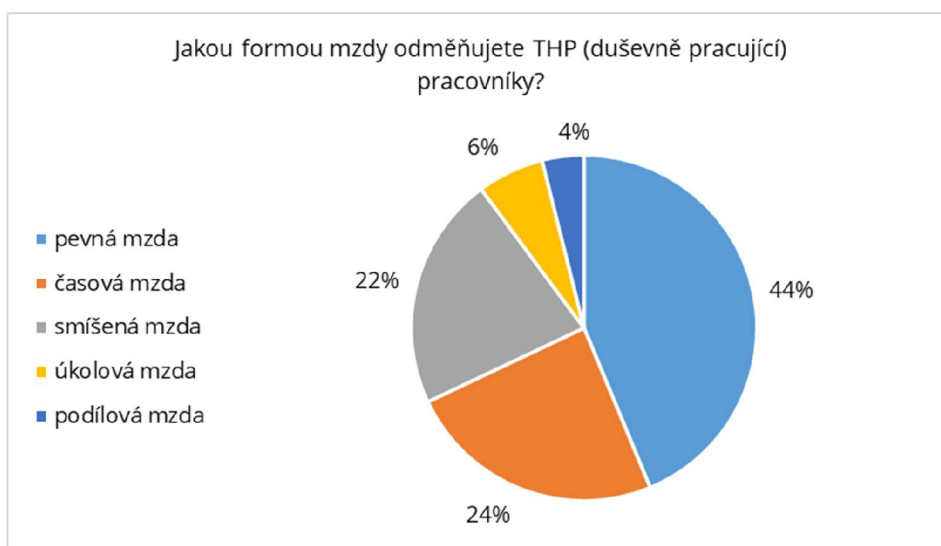


Graf 3 Osobní náklady v podniku, vlastní zpracování

4.2.4 Jakou formou mzdy odměňujete THP (duševně pracující) pracovníky?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Další otázka sledovala formu mzdy, jakou jsou odměňováni pracovníci technicko-hospodářského odvětví. Respondenti měli na výběr z pěti možností, přičemž měli zvolit právě jednu. Jako nejčastější odpověď byla zvolena *pevná mzda*, kterou vybralo 56 dotazovaných a podíl tvoří necelou polovinu všech odpovědí. Další čteně zastoupené odpovědi byly *časová mzda* (31) a *smíšená mzda* (28). Nejméně respondentů uvedlo, že odměňují své duševně pracující zaměstnance formou *úkolové mzdy* (8) a pouze pět uvedlo možnost *podílová mzda*. Očekávaným výsledkem je i fakt, že žádní z firem nevedla jako možnost odměňování *kolektivní na četu*.

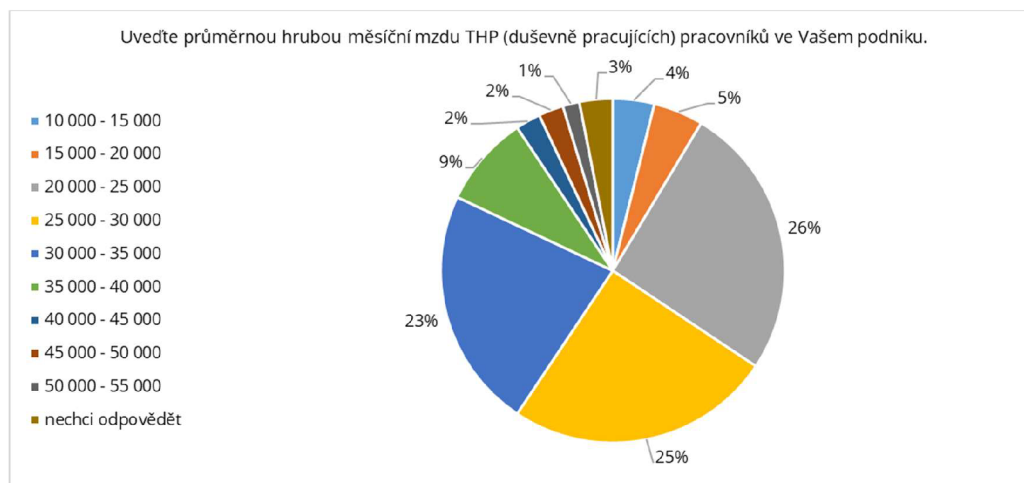


Graf 4 Forma mzdy THP pracovníků, vlastní zpracování

4.2.5 Uvedte průměrnou hrubou měsíční mzdu THP (duševně pracujících) pracovníků ve Vašem podniku.

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Otázka pátá kladla za cíl zjistit, v jakém rozpětí se pohybují hrubé měsíční mzdy pracovníků z technicko-hospodářského úseku firmy. Respondent měl zvolit jednu z nabízených možností, zároveň byla mezi odpověďmi nabídnuta i možnost *nechci odpovědět*, kterou si zvolili 4 účastníci průzkumu. Částky byly uvedeny v Kč a rozpětí bylo zvoleno po 5 000 Kč a začínalo rozpětím 10 000 - 15 000, které zvolilo 5 dotazovaných. V nejvyšším rozpětí 50 000-55 000 se pohybují průměrné hrubé mzdy THP pracovníků u dvou respondentů. Mezi nejčastější odpovědi patří 20 000 - 25 000 (33), 25 000 - 30 000 (32) a 30 000 - 35 000 (29). Zastoupení ostatních odpovědí vyšlo z průzkumu takto: 6 respondentů uvedlo možnost 15 000 - 20 000, odpovědi 40 000 - 45 000 a 45 000 - 50 000 zvolilo shodně po třech dotazovaných. V prvním čtvrtletí roku 2017 představovala dle údajů Českého statistického úřadu [27] průměrná hrubá mzda v české republice 27 889 Kč. Z následujícího grafu pak vyplývá, že tuto částku pobírá nebo překročí přibližně polovina zaměstnanců v úseku technicko-hospodářských pracovníků v dotazovaných podnicích.

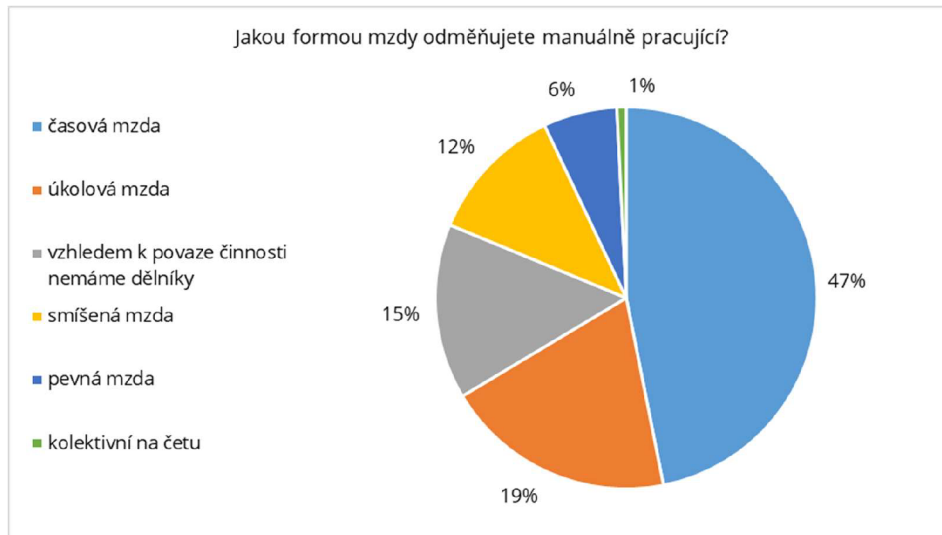


Graf 5 Průměrná hrubá měsíční mzda THP pracovníků, vlastní zpracování

4.2.6 Jakou formou mzdy odměňujete manuálně pracující?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí. Na základě odpovědi došlo k větvení dotazníku.

Otázka šestá zjišťovala formu mzdy, jakou jsou odměňováni zaměstnanci manuálně pracující – v stavebnictví nejčastěji dělníci. Podobně jako u čtvrté otázky, které zjišťovala totéž u zaměstnanců v úseku technicko-hospodářském měli respondenti na výběr z pěti možností, představujících formu mzdy a byla přidána i odpověď pro případy, kdy se podnik zabývá pouze projekčními činnostmi a manuálně pracující zaměstnanci tak nejsou uplatňováni a tuto možnost uvedlo 19 z oslovených. Nejzastoupenější odpovědí byla *časová mzda*, kterou uvedla téměř polovina dotazovaných – 60. Ve 25 případech jsou dělníci odměňováni *úkolovou mzdou*, *smíšenou mzdou* využívá 15 podniků, *pevnou mzdou* uplatňuje 8 z dotazovaných a v 1 případě je využívána *mzda kolektivní na četu*. Žádná z dotazovaných firem neuplatňuje u odměňování dělníků *podílovou mzdou*. Oproti předchozímu případu odměňování technicko-hospodářských pracovníků, kde vítězila možnost pevné mzdy zde výrazně převažuje mzda časová.



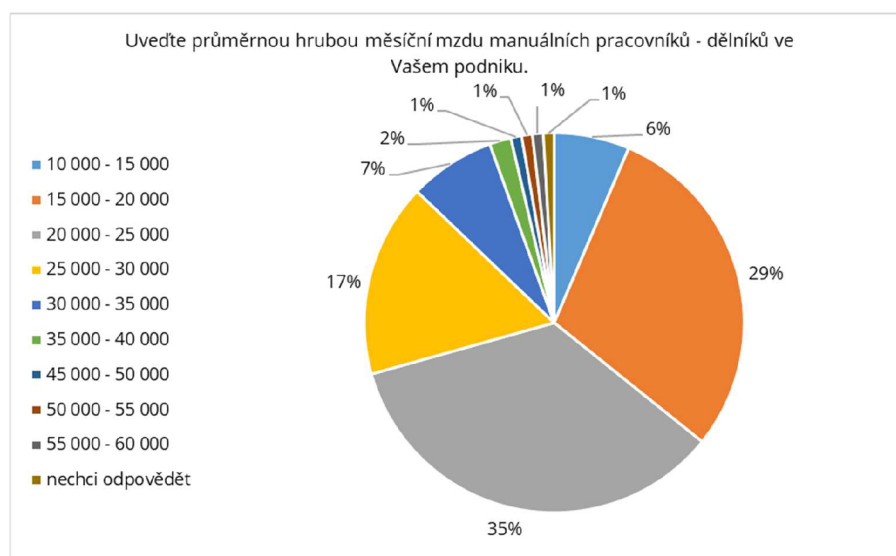
Graf 6 Forma mzdy manuálně pracujících, vlastní zpracování

Tato otázka byla zároveň použita pro větvení dotazníku. V případě, že respondent uvedl možnost, kdy v jeho podniku nepracují dělníci, nezobrazily se další otázky týkající se odměňování těchto pracovníků. Dotazník pro tyto respondenty pokračoval otázkou č.10.

4.2.7 Uvedte průměrnou hrubou měsíční mzdu manuálních pracovníků - dělníků ve Vašem podniku.

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

V této otázce bylo podobně jako u otázky č.5 zjistit rozmezí hrubé mzdy tentokrát u manuálně pracujících zaměstnanců. Dotazovaný měl zvolit právě jednu z nabízených možností a opět zde měl možnost neodpovědět, což zvolil jeden respondent. Částky byly opět odstupňovány rozmezím 5 000 a byly uvedeny v Kč. Nejvíce dotazovaných (38) uvedlo možnost 20 000 – 25 000, o něco méně (32) zvolilo rozmezí 15 000 – 20 000. Téměř shodných výsledků dosáhla rozmezí 30 000 – 35 000 (8) a 10 000 – 15 000 (7). Dvě odpovědi získalo rozmezí 35 000 – 40 000 a po jedné odpovědi získaly nejvyšší možnosti 55 000 – 60 000, 45 000 – 50 000 a 50 000 – 55 000. V jednom případě dotazovaný připojil ke svému dotazníku komentář, kde vysvětloval neobvykle vysokou částku u manuálně pracujících zaměstnanců, a to z důvodu nasazení pracovních čet převážně na stavbách v zahraničí v Německu, kde platí nařízená minimální hodinová mzda. Z grafu pak vyplývá, že ze zaměstnanců v dělnické profesi pobírá nebo překračuje částku průměrné hrubé mzdy z prvního čtvrtletí roku 2017 – 27 889 Kč přibližně 20 % zaměstnanců z dotazovaných firem.



Graf 7 Průměrná hrubá měsíční mzda manuálních pracovníků, vlastní zpracování

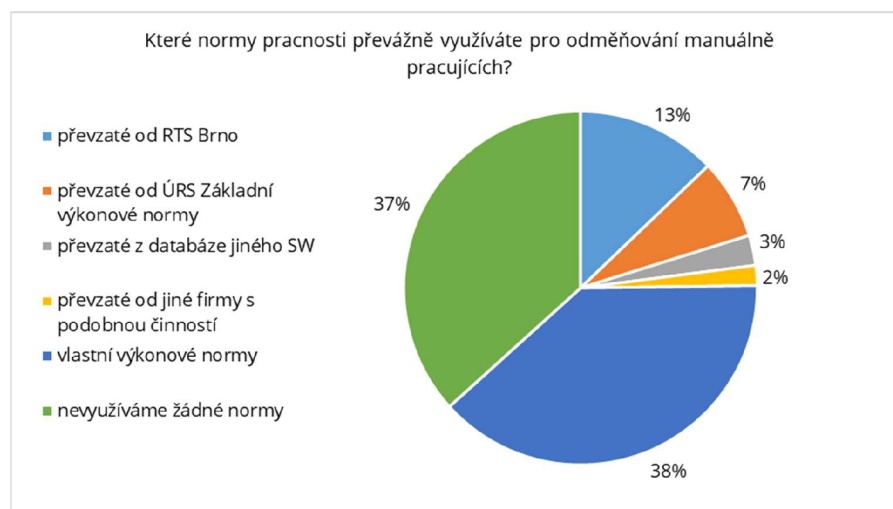
4.2.8 Které normy pracnosti převážně využíváte pro odměňování manuálně pracujících?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Tato otázka se nezobrazila v případě, že respondent v předchozí otázce č.6 uvedl, že v jeho podniku nemají manuálně pracující zaměstnance. Účelem otázky bylo zjistit, zda podniky pro odměňování svých dělníků využívají normy pracnosti jako nástroj pro jejich odměňování. Dotazovaný měl na výběr ze šesti možností, ze kterých měl zvolit právě jednu. První možností bylo využívání norem převzatých od RTS Brno, další možnost představovalo převzetí norem od ÚRS – Základní výkonové normy, jako třetí možnost se nabízelo převzetí normy z databáze jiného SW například pro tvorbu rozpočtů. Čtvrtá varianta představovala převzetí norem od jiné firmy s podobnou činností. Předposlední možnost nabízela využívání vlastních výkonových norem a poslední varianta odpovědi počítala s nevyužíváním žádných norem.

Z výsledků vyplývá, že největší počet podniků, kde jsou normy pracností využívány používá *vlastní výkonové normy* (42), pouze o dva respondenty méně zvolilo možnost *nevyužíváme žádné normy*. Používání norem *převzatých od RTS Brno* uvedlo 14 dotazovaných, *normy převzaté od ÚRS* pak používají

v osmi podnicích. Převzetí výkonových norem z *databáze jiného SW* zvolili tři dotazovaní a dva respondenti využívají ve svých podnicích normy *převzaté od jiné firmy s podobnou činností*.



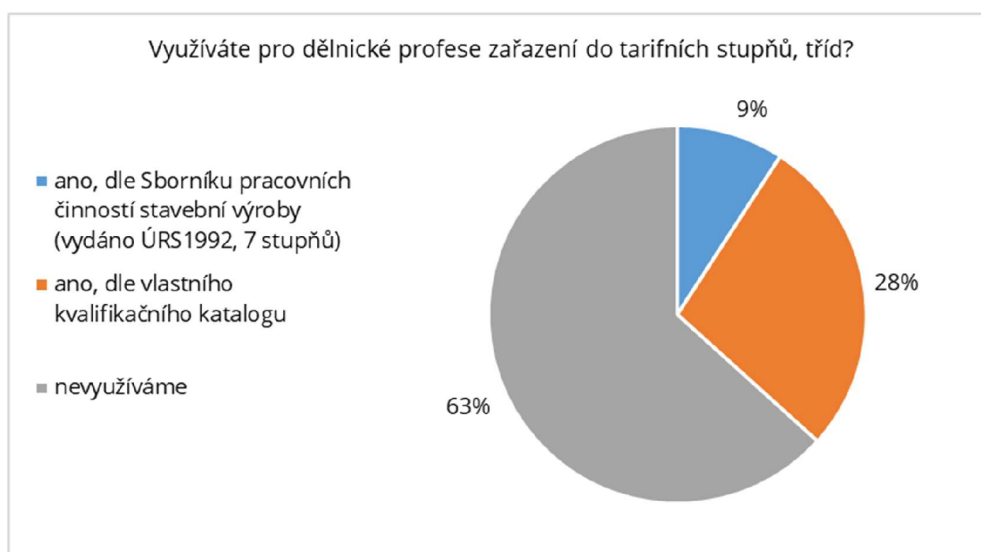
Graf 8 Normy pracovní, vlastní zpracování

4.2.9 Využíváte pro dělnické profese zařazení do tarifních stupňů, tříd?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Otázka devátá zjišťovala, zda jsou v podnicích používány tarifní stupně nebo třídy pro zařazení manuálně pracujících. Otázka spadá do části dotazníku, která se nezobrazila v případě, že v podniku nezaměstnávají dělníky. Respondent měl na výběr ze tří možností, z nichž měl vybrat právě jednu.

První možnost zahrnovala využívání *Sborníku pracovních činností stavební výroby (vydáno ÚRS 1992, 7 stupňů)*, kterou volilo nejméně dotazovaných – 10. Téměř 30% zvolilo možnost využívání *vlastního kvalifikačního katalogu* a nejpočetnější skupina – 69 respondentů uvedla, že zařazení do tarifních stupňů nebo tříd *nevyužívá*.



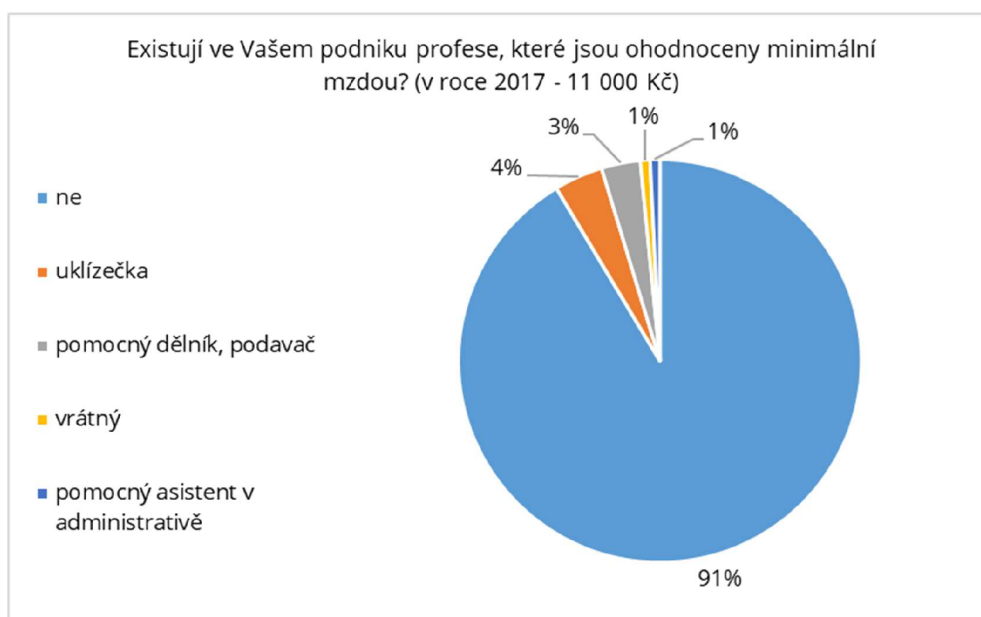
Graf 9 Trifní stupně, třídy, vlastní zpracování

4.2.10 Existují ve Vašem podniku profese, které jsou ohodnoceny minimální mzdou? (v roce 2017 - 11 000 Kč)

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Touto otázkou bylo ukončeno větvení dotazníku a již se opět zobrazovala všem účastníkům šetření. Otázka byla nastavena jako polouzavřená, kdy měl dotazovaný v případě kladné odpovědi uvést příklad pracovní pozice, které se ohodnocení minimální mzdou týká.

Potěšujícím může být zjištění, že v naprosté většině případů – 91% nejsou v podnicích zastoupeny profese ohodnocené minimální mzdou. V pěti případech respondenti uvedli, že minimální mzdou odměňují pracovníky v oblasti *úklidu*, ve čtyřech případech se jednalo o *pomocné dělníky, podavače*. Po jednom poté dotazovaní uvedli pozice *vrátný* a *pomocný asistent v administrativě*.



Graf 10 Minimální mzda, vlastní zpracování

4.2.11 Jaké osobní náklady mimo základní mzdu a zákonné pojištění (sociální a zdravotní) máte?

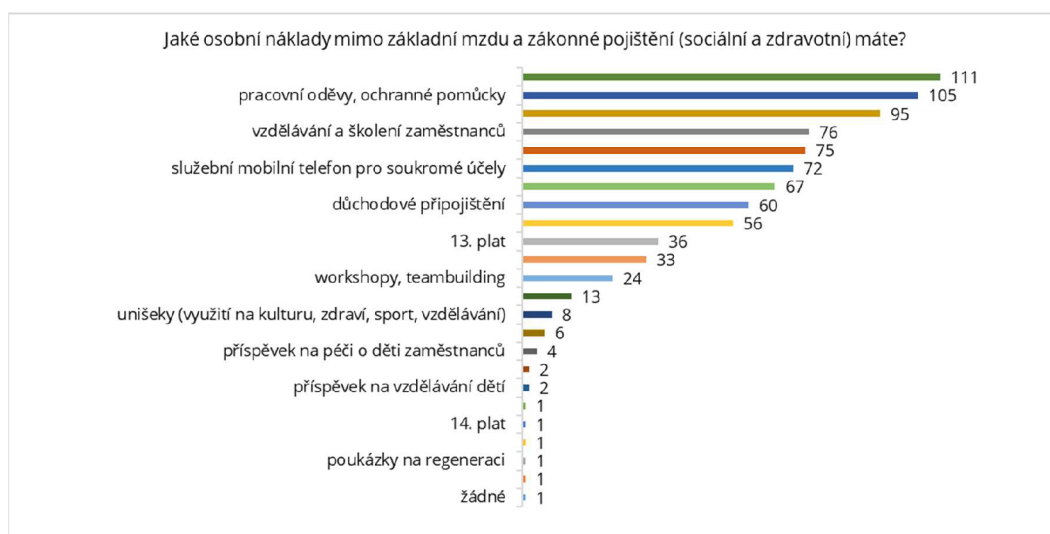
Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1).

Následující otázka měla za cíl zjistit škálu jednotlivých nákladů v podnicích v souvislosti se zajištěním lidské pracovní síly. Dotazovaný měl k dispozici 17 předepsaných variant nákladů, které zahrnovaly nejčastější možné typy a zároveň byla k dispozici možnost vepsání vlastní odpovědi v případě, že by škála nebyla dostatečná. Požadována byla alespoň jedna zvolená odpověď, maximální počet omezen nebyl.

V odpovědích nebyla nabídnuta možnost zákonného pojištění, které vzniká vždy v souvislosti se mzdou zaměstnanců. Mezi odpověďmi byla ovšem zahrnuta možnost nákladů *školení BOZP a PO*, které by měli zajišťovat dle zákona všichni dotazovaní, ale mezi náklady ji zařadilo jen 95 respondentů z celkových 128. Dá se tedy předpokládat, že určitá část dotazovaných otázku vnímala jako dotaz na poskytované benefity pro zaměstnance, nikoli osobní náklady.

Nejvíce odpovědí ze všech získala možnost *prémie a odměny* (111), druhou nejčastější odpovědí byly *pracovní oděvy, ochranné pomůcky* (105) a na třetím místě se umístila již zmiňovaná *školení BOZP a PO* (95). Dalšími odpověďmi, které získaly značné množství hlasů byly *vzdělávání a školení zaměstnanců* (76), *příspěvek na stravování poskytuje* 75 dotazovaných a *služební mobilní telefon pro soukromé účely* mohou zaměstnanci využívat v 72 případech. *Služební automobil pro osobní účely* mají k dispozici zaměstnanci v 67 podnicích a na *důchodové připojištění* přispívá 60 zaměstnavatelů, tedy téměř polovina z dotazovaných. *Firemní akce pro zaměstnance* pořádají v 56 případech. Ve 36 případech je zaměstnancům vyplácen *13. plat, nadstandardní délku dovolené* mohou zaměstnanci využít ve 33 firmách. *Workshopy a teambuilding* pořádají pouze ve 24 podnicích a *příspěvek na kulturu a sport* je poskytován pouze ve 13 případech. Nejméně jsou pak poskytovány *unišeky* (8), *příspěvek v nemoci* (6) a *příspěvek na péči o děti zaměstnanců* (4). *Příspěvek na vzdělávání dětí zaměstnanců* poskytují ve 2 firmách.

Dále pak někteří respondenti využili možnosti vložení vlastních odpovědí, které v dotazníku nebyly na výběr. Ve dvou případech se jednalo o *odměny za dobu zaměstnání u firmy (pracovní jubilea)*. Po jedné pak byly doplněny tyto odpovědi: *14. plat, životní připojištění, poukázky na regeneraci, vánoční balíčky*. Jeden dotazovaný pak zvolil vlastní odpověď *žádné*.



Graf 11 Další osobní náklady, vlastní zpracování

4.2.12 Jaké osobní náklady mimo základní mzdu a zákonné pojištění (sociální a zdravotní) máte? (POUZE 3 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ)

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1, max 3).

Otázka dvanáctá má téměř stejné znění jako otázka předchozí, ale klade jiný cíl. V této části dotazníku je cílem zjistit 3 osobní náklady, které v podnicích představují největší položky z hlediska vynaložených financí. Respondent měl vybrat z nabídky odpovědí alespoň jednu a maximálně tři, případně mohl doplnit odpověď vlastní.

Z výsledků vyplývá, že největší náklady jsou vynaloženy na *prémie a odměny* a to v 78 případech. Dalšími dvěma početně zastoupenými odpověďmi byly *pracovní oděvy a ochranné pomůcky* (45) a *příspěvek na stravování* (42). *13.plat* tvoří trojici nejvýznamnějších nákladů v 29 podnicích, následuje pak *důchodové připojištění* (27) a shodně po 25 odpovědích získala *nadstandardní délka dovolené a náklady na služební automobil pro osobní účely*. *Vzdělávání a školení zaměstnanců* patří mezi nejvýznamnější náklady v 19 případech. *Školení BOZP a PO a služební mobilní telefon pro soukromé účely* zařadilo mezi nejvýznamnější náklady shodně 11 podniků. V deseti případech tvoří jeden

z nejdůležitějších nákladů zajišťování firemních akcí pro zaměstnance. Nejmenší počet odpovědí pak získaly možnosti příspěvek v nemoci (2), životní připojištění (1) a workshopy, teambuilding (1). Ve dvou případech byla doplněna vlastní odpověď a to, že žádné další osobní náklady v podniku nemají, což by se opět dalo považovat za nesprávné, neboť minimálně školení BOZP a PO by mělo probíhat v každém podniku dle Zákoníku práce, který tuto povinnost nařizuje. Dá se předpokládat, že vyplňující tyto náklady nevnímá jako osobní.

Obecně lze zhodnotit, že výrazně největší náklady představují přímo nadstandardní finanční ohodnocení pracovníků v podobě prémie a odměn, což jistě zaměstnance daných podniků motivuje v pracovních výkonech. Ani následující položka není příliš překvapující vzhledem k oboru podnikání, kdy zaměstnanci na stavbách ke svému pracovnímu výkonu potřebují vhodný oděv a především osobní ochranné pomůcky.

Zjištěné skutečnosti z otázky předešlé a této budou použity pro sledování souvislostí mezi velikostí podniku, oblasti působení a například šíře poskytovaných benefitů pro své zaměstnance.



Graf 12 Nejvýznamnější osobní náklady, vlastní zpracování

4.2.13 Odhadněte poměr zastoupení mzdy a zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Tato otázka kladla za cíl zjistit poměr mzdy a peněžní hodnotu benefitů, které v součtu zaměstnanec od zaměstnance za vykonanou práci obdrží. Vzhledem k složité formulaci otázky a předejití případným nedorozuměním, která se objevila během testování dotazníku před samotnou distribucí, byla otázka doplněna o příklad, který měl respondenta navést ke zvolení správné odpovědi.

Dotazovaný měl zvolit z nabízených možností poměrů

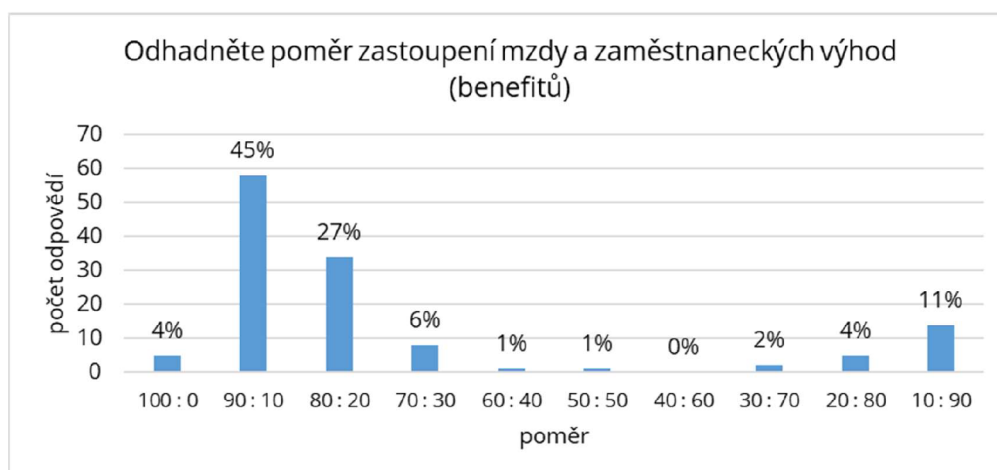
mzda : zaměstnanecké výhody, které byly odstupňovány po 10. Příklad pro volbu odpovědi byl uveden takto:

mzda 20 000 Kč

zaměstnanecké výhody ve formě příspěvku na stravování; příspěvku na kulturu a sport a příspěvku na penzijní připojištění 2 500 Kč

V poměru tedy 20 000 : 2 500, neboli 90 : 10

Tato otázka byla položena z důvodu zjištění, zda dotazované podniky mají snahu vyplácet své zaměstnance v podobě minimální mzdy, ke které přidávají další položky v podobě benefitů. To totiž může pro zaměstnavatele přinášet finanční úsporu, jelikož se z těchto benefitů často nemusí odvádět daň z příjmu a odvody sociálního a zdravotního pojištění. Zároveň může být tato forma odměňování zajímavá i pro samotné zaměstnance. Z výsledků však vyplývá, že tento způsob odměňování firmy příliš nevyužívají, jelikož 45% dotazovaných uvedlo poměr 90 : 10 a druhou nejčastější odpovědí s 34 hlasy byl poměr 80 : 20. Teprve až na třetím místě se umístila odpověď 10 : 90, kterou zvolilo 14 dotazovaných. Odhad poměru mzdy a benefitů 70 : 30 zvolilo 8 respondentů, shodně 5 odpovědí získaly možnosti 20 : 80 a 100 : 0, kdy zaměstnanci nečerpají žádné benefity. Minimální počet dotazovaných pak zvolil odpovědi 30 : 70 (2), 60 : 40 a 50 : 50 po jedné odpovědi.



Graf 13 Poměr mzdy a zaměstnaneckých výhod, vlastní zpracování

4.2.14 Mění se z dlouhodobého hlediska tento poměr?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Předposlední otázka navazovala na otázku předchozí a jejím cílem bylo zjistit, zda se poměr mzdy a benefitů, který respondent zvolil v předešlé otázce, z dlouhodobého hlediska mění a pokud ano, pak jakým směrem. Dotazovaný měl na výběr ze tří možností, kdy zvolit měl právě jednu.

Odpověď, která jednoznačně zvítězila, dává jasně najevo, že z dlouhodobého hlediska se poměr mzdy a benefitů nemění a zůstává stejný a to ve 100 případech. Shodně pak po 14 odpovědích získaly zbylé dvě možnosti, kdy se poměr mzdy a benefitů mění ať už tak, že mzdy klesají a benefity rostou nebo naopak. Lze tedy říci, že obecně ke změnám nedochází a z odpovědí ani nelze vzhledem ke shodnému počtu odpovědí obou variant určit trend změn v případě, že nastanou.



Graf 14 Změny poměru v čase, vlastní zpracování

4.2.15 Došlo ve Vašem podniku ke změnám osobních nákladů vlivem celosvětové ekonomické krize?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí (min. 1).

Poslední otázka dotazníku byla zařazena z důvodu zjištění dopadu celosvětové ekonomické krize v podnicích na osobní náklady a jakým způsobem firmy případně přistoupily k snížení těchto nákladů. Respondent měl na výběr ze tří odpovědí, kdy měl zvolit alespoň jednu. Mezi odpověďmi byla zařazena možnost, kdy *nedošlo ke změnám* v rámci úspor a tu zvolilo i nejvíce dotazovaných (73). Další možností bylo *snížení počtu zaměstnanců*, ke kterému museli přistoupit ve 35 podnicích. *Snížení mezd* jako opatření zvolili ve 12 podnicích a kombinací *snížení mezd i počtu zaměstnanců* řešili ekonomickou krizi v osmi firmách.

Z výsledků tak vyplývá, že více než polovinu podniků ekonomická krize nezasáhla natolik, aby docházelo k úsporným opatřením v oblasti osobních

nákladů. Mezi řešeními snížení nákladů pak převládá raději propuštění zaměstnanců před snížením mezd.



Graf 15 Změny osobních nákladů vlivem ekonomické krize, vlastní zpracování

4.2.16 Mám zájem o zaslání výsledků průzkumu

Nepovinná otázka, respondent měl uvést vlastní odpověď

Na úplný závěr dotazníkového šetření byla zařazena možnost uvedení kontaktu pro zaslání výsledků. Zájem o zjištěné závěry získané tímto šetřením projevilo 29 respondentů.

4.3 Vyhodnocení hypotéz

V této kapitole se věnuji vyhodnocení hypotéz v souvislosti se zjištěnými daty z dotazníkového šetření.

4.3.1 Hypotéza H1

Pro vyhodnocení této hypotézy jsem rozdělila podniky do dvou kategorií podle toho, zda ve firmách dělníky mají anebo nemají a sledovala počet odpovědí v jednotlivých rozmezích podílu osobních nákladů podniku. Toto rozdělení pouze do dvou skupin jsem zvolila, protože respondenti měli možnost uvést i více oborů podnikání.

Hypotéza H1: Přítomnost manuálně pracujících zaměstnanců, má vliv na velikost podílu osobních nákladů k celkovým nákladům v podniku.

Zjištěné údaje jsou zobrazeny v následující tabulce. V prvním sloupci je uvedena velikost podílu, další dva sloupce sledují odpovědi podniků, jež manuálně pracující zaměstnance nemají, přičemž v prvním sloupci je uveden počet odpovědí v dané kategorii a druhý sloupec sleduje procentuální zastoupení odpovědi. Poslední dva sloupce sledují ty též údaje, avšak pro podniky, které manuálně pracující zaměstnance mají.

Podíl osobních nákladů	Nemají dělnické profese		Mají dělnické profese	
	Počet odpovědí	% zastoupení	Počet odpovědí	% zastoupení
1-10%	1	5,26%	15	13,76%
11-20%	1	5,26%	29	26,61%
21-30%	1	5,26%	24	22,02%
31-40%	2	10,53%	19	17,43%
41-50%	2	10,53%	9	8,26%
51-60%	4	21,05%	7	6,42%
61-70%	2	10,53%	3	2,75%
71-80%	5	26,32%	3	2,75%
81-90%	1	5,26%	0	0,00%
Σ	19		109	

Tabulka 2 Hypotéza H1, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že podniky, které nezaměstnávají pracovníky na pozici manuálně pracujících dělníků mají nejčastější podíl osobních nákladů 71-80 %. Na straně druhé podniky, které tyto zaměstnance v podniku mají, nejčastěji uvedli jako výši svých osobních nákladů 11-20 %.

Protože skupina podniků, kde nemají dělnické profese je zastoupena v podstatně menším počtu a některé odpovědi tak nedosahují statisticky významného počtu pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, bylo přistoupeno k seskupení odpovědí.

Lépe jsou výsledky patrné, pokud jako hranici zvolíme poloviční hranici, tedy že 50 % a více tvoří náklady osobní.

Podíl osobních nákladů	Nemají dělnické profese		Mají dělnické profese	
	Počet odpovědí	% zastoupení	Počet odpovědí	% zastoupení
1-50%	7	36,84%	96	88,07%
51-90%	12	63,16%	13	11,93%
Σ	19		109	

Tabulka 3 Hypotéza H1 agregovaně, vlastní zpracování

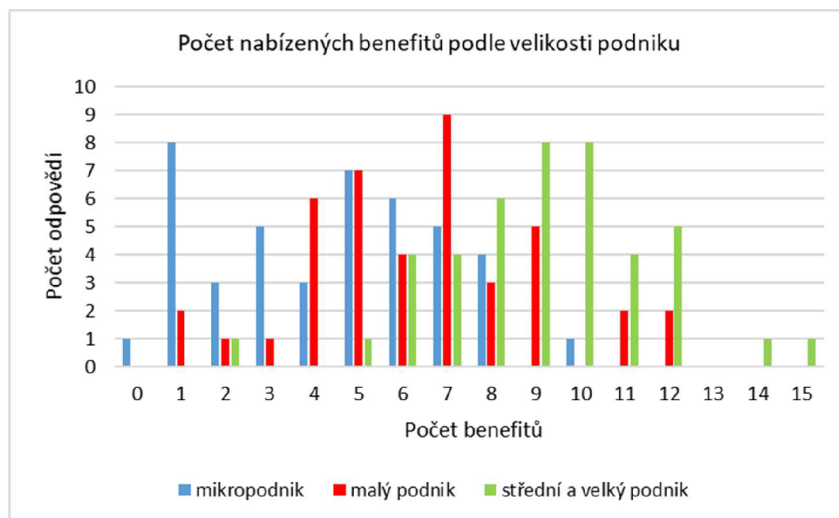
Hypotézu H1 lze tedy potvrdit. Je pravda, že přítomnost manuálně pracujících zaměstnanců má vliv na velikost podílu osobních nákladů k celkovým nákladům podniku.

4.3.2 Hypotéza H2

Pro vyhodnocení této hypotézy byly podniky rozděleny do třech kategorií dle velikosti, dle zjištěných údajů z dotazníkového šetření. Kategorie podniků ve velikosti středních a velkých byly sloučeny do jedné. V dalším kroku byly sečteny odpovědi získané z 11. otázky dotazníku.

Hypotéza H2: Velikost podniku ovlivňuje počet nabízených benefitů pro zaměstnance.

Z grafu vyplývá, že v podnicích do velikosti 10 zaměstnanců poskytují nejčastěji 1 benefit, avšak mezi dalšími nejčastějšími odpověďmi bylo 5 a 6 benefitů. V podnicích ve velikosti 11-50 zaměstnanců poskytují nejčastěji 7 benefitů, ale druhou nejčastější odpovědí bylo 5 benefitů, stejně jako v předešlé kategorii. V poslední sloučené kategorii podniků bylo nejčastější odpovědí 9 a 10 benefitů a další nejčastější odpovědí bylo až 12 benefitů.



Graf 16 Hypotéza H2, vlastní zpracování

Pro přehlednost můžeme hypotézu vyhodnotit za pomoci mediánu. Pro mikropodnik medián představuje hodnotu 5, malý podnik 6,5 a pro podniky střední a velké pak 9.

I když rozdíl mezi mikropodnikem a malým podnikem není tak velký, je možné z těchto výsledků vysledovat vztah mezi velikostí podniku a počtem nabízených benefitů. Hypotézu H2 lze potvrdit. Platí, že velikost podniku ovlivňuje počet nabízených benefitů pro zaměstnance.

4.3.3 Hypotéza H3

Pro ověření této hypotézy byly podniky znovu rozděleny do třech kategorií dle jejich velikosti a skupiny podniků ve velikosti 50-250 a 251 a více zaměstnanců byly sloučeny do jedné. Absolutní počty jednotlivých odpovědí byly získány ze třinácté otázky dotazníkového šetření.

Hypotéza H3: Velikost podniku ovlivňuje poměr nákladů na mzdy a benefity.

Data jsou zobrazena v následující tabulce.

Velikost podniku	mikropodnik		malý podnik		střední a velký podnik	
	Odpovědi	%	Odpovědi	%	Odpovědi	%
100 : 0	1	2,33%	4	9,52%	0	0,00%
90 : 10	18	41,86%	22	52,38%	18	41,86%
80 : 20	13	30,23%	7	16,67%	14	32,56%
70 : 30	2	4,65%	2	4,76%	4	9,30%
60 : 40	0	0,00%	0	0,00%	1	2,33%
50 : 50	0	0,00%	1	2,38%	0	0,00%
40 : 60	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
30 : 70	1	2,33%	0	0,00%	1	2,33%
20 : 80	3	6,98%	1	2,38%	1	2,33%
10 : 90	5	11,63%	5	11,90%	4	9,30%
Σ	43		42		43	

Tabulka 4 Hypotéza H3, vlastní zpracování

Dle zjištěných údajů vyplývá, že nejvíce odpovědí ve všech kategoriích podniků získal shodně poměr 90 : 10 ve prospěch mezd. Hypotézu H3 není možno potvrdit. Není pravda, že by velikost podniku měla vliv na poměr nákladů na mzdy a benefity.

4.3.4 Hypotéza H4

Pro vyhodnocení poslední hypotézy je rovněž zachováno rozdělení podniků do třech kategorií dle jejich velikostí. Cílem je zjistit, zda má velikost podniku vliv na to, jak se měnily osobní náklady v podnicích v důsledku celosvětové ekonomické krize. Data jsou čerpána z 15. otázky dotazníkového šetření.

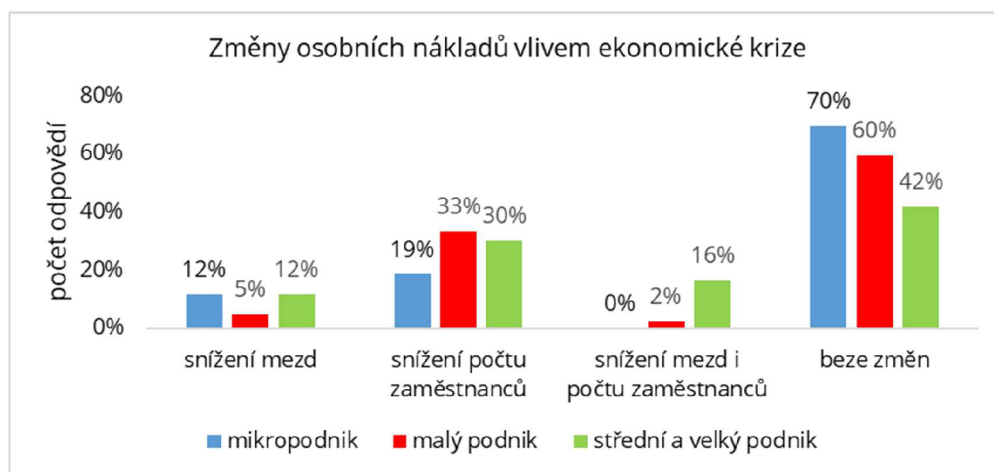
Hypotéza 4: Velikost podniku má vliv na to, zda došlo ke změně osobních nákladů snížením mezd nebo počtu zaměstnanců následkem celosvětové ekonomické krize.

Ze získaných dat vyšlo najevo, že nejméně se změny osobních nákladů dotkly mikropodniků a nejvíce středních a velkých podniků. Výsledky jsou patrné z následující tabulky:

Velikost podniku	mikropodnik		malý podnik		střední a velký podnik	
Změna osobních nákladů	Odpovědi	%	Odpovědi	%	Odpovědi	%
snížení mezd	5	12%	2	5%	5	12%
snížení počtu zaměstnanců	8	19%	14	33%	13	30%
snížení počtu mezd i zaměstnanců	0	0%	1	2%	7	16%
beze změn	30	70%	25	60%	18	42%
Σ	43		42		43	

Tabulka 5 Hypotéza H4, vlastní zpracování

Pro lepší ilustraci můžeme data zobrazit i graficky, kde vychází najevo, že nejvíce ke snížení počtu zaměstnanců docházelo právě ve středních a velkých podnicích, a podobně i v malých podnicích. Není to překvapivé, protože v mikropodnicích zpravidla již pracují v minimálním nutném počtu zaměstnanců.



Graf 17 Hypotéza H4, vlastní zpracování

Z výsledků je patrná závislost velikosti podniku na chování v důsledku ekonomické krize. Oproti předpokladu, že ke změnám spíše přistoupili v mikropodnicích a malých podnicích vyšla najevo opačná závislost a tedy, že více se změny týkaly právě středních a velkých podniků. Tento jev se dá vysvětlit tím, že ve středních a velkých podnicích mohli více přistoupit ke snížení počtu zaměstnanců anebo jejich mezd než v mikropodnicích, kde pravděpodobně již pracují v nejmenším možném počtu pracovníků a další

snižování tak není možné. Závislost mezi velikostí a chováním podniků je nicméně prokázána. Hypotézu H4 můžeme potvrdit, je pravda že velikost podniku má vliv na to, zda došlo ke změně osobních nákladů snížením mezd nebo počtu zaměstnanců následkem celosvětové ekonomické krize.

4.3.5 Další zjištění

Dotazníkové šetření svou strukturou a množstvím otázek dává prostor i vyhodnocení dalších závislostí, které přímo nesouvisí s tématem osobních nákladů. Můžeme tedy například sledovat závislost velikosti podniku na množství činností, které provozuje v rámci svého podnikání.

Předpokládá se, že větší podniky se budou zabývat širším spektrem činností než podniky s menším počtem zaměstnanců.

Pro vyhodnocení tohoto předpokladu jsou podniky znovu rozděleny dle velikostí a je zaznamenán počet činností, jimiž se zabývají. Data jsou zobrazena v následující tabulce.

Velikost podniku	mikropodnik		malý podnik		střední a velký podnik	
	Odpovědi	%	Odpovědi	%	Odpovědi	%
1	21	48,84%	23	54,76%	21	48,84%
2	9	20,93%	8	19,05%	11	25,58%
3	7	16,28%	4	9,52%	3	6,98%
4	1	2,33%	4	9,52%	3	6,98%
5	4	9,30%	1	2,38%	3	6,98%
6	1	2,33%	1	2,38%	2	4,65%
7	0	0,00%	1	2,38%	0	0,00%
Σ	43		42		43	

Tabulka 6 Velikost podniku a počet činností, vlastní zpracování

Z těchto dat můžeme konstatovat, že rozdělení odpovědí v jednotlivých kategoriích podniků se prakticky neliší a velikost podniku nemá vliv na šíři spektra oborů – činností, v jimž daná firma podniká. Předpoklad nelze potvrdit. Není pravda, že velikost podniku má vliv na počet činností podniku.

4.4 Kvalitativní výzkum

V této části práce se zabývám kvalitativním výzkumem k tématu osobních nákladů ve stavebnictví formou rozhovorů se zástupci podniků. V rámci kvantitativního výzkumu formou celorepublikového dotazníkového šetření bylo zjištěno chování podniků v oblasti osobních nákladů a v rámci testování hypotéz byly ověřeny závislosti mezi jednotlivými veličinami. V této části výzkumu je hlavním cílem zjištění důvodů tohoto chování a konkrétních názorů a postojů k dané problematice.

Výzkum je realizován formou řízených rozhovorů ve třech podnicích, které působí v oblasti stavebnictví. Podniky byly vybrány na základě velikosti a to tak, aby každá kategorie – mikropodnik, malý podnik, střední a velký podnik, měl jednoho, nebo v případě malého podniku dva zástupce. Druhý zástupce malého podniku byl do výzkumu zařazen z důvodu struktury zaměstnanců, kde nejsou přítomni manuálně pracující dělníci. Tyto firmy nejsou konkrétně jmenovány a jsou pouze orientačně popsány, a to velikostí podniku a jeho činností a dobou působnosti na trhu.

Témata řízených rozhovorů jsou z velké části založena právě na testovaných hypotézách a dále jsou přidána dvě témata, která se týkají agenturního zaměstnávání a získávání zaměstnanců. Otázky jsou formulovány spíše otevřeně, pro zjištění širšího názoru zkoumaných subjektů. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v přílohách 1-4 této práce.

Rozhovory probíhaly především osobně se zástupci jednotlivých podniků, kteří pracují na pozicích ekonomického úseku. Před samotným rozhovorem byli dotazovaní osloveni nejdříve telefonicky, aby byli obeznámeni s tématem rozhovoru a mohli si tak případně připravit potřebná data a údaje.

U podniku C byla zvolena forma dotazování pomocí e-mailu, kdy se zástupce za daný podnik písemně vyjádřil k jednotlivým tématům formou otevřeného dotazníku. Tato forma byla zvolena z časových důvodů a výsledné vyjádření je součástí přílohy 3. Vzhledem k tomu, že odpovědi byly formulovány v dostatečném rozsahu, nebylo potřeba pokládat doplňující otázky.

Podnik A – mikropodnik

Mikropodnik zastupuje rodinná firma, podnikající převážně v oboru zemních prací, výstavby komunikací a inženýrských sítí právní formou společnosti s ručením omezeným od roku 1996. V současné době je v podniku osm stálých zaměstnanců.

Podnik B – malý podnik

Zástupce v této kategorii podniká ve formě společnosti s ručením omezeným a zabývá se projekční činností a inženýrskou činností od roku 1991. V podniku je v současné době zaměstnáno 27 pracovníků, největší podíl mají projektanti.

Podnik C – malý podnik

Další zástupce malého podniku působí na trhu od roku 1992, kdy společnost nabízela hlavně malířské a natěračské práce. V průběhu let se přidaly práce zámečnické a podlahářské. Nově od letošního roku nabízí i práce stavební a projekční činnost. V podniku je 15 zaměstnanců a právní forma je společnost s ručením omezeným.

Podnik D – střední/velký podnik

Představitel kategorie podniků střední/velké velikosti patří pod nadnárodní společnost, která působí v České republice od roku 1991 a v současné době zde má téměř 20 jednotlivých poboček. Činnost podniku pokrývá projekci i výstavbu pozemních staveb, dopravních staveb včetně mostních konstrukcí i staveb inženýrských a vodohospodářských. Právní forma je akciová společnost a v podniku pracuje přibližně 860 zaměstnanců. Osobní náklady jsou v podniku řízeny centrálně.

4.4.1 Podíl osobních nákladů v podniku v souvislosti se strukturou zaměstnanců

První téma řešilo problematiku velikosti podílu osobních nákladů k celkovým nákladům podniku. Jak již bylo potvrzeno hypotézou H1, přítomnost dělníků, a tedy struktura zaměstnanců v podniku má vliv na velikost tohoto podílu. Tato skutečnost se potvrdila i v této části výzkumu. Tři zástupci – podnik A, C

a D mají manuálně pracující zaměstnance a podíl v osobních nákladech se pohybuje mezi 20-40% celkových nákladů. U podniku B, kde dělníky nemají tvoří podíl asi 70%. Dá se říci, že ve všech podnicích si jsou vědomi struktury svých nákladů a problematika výše podílu osobních nákladů v souvislosti se strukturou zaměstnanců nečiní žádné potíže.

4.4.2 Množství nabízených benefitů a jiných odměn a jejich vliv na motivaci pracovníků

V otázce benefitů byla prokázána závislost mezi velikostí podniku a počtem v jakém jsou zaměstnancům poskytovány. I tento jev byl potvrzen v rámci rozhovorů se zástupci jednotlivých podniků. V případě mikropodniku A nabízí 4 benefity, ale pokud by byl mezi zaměstnanci zájem o další formy, vedení by mělo snahu vyhovět. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců a jejich požadavkům především na finanční ohodnocení podnik více benefitů nenabízí. U malého podniku B je situace poněkud rozdílná. Vedení by rádo poskytovalo širší nabídku benefitů, než současných 5, ale vzhledem k finanční situaci podniku to není možné. V malém podniku C nabízí 9 benefitů, což je na malou firmu poměrně vysoký počet. Zde si ale uvědomují důležitost motivace zaměstnanců právě poskytováním výhod a chtějí si tak udržet kvalitní pracovníky, aby neodešli ke konkurenci. Nejvíce benefitů -11 je poskytováno v podniku D, který patří do kategorie středních/velkých podniků. Na takto vysokém počtu nabízených odměn mají podíl odbory, které pomáhají zaměstnancům v prosazování svých požadavků, a proto tak nabízí i některé netypické benefity - opalovací krémy a příspěvky na praní pracovního oblečení.

4.4.3 Poměr mzdy a benefitů a jejich vývoj v čase

Jak ukázalo dotazníkové šetření, nejčastější poměr mzdy a benefitů je 90:10 nebo 80:20 nezávisle na velikosti podniku. Ani snaha podniků navyšovat podíl benefitů na úkor mzdy nebyla prokázána. Z rozhovorů vychází najevo, že si vedoucí pracovníci uvědomují důležitost finančního ohodnocení a zároveň dostatečně komunikují se svými zaměstnanci a naslouchají jejich potřebám a

požadavkům na ohodnocení. Shodně se ve všech podnicích prokázalo, že zaměstnanci i zaměstnavatelé si uvědomují souvislost s výší hrubé mzdy a následně pak výší starobního důchodu. Není tedy snaha o snižování hrubé mzdy pro snížení daňového základu pro odvody do sociálního a zdravotního pojištění pro snížení nákladů podniku.

4.4.4 Změny osobních nákladů vlivem celosvětové ekonomické krize

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že ke změnám spíše nedocházelo. V případech, kdy došlo ke změnám, jednalo se spíše o snížení počtu zaměstnanců. V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že ve třech ze čtyřech dotazovaných podniků museli přistoupit k opatřením pro snížení osobních nákladů. Ve všech případech došlo ke kombinaci propuštění zaměstnanců i snížení mezd nebo snížení pracovního úvazku. Pouze v případě malého podniku C nedošlo ke změnám.

4.4.5 Problematika agenturního zaměstnávání

V oblasti agenturního zaměstnávání bylo zjištěno, že největší poptávku po těchto službách má mikropodnik A, především pro pokrytí krátkodobých větších zakázek, kdy by bylo výhodné najmout více pracovníků. Nicméně však naráží na nedostatečnou nabídku kvalifikovaných pracovníků. V případě malého podniku B agentury zpravidla nenabízí požadovanou profesi – projektanty, tedy se otázkou agenturního zaměstnání nezabývá. Dalším příkladem je pak malý podnik C, který zvolil opačnou strategii a v případě, že počet zakázek není dostatečný pro maximální vytíženost vlastních zaměstnanců, nabízí tyto své pracovníky jiným podnikům jako agentura práce. Zástupce středního/velkého podniku D obdržel nabídky pracovních agentur pro zprostředkování pracovníků, ale protože si raději zaměstnance sami prověří a přijmou do klasického pracovního poměru, jejich služeb nevyužívají.

4.4.6 Strategie pro získávání nových zaměstnanců

Závěrečné téma hodnotilo současnou situaci na pracovním a stavebním trhu, kdy objem stavebních zakázek vzrůstá a nezaměstnanost dosahuje rekordního minima, kdy od roku 2015 klesla ze 6% na současných 2,8%. [29] Projevem je pak nedostatek pracovníků na všech pozicích ve stavebnictví, což potvrzuje i Kvartální analýza českého stavebnictví Q3 2017, která udává, že pouze 12% podniků má dostatečný počet pracovníků. [30] Totožné skutečnosti byly zjištěny i v rámci rozhovorů. Ve všech podnicích mají v současné době nedostatek zaměstnanců, který se týká všech profesí. Dalším zjištěným problémem je poté kvalita případných uchazečů o zaměstnání, která je ve většině případů nedostatečná. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že ve třech podnicích ze čtyř jsou ochotni pro získání kvalitního a schopného zaměstnance nabídnout odpovídající ohodnocení, a to platí i v případech udržení stávajících. V případě malého podniku B takové ohodnocení není z finančních důvodů bohužel možné.

5 ZÁVĚR

V rámci diplomové práce jsem se zabývala tématem osobních nákladů ve stavebnictví. Cílem práce bylo pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů zjistit, jakým způsobem přistupují stavební podniky v rámci České republiky k osobním nákladům.

Úvodní část práce seznamuje čtenáře s problematikou stavebnictví jako oboru na trhu a definuje celkové náklady podniku a podrobně popisuje náklady osobní pro lepší pochopení souvislostí.

V rámci praktické části bylo provedeno celorepublikové dotazníkové šetření, kterého se aktivně účastnilo 128 podniků s různou velikostí a zaměřením v rámci stavebního trhu. Z dotazníku bylo mimo jiné zjištěno, že nejčastěji tvoří osobní náklady v podnicích 11-20% celkových nákladů a největší položky kromě mzdy a povinných odvodů sociálního a zdravotního pojištění tvoří prémie a odměny, pracovní oděvy a ochranné pomůcky a příspěvek na stravování. Z výsledků dotazníkového šetření je možné zjistit i další informace, které se týkají především odměňování pracovníků ve stavebních podnicích, struktura nabízených benefitů i jakým způsobem se mění v čase.

V souvislosti s dotazníkovým šetřením byly stanoveny čtyři hypotézy, z nichž například vyplynulo, že velikost podniku ovlivňuje počet nabízených benefitů, ale naopak nehraje roli, co se týče poměru mzdy a benefitů, který je pro všechny podniky shodný. Zároveň vyšlo najevo, že velikost podniku ovlivnila změny osobních nákladů v důsledku celosvětové ekonomické krize.

Kvalitativní část výzkumu byla realizována formou rozhovorů a v jednom případě pomocí otevřeného dotazníku. Šetření probíhalo ve čtyřech podnicích ve velikosti mikropodnik, malý podnik byl zastoupen dvakrát z důvodu činnosti podniku B, který se jako jediný zabývá pouze projekční činností a nabízí tak porovnání s ostatními a poslední představitel zastupoval podnik střední/velké velikosti. Témata rozhovoru byla tvořena v návaznosti na vyhodnocovaných hypotézách a zjištěné skutečnosti potvrdily výsledky těchto hypotéz. Dále bylo z rozhovorů zjištěno, že téma osobních nákladů může v současné době znamenat pro mnohé podniky problém, který souvisí

se současnou situací na pracovním trhu. Nedostatek pracovníků a zejména těch kvalitních způsobuje, že podniky musí pro udržení takového zaměstnance vynaložit větší náklady, než tomu bylo v minulosti. V této návaznosti bylo dále zjištěno, že ve většině z dotazovaných podniků jsou ochotni tyto vyšší náklady na kvalitního pracovníka hradit, protože si jsou vědomi jejich nedostatku. Komplikace ale spíše představuje získání takového zaměstnance, což problém přenáší do oblasti sociální a makroekonomické.

Aktuální situace v oblasti nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikované pracovní síly ve všech profesích současně s rostoucí stavební produkcí představuje problém pro stavební podniky ve všech velikostech i oblastech činností. Pro podniky lze v rámci osobních nákladů doporučit, aby pro udržení a motivování zaměstnanců naslouchali jejich potřebám v rámci odměňování a například struktury benefitů, nikoli však na úkor mzdového ohodnocení. Dalším návrhem může být snaha spíše vyhovět požadavkům kvalitního pracovníka, pokud by plánoval z podniku odejít, protože nalezení náhrady by mohlo znamenat vyšší náklady a nový pracovník by nemusel vyhovovat nastaveným kritériím.

Výstupem práce měla být analýza osobních nákladů ve stavebnictví prostřednictvím dotazníkového šetření a formou kvalitativních rozhovorů s následným formulováním zjištěných skutečností a doporučení. Z tohoto pohledu byl cíl práce splněn.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] MARKOVÁ, Leonora a Tomáš HANÁK. Základy ekonomiky stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-879-3.
- [2] MARKOVÁ, Leonora, Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ a Amálie HEJDUKOVÁ. Základy ekonomiky stavebního podniku. Brno: CERM, 2002. ISBN 80-214-2179-7.
- [3] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přepracované. a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [4] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. Podniková ekonomika 1. 2., upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.
- [5] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [6] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [7] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [8] KADLČÁKOVÁ, Anna. Ekonomika ve stavebnictví 20: ceny, náklady, kalkulace. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2002. ISBN 80-01-02436-9.
- [9] ROSOCHATECKÁ, Eva. Ekonomika podniků. Vyd. 9. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1892-2.
- [10] ŽIVĚLOVÁ, Iva. Podniková ekonomika. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-781-6.

- [11] MULAČ, Petr a Věra MULAČOVÁ. Podniková ekonomika. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2007. ISBN 978-80-903888-0-2.
- [12] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [13] Zákon 262/2006 Sb. zákoník práce
Dostupné online: www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262
- [14] Zákon 133/1985 Sb. o požární ochraně
Dostupné online: www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133
- [15] Vyhláška 246/2001 Sb. o požární prevenci
Dostupné online: www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-246
- [16] ČERMÁK, Jaroslav. Bezpečnost práce. Vyd. 4., přeprac. Praha: Eurounion, 2002. ISBN 80-7317-013-2.
- [17] FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
- [18] KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-226-4.
- [19] NĚMEC, Vladimír. Řízení a ekonomika firmy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- [20] TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [21] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [22] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [23] TOŠOVSKÝ, Adam. Agenturní zaměstnávání v praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.
- [24] PICHRT, Jan. Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech. V Praze: C.H. Beck, 2013. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-481-0.
- [25] Zavedení plošné minimální mzdy v SRN a dalších státech Evropy
Dostupné online: www.milog.cz
- [26] Přehled o vývoji částek minimální mzdy. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2017-12-16].
Dostupné online: www.mpsv.cz/cs/871
- [27] Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy. Český statistický úřad. [cit. 2017-05-20].
Dostupné online: www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [28] Official Journal of the European Union L124/39. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422)
Dostupné online: data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj
- [29] Zaměstnanost, nezaměstnanost. Český statistický úřad. [cit. 2017-12-29].
Dostupné online: www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [30] Kvartální analýza českého stavebnictví Q3 2017. Ceec research.
Datum publikace 16.10.2017
Dostupné online: www.ceec.eu/research

SEZNAM POUZITÝH ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
N_C	náklady celkové
N_{FIX}	náklady fixní
N_{VAR}	náklady variabilní
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
PO	požární ochrana
THP	technicko – hospodářský pracovník
ÚRS	Ústav racionalizace ve stavebnictví

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázky

Obrázek 1.1 Činnosti stavebního podniku	15
Obrázek 1.2 Stavební trh	19
Obrázek 2.1 Vztah mezi podnikovými náklady, činnostmi a výkony	21
Obrázek 2.2 Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů	25
Obrázek 2.3 Vývoj fixních nákladů v závislosti na objemu produkce v dlouhém období	26
Obrázek 2.4 Průběh variabilních nákladů v závislosti na velikosti produkce	27
Obrázek 2.5 Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce	28
Obrázek 3.1 Pracovní síla	31
Obrázek 3.2 Náklady na pracovní sílu	32
Obrázek 3.3 Účastníci procesu agenturního zaměstnávání	39

Tabulky

Tabulka 1 Vývoj výše minimální mzdy	36
Tabulka 2 Hypotéza H1	62
Tabulka 3 Hypotéza H1 agregovaně	63
Tabulka 4 Hypotéza H3	65

Tabulka 5 Hypotéza H4	66
Tabulka 6 Velikost podniku a počet činností	67
Grafy	
Graf 1 Velikost podniku	44
Graf 2 Činnosti podniku	45
Graf 3 Osobní náklady v podniku	46
Graf 4 Forma mzdy THP pracovníků	47
Graf 5 Průměrná hrubá měsíční mzda THP pracovníků	48
Graf 6 Forma mzdy manuálně pracujících	49
Graf 7 Průměrná hrubá měsíční mzda manuálně pracujících	51
Graf 8 Normy pracnosti	52
Graf 9 Tarifní stupně, třídy	53
Graf 10 Minimální mzda	54
Graf 11 Další osobní náklady	56
Graf 12 Nejvýznamnější osobní náklady	57
Graf 13 Poměr mzdy a zaměstnaneckých výhod	59
Graf 14 Změny poměru v čase	60
Graf 15 Změny osobních nákladů vlivem ekonomické krize	61
Graf 16 Hypotéza H2	64
Graf 17 Hypotéza H4	66

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Řízený rozhovor – mikropodnik A
- Příloha 2: Řízený rozhovor – malý podnik B
- Příloha 3: Otevřený dotazník – malý podnik C
- Příloha 4: Řízený rozhovor – střední/velký podnik D

PŘÍLOHY

Příloha 1: Řízený rozhovor – mikropodnik A

Jaký je podíl osobních nákladů ve vašem podniku a jak vnímáte souvislosti vzhledem ke struktuře vašich zaměstnanců?

- Osobní náklady u nás tvoří až 35-40 %. Je to poněkud vyšší procento, než by bylo u společností podobné velikosti s podobným zaměřením činnosti obvyklé, ale je to způsobeno tím, že mzdové ohodnocení našich pracovníků je vyšší než u konkurence.“

Jaké benefity pro zaměstnance nabízíte a jak vnímáte jejich důležitost v souvislosti s motivací k výkonu?

- Někteří zaměstnanci mohou využívat služební automobil i pro soukromé účely a každoročně pořádáme předvánoční firemní večírek. Vzhledem k velikosti naší firmy zaměstnance známe velmi osobně a proto víme, že nejvíce ocení finanční ohodnocení, nabízíme tedy předvánoční prémie, nadstandartní diety a příplatky v případě, že je nutné, aby v místě zakázky přespávali právě pro jejich motivaci. Dříve jsme měli i stravenky, ale pro nezáměr ze strany zaměstnanců byly zrušeny.“

Máte snahu navyšovat poměr benefitů na úkor výše mzdy, například pro snížení daňového základu?

- „Určitě ne. Jak už jsem říkal u minulé otázky, víme, že naši zaměstnanci ocení hlavně finanční ohodnocení. Nemáme tedy snahu nabízet poukázky ani jiné věci na úkor mzdy.“

Došlo ve Vašem podniku ke snížení mezd nebo počtu zaměstnanců v důsledku ekonomické krize?

- „Obojí. V té době bylo těžké sehnat zakázky, abychom měli práci pro všechny zaměstnance a v rámci úspor jsme museli snížit i mzdy.“

Máte zkušenosti s agenturním zaměstnáváním? Proč využíváte nebo nevyžíváte služby pracovních agentur?

- „Tato forma zaměstnání by pro náš podnik byla velmi výhodná pro pokrytí krátkodobých zakázek a rozhodně bychom ji uvítali. Bohužel agentury nenabízí dostatečně kvalifikované a schopné pracovníky, které potřebujeme. Rozhodně by se to ale vyplatilo i vzhledem k nákladům.“

Jak řešíte momentální stav na pracovním trhu a celkový nedostatek pracovníků? Jste ochotni pro získání zaměstnance nabídnout lepší ohodnocení nebo více benefitů?

- „Aktuálně bychom byli schopni zaměstnat 2-3 pracovníky, ale je jich velký nedostatek. Z pracovních úřadů chodí zájemci jenom pro razítko. Byli bychom ochotni nabídnout nadstandardní ohodnocení pro přijmutí i udržení pracovníka, ale musí tomu odpovídat i pracovní nasazení a výsledky. Proto si o to více ceníme našich stálých zaměstnanců a máme snahu si je udržet co nejdéle.“

Příloha 2: Řízený rozhovor – malý podnik B

Jaký podíl tvoří ve Vašem podniku osobní náklady a vnímáte vliv na tento podíl vzhledem k nepřítomnosti dělníků?

- „Osobní náklady tvoří přibližně 70 % našich celkových nákladů a v případě zaměstnávání dělníků by určitě došlo ke změnám. V naší situaci neřešíme náklady na materiál, stroje a zařízení, zařízení stavenišť a další. Podíl by pak byl jistě nižší.“

Jaké nabízíte benefity pro zaměstnance a jak moc jsou z vašeho pohledu důležité? Pokud nabízíte nějaké mimořádné odměny, jak často, za jaké výkony?

- „Pro všechny zaměstnance nabízíme stravenky a přibližně dvakrát do roka pořádáme firemní akce. V období Vánoc každý zaměstnanec

dostává drobný dárkový balíček. Pro nadřízené pracovníky nabízíme služební mobil i pro soukromé hovory. Pokud si zaměstnanec vyhledá zajímavé a prospěšné odborné školení za přiměřenou cenu, rádi školení uhradíme. Prémii naše zaměstnance odměňujeme v závislosti na aktuální finanční situaci, kterou hlavně ovlivňuje schopnost našich odběratelů hradit své závazky. Rádi bychom nabízeli i více odměn, ale nemůžeme si to momentálně dovolit.“

Máte snahu navyšovat poměr benefitů na úkor výše mzdy, například pro snížení daňového základu?

- „Určitě ne, nemyslíme si, že by o to byl mezi zaměstnanci zájem.“

Došlo u Vás k propouštění zaměstnanců, nebo snižování mezd vlivem ekonomické krize v minulých letech?

- „V následku krize a nedostatku zakázek bylo propuštěno nebo samo odešlo asi 30 % zaměstnanců. To se týkalo hlavně projektantů. Ti, co ve firmě zůstali, byli využiti asi ze 60 %, tedy tomu odpovídalo i jejich mzdové ohodnocení. Další jsme i přes to propouštět nechtěli, protože jsme věřili, že se situace brzy zlepší a my bychom pak těžko sháněli zkušené pracovníky.“

Využíváte služeb pracovních agentur při hledání nových zaměstnanců? Proč ano/ne?

- „Nevyužíváme. Všechny zaměstnance přijímáme do klasického poměru na základě pracovní smlouvy. Pracovníci přes agenturu by pro nás nebyli výhodní z pohledu nákladů a pravděpodobně nenabízí ani projektanty, spíše dělnické profese.“

Jak řešíte momentální stav na pracovním trhu a celkový nedostatek pracovníků? Jste ochotni pro získání zaměstnance nabídnout lepší ohodnocení nebo více benefitů?

- „Teď je problém získat projektanty s dostatečnou praxí. Na místním Úřadu práce máme neustále vyvěšenou poptávku, kvalitních zaměstnanců ale nepřichází tolik, kolik by bylo potřeba. Situaci řešíme přijímáním absolventů bez předchozí praxe, kteří nejsou obvykle tolik nároční na mzdové podmínky. Snažíme se tak šetřit i naše náklady. Lepší ohodnocení nebo benefity si nemůžeme dovolit.“

Příloha 3: Otevřený dotazník – malý podnik C

Jaký podíl tvoří ve Vašem podniku osobní náklady a jak vnímáte souvislosti mezi jejich výší a přítomností dělníků v podniku?

- „Tvoří odhadem asi 25%, většinu našich nákladů tvoří náklady na materiál a používané nářadí, pokud bychom měli pouze THP pracovníky, určitě by byly vyšší.“

Jaké benefity Vaše firma pro zaměstnance nabízí? Jsou důležité pro motivaci zaměstnanců? Máte nějaké mimořádné odměny? Pokud ano, v jakých případech, jak často? (příklad benefitů: vzdělávání a školení zaměstnanců, příspěvek na stravování, služební mobilní telefon pro soukromé účely, služební automobil pro soukromé účely, firemní akce pro zaměstnance, důchodové připojištění, nadstandardní délka dovolené, workshopy/teambuilding, příspěvek na kulturu a sport, příspěvek v nemoci, příspěvek na péči o děti zaměstnanců, odměny za dobu zaměstnání u firmy, příspěvek na vzdělávání dětí, poukázky na regeneraci, vánoční balíčky, prémie a odměny, 13./14. plat) – můžete označit, nebo doplnit vlastní

- Naše firma nabízí pro své zaměstnance v rámci benefitů pracovní oblečení, nadstandardní OOPP, dopravu na místo pracoviště, vzdělávání a školení, růst platového ohodnocení, příspěvek na stravování, vánoční balíčky formou peněz, v případě potřeby mimořádnou zálohu či půjčku. U vedoucích pracovníků navíc mobilní telefon, počítač a služební automobil pro soukromé účely. Z hlediska motivace jsou všichni zaměstnanci zapojeni do zakázky a společně

dosažená úspora oproti plánované výrobní kalkulaci je rozdělena podle klíče mezi společnost a zaměstnance. Toto odměňování probíhá bezprostředně po dokončení zakázky a doběhnutí všech nákladů a výkonů. Současně jsou zaměstnanci za své prokazatelné pochybení, které stojí společnost peníze, o tyto peníze sankciováni.

Je ve vašem podniku snaha navyšovat benefity na úkor mzdy po vzoru západních států? (tamní poměr až 50:50) Prosím, zdůvodněte.

- Není. Hlavně z legislativních důvodů, a také z loajality a úcty k našim zaměstnancům. Právě kvůli nedostatku kvalifikovaných pracovníků obecně na trhu práce, jsme nuceni si naše zaměstnance hýčkat a starat se o ně, aby neodešli ke konkurenci. Tímto výše uvedeným způsobem dáváme našim dlouhodobým pracovníkům najevo naši spokojenost a důvěru.

Došlo ve vašem podniku vlivem ekonomické krize k propouštění zaměstnanců, nebo snižování mezd? Pokud ano, kterých zaměstnanců se týkalo?

- Ne.

Využíváte ve Vašem podniku formu zaměstnávání přes agentury? Proč ano? Proč ne?

- My jako zaměstnavatel agenturní pracovníky nevyužíváme – máme vlastní zaměstnance na HPP nebo na DPP, protože tím pádem u nás zůstává přidaná hodnota. Ale jako společnost přes povolení agentury práce naše zaměstnance nabízíme. Povolení pro zprostředkování zaměstnávání v naší společnosti máme od roku 2012 a využívají ji především společnosti, které v sezóně i mimo ni potřebují narázově doplnit chybějící stav svých vlastních zaměstnanců. Naši agenturní pracovníci jsou na HPP a pracují ve společnostech na pozici např. lakýrník, svářeč, brusič, zámečnick.

Stavebnictví je na vzestupu a nezaměstnanost rekordně nízká. Máte problém s hledáním nových zaměstnanců? Jste ochotni pro získání zaměstnance zvýšit nástupní plat, nebo nabídnout lepší benefity?

- Ano, problém to jistě je. Nejhorší situace je ta, že není dostatek mladých vyučených lidí v oboru a tudíž nemohou nahradit dělníky odcházející do starobního důchodu. Určitě razíme cestu získávání nových zaměstnanců přes vyšší nástupní plat a i lepší benefity, protože bude doba, kdy tito zaměstnanci budou velice žádaní vzhledem k jejich nedostatku a cena za jejich práci poroste nahoru, takže jim i jejich zaměstnavatel může nabídnout lepší podmínky. Myslím si, že nastane doba, kdy si nebude objednatel vybírat dodavatele, ale dodavatel objednatel.

Příloha 4: Řízený rozhovor – střední/velký podnik D

Jaký podíl tvoří ve Vašem podniku osobní náklady a jak je vnímáte vzhledem ke struktuře zaměstnanců v souvislosti s dělnickými profesemi?

- „Tvoří asi 20-30 % našich celkových nákladů a určitě je to tak dáno vzhledem k tomu, jak velký objem tvoří náklady na materiál, stroje a subdodávky, které vlastní technologií nejsme schopni pokrýt.“

Jaké nabízíte benefity pro zaměstnance a jak vnímáte jejich důležitost pro jejich motivaci? Nabízíte i mimořádné odměny, případně za jakých podmínek?

- „Nabízíme celou škálu benefitů, které jsou již považovány za standardní. Jedná se o stravenky pro všechny zaměstnance, pracovní oděvy a ochranné pomůcky, pitný režim, školení pracovníků, firemní akce pro zaměstnance, nadstandardní délku dovolené, pro vedoucí pracovníky pak mobilní telefon, notebook a automobil i pro soukromé účely. Zároveň u nás fungují odbory, které pomocí kolektivních smluv vyjednávají pracovní podmínky s vedením firmy. Takže díky tomu naši zaměstnanci dostávají například příspěvek na praní pracovních oděvů

anebo opalovací krémy v letním období. Co se týče nějakých mimořádných odměn a ohodnocení, to bývá zpravidla až po účetní uzávěrce daného roku, během jarních měsíců například formou 13. platů. Návrh rozdělení odměn pak předkládá vedoucí daného úseku na základě výkonu v daném roce.“

Projevuje se ve Vašem podniku snaha odměňovat spíše formou benefitů na úkor mzdy pro snížení daňového základu?

- „Takové záměry u nás nemáme. Tohle je navíc řešeno i v rámci kolektivní smlouvy, odbory by v takové situaci byly jistě proti. Současný stav je asi 80% mzda a 20% benefity a nijak zásadně se nemění.“

Došlo ve vašem podniku vlivem ekonomické krize k propouštění zaměstnanců, nebo snižování mezd? Pokud ano, kterých zaměstnanců se týkalo?

- „Určitě byla snaha snížit osobní náklady. Mzda v našem podniku má pevnou a pohyblivou složku, takže došlo ke snížení mezd právě o tuto pohyblivou část. Zároveň došlo i propuštění malé části pracovníků na různých pozicích pro nadbytečnost.“

Využíváte ve Vašem podniku zaměstnávání pracovníků přes agentury? Proč ano? Proč ne?

- „Některé pracovní agentury nám nabízely své služby s poskytováním pracovníků především v dělnických profesích, nám ale lépe vyhovuje, když si své zaměstnance můžeme vybrat a prověřit sami. Dalším důvodem jsou i náklady, které by při agenturním zaměstnávání byly rozhodně vyšší. Všichni naši pracovníci jsou zaměstnanci podniku.“

Máte problém s hledáním nových zaměstnanců? Jste ochotni pro získání zaměstnance zvýšit nástupní plat, nebo nabídnout lepší benefity?

- „Hledání nových zaměstnanců je problém u všech pozic a profesí. Zejména najít kvalitního a schopného zaměstnance, který by svoji práci

zvládal je velikým problémem posledních let. Chybí řídicí pracovníci, stavbyvedoucí, mistři i samotní dělníci. Nemáme problém schopného a spolehlivého zaměstnance patřičně ohodnotit za jeho pracovní výkony. Bohužel je takových zaměstnanců momentálně veliký nedostatek.“