



# 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

## ODMĚŇOVÁNÍ A MZDOVÁ POLITIKA VE STAVEBNÍM PODNIKU

REMUNERATION AND WAGE POLICY IN THE CONSTRUCTION COMPANY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavel Lesák

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.

BRNO 2019



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	B3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607R038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>Student</b>	Pavel Lesák
<b>Název</b>	Odměňování a mzdová politika ve stavebním podniku
<b>Vedoucí práce</b>	doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
<b>Datum zadání</b>	30. 11. 2018
<b>Datum odevzdání</b>	24. 5. 2019

V Brně dne 30. 11. 2018

---

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

---

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.  
Děkan Fakulty stavební VUT

## PODKLADY A LITERATURA

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

Český statistický úřad.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

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

## ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je analyzovat problematiku oceňování a mzdové politiky ve stavebním podniku.

1. Charakteristika stavebního podniku
2. Odměňování a mzdová politika v podniku
3. Druhy mezd
4. Vyhodnocení mzdové politiky a odměňování ve vybraných stavebních podnicích.

Výstupem práce budou zjištění a doporučení týkající se odměňování a mzdové politiky ve stavebním podniku vyplývající z dat získaných ve formě rozhovoru.

## STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ 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 bakalářské práce

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá odměňováním a mzdovou politikou ve stavebním podniku. V teoretické části je analyzována činnost stavebního podniku a jeho specifika, pracovně právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, cíle mzdové politiky, druhy mezd, odměn a zaměstnaneckých výhod. Praktická část analyzuje vybrané stavební podniky pomocí strukturovaných rozhovorů a provádí průzkum nabízených odměn na trhu práce. Výsledkem je shrnutí a navržení doporučení pro dané podniky.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with remuneration and wage policy in construction company. The theoretical part analyses the activity of the construction company and its specifics, labour-law relations between the employee and the employer, the goals of wage policy, types of wages, rewards and employee benefits. The practical part analyses selected construction companies using structured interviews and surveys the offered rewards on the labour market. The result is a summary and suggestion of recommendations for the companies surveyed.

### **Klíčová slova**

Odměňování, mzdová politika, druhy mezd, stavební podnik, strukturovaný rozhovor, zaměstnanecké výhody

### **Keywords**

Remuneration, wage policy, types of wages, construction company, structured interview, employee benefits

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

Pavel Lesák *Odměňování a mzdová politika ve stavebním podniku*. Brno, 2019. 51 s., 2 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.

## **PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Odměňování a mzdová politika ve stavebním podniku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 21. 5. 2019

---

Pavel Lesák  
autor práce

## **PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Odměňování a mzdová politika ve stavebním podniku* zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 21. 5. 2019

---

Pavel Lesák  
autor práce

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Tomášovi Hanákovi, Ph. za odborné vedení mé práce. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům zkoumaných firem. V neposlední řadě děkuji rodině za podporu při studiu a trpělivost.

# Obsah

1	Úvod.....	10
2	Stavební podnik.....	11
2.1	Specifika stavebního podniku .....	11
2.2	Činnost stavebního podniku .....	11
3	Pracovně právní vztahy .....	13
3.1	Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru .....	13
3.1.1	Pracovní poměr a vznik pracovního poměru .....	13
3.1.2	Pracovní smlouva .....	14
3.2	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	14
3.2.1	Dohoda o provedení práce .....	15
3.2.2	Dohoda o pracovní činnosti .....	15
3.3	Vnitřní mzdový předpis.....	15
3.4	Agenturní zaměstnávání .....	16
4	Odměňování a mzdová politika .....	17
4.1	Mzdová politika (systém odměňování) .....	17
4.1.1	Pracovní motivace.....	17
4.1.2	Funkce mzdové politiky.....	18
4.2	Mzda.....	19
4.2.1	Mzda za práci přesčas .....	20
4.2.2	Mzda, náhradní volno nebo náhrada za svátek .....	20
4.2.3	Mzda za noční práci .....	21
4.2.4	Příplatek za práci ve ztíženém pracovní prostředí .....	21
4.2.5	Mzda za práci v sobotu a v neděli .....	21
4.2.6	Naturální mzda .....	21
4.2.7	Mzda při uplatnění konta pracovní doby .....	22
4.3	Plat.....	22
4.4	Odměna z dohody.....	23
4.5	Minimální mzda .....	23
4.5.1	Funkce minimální mzdy.....	23
4.6	Zaručená mzda .....	24
5	Mzdy, odměny a zaměstnanecké výhody .....	25
5.1	Časová mzda.....	25



5.2	Výkonové mzdové formy .....	26
5.2.1	Úkolová mzda .....	26
5.2.2	Podílová mzda.....	27
5.2.3	Mzda za očekávané výsledky práce .....	28
5.2.4	Mzda za schopnosti (znalosti a dovednosti).....	28
5.2.5	Mzda za přínos .....	29
5.2.6	Smíšená mzda.....	29
5.3	Pohyblivé složky mzdy .....	29
5.3.1	Prémie .....	29
5.3.2	Odměny .....	30
5.3.3	Osobní ohodnocení .....	30
5.3.4	Další mzda.....	30
5.4	Další odměny a zaměstnanecké výhody.....	31
5.4.1	Druhy výhod .....	31
5.4.2	Daňové hledisko výhod.....	32
5.4.3	Uznání .....	32
6	Praktická část .....	33
6.1	Situace na stavebním trhu.....	33
6.2	Metodika.....	34
6.3	Firma A.....	35
6.3.1	Mzdová politika firmy A.....	35
6.3.2	Odměňování z pohledu zaměstnanců firmy A.....	37
6.4	Firma B.....	38
6.4.1	Mzdová politika firmy B.....	38
6.4.2	Odměňování z pohledu zaměstnanců firmy B.....	40
	Mezi pozitivní stránky zaměstnavatele považují dobré vztahy na pracovišti, dostatečnou mzdu a další poskytované odměny. ....	41
7	Vyhodnocení situace v praxi.....	42
7.1	Srovnání firmy A a B .....	42
7.2	Odměny na trhu práce .....	46
7.3	Doporučení .....	48
7.3.1	Doporučení pro firmu A.....	48
7.3.2	Doporučení pro firmu B.....	48
8	Závěr .....	49

# 1 Úvod

Cílem bakalářské práce je analyzovat způsoby odměňování a celkovou mzdovou politiku stavební firmy. Zaměřit se na to jakým způsobem je mzda stanovována a z čeho se skládá. Rozebrat jednotlivé složky mzdy. Zjistit, jak je tvořena mzdová politika ve vybraných podnicích.

Teoretická část se zabývá získáním informací z odborné literatury zaměřené na mzdy, odměňování, motivaci pracovníků a mzdovou politiku. Vytýčuje jednotlivé úkoly mzdové politiky a stanovuje, jaké jsou druhy mezd a ze kterých složek se mzda může skládat. Také se věnuje dalším možnostem, jak odměňovat zaměstnance za vykonanou práci.

Praktická část zkoumá způsoby odměňování ve vybraných stavebních podnicích. Oslovené firmy patří do kategorie středních podniků. Je analyzováno, jakým způsobem odměňují vybrané firmy své zaměstnance v praxi. Jakým způsobem je mzda stanovována. Jaké druhy mezd podniky používají a u jakých pracovníků je uplatňují. Jsou-li zaměstnancům poskytovány prémie a další pohyblivé složky mzdy. Jakými dalšími prostředky jsou pracovníci odměňováni a motivováni.

Podklady jsou od jednotlivých firem získány pomocí řízeného polo strukturovaného rozhovoru. Výstupem je získání přehledu, z čeho se zakládá mzda zaměstnanců stavebních podniků. Jaké způsoby odměňování používají stavební podniky v praxi. Jak je nastavené mzdová politika a jakou má účinnost.

## 2 Stavební podnik

Tato kapitola se zabývá definováním podniků ve stavebnictví, popisem specifikací pro stavební podniky a jejich rozdíly vůči ostatním odvětvím.

Stavebnictví odpovídá na poptávku po nové výstavbě a udržování staveb během užívání. Finanční prostředky ve stavebnictví jsou tvořeny z větší části z veřejných zdrojů, a proto je stavebnictví indikátorem hospodářského růstu. A tím pádem signalizuje i vývoj v dalších odvětvích. [1]

Zdroje financování stavebnictví:

- Veřejné:
  - Státní rozpočet, finance poskytují ministerstva a státní fondy
  - Rozpočet krajů a obcí, finance poskytují místní samosprávy
  - Fondy EU, přímo pomocí fondů EU nebo nepřímo přes vládní a další instituce
- Soukromé – finanční zdroje právnických a fyzických osob
- Kombinované – kombinace veřejných a soukromých zdrojů podle stanovených podkladů

S přihlédnutím k velikosti mají pro stavebnictví největší význam veřejné investice. [2]

### 2.1 Specifika stavebního podniku

Stavební podniky mají jistá specifika, která je odlišují oproti ostatním odvětvím na trhu. Výjimku tvoří podniky pracující s výrobou a prodejem materiálů, pro které platí spíše vlastnosti běžného průmyslového odvětví.

Charakteristické znaky pro stavebnictví:

- Kusová výroba – výrobek (stavba) je specifický a neopakovatelný, pro většinu staveb vzniká samostatný projekt, rozpočet i plán výstavby.
- Dlouhý výrobní cyklus – doba přípravy i samotné realizace trvá obvykle více než rok. Záleží na rozsahu stavby.
- Výroba je pohyblivá, výrobek ne – celý stavební provoz se přesouvá za jednotlivými stavbami. Stavební náklady zvyšuje i nutnost budování zařízení staveniště a jeho likvidace.
- Závislost na povětrnostních vlivech – omezení provádění některých prací vzhledem k počasí. Nejznatelnější je vliv zimního období.
- Různorodé práce, stroje a výrobní zařízení – současná práce odlišných profesí, použití různých materiálů zároveň, velké množství strojů a zařízení. [3]

### 2.2 Činnost stavebního podniku

Výrobu ve stavebním podniku lze rozdělit podle určitých činností, které jsou vykonávány na následující druhy:

- Základní stavební výroba (ZSV)
  - obsahuje dodávky stavebních prací prováděné vlastními zaměstnanci
  - dodávky lze dále členit podle druhu výroby:

- Hlavní stavební výroba (HSV) – stavební práce prováděné především na hrubé stavbě (např. zemní práce, základy, svislé a vodorovné konstrukce)
- Přidružená stavební výroba (PSV) – obsahuje profese a řemesla (např. tesařské a truhlářské práce, vytápění, vodovody)

Další možností členění je klasifikace ekonomických činností Evropské unie NACE, která se týká činností prováděných v České republice, tedy CZ-NACE. Stavebnictví je v této klasifikaci samostatnou sekcí, označenou F. Tato sekce je dále rozdělena do oddílů, skupin a tříd:

- F – Stavebnictví – práce na novostavbách, opravy, provádění nástaveb a přestaveb budov i inženýrských děl, výstavba prefabrikovaných objektů a staveb dočasných
  - 41 Výstavba budov – zde je zahrnuta výstavba budov bytových, nebytových a developerská činnost
  - 42 Inženýrské stavitelství – tento oddíl obsahuje výstavbu silnic, železnic, inženýrských sítí a ostatních staveb (vodní díla, stadiony)
  - 43 Specializované stavební činnosti – jako jsou demolice a příprava stavenišť, elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce, kompletační a dokončovací práce a ostatní specializované stavební činnosti [4]

### 3 Pracovně právní vztahy

Vzhledem k vývoji pracovně právních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli se z preventivních důvodů uzavírají smlouvy, které chrání zaměstnance i zaměstnavatele. K uzavírání těchto smluv dochází na rozdílných úrovních.

- Generální dohoda
  - uzavírá ji Rada hospodářské a sociální dohody České republiky
  - jedná se o třístrannou dohodu na nejvyšší úrovni mezi vládou, odbory a zaměstnavateli (zaměstnavatelské svazy). Používá se také název „tripartita“.
- Kolektivní smlouva
  - „Kolektivní smlouva je
    - a) podniková, je-li uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele,
    - b) vyššího stupně, je-li uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi.“ [5, § 23,3]
  - v případě, že není uzavřena, se uplatňují smlouvy vyšší právní síly
- Smlouvy se zaměstnancem
  - na úrovni jednotlivců jsou uzavírány mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

Pomocí těchto smluv lze podle jejich druhu a působnosti upravovat politiku zaměstnanosti, sociální a mzdovou politiku. [2]

#### 3.1 Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru

Bližší specifikace smluvních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

##### 3.1.1 Pracovní poměr a vznik pracovního poměru

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká na základě pracovní smlouvy.

Předpoklady pro vznik pracovního poměru:

- pouze pracovní smlouva
- volba
- jmenování [2]

*„Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*

*Jestliže zvláštní právní předpis nebo stanovy spolku, odborové organizace nebo organizace zaměstnavatelů podle zvláštního právního předpisu vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, považuje se zvolení za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy.*

*Jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem (6a); nestanoví-li to zvláštní právní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího“ [5, § 33]*

### **3.1.2 Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce
- místo nebo místa, kde bude práce vykonávána
- den začátku výkonu práce

Pracovní smlouva musí být v písemné formě. Obě smluvní strany obdrží alespoň jedno vyhotovení. [2]

*„Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat*

- *jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,*
- *blížejší označení druhu a místa výkonu práce,*
- *údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,*
- *údaj o výpovědních dobách,*
- *údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,*
- *údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,*
- *údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.“ [5, § 37,1]*

### **3.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Na tyto dohody se vztahuje právní úprava pro výkon práce v hlavním pracovním poměru s výjimkami.

- *„převedení na jinou práci a přeložení,*
- *dočasné přidělení,*
- *odstupné,*
- *pracovní dobu a dobu odpočinku; výkon práce však nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích,*
- *překážky v práci na straně zaměstnance,*
- *dovolenou,*
- *skončení pracovního poměru,*
- *odměňování (dále jen „odměna z dohody“), s výjimkou minimální mzdy, a*
- *cestovní náhrady.“ [5, § 77,2]*

### 3.2.1 Dohoda o provedení práce

Jedná se o pracovní vztah určený především jako dočasná práce, přivýdělek nebo brigáda.

*„Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.“ [5, § 75]*

### 3.2.2 Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti je vhodný způsob odměňování zaměstnanců za pravidelnou činnost v případě, že zaměstnanci stačí nebo vyhovuje jen přivýdělek.

Rozsah prací nesmí v průměru překročit polovinu týdenní pracovní doby. Průměr je posuzován za dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nejdéle však za 52 týdnů. Podobně [5, § 76]

## 3.3 Vnitřní mzdový předpis

*„Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec, výhodněji, než stanoví tento zákon. Zakazuje se, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti nebo zkracoval jeho práva stanovená tímto zákonem. Odchýlí-li se zaměstnavatel od tohoto zákazu, nepřihlíží se k tomu.“ [5, § 305, 1]*

Náležitosti, které by měl mzdový předpis obsahovat, nejsou upraveny žádným právním předpisem. Mzdový předpis by měl být přehledný, jednoznačný a v souladu s právními předpisy.

Dle dostupných mzdových předpisů vysokých škol mzdový předpis obvykle minimálně obsahuje:

- Identifikaci zaměstnavatele (označení, sídlo)
- Základní ustanovení – vztah ke kolektivní smlouvě, kde je mzdový předpis k dispozici k nahlédnutí
- Rozsah platnosti – na jaké zaměstnance se vztahuje, jaké složky mzdy jsou upravovány
- Mzdové složky – výčet, podmínky jejich poskytování
- Závěrečné ustanovení – účinnost, podpisy oprávněných zástupců
- Přílohy – například katalog prací nebo mzdové třídy a tarify

### 3.4 Agenturní zaměstnávání

Zaměstnavatel může svoji pracovní sílu doplnit o pracovní sílu pronajatou jako náhradu za standardní pracovní poměr. Pracovník je tedy zaměstnancem agentury a je poskytován koncovým uživatelům – firmám.

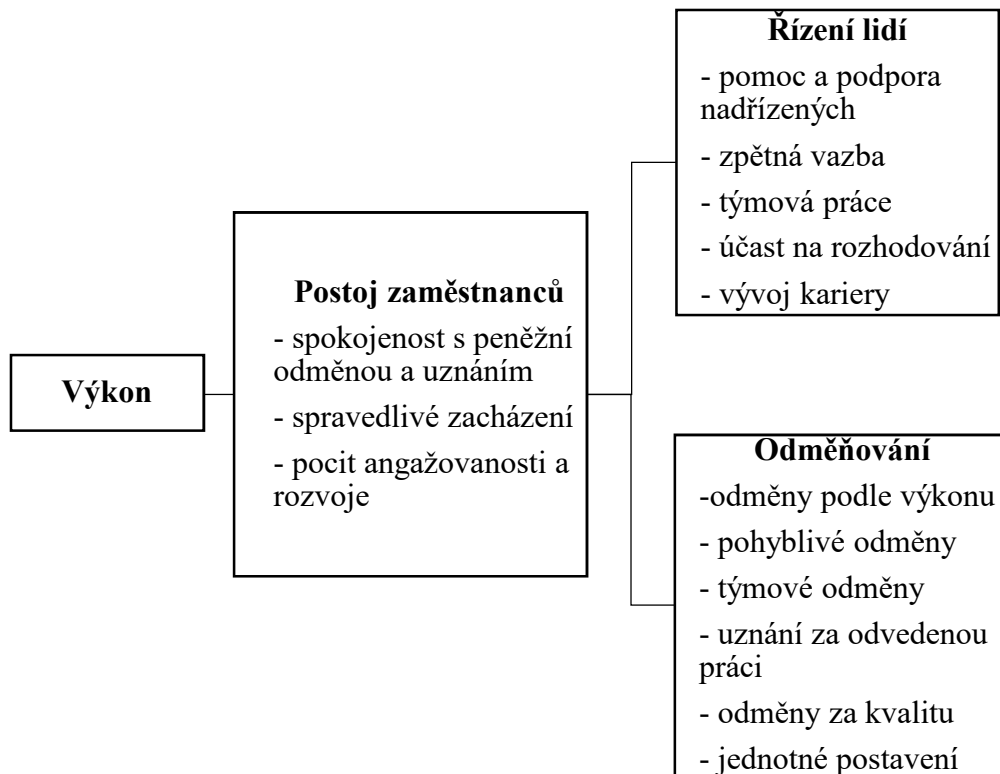
Agenturní zaměstnávání může vyrovnávat nerovnoměrnou produkci ve stavebnictví, která je závislá na ročním období.

*„Za závislou práci podle § 2 se považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen „agentura práce“) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.“ [5, § 307a]*



## 4 Odměňování a mzdová politika

Vhodně vytvořený a prosazovaný systém odměňování, který je založen na peněžních i nepeněžních odměnách, může podporovat a zlepšovat angažovanost zaměstnanců. Naopak špatně navržený systém může angažovanost zaměstnanců omezovat nebo snižovat. Výkon zaměstnanců pak ovlivňuje míra jejich angažovanosti. [6]



Obrázek 4.1 Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti [6, str. 348]

### 4.1 Mzdová politika (systém odměňování)

Strategie odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které jsou uplatňovány s cílem zaručit, aby bylo odměňování prospěšné jak pro firmu, tak pro lidi, kteří pro tuto firmu pracují. Hlavními složkami jsou peněžní i nepeněžní odměny, které se kombinují do podoby celkové odměny. [6]

#### 4.1.1 Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců by měla být jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Motivovaní zaměstnanci zvyšují vynaložené pracovní úsilí, jsou ochotnější k plnění

úkolů a víc se vyvarují chybám. Tím pádem vykazují lepší výsledky a nevyžadují takový dohled.

Pro motivaci zaměstnanců je důležitá správná volba motivačních faktorů a neméně důležité je jejich správné využívání.

Mezi základní nástroje motivace se řadí odměny a sankce. Odměna, jako nástroj, který vede k uspokojení potřeb zaměstnance, přičemž se nemusí jednat jen o odměnu finanční, ale o cokoli, co motivuje k výkonu dané činnosti. Opakem odměny je sankce, která způsobuje negativní motivaci. Sankcí bývá snížení nebo nezískání odměny. [7]

Většina literatury se shodne na tom, že bez hrozby sankcí se obejít nelze, ale zároveň se uvádí, že pozitivní motivace je obvykle účinnější než motivace negativní.

#### **4.1.2 Funkce mzdové politiky**

Podle mého názoru by měla být mzdová politika firmy, jako řád odměňování, nastavována tak, aby vyhovovala jak zaměstnancům, tak i firmě jako takové. Jejím základním smyslem by mělo být přilákat a udržet zaměstnance, kteří jsou pro firmu důležití jako jeden z výrobních faktorů.

Politika odměňování by měla plnit řadu funkcí:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- upevnit zaměstnance potřebné pro firmu,
- odměňovat zaměstnance podle významu a náročnosti jejich práce,
- odměňovat pracovníky za přínos do firmy jako je úsilí, dosažené výsledky, loajalita, zkušenosti a schopnosti,
- zajistit konkurenceschopnost na trhu práce,
- motivovat zaměstnance, aby pracovali co nejlépe,
- být v souladu s právními normami,
- podporovat růst zaměstnanců, zlepšovat kvalifikaci a schopnosti,
- způsob kontroly nákladů na práci ve firmě. [8]

Mzdovou politiku ovlivňuje několik faktorů, které lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnější faktory jsou:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti),
- ekonomická a sociální politika vlády,
- globalizace, členství v Evropské unii,
- úroveň odměňování a zaměstnaneckých výhod konkurence.

Vnitřní faktory jsou:

- kultura podniku,
- strategie podniku,
- pohled ze strany zaměstnanců. [3]

Zásady, které má politika odměňování dodržovat:

- Rozdíly v odměnách za práci mají být založeny na rozdílných požadavcích na práci (např. znalosti, dovednosti, odpovědnost, úsilí) a na pracovních podmínkách.

- Úroveň mezd by měla odpovídat úrovni mezd na trhu práce nebo v odvětví.
- Mělo by být rozlišeno mezi hodnotou práce pro firmu a pracovníkem, jeho tržní hodnotou, schopností a výkonem.
- Za stejnou práci by měla být stejná odměna, jestliže jsou shodné pracovní požadavky. Tato zásada nebrání mít mzdovému rozpětí, které by umožňovalo, aby zaměstnanci dostávali rozdílnou odměnu podle pracovního výkonu nebo jiných zásluh.
- Pracovníci by měli mít informace o používaných mzdových tarifech, pravidlech při stanovování mzdy, o zaměstnaneckých výhodách apod.
- Dodržovat zákony, dbát na slušnost a spravedlnost. [8]

## 4.2 Mzda

Peněžní odměny (mzdy i platy) zahrnují takové peněžní odměny, které se vztahují k hodnotě vykonaných prací a peněžní odměny, které jsou založené na přínosu lidí. Dále obsahují zaměstnanecké výhody, systémy peněžního uznání, odměny za dosažené úspěchy a další doplňkové peněžní odměny. [6]

*„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ [5, § 109]*

*„Sjednání, stanovení nebo určení mzdy*

- *Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem.*
- *Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak.*
- *Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.*
- *Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.“ [5, § 113]*

### **Vnitřní mzdový předpis:**

Slouží k úpravě práv v pracovně právních vztazích, musí však být v souladu se zákoníkem práce. Musí být vydán písemně, musí s ním být seznámeni všichni zaměstnanci a musí jim být k dispozici. Po vydání je mzdový předpis závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance. Obsah ani struktura vnitřního mzdového předpisu není stanovena žádným právním předpisem.

*„Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec, výhodněji, než stanoví tento zákon. Zakazuje se, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti nebo zkracoval jeho práva stanovená tímto zákonem. Odchýlí-li se zaměstnavatel od tohoto zákazu, nepřihlíží se k tomu.“ [5]*

## Pojem mzda

Pojem mzda se v České republice používá v soukromém sektoru jako cena práce. Její výše se dá posuzovat podle:

- obtížnosti, odpovědnosti, pracnosti
- složitosti pracovních podmínek
- pracovního výkonu
- dosažení pracovních výsledků. [2]

Podle zákoníku práce [5, § 110] náleží všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda za práci shodné hodnoty nebo za stejnou práci. Stejná práce nebo práce stejné hodnoty je taková práce se srovnatelnou obtížností, odpovědností, namáhavostí a je vykonávána v totožných nebo srovnatelných podmínkách, při srovnatelném konečném výkonu a výsledcích práce.

Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná zaměstnancům, jako jsou:

- náhrady mzdy
- odstupné
- cestovní náklady
- výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací
- odměna za pracovní pohotovost [2]

### 4.2.1 Mzda za práci přesčas

V případě, že zaměstnanec pracuje nad rámec standardní pracovní doby, náleží mu za práci vykonanou přesčas i vyšší odměna.

*„Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen "dosažená mzda"), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.“ [5, § 114,1]*

Pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci náhradní volno v době 3 měsíců po výkonu přesčasu, přísluší zaměstnanci výše uvedený příplatek [5, § 114,2]

Je-li mzda sjednaná s přihlédnutím k případné práci přesčas, nepřisluší zaměstnanci příplatek ani náhradní volno. U mzdy s přihlédnutím k práci přesčas musí být sjednán i rozsah přesčasů, který nesmí přesáhnout 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok. [5, § 114,3]

### 4.2.2 Mzda, náhradní volno nebo náhrada za svátek

Pokud zaměstnanec pracoval i v době svátku má podle zákoníku práce právo na náhradní volno jako odměnu k běžné mzdě.

*„Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.“ [5, § 115,1]*

Pokud se zaměstnavatel dohodne se zaměstnancem, může mu být náhradní volno zapláceno nejméně ve výši průměrného výdělku. [5, § 115,2]

*„Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.“ [5, § 115,3]*

### **4.2.3 Mzda za noční práci**

V rámci noční práce mezi 22. a 6. hodinou je k základu mzdy připočítáván příplatek, který slouží jako ocenění práce za obtížnějších podmínek.

*„Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.“ [5, § 116]*

### **4.2.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovní prostředí**

Při výkonu některých zaměstnání se mohou vyskytnout faktory, které mají vliv na zdraví zaměstnanců i přes to, že zaměstnavatel zajišťuje bezpečné prostředí.

Zaměstnanci ke mzdě náleží také příplatek za dobu práce ve ztíženém prostředí. Určení ztíženého pracovního prostředí a výši příplatku stanovuje vláda nařízením. Nejméně je tento příplatek 10 % z minimální mzdy. [5, § 117]

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

Protože zaměstnanec pracuje v sobotu a v neděli místo svého volna je zákonem předepsané navýšení mzdy jako minimální odměna za práci navíc.

Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci mzda a příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku. Je ale možné dohodnout se na jiné minimální výši a jiném způsobu výpočtu příplatku. [5, § 118]

### **4.2.6 Naturální mzda**

V některých případech je pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodnější vyplácet část nebo celou mzdu naturálně.

*„Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby*

*minimální mzdy (§ 111) nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 112).“*  
[5, § 119,1]

Naturální mzdou mohou být: výrobky (s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo návykových látek), výkony, práce nebo služby. [5, § 119,2]

#### **4.2.7 Mzda při uplatnění konta pracovní doby**

Konto pracovní doby je pro většinu zaměstnavatelů chaotické a nepřehledné, proto není v praxi příliš využíváno i přes výhody, které poskytuje. Konto pracovní doby umožňuje přidělování náplně práce flexibilně pouze s oznámením týden dopředu. Pracovní doba bývá většinou nerovnoměrně rozvržena. K porovnání rozdílu mezi stanovenou pracovní dobou a dobou skutečně odpracovanou slouží vyrovnávací období. Zaměstnavatel je povinen vést účet pracovní doby a účet mzdy.

*„Uplatní-li se konto pracovní doby (§ 86 a 87), přísluší zaměstnanci ve vyrovnávacím období (§ 86 odst. 3 a § 87 odst. 3) za jednotlivé kalendářní měsíce mzda ve stále měsíční výši (dále jen "stálá mzda"), sjednaná v kolektivní smlouvě, popřípadě stanovená vnitřním předpisem. Stálá mzda zaměstnance nesmí být nižší než 80 % jeho průměrného výdělku.“* [5, § 120]

### **4.3 Plat**

*„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- *stát,*
- *územní samosprávný celek,*
- *státní fond,*
- *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo*
- *regionální rada regionu soudržnosti.“* [5, § 109,3]

Plat je určen stejně jako mzda, tedy jako cena za práci podle zákona, nařízení vlády, kolektivní smlouvy a platového předpisu. Plat je vyplácen ze státního rozpočtu a z toho důvodu se takto vyplácených zaměstnanců týká zákon o platu. [2]

Plat se skládá z:

- platového tarifu
- příplatků a dalších odměn
  - příplatek za vedení
  - příplatek za noční práci
  - příplatek za práci v sobotu a v neděli
  - plat nebo náhradní volno za práci přesčas
  - příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
  - zvláštní příplatek

- příplatek za rozdělenou směnu
- osobní příplatek
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah
- odměna
- cílová odměna
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek [5]

## 4.4 Odměna z dohody

Vhodná forma odměny vzhledem k poměrně rychlému sjednání, jednoduchosti a flexibilitě.

*„Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti“ [5, § 109,5]*

*„Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti.“ [5, § 138]*

## 4.5 Minimální mzda

*„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“ [5, § 111]*

Sazby pro jednotlivé skupiny prací a podmínky poskytování minimální mzdy se řídí nařízením vlády. Aktuálně to je nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. [9]

Od 1. 1. 2019 platí nejnižší úroveň mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin 79,80 Kč za hodinu. V případě měsíční mzdy je minimální částka 13350 Kč. [10, § 2]

### 4.5.1 Funkce minimální mzdy

Minimální mzda má dvě základní funkce. Cílem je dosažení vyvážené výše minimální mzdy, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. [9]

#### Sociálně-ochranná funkce

Minimální mzda má zaměstnance uchránit před chudobou a umožnit mu život se skromnou hmotnou spotřebou. Zaměstnavatelům má zajistit základní stejné mzdové podmínky a tím zabránit mzdovému podbízení pracovních sil. [11]

## Ekonomicko-kriteriální funkce

Minimální mzda tvoří předpoklad pro motivaci občanů k vyhledávání a vykonávání pracovních činností a tím získání vyššího příjmu vůči osobám se sociálním příjmem. Pro zaměstnavatele je minimální mzda nejnižší náklad na mzdy. [11]

Vývoj minimální mzdy je zaznamenán v příloze č. 1

## 4.6 Zaručená mzda

Zaručená mzda slouží jako státem daná minimální mzda s ohledem na náročnost daného pracovního prostředí. Jednotlivé úrovně mzdy jsou odstupňovány do 8 skupin podle namáhavosti, složitosti a odpovědnosti jednotlivých profesí. Například ve 2 skupině jsou zmíněny osoby, které dlouhodobě a jednostranně zatěžují větší svalové skupiny. Do této kategorie lze zařadit stavební dělníky.

*„Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň zaručené mzdy podle věty druhé a třetí až o 50 % nižší.*

*Nedosáhne-li mzda nebo plat bez mzdy nebo platu za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy podle odstavce 2, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek.“ [5, § 112]*



## 5 Mzdy, odměny a zaměstnanecké výhody

Stanovení peněžní odměny je určování výše peněžní odměny za konkrétní práce pro konkrétní zaměstnance. Tento proces má za úkol dva cíle, které si někdy odporují.

- 1) Být zvenku konkurenceschopný, aby bylo možné přivést, najmout a udržet lidi, které firma potřebuje.
- 2) Mít vnitřní spravedlivý systém, aby výše peněžních odměn odpovídaly rozdílu mezi jednotlivými pracemi.

Těchto cílů je dosahováno pomocí tržního oceňování a hodnocení práce. [6]

Mezi hlavní formu odměňování patří základní nebo pevná (tarifní) mzda. Vychází z ceny práce na trhu práce a je udávána tržními silami (poptávkou ze strany podniků a nabídkou ze strany osob). Tržní ocenění základní složky mzdy je vhodné, pokud je na obou stranách trhu práce konkurence. [7]

Druhy mezd nejsou nikde přesně vymezeny. Mzda je obvykle složena ze základní a pohyblivé složky. Základní složka je stanovena pevnou částkou, nebo výpočtem jako mzda časová, úkolová, podílová a smíšená. [2]

Další možnosti zásluhové mzdové formy mohou být mzda za očekávané výsledky práce, za schopnosti (znalosti a dovednosti) a za přínos. [12]

### 5.1 Časová mzda

Časová mzda má obvykle podobu hodinové, týdenní nebo měsíční částky.

#### Výhody časové mzdy:

- jednoduchost, administrativní nenáročnost,
- snadný odhad a plán mzdových nákladů,
- srozumitelnost pro pracovníky, stabilita vyplývající z časové mzdy,
- nevyvolává spory a nespokojenost než odměny založené na výkonu (odpracovaná doba je lépe měřitelná než výkon) a tím pádem pomáhá k vytváření pozitivnějších vztahů na pracovišti,
- administrativně levnější.

#### Nevýhody:

- nemotivuje ke zvýšení výkonu a produktivity práce,
- méně výkonní pracovníci se mohou přiživovat na práci spolupracovníků,
- požadavek na větší kontrolu zaměstnanců a občasné nucení k plnění výkonu. [8]

#### Vhodnost použití časové mzdy:

- tam, kde jsou pro pracovníky nastavené takové podmínky, že nemohou ovlivnit tempo práce a výkonost,
- v řízení výroby
- v případě, že je důležitější kvalita práce nebo služba zákazníkům před výkonem,
- pokud je obtížné měřit množství a kvalitu práce,

- tam, kde dochází ke střídání pracovních činností a není dopředu stanovený technologický nebo pracovní postup,
- pokud je zvýšené riziko úrazu a kde je použití úkolových mezd nevhodné. [2]

**Výpočet hodinové časové mzdy  $M_{\xi}$  podle [2]:**

$$M_{\xi} = P_h * m_s \quad [\text{Kč}] \quad (1)$$

$P_h$      počet odpracovaných hodin [h]  
 $m_s$      hodinová mzda [Kč/h]

## 5.2 Výkonové mzdové formy

Hlavním cílem výkonové mzdy je posílit individuální nebo skupinovou výkonnost. Část nebo celá mzda je spojena s výsledky práce, ale i s dodržováním pracovních požadavků a zásad pracovního chování. Tyto formy mohou být spojeny s výkonem jednotlivců, pracovních skupin nebo organizace jako celku.

Výkonové odměňování plní i další funkce, jako například podporu spravedlnosti odměňování vzhledem k tomu, že zaměstnanci a pracovní skupiny vykonávají stejnou práci s rozdílným výkonem. Současně vede zaměstnance k podnikovým cílům (na jejich dosažení se váží odměny) a lze příznivěji ovládat mzdové náklady podniku. Provázání odměňování s výkonovými cíli znamená, že nedosáhne-li podnik určených cílů, budou nižší i náklady na mzdy. Výkonové odměňování může zvýšit konkurenceschopnost firmy na trhu práce. Dává zaměstnancům možnost vydělat si nad úroveň mzdy, kterou nabízí konkurence. Výkonové mzdové formy založené na požadavcích, které dokáže zaměstnanec ovlivňovat, vyhovují nejvíce schopným a výkonným zaměstnancům. Podnik má tak příležitost nalákat na trhu práce přednostně kvalitnější zaměstnance. [7]

### 5.2.1 Úkolová mzda

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce. Je využívána tam, kde:

- je cílem plnění ukazatelů výkonu,
- lze definovat pracovní a technologické postupy a výkonové normy,
- lze objektivně a účinně zaznamenávat a kontrolovat množství a kvalitu práce. [2]

#### Individuální úkolová mzda

Individuální úkolová mzda je náležitá pro zaměstnance, kteří pracují z větší míry sami a mohou svůj výkon zlepšovat vynaložením většího úsilí. Lze ji použít i tam, kde jsou dány jasné požadavky na pracovní chování a k hodnocení existují vhodné prostředky, například výkonové normy.

Použití individuální úkolové mzdy není příliš vhodné, pokud úsilí zaměstnance dosáhnout co největšího výkonu je v rozporu s výkonem jeho pracovní skupiny nebo celé organizace. V takových případech dochází ke zvýšení rivality a omezení spolupráce. [7]

### **Kolektivní úkolová mzda**

Odměňování kolektivů může posilovat kooperativní chování, napomáhat flexibilní práci a rozvoji dovedností. Může také pomáhat méně výkonným členům kolektivu k tomu, aby se zlepšovali a dosahovali kolektivních standardů. Má to však své podmínky:

- Efektivita závisí na vyhrazených, vyzrálých a jasně vymezených týmech. Otázkou zůstává, zda takové týmy bude motivovat pouze finanční odměna.
- Někteří jedinci mohou mít pocit nespravedlivé odměny za vlastní úsilí.
- Může docházet k tomu, že tým nebude zvyšovat svůj výkon nad to, co je uvnitř týmu považováno za rozumnou odměnu.
- Někteří členové mohou usilovat o přechod do více výkonných týmů, což může způsobit rozvrat současného stavu. [6]

### **Odměňování malých skupin**

Odměňování malých skupin podporuje spolupráci a zastupitelnost. Vhodné je využití v případě, kde je spolupráce klíčovým předpokladem výkonosti. Vhodné je i tehdy kdy, přínos jednotlivých zaměstnanců nelze objektivně zhodnotit, nebo kde jde o vzájemnou kontrolu pracovníků. [7]

### **Odměňování velkých skupin**

V případě velkých skupin nebo všech zaměstnanců firmy bývá tato odměna kombinována s individuálním nebo skupinovým odměňováním. Odměna je vyplácena při dosažení nebo překročení cílů firmy. Hlavním úkolem tohoto odměňování je motivace zaměstnanců k dosahování úspěchů firmy jako celku, zvýšení oddanosti nebo podpora jednotlivých úseků firmy. [7]

### **Přímá úkolová**

Výdělek přímo odpovídá odpracované době a plnění výkonových norem.

### **Degresivní úkolová mzda**

Navýšení úkolové mzdy je pomalejší než plnění normy.

### **Progresivní úkolová mzda**

Do určité míry je navyšování výdělku pracovníka rychlejší než plnění normy.

### **Akordní úkolová mzda.**

Za splnění definovaného úkolu nebo komplexu prací je stanovena celková výše úkolové mzdy. Akordní výdělek je rozdělen podle zásluh na celkovém výsledku a v souladu se stanovenými pravidly, například odpracovaná doba nebo odborná kvalifikace. [2]

## **5.2.2 Podílová mzda**

Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti vázaná na prodané zboží nebo služby. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník zaručený stálý plat a k němu získává provizi.

Výhodou je přímý dopad výkonu na odměnu. Nevýhodou je, že může být ovlivněna okolnostmi, které nemůže pracovník ovlivnit, např. levnější konkurenční výrobek, hospodářská situace, počasí nebo preference zákazníků. [8]

Uplatnění podílové mzdy:

- Je možné kontrolovat a měřit výkon souhrnnými ekonomickými ukazateli.
- Nelze přesně určit pracovní postupy a zjišťovat využití pracovního času.
- Pracovníci si samostatně organizují práci a pracovní čas.
- Ve službách a práci pro obyvatelstvo.
- U externích prací a montáží u zákazníka.
- Nebo v obchodní činnosti. [2]

**Výpočet podílové mzdy  $M_p$  podle [2]:**

$$M_p = T * p \quad [\text{Kč}] \quad (2)$$

T tržby [Kč]

p podíl [%]

### 5.2.3 Mzda za očekávané výsledky práce

Jde o odměny za předem dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést během určitého období, v určité kvalitě a množství. Firma musí znát schopnosti a výkonnost pracovníka a vzhledem k tomu očekávat plnění úkolů a průběžně vyplácet pracovníkovi určitou pevnou částku. Pracovník má jistý příjem za předem dohodnuté období a má možnost v tomto období vyrovnat výkyvy ve svém výkonu. Na konci daného období se provede vyhodnocení výsledků. Toto vyhodnocení má vliv na stanovení mzdy za další následující období.

Předpoklady pro použití:

- přesné definování očekávaných výsledků a jejich kontroly,
- přesné plánování,
- podrobné stanovení pracovních postupů,
- vymezení kritérií a postupů hodnocení,
- použití pracovních norem,
- vytvoření vhodných podmínek pro pracovníka. [8]

### 5.2.4 Mzda za schopnosti (znalosti a dovednosti)

Odměna je vázána na schopnost pracovníka kvalifikovaně a efektivně plnit svou úlohu nebo vykonávat úkoly různých pracovních míst nebo prací. Pro široce pojaté zaměstnání se vytvoří soupis požadovaných schopností (znalostí a dovedností), eventuálně i způsobu chování. Jejich plnění nebo učení je pak odměňováno.

Požadavky na tvorbu mzdy za schopnosti:

- určení požadavků na schopnosti,
- stanovení úrovní schopností,
- požadování důkazů o dosažené úrovni schopností,

- ověření schopností nebo bodování důkazů,
- metody převodu schopností (obodovaných nebo posouzených) na peníze,
- odměny podle schopností, [8]

### 5.2.5 Mzda za přínos

Přínos je dán výsledky, kterých zaměstnanec dosahuje, a schopnostmi, které při dosahování výsledků používá. Odměňování za přínos spojuje odměňování za výsledky (výkon) a odměňování za schopnosti. Tato forma mzdy je nástroj pro motivování pracovníků jak k výkonu, tak i k rozvoji schopností. [13]

### 5.2.6 Smíšená mzda

Základem bývá časová mzda kombinovaná se mzdou úkolovou nebo podílovou. Poměr časové, úkolové nebo podílové složky mzdy určuje zaměstnavatel na základě možných ukazatelů výkonu, míry ovlivnitelnosti výkonu samotným pracovníkem. [5]

## 5.3 Pohyblivé složky mzdy

Pohyblivé mzdy obvykle souvisí s individuálním, skupinovým nebo celopodnikovým výkonem. Vypláceny jsou buď jednorázově nebo opakovaně. Další možností může být vyplácení těchto odměn pro určené kategorie zaměstnanců. [8]

### 5.3.1 Prémie

Prémie jsou často používanou formou dodatečné odměny ke mzdě. Nejčastější použití je ke mzdě časové a úkolové, ale lze je udělovat i u dalších forem mzdy. [8]

Mohou být udělovány zaměstnancům za výkon a výsledky práce, podle dopředu definovaných ukazatelů množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti. Rozlišení prémie může být podle náročnosti, obtížnosti nebo podle důležitosti úkolů a podle reálných dosažených výsledků. Prémie mohou být stanoveny pro jednotlivé pracovníky nebo pro kolektiv. Způsob ověřování plnění a vyhodnocování ukazatelů je všem zaměstnancům předem znám. Dohoda o prémiech musí být uvedena buď v samostatném prémiovém řádu, v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě. Sazba prémie se dá stanovit jako podíl (procento) ze základu mzdy nebo pevnou částkou odvozenou ze základu. Druhy prémie se dají dále rozdělit jako:

- Výkonnostní – za úsporu času, za snížení pracnosti
- Za jakost – za snížení počtu zmetků, za zlepšení kvality
- Za úspory – materiálu, energie, surovin, nářadí
- Cílové prémie – obvykle jednorázové, za dosažení stanoveného cíle
- Kapacitní – za maximální využití strojů a zařízení [2]

### 5.3.2 Odměny

Další odměny zaměstnancům:

- Mimořádné odměny – za plnění úkolů, které se vyskytly výjimečně a nebyly zahrnuty do prémiového řádu.
- Za zvlášť úspěšné plnění významných úkolů.
- Odměny za výjimečné zásluhy – ochrana bezpečnosti a zdraví nebo záchrana života.
- Odměny podle zvláštních předpisů – například při životním výročí. [2]

Pro zlepšení vazby mezi zaměstnanci a firmou a zvýšení jejich zájmu o kolektivní výkon je možné použít podíl na výsledcích hospodaření firmy. Mezi zaměstnance se rozdělí pevné procento ze zisku. Rozdělení je většinou vázané na základní mzdu nebo na postavení v hierarchii firmy. Procento může být i pro jednotlivé zaměstnance odlišeno podle délky zaměstnání ve firmě, důležitosti zaměstnance nebo podle výkonu. Nevýhodou může být, že každý zaměstnanec si nemusí být plně vědom spojení svého výkonu s výkonem celé firmy. [8]

Další z možností odměny vázané na výkon organizace je také podíl na vlastnictví. V tomto případě mají zaměstnanci možnost nákupu akcií organizace. [6]

#### Odměna za zlepšovací návrh

Může být odvozena z přírůstku zisku, od poklesu nákladů, které vyvolal zlepšovací návrh, nebo fixně daná. Může být jednorázová nebo vyplácená po určité době. [8]

#### Další možnosti zvláštního ohodnocení:

- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k pracovnímu nebo životnímu výročí,
- náborový příspěvek,
- odměna za zvláštní kvalifikace,
- odměna při odchodu do důchodu (nebo při odchodu dobře pracujících dlouhodobých pracovníků) jako výraz vděku a vytváření pověsti firmy. [8]

### 5.3.3 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je používáno jakožto ocenění náročnosti práce, zhodnocování odborných znalostí, osobních schopností a dlouhodobé dosahování pracovních výsledků. Je stanovováno jako předem určené procento ze základní mzdy. Motivační účinek osobního hodnocení lze zvýšit, jestliže se procento odměny vždy znovu stanovuje na základě pracovního výkonu za dané období. [8]

### 5.3.4 Další mzda

Další mzda se používá v případě mimořádného hospodářského výsledku, díky němuž je možné vyplatit další mzdu. Její výše je dohodnutá v rámci kolektivní smlouvy. [2] Většinou je tato mzda označována jako třináctý plat.

## 5.4 Další odměny a zaměstnanecké výhody

Jsou součástí odměny jako celku, ale obvykle nemívají přímý vztah k výsledkům práce. Mohou zohledňovat délku zaměstnání, náročnost pracovní pozice nebo postavení v hierarchii firmy. Důvodem udělování je potřeba získávat a udržovat kvalitní zaměstnance a zvyšovat jejich spokojenost. Dlouhodobě mohou mít pozitivní vliv na jejich výkonost. [7]

Podle Koubka [8] jsou zaměstnanecké výhody poskytovány zpravidla pracovníkům pouze za to, že jsou v pracovním poměru. Poskytovány jsou obvykle plošně, i když připouští i výjimky s přihlédnutím na funkci nebo k zásluhám. Další výhodou pro zaměstnance může být i to, že se na některých výhodách podílejí i rodinní příslušníci zaměstnanců firmy.

V širší nabídce výhod se můžou vyskytovat fixní výhody, které jsou dány kolektivní smlouvou a jsou shodné pro všechny zaměstnance, nebo výhody, ze kterých si zaměstnanec volí podle jeho potřeb a situace. Tento způsob výběru souborů zaměstnaneckých výhod se nazývá kafeteria systém.

### 5.4.1 Druhy výhod

Rozdělení výhod podle Urbana [7]

#### Výhody vztahující se k práci

Do těchto výhod patří příspěvek na stravování buď ve formě stravenek nebo dotovaného stravování ve vlastním zařízení, občerstvení na pracovišti, přidané pracovní volno (delší placená dovolená, studijní volno), vzdělávání nad rámec potřeb firmy, doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu apod.

#### Pracovní pomůcky

Pracovní pomůcky, které může pracovník používat i pro vlastní potřebu. Nejčastěji se používají osobní automobily, notebooky, telefony a služby telefonních operátorů. Další možností je bezplatné nebo zvýhodněné bydlení, příspěvek na společenský oděv apod.

#### Výhody osobní a sociální povahy

Do této kategorie patří nadstandardní zdravotní péče (léčebné pobyty, lázně, lékař v místě zaměstnání), péče o děti, sportovní, kulturní a rekreační aktivity, pojištění a připojištění (životní, úrazové, penzijní), dárky nebo nabídka vlastních produktů a služeb. Dále sem patří příspěvky na dovolenou, zvýhodněné úvěry, nebo finanční, právní a osobní poradenství.

#### Plošné a pružné výhody

Z pohledu způsobu poskytování se dají výhody rozdělit na:

- **Plošné**, jsou zaměstnavatelem nabízeny všem zaměstnancům bez ohledu na to, jestli o ně jeví zájem.

- **Pružné**, zaměstnanci mají možnost si vybrat výhody podle aktuálních potřeb a svoje rozhodnutí pravidelně opakovat.  
Možnost volby je omezená účtem zaměstnaneckých výhod, tj. finančním limitem, ve kterém si z nabídky výhod může zaměstnanec sestavit vlastní balíček. Výhodnější, ale komplikovanější možností je vyjádření limitu pomocí bodů. Jednotlivé skupiny výhod můžou být odlišeny pro jednotlivé zaměstnance, například podle postavení ve firmě nebo podle délky zaměstnání ve firmě.
- **Kombinace plošného a flexibilního poskytování.** Výhody, o které je mezi zaměstnanci zvýšený zájem, jsou poskytovány plošně a ostatní výhody jsou poskytovány flexibilně. Kombinované poskytování výhod může vést ke snížení administrativy.

### 5.4.2 Daňové hledisko výhod

Jedním z činitelů, se kterými firmy počítají při poskytování výhod, je daňové hledisko výhod. Vybrané náklady na poskytování výhod mohou být daňově uznatelným nákladem nebo jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.

Z daňového hlediska mohou nastat tři situace:

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Do této možnosti spadají stravenky, penzijní připojištění nebo životní pojištění. Veškeré tyto možnosti mají definovaná omezení.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je ale osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Sem patří příspěvky na kulturní a sportovní akce nebo nápoje na pracovišti.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie obsahuje slevy na zboží nebo benzínové karty. [7]

### 5.4.3 Uznání

Nepeněžní součást celkové odměny jako vyjádření ocenění pro jednotlivce za dosažený výkon a úspěchy. Může být buď neformální, během každodenního setkání, nebo formální během zvláštní příležitosti. V některých případech je možné spojit ocenění s peněžní odměnou. [6]

Pochvala nebo uznání je významnou částí motivace. Obvykle vede k okamžitému zvýšení výkonu. Pochvala by měla být konkrétní a je vhodné ji vyslovit před ostatními zaměstnanci, aby bylo zřejmé, jaké jednání se oceňuje. [7]



## 6 Praktická část

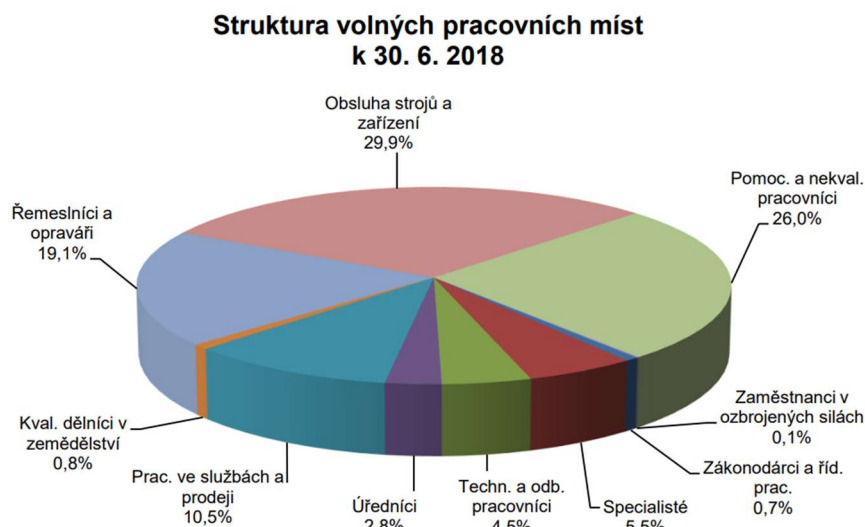
V následující části bakalářské práce je řešena situace na stavebním trhu, metodika zpracování jednotlivých rozhovorů ve vybraných firmách a analýza odměňování. Výsledkem jsou doporučení pro zkoumané firmy.

### 6.1 Situace na stavebním trhu

Většina stavebních společností bez ohledu na jejich zaměření vykazuje vytíženost na 98 %. Až 60 % společností má smluvně zajištěné zakázky na 9 měsíců dopředu. Z průzkumů dále vyplývá, že je na pracovním trhu nedostatek zaměstnanců a společnostem se tím pádem nedaří dodržet termíny u 13 % zakázek. V případě, že by bylo pracovních sil dostatečně, firmy by mohly realizovat o 27 % zakázek více. Nedostatek pracovních sil se promítá i do nedostatku stavebních materiálů. [16]

Stavební produkce se v roce 2018 zvýšila o 8,4 %. Produkce pozemního stavitelství meziročně stoupla o 8,6 % a inženýrské stavitelství mělo meziroční růst stavební produkce o 8,0 %. Průměrný počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci meziročně klesl o 0,4 %. Tato hodnota ale nezahrnuje zaměstnance pracující na dohody o provedení práce, o pracovní činnosti a agenturní zaměstnance. Číselné údaje jsou převzaty od Českého statistického úřadu. [17]

Zaměstnanost ve stavebnictví v roce 2018 tedy činila 386,2 tis. osob. Daly se však zaznamenat velké rozdíly v rámci regionů. Zaměstnanost výrazně vzrostla v hl. m. Praze (8,8 tis.) a Moravskoslezském kraji (5,0 tis.), naopak v Ústeckém (o 7,2 tis.), Středočeském kraji (5,8 tis.) a Kraji Vysočina (o 4,0 tis.) se zaměstnanost nejvýrazněji snížila. [18] Grafu 1 znázorňuje strukturu všech volných míst k 30. 6. 2018. Nejvíce volných míst spadá do třídy 8 (klasifikace zaměstnání CZ-ISCO) – obsluha strojů a zařízení, kam patří i obsluha stavebních strojů. Druhou nejpočetnější skupinou je třída 9 – pomocní a nekvalifikovaní pracovníci. Do této skupiny patří pomocní stavební dělníci.



Graf 1 - Struktura všech volných pracovních míst za 1. pololetí 2018 [18]

Dle informací úřadu práce aktuálním k 28. 2. 2019 je v sekci F-stavebnictví (podle klasifikace CZ-NACE) 26 481 volných pracovních míst. Z informací společnosti, která se zabývá nabídkou práce, vyplývá, že největší zájem je o svářeče, montážní dělníky a stavební zámečníky. Dle mého názoru je důvodem tohoto zájmu o uvedené profese to, že takto kvalifikovaní zaměstnanci najdou uplatnění i ve strojírenství.

## **6.2 Metodika**

Výzkumná část práce zahrnuje kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum je realizován na základě řízeného rozhovoru. Rozhovory mají za účel zjistit, jakým způsobem je vytvářena mzdová politika a jak jsou odměňováni pracovníci ve středních podnicích. Forma řízených rozhovorů umožňuje klást doplňující otázky a tím pádem získání dalších podrobnějších informací. Základní struktura pro řízený rozhovor je uvedena v příloze č. 2.

Výzkum je proveden ve dvou vybraných firmách, které podnikají v oboru stavebnictví. Rozhovor je rozdělen do dvou hlavních částí. V první části je respondentem zástupce vedení firmy. První část rozhovoru obsahuje 22 otázek. Druhá část rozhovoru je věnována odměňování z pohledu zaměstnanců. Pro oslovené zaměstnance je určeno 5 otázek.

Obě firmy byly vybrány na základě srovnatelné velikosti. Obě patří do kategorie středních podniků. Středním podnikem je podnik s počtem zaměstnanců od 50 do 250 a ročním obratem od 10 milionů eur do 50 milionů eur. [19] Oblast zaměření podnikání obou firem je také srovnatelná, velké objemy prací tvoří zemní práce a většinu zaměstnanců tvoří manuálně pracující zaměstnanci.

Kvalitativní výzkum vybraných firem je doplněn analýzou poskytovaných odměn v nabídkách práce z oboru stavebnictví. Analýza je provedena na vzorku 50 inzerovaných nabídek práce. Výsledkem je zastoupení jednotlivých druhů odměn a jejich srovnání se zkoumanými podniky.

### **Cíle výzkumu**

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat odměňování a mzdovou politiku ve vybraných stavebních podnicích. Porovnat zvolené podniky mezi sebou a zjistit, zda je systém odměňování správně nastavený a zda je dostatečně motivující pro získání a udržení zaměstnanců.

#### **Téma č. 1**

Jakým způsobem je realizována mzdová politika v daném stavebním podniku, jaké nástroje jsou používány pro získání a udržení zaměstnanců a jaká právní forma pracovního poměru je preferovaná.

#### **Téma č. 2**

Druhá otázka je zaměřena na konkrétní způsoby odměňování. Na základě jakých podkladů je vypočítávána základní složka mzdy, jak jsou vypláceny prémie a další peněžní odměny a jaké jsou využívány nepeněžní odměny.

### **Téma č. 3**

Třetí otázka je zaměřena na odměňování z pohledu zaměstnanců. Zda jsou stávající mzdovou politikou dostatečně odměňováni a motivováni k výkonu práce.

## **6.3 Firma A**

Jedná se o rodinnou firmu založenou v roce 1989. Původním zaměřením byly pouze zemní práce. Rozvojem firmy došlo k rozšíření na další práce, jako je výstavba inženýrských sítí, komunikací, zpevněných ploch a hrubé terénní úpravy. Dále se firma okrajově zabývá i kovovýrobou. Její oblastí působnosti je celá Česká republika, ale převážné procento realizovaných zakázek se nachází na Vysočině.

### **6.3.1 Mzdová politika firmy A**

#### **Počet zaměstnanců a zastoupení nejvýznamnějších profesí**

Firma zaměstnává k dubnu 2019 75 zaměstnanců. Nejvíce jsou zastoupeni manuálně pracující zaměstnanci, a to především stavební dělníci, strojníci, vodovodní montéři a řidiči. Mezi další zaměstnance patří technickohospodářští pracovníci jako jsou vedoucí pracovníci, obchodníci a sekretářka.

V současné době má firma největší zájem o získání nových pracovníků na pozice strojníků, stavebních dělníků a automechaniků.

#### **Způsob získávání nových zaměstnanců**

Nejvíce nově přichozích zaměstnanců je získáváno na základě pozitivních referencí stávajících zaměstnanců. Ve většině případů přivádějí nové zaměstnance právě stávající pracovníci. Bývají to jejich přátelé, známí nebo rodinní příslušníci. U profesí, kde je jejich dlouhodobý nedostatek, přistupuje firma k inzertní nabídce zaměstnání. K oslovení nových lidí je příležitostně využíván i úřad práce.

#### **Schopnost získat nové zaměstnance**

V současné době se firmě A daří zajistit potřebný počet a kvalifikaci zaměstnanců tak, že je schopná pokrýt veškeré nasmlouvané zakázky.

#### **Prostředky k udržení stávajících zaměstnanců**

Firma A prosazuje individuální postoj k zaměstnancům a usiluje o rodinný přístup. Dalším prostředkem je relativní pracovní jistota daná zavedeným jménem v regionu a třicetiletou působností firmy na trhu.

#### **Fluktuace zaměstnanců**

Zaměstnanci firmy A mají relativně malou fluktuaci, větší měrou se dotýká pouze stavebních dělníků. Na pozici stavebních dělníků dojde během roku ke změně zhruba tří osob, což činí 2,25 % z celkového počtu zaměstnanců.

## **Změny ve mzdové politice za posledních pět let**

Z důvodu zachování mzdové konkurenceschopnosti došlo několikrát k plošnému navýšení mezd všech zaměstnancům. Pro zachování atraktivity stravenek došlo ke zvýšení jejich hodnoty.

Jako další nástroj motivace bylo v plánu zavedení možnosti příspěvku na penzijní připojištění, ale z důvodu nezájmu ze strany zaměstnanců k tomu nikdy nedošlo. Zaměstnanci požadovali především navýšení základní složky mzdy.

## **Podpora profesního růstu zaměstnanců**

Vedení společnosti se nebrání podpoře profesního růstu nad nutné požadované minimum. Firma hradí zaměstnancům svářečské kurzy, strojní průkazy a další školení. Účast na takových kurzech většinou pochází z osobní iniciativy zaměstnanců. Účastí na školeních nevznikají zaměstnancům žádné další závazky vůči firmě.

## **Pracovně právní vztahy**

Převážná většina zaměstnanců je ve smluvním vztahu hlavního pracovního poměru. Jelikož jsou pro chod firmy nutní odpovědní zástupci, u kterých je podle živnostenského zákona vyžadováno být ve smluvním vztahu, jsou s těmito zástupci sepsány dohody o provedení práce.

## **Forma základní složky odměn manuálně a duševně pracujících zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni na základě odpracované doby, je tedy používána časová hodinová mzda.

## **Konkurenceschopnost mezd**

Firma A považuje své současné mzdy za atraktivní a konkurenceschopné.

## **Působnost odborové organizace**

V této firmě zatím žádná odborová organizace nepůsobí.

## **Tarifní stupně**

Ve firmě je nastaven interní systém vnitropodnikovou směrnici. Zaměstnanci jsou rozřazeni podle jednotlivých profesí do konkrétních tarifních stupňů.

## **Odměna za práci přesčas, ve svátek, noční, v sobotu a neděli**

V minulosti byly některé odměny navýšeny nad rámec zákona. V současné době jsou však zaměstnanci odměňováni za práci přesčas, ve svátek, v noci a v sobotu a neděli dle minimálních požadavků stanovených zákoníkem práce.

## **Minimální a zaručená mzda**

Aktuálně se ve firmě nenachází žádní zaměstnanci, kteří by dostávali minimální nebo zaručenou mzdu. Firma se snaží získat kvalitní zaměstnance a dlouhodobě si je udržet, což je s minimální mzdou nereálné. Podle vyjádření majitelky firmy nelze udržet zaměstnance, kteří by dostávali jen minimální mzdu, a pro nově příchozí se nejedná o atraktivní nabídku.

## **Prémie**

Prémie jsou pro každého zaměstnance určovány individuálně na základě jejich výkonu a aktuálního hospodaření firmy. Vedoucí pracovníci provedou návrhy premií pro jednotlivé zaměstnance, které jsou dále schvalovány majitelkou firmy.

## **Další peněžní odměny**

V listopadu je obvykle zaměstnancům vyplácena mimořádná mzda dle hospodářského výsledku firmy. Mezi další peněžní odměnu patří peněžní dar při dosažení životních jubileí. Jako podpora pro získání nových zaměstnanců, a zároveň jako motivace stávajících, je zavedena jednorázová odměna současnému zaměstnanci za to, že přivede nového pracovníka, který vydrží celou zkušební dobu.

## **Další zaměstnanecké výhody**

Firma nabízí dotování stravování formou stravenek. Pro technickohospodářské pracovníky jsou dalšími výhodami použití firemního notebooku a telefonu pro soukromé účely, pohyblivá ranní doba nástupu do zaměstnání dle vlastního uvážení a možnost práce z domova. Firma dále sponzoruje soukromé aktivity zaměstnanců jako jsou například: fotbalové kluby, jejichž jsou zaměstnanci členy nebo festival pořádaný zaměstnancem. Dále jsou zaměstnavatelem dvakrát až třikrát do roka pořádány setkání zaměstnanců pro upevnění kolektivu.

## **Informovanost o odměnách z pohledu zaměstnavatele**

Jednou ročně je pořádána hromadná schůze, která je věnována mzdám. Na této schůzi je se zaměstnanci probírána právě problematika odměňování, dále jsou zaměstnanci informováni svými nadřízenými při jakékoliv změně odměňování. Další možnost, jak se informovat, je sjednat si schůzku s paní majitelkou a osobně se informovat.

## **S čím jsou zaměstnanci spokojeni z pohledu zaměstnavatele**

Zaměstnavatel považuje za největší přednosti především stabilní prostředí firmy. Zaměstnavatel si zakládá na dlouholeté tradici a jménu firmy. Ke každému zaměstnanci se snaží přistupovat individuálně. Pro zaměstnance je vytvářeno stálé pracovní prostředí díky stabilním pracovním čtám.

## **6.3.2 Odměňování z pohledu zaměstnanců firmy A**

### **Spokojenost s odměnami za vykonanou práci**

Zaměstnanci jsou spokojeni s výší peněžních odměn a považují svoji odměnu za vykonanou práci za spravedlivou.

### **Hlavní motivace k výkonu práce**

Nejvýraznějším motivačním faktorem je peněžní odměna za vykonanou práci. Další výraznou složkou motivace je pro zaměstnance pracovní prostředí a způsob přístupu nadřízeného pracovníka. Pro některé zaměstnance je důležité i celkové vystupování firmy vůči veřejnosti.

### **Informovanost o systému odměňování**

Zaměstnanci se cítí být dobře informováni, na jakém základě jsou stanoveny základní složky mzdy, pohyblivé složky a další odměny.

### **Klady a zápory zaměstnavatele**

Zaměstnavatel se snaží udržet tempo růstu mezd se situací na trhu práce. Zaměstnanci kladně hodnotí dopravu na aktuální místo výkonu práce a možnost využívání stravenek. Někteří zaměstnanci vidí případný potenciál do dalších let v růstu firmy.

## **6.4 Firma B**

Jedná se o společnost založenou v roce 1994 jako společnost s ručením omezeným. V roce 2006 byla její právní forma změněna na akciovou společnost. Hlavním zaměřením je silniční a železniční stavitelství. V posledních letech realizuje firma i zakázky týkající se pozemní výstavby a vodohospodářských staveb. Hlavní oblastí působení je Kraj Vysočina, příležitostně jsou realizovány zakázky i ve Středočeském a Jihomoravském kraji.

### **6.4.1 Mzdová politika firmy B**

#### **Počet zaměstnanců a zastoupení nejvýznamnějších profesí**

Aktuálně firma zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. Nejvíce zastoupenými profesemi jsou dělníci, strojníci a řidiči. Mezi ostatní profese, které se v této firmě vyskytují, patří přípraváři, rozpočtáři, stavbyvedoucí a další technickohospodářští pracovníci jako účetní a vedoucí jednotlivých středisek.

#### **Způsob získávání nových zaměstnanců**

Nové zaměstnance získává firma převážně pomocí inzerce volných míst na soukromých webových portálech nebo pomocí úřadu práce. Někteří noví uchazeči jsou přijímáni na základě doporučení stávajících zaměstnanců.

#### **Schopnost získat nové zaměstnance**

Firmě B se daří oslovovat velké množství uchazečů o zaměstnání. V současné době zaznamenává problém s kvalitací uchazečů. Noví zaměstnanci nedokážou nahradit současné stárnoucí pracovníky. Především mladí zaměstnanci nemají požadované kvality a předpoklady.

#### **Prostředky k udržení stávajících zaměstnanců**

Nejvíce využívaným prostředkem k udržení zaměstnanců je pravidelný růst mezd. Mezi další faktory patří systém benefitů a odměn.

#### **Fluktuace zaměstnanců**

Největší fluktuaci zaměstnanců zaznamenává firma na středisku železničních staveb. Jedná se o práce v náročnějších pracovních podmínkách, které jsou často vykonávány mimo místo bydliště zaměstnanců.

#### **Změny ve mzdové politice za posledních pět let**

Během předešlých pěti let pocítuje firma zvyšující se nedostatek kvalifikovaných pracovníků v dělnických profesích. Došlo k přepracování systému benefitů a dalších odměn. Firma se více zaměřila na podporu středoškolského vzdělávacího systému v regionu s cílem získávat zaměstnance z učňovských oborů.

### **Podpora profesního růstu zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se školení pro získání nových znalostí důležitých pro jejich profesní růst.

### **Pracovně právní vztahy**

Převážná většina všech zaměstnanců je ve vztahu hlavního pracovního poměru. Forma hlavního pracovního poměru je pro firmu nejvíce výhodná, protože je snaha mít co nejvíce vlastní pracovní síly. Krátkodobě, v případě akutního nedostatku zaměstnanců, jsou najímáni i agenturní pracovníci.

### **Forma základní složky odměn manuálně a duševně pracujících zaměstnanců**

Všichni manuálně pracující zaměstnanci jsou odměňováni časovou hodinovou mzdou. U ostatních zaměstnanců je hlavní složka mzdy stanovena jako fixní měsíční částka.

### **Konkurenceschopnost mezd**

Firma uvádí, že jsou její mzdy konkurenceschopné v rámci pracovního trhu v Kraji Vysočina.

### **Působnost odborové organizace**

Zaměstnanci nejsou sdruženi v odborové organizaci.

### **Tarifní stupně**

Tarifní stupně pro jednotlivé profesní zařazení jsou stanoveny dle vlastního vnitropodnikového předpisu.

### **Odměna za práci přesčas, ve svátek, noční, v sobotu a neděli**

Vnitropodnikový předpis neupravuje práci přesčas, ve svátek, noční práci a práci v sobotu a v neděli. Tyto odměny jsou stanoveny dle požadavků zákoníku práce.

### **Minimální a zaručená mzda**

Použití minimální nebo zaručené mzdy je pro tohoto zaměstnavatele nevýhodné. Minimální a zaručená mzda by neobstála v konkurenčním prostředí trhu práce. V důsledku toho by nebylo možné získávat a udržet nové zaměstnance.

### **Prémie**

Manuálně pracující zaměstnanci jako jsou dělníci, řidiči a strojníci jsou každý měsíc odměňováni dle rozhodnutí jejich nadřízeného pracovníka z fondu vedoucího. Tato prémie může být maximálně 2 000 Kč za měsíc na zaměstnance. Výpočet prémie pro nevýrobní pracovníky je přímo závislý na aktuálním hospodářském výsledku společnosti.

### **Další peněžní odměny**

Ve firmě je nastaven rozsáhlý systém odměn, jak peněžních, tak i nepeněžních. Zaměstnancům pracujícím na odloučených pracovištích je vypláceno nocležné ve výši 150 Kč za jeden den. Několik odměn je zaměřeno na dny dovolené. Firma nabízí peněžní příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců do věku 18 let. Mimořádná peněžní odměna je vyplácena v období Vánoce – 13. plat. K významným životním a firemním výročím jsou pro zaměstnance vypláceny další odměny. Poslední finanční odměnou je náborový příspěvek 10 000 Kč, který je vyplácen po odpracování zkušební doby.

### **Další zaměstnanecké výhody**

Systém finančních odměn je doplněn nepeněžními výhodami. Základní nepeněžní výhodou je příspěvek na stravování, který mají možnost zaměstnanci čerpat pomocí stravenek. Další výhodou je možnost získání příspěvku 200 Kč za měsíc na penzijní připojištění, které je zaměstnavatelem podmíněno odpracováním dvou let. Je tak nástrojem, jak dlouhodobě udržet stávající pracovníky. Mezi další výhody patří jeden týden dovolené navíc, zaměstnanecký telefonní tarif nebo možnost využívat firemní automobil k osobním účelům. Zaměstnancům jsou za zvýhodněnou cenu nabízeny vstupenky na sportovní a kulturní události. Po odpracování pěti let má každý zaměstnanec nárok na ozdravný lázeňský pobyt. Dalším zdravotním benefitem je hrazené očkování proti klíšťové encefalitidě. Několikrát do roka jsou firmou pořádány společné večere, kulturní události a sportovní aktivity pro všechny zaměstnance.

### **Informovanost o odměnách z pohledu zaměstnavatele**

Všichni pracovníci jsou pravidelně seznamováni s vnitropodnikovou směrnicí, podle které se řídí celý systém odměňování.

### **S čím jsou zaměstnanci spokojeni z pohledu zaměstnavatele**

Zaměstnanci hodnotí pozitivně velkou nabídkou jak peněžních, tak i nepeněžních bonusů. Jako další přednost vidí to, že je jejich zaměstnavatelem stabilní a fungující společnost.

## **6.4.2 Odměňování z pohledu zaměstnanců firmy B**

### **Spokojenost s odměnami za vykonanou práci**

Dotazovaní zaměstnanci byli většinou spokojeni s výší svojí mzdy za vykonávanou práci.

### **Hlavní motivace k výkonu práce**

Hlavní motivací je pro dotazované zaměstnance finanční odměna, tedy jejich hlavní složka mzdy. Mezi dalšími často zmiňovanými činiteli jsou pracovní prostředí, přístup vedoucích nebo rozsáhlý systém benefitů.



### **Informovanost o systému odměňování**

Zaměstnanci se obecně domnívají, že jsou dobře informováni o systému vytváření hlavní složky mzdy a prémie. Menší přehled mají v oblasti dalších peněžních odměn. Nejméně se orientují v nepeněžních odměnách, což se týká především manuálních pracovníků.

### **Klady a zápory zaměstnavatele**

Mezi pozitivní stránky zaměstnavatele považují dobré vztahy na pracovišti, dostatečnou mzdu a další poskytované odměny.

Negativními aspekty jsou nedostatečná organizace práce a příliš velké pracovní vytížení.

## 7 Vyhodnocení situace v praxi

### 7.1 Srovnání firmy A a B

Srovnání obou firem je relevantní z několika důvodů. Obě firmy se mimo jiné zaměřují na zemní práce, silniční stavby a pozemní stavby. Oblast působení se také shoduje, jelikož největší procento zakázek je realizováno na území Kraje Vysočina. Sídlo obou firem se nachází ve stejném městě, proto by se obě firmy daly označit za přímou konkurenci. Nejvýraznějším rozdílem je počet zaměstnanců. Firma B zaměstnává zhruba o 125 pracovníků více než firma A, z čehož vyplývá rozdíl v objemu realizovaných zakázek.

#### Noví zaměstnanci

Jedním z nejdůležitějších úkolů mzdové politiky je přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání. Cílem je získat co největší možné množství uchazečů pro dané pracovní zařazení tak, aby bylo možné vybrat co nejideálnějšího kandidáta. Vzhledem k tomu, že na trhu práce je nedostatek pracovní síly, zejména na pozice strojníků a stavebních dělníků, je získávání nových zaměstnanců klíčovým úkolem.

Firma A vzhledem ke své velikosti a zaměření na individualitu zaměstnanců upřednostňuje přijímání nových zaměstnanců na základě doporučení stávajících pracovníků. Podporou tohoto náboru je i jednorázová odměna za získání nového pracovníka. Jako doplňující možnost je využívána inzerce nebo úřad práce.

Zcela opačný přístup je realizován ve firmě B, kde je nejvíce preferována právě inzerce požadovaných profesí. Jako motivační prvek je zvolen náborový příspěvek 10 000 Kč. Poměrně menší počet nových zaměstnanců je přijímán na základě doporučení.

Firma A je v současné době schopná oslovit dostatečné množství uchazečů s potřebnou kvalifikací a kvalitou. Firma B shledává největší nedostatky v kvalitě uchazečů, kteří nejsou schopni nahradit stávající zaměstnance.

Metodou inzerce lze oslovit větší množství uchazečů s velkými rozdíly v jejich kvalifikaci. Oproti tomu lze předpokládat, že zaměstnanec s důvěryhodným doporučením bude splňovat určené požadavky a lépe se začlení do kolektivu. Optimálním řešením je kombinace obou zmíněných možností.

## **Stávající zaměstnanci**

Dalším z funkcí mzdové politiky je upevnit zaměstnance potřebné pro firmu.

Oba podniky se snaží zajistit si své zaměstnance pomocí pravidelného růstu mezd a systému odměn a benefitů. Dalšími prostředky jsou ohled na prosperitu firmy a včasné plnění všech závazků vůči zaměstnancům. Významnější odlišností firmy A je individuální přístup k zaměstnancům a vytváření rodinného prostředí.

Firma A zaznamenává fluktuaci zaměstnanců převážně na pozicích stavebních dělníků v počtu zhruba 3 zaměstnanců za rok. Firma B se potýká s nejvýraznějším kolísáním na pozicích stavebních dělníků v rámci železničních staveb z důvodu dlouhodobějších prací mimo bydliště zaměstnanců.

## **Vývoj mzdové politiky**

Mzdová politika by měla být přizpůsobována aktuálnímu stavu na trhu práce, aby mohla zajišťovat veškeré úkoly.

Mezi standardní změny patří navýšení mezd a posílení nabídky dalších možných odměn. Výrazným krokem bylo navázání spolupráce firmy B s místní střední průmyslovou školou stavební. Podporou školství se firma pokouší získat nové zaměstnance a také se podílet na jejich základním vzdělání v oboru.

## **Profesní růst zaměstnanců**

Podpora růstu zaměstnanců, zlepšování kvalifikace a schopností je nejen jeden z úkolů mzdové politiky, ale také důležitý faktor pro udržení konkurenceschopnosti celé firmy.

Možnost účastnit se školení a kurzů pro zlepšování kvalifikace zaměstnanců nabízí obě firmy obdobně. Možnost dále se vzdělávat a rozšiřovat si znalosti je nabízena pasivním způsobem. Zaměstnavatel se nebrání zajistit takové školení, jen v případě, že podnět pro růst projeví sám zaměstnanec.

## **Pracovně právní vztahy**

Nejpoužívanější formou je hlavní pracovní poměr. V obou případech je snaha mít maximální množství vlastních zaměstnanců právě v hlavním pracovním poměru. V omezené míře je využívána i dohoda o provedení práce. Firma B využívá i agenturní zaměstnance, a to především pro pokrytí akutního nedostatku zaměstnanců.

## **Základní složka mzdy**

Základní složka mzdy tvoří hlavní odměnu za vykonanou práci. Nejjednodušší formou výpočtu mzdy je mzda časová. Je často využívána pro svoji srozumitelnost, administrativní nenáročnost a snadný odhad mzdových nákladů.

Obě firmy využívají pro stanovení základní složky mzdy právě časovou mzdu. Firma A odměňuje všechny své zaměstnance hodinovou časovou mzdou. Firma B odměňuje hodinovou časovou mzdou manuálně pracující zaměstnance, zbývající zaměstnanci jsou ohodnoceni měsíční časovou mzdou. Formy mezd v jednotlivých firmách jsou znázorněny v tabulce 7.1.

Tabulka 7.1 – Základní složky mzdy, vlastní zpracování

Forma mzdy	Firma A		Firma B	
	Dělníci	THP	Dělníci	THP
Časová měsíční				X
Časová hodinová	X	X	X	

Pro firmy by bylo administrativně náročné určovat základní složku mzdy jiným způsobem.

O konkurenceschopnosti nabízených mezd jsou přesvědčeni oba zaměstnavatelé. Jako reprezentativní vzorek byl zvolen medián hrubé měsíční mzdy v Kraji Vysočina pro strojníky a stavební dělníky. Medián hrubé měsíční mzdy v Kraji Vysočina v roce 2018 činil pro strojníka 27 569 Kč a pro stavebního dělníka 19 785 Kč. [20] Průměrná mzda v těchto profesích odpovídá uvedeným mediánům.

### **Tarifní stupně**

Pro interní účely využívají oba podniky vnitropodnikové směrnice, kde rozřazují zaměstnance do jednotlivých tarifních stupňů. Vnitropodnikové směrnice jsou sepsané přesně dle potřeb daného podniku.

### **Další odměny podle zákoníku práce**

Žádná z firem neodměňuje své zaměstnance nad rámec daný zákoníkem práce. Zákonné příplatky ke mzdě jsou podle zaměstnavatelů v současné době dostatečné a není potřeba je dále navyšovat.

### **Minimální a zaručená mzda**

Žádná ze zkoumaných firem aktuálně nezaměstnává nikoho, kdo by byl odměňován minimální nebo zaručenou mzdou. Pro oba zaměstnavatele je minimální mzda nedostatečná pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců.

### **Prémiový řád**

Manuálně pracujícím zaměstnancům jsou prémie v obou případech přidělovány na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka. U ostatních pracovníků je mzda určována na základě hospodářského výsledku.

Výhodou individuální rozdělování prémie je, že každý pracovník je odměněn podle svého výkonu. Nevýhodou je, že vedoucí pracovník musí mít neustále přehled o všech svých podřízených pracovnících a jejich výkonech. Další nevýhodou je netransparentnost hodnocení.

### Peněžní, nepeněžní a další odměny

Největší odlišnost zkoumaných firem je právě v systému odměn. Menší firma A nabízí i celkově méně odměn. Je omezená menším rozpočtem, přesto se snaží své zaměstnance odměňovat a motivovat v rámci svých možností. Firma B nabízí rozsáhlejší a propracovanější systém odměn obsahující peněžní odměny, příspěvky na rekreaci nebo podporu kultury. Zastoupení peněžních odměn v obou firmách je uvedeno v tabulce 7.2.

Tabulka 7.2 – Peněžní odměny, vlastní zpracování

Typ odměny	Firma A	Firma B
Prémie	X	X
Další mzda – 13. plat	X	X
Životní výročí	X	X
Firemní výročí		X
Náborový příspěvek novému zaměstnanci		X
Náborový příspěvek za získání nového zaměstnance	X	
Nocležné		X
Příspěvek na dovolenou		X
Příspěvek na dětskou rekreaci		X

V tabulce 7.3 je srovnáno použití nepeněžních odměn a výhod ve vybraných firmách.

Tabulka 7.3 – Nepeněžní odměny a výhody, vlastní zpracování

Typ odměny	Firma A	Firma B
Stravenky	X	X
Příspěvek na penzijní připojištění		X
Týden dovolené navíc		X
Pracovní pomůcky pro osobní potřebu (telefon, počítač, automobil)	X	X
Zaměstnanecký telefonní tarif		X
Možnost práce z domova pro THP	X	
Doprava do místa výkonu práce	X	X
Vstupenky na kulturní a sportovní akce		X
Sponzorování volnočasových aktivit zaměstnanců	X	
Nadstandardní zdravotní péče		X
Společné celofiremní akce	X	X

### Informovanost zaměstnanců

Alespoň jednou ročně jsou v obou firmách zaměstnanci seznamováni s vnitropodnikovou směrnicí, navíc nají možnost kdykoliv se informovat v případě dalších dotazů.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že ve firmě A jsou zaměstnanci lépe seznámeni s celkovou mzdovou politikou. Ve firmě B se zaměstnanci dobře orientují v hlavní složce mzdy, méně už pak v systému odměn.

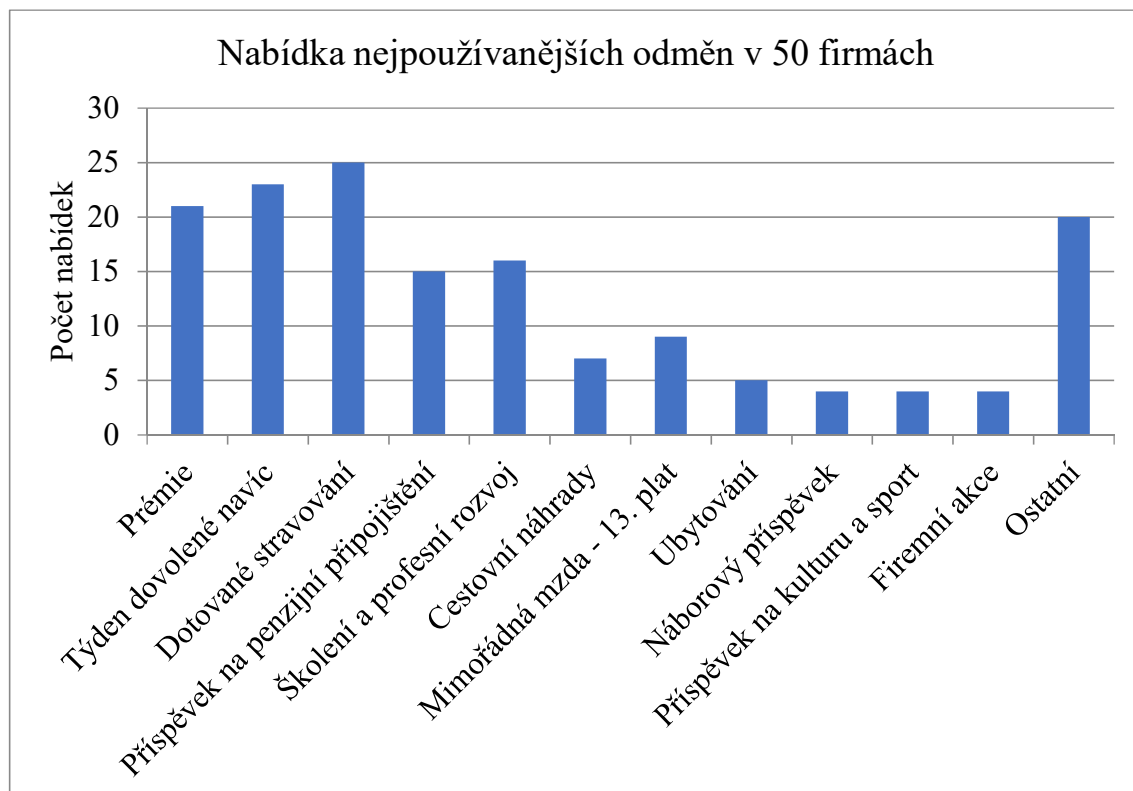
### Hodnocení zaměstnanců

V celkovém shrnutí jsou zaměstnanci převážně spokojeni jak s odměnami, tak i se zaměstnavatelem jako takovým.

## 7.2 Odměny na trhu práce

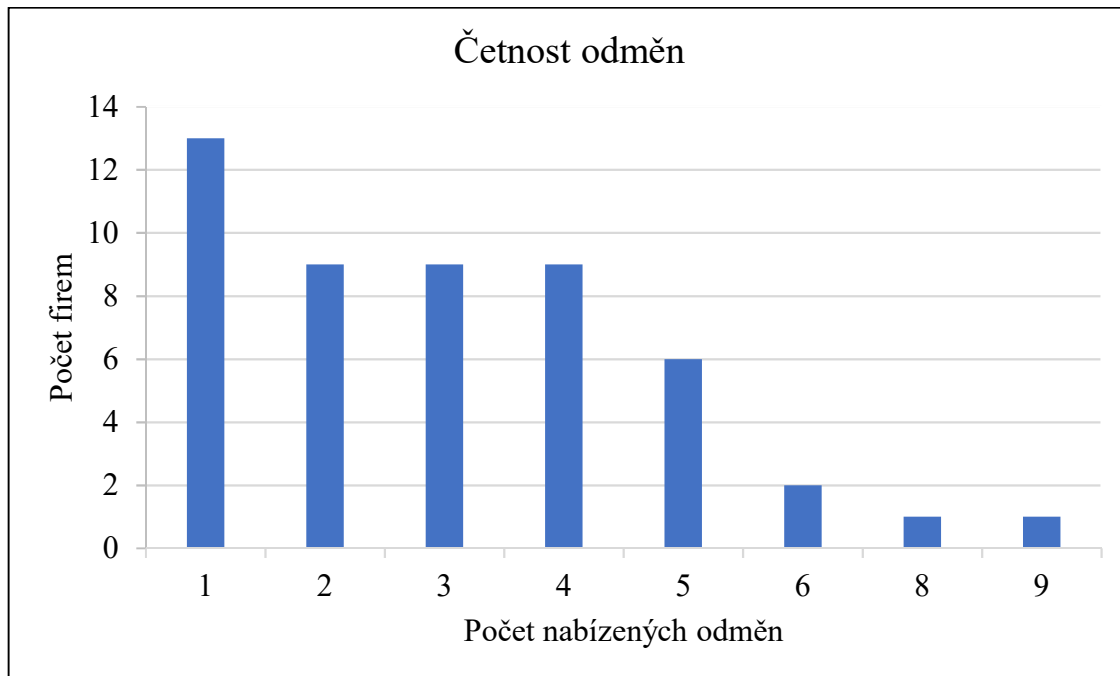
V současné době nedostatku pracovníků ve stavebnictví, především v oblastech pomocných stavebních dělníků a obsluhy strojů, je nabídka pracovních míst doplňována o systémy odměn, pro větší atraktivitu pracovních nabídek.

Byla provedena analýza nabízených odměn v 50 pracovních inzercích. Nabízená pracovní místa byla zaměřena na profese pomocný stavební dělník a strojník. Nejčastěji poskytovanou odměnou je dotované stravování, které nabízí 25 firem. Příplatek na stravu je poskytován převážně formou stravenek, v několika případech je nabízená strava ve vlastním stravovacím zařízení. Druhou nejčastěji nabízenou odměnou je jeden týden dovolené navíc, který nabízí 23 firem. Na třetím místě obvykle nabízených odměn jsou prémie, které poskytuje 21 firem. Způsob určení výše prémie se v jednotlivých nabídkách odlišuje, nebo není uváděn. Přehled nejčastěji poskytovaných odměn je uveden v grafu č. 2. Mezi ostatní odměny patří například firemní telefonní tarif, příspěvek na dětskou rekreaci nebo doprava do místa výkonu práce. V kategorii ostatní jsou zařazeny odměny, které se vyskytly ve třech a méně firmách.



Graf 2 – Odměny v 50 nabídkách volných pracovních míst, vlastní zpracování

Množství nabízených odměn, které je uvedeno v grafu 3, se v jednotlivých nabídkách práce odlišuje podle konkrétních inzerentů. Ve 14 nabídkách práce byla nabízena pouze jedna odměna. Největší množství nabízela pouze jedna firma a to devět druhů odměn. V průměru jsou nabízeny tři odměny na jeden inzerát.



Graf 3 – Četnost odměn, vlastní zpracování

### Porovnání nabídky odměn na trhu práce s nabídkou firem A a B

V tabulce 7.4 je znázorněno využití nejpoužívanějších odměn zkoumanými firmami A a B. Ze srovnání vyplývá, že firma B nabízí převážnou většinu nejčastějších odměn. Výjimkou je proplácení cestovních náhrad a zajištění stálého ubytování. Firma A pokrývá portfolio nejpoužívanějších odměn jen částečně.

Tabulka 7.4 – Využití nejpoužívanějších odměn, vlastní zpracování

Typ odměny	Firma A	Firma B
Prémie	X	X
Týden dovolené navíc		X
Dotované stravování	X	X
Příspěvek na penzijní připojištění		X
Školení a profesní rozvoj	X	X
Cestovní náhrady		
Mimořádná mzda – 13. plat	X	X
Ubytování		
Náborový příspěvek		X
Příspěvek na kulturu a sport		X
Firemní akce	X	X

## 7.3 Doporučení

V analýze obou firem jsou identifikovány silné a slabé stránky systému odměňování a mzdové politiky. Následná doporučení jsou nastavená tak, aby vedla k optimalizaci systému odměňování a mzdové politiky v jednotlivých firmách.

### 7.3.1 Doporučení pro firmu A

Firma A se aktuálně nepotýká s nedostatkem zaměstnanců, ale i přesto by měla do budoucna více rozšířit nabídku volných pracovních míst o inzerci na soukromých webových stránkách s nabídkou práce.

Pro zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců by bylo vhodné více informovat zaměstnance o možnostech školení nebo dalšího vzdělávání a aktivně nabízet možnosti dalšího profesního růstu. Systém vzdělávání by bylo dobré dále doplnit o zpětné hodnocení zaměstnanců a stanovení efektivity vzdělávání.

Pro zvýšení atraktivity odměn je lze doplnit o týden dovolené navíc, jelikož tuto odměnu nabízí velké množství stavebních firem, a to i konkurenční firma B.

Zavedením náborového příspěvku pro nového zaměstnance jako doplněk k odměně stávajícímu pracovníkovi za nového zaměstnance by došlo k větší motivaci uchazečů o zaměstnání.

### 7.3.2 Doporučení pro firmu B

Firma B má dva hlavní nedostatky. Nejpodstatnějším nedostatkem je nízká kvalita a kvalifikovanost uchazečů o zaměstnání. Firma se obává, že v budoucnu nebude schopná nahradit stárnoucí kvalifikované zaměstnance. Navrhovaným řešením je systém vzdělávání pro nové zaměstnance. Noví, málo kvalifikovaní, pracovníci by byli po nástupu do zaměstnání dozděláni tak, aby splňovali kvalifikaci pro dané profesní zařazení. Takto získaná kvalifikace by byla podmíněna minimální délkou pracovního poměru. Jako další podpora vzdělávání je navrhováno zavedení příplatku za zaučování, který by byl vyplácen zkušenějším pracovníkům za vedení nových, méně kvalifikovaných, pracovníků. Posledním navrhovaným opatřením je prohloubení spolupráce s místní střední průmyslovou školou stavební.

Druhým nedostatkem je zvýšená fluktuace zaměstnanců v rámci střediska železničních staveb, která je způsobená výkonem prací ve velkých vzdálenostech od bydliště. Navýšením základní složky mzdy a příplatku za nocležné by mohlo dojít ke snížení odchodu pracovníků. Úplná eliminace toho problému je nemožná.

Pro zefektivnění prémie by bylo vhodné doplnit vnitropodnikovou směrnicí o předpis určující systém výpočtu prémie. Posledním doporučením je pravidelně, například jednou ročně, seznamovat zaměstnance s nabídkou odměn a výhod.



## 8 Závěr

Na správném nastavení odměňování a mzdové politiky je závislé bezchybné fungování firmy. Pracovníci, jako jeden ze tří výrobních faktorů, by měli být dostatečně motivováni a kvalifikováni. Systém odměňování je jedním z nejpodstatnějších kritérií jak pro nové uchazeče o zaměstnání, tak i pro stávající zaměstnance.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza mzdové politiky a systému odměňování ve vybraných stavebních podnicích. Teoretická část práce shrnuje základní vlastnosti stavební firmy, definuje pojmy, cíle a úkoly mzdové politiky a odměňování. Dále se také podrobně zabývá jednotlivými druhy mezd a jejich složkami.

Úvod praktické části je věnován celkové situaci s pracovními místy na trhu práce. Následně navazuje stanovení metodiky pro vypracování praktické části a určení základních témat. Třetí a čtvrtý oddíl šesté kapitoly je věnován charakteristikám vybraných podniků s popisy současného stavu mzdových politik a odměňování.

I přes srovnatelnou oblast podnikání obou firem je v systému odměňování mnoho rozdílů. Firma A je zaměřená na individuální přístup k zaměstnancům a celkově nabízí menší množství odměn. V oblasti získávání a udržení zaměstnanců se firmě v současné době daří zajišťovat potřebný počet i kvalitu zaměstnanců. Větší firma B se největší měrou potýká s nedostatečnou kvalitou uchazečů o zaměstnání. V rámci doporučení je navrženo několik možných řešení této situace, které budou dále konzultovány s firmou B. Výzkum je doplněn analýzou odměn na trhu práce v oblasti stavebnictví. Z tohoto výzkumu je zřejmé, že mezi tři nejpoužívanější odměny patří dotované stravování, týden dovolené navíc a prémie.

## Seznam použitých zdrojů:

- [1] MARKOVÁ, Leonora a HANÁK, Tomáš. *Základy ekonomiky stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-879-3.
- [2] TICHÁ, Alena a KOCOURKOVÁ, Gabriela. *Ekonomika práce ve stavebnictví: cvičení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-7204-426-5.
- [3] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [4] CZ-NACE Kódy. *CZ-NACE Kódy* [online]. Dostupné z: <http://www.nace.cz>
- [5] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. *Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. 2019 [cit. 23. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- [6] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [7] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [9] *VLIV MINIMÁLNÍ MZDY NA NEZAMĚSTNANOST V ČR* [online]. 2014 [cit. 23. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/VLIV-MINIMALNI-MZDY-NA-NEZAMESTNANOST-V-CR.pdf>
- [10] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí [online]. 2019 [cit. 24. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567#f3150217>
- [11] *MINIMÁLNÍ MZDA* [online]. 2007 [cit. 24. 01. 2019]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/4050/Minimalni\\_mzda\\_2007\\_.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/4050/Minimalni_mzda_2007_.pdf)
- [12] MPSV.CZ: Přehled o vývoji částek minimální mzdy. [online]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>
- [13] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [14] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2019 [cit. 19. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#f2609364>
- [15] Národní soustava povolání. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 19. 05. 2019]. Dostupné z: <https://nsp.cz/>

[16] Kvartální analýza českého stavebnictví Q4 2018. Ceec research., Datum publikace 28. 12. 2018, Dostupné online: [www.ceec.eu/research](http://www.ceec.eu/research)

[17] Stavebnictví – prosinec 2018 ČSÚ. *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. [cit. 19. 05. 2019] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/stavebnictvi-prosinec-2018>

[18] Integrovaný portál MPSV [online]. [cit. 19. 05. 2019]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2018p1/anal2018p1.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2018p1/anal2018p1.pdf)

[19] EUR-Lex – n26026 – EN – EUR-Lex. *EUR-Lex – Access to European Union law* [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>

[20] ISPV. *ISPV - mzdy a platy podle profesí* [online]. [cit. 19. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

## Seznam použitých zkratk

EU	Evropská unie
HSV	Hlavní stavební výroba
$M_{\dot{c}}$	Hodinová časová mzda
$M_p$	Podílová mzda
$m_s$	Hodinová mzda
p	Podíl
$P_h$	Počet odpracovaných hodin
PSV	Přidružená stavební výroba
T	Tržby
THP	Technickohospodářský pracovník

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Obrázky

Obrázek 4.1 Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti	17
--	----

## Tabulky

Tabulka 7.1 – Základní složky mzdy	44
Tabulka 7.2 – Peněžní odměny	45
Tabulka 7.3 – Nepeněžní odměny a výhody	45
Tabulka 7.4 – Využití nejpoužívanějších odměn	47
Tabulka Př. 1 – Vývoj minimální mzdy	55

## Grafy

Graf 1 – Struktura všech volných pracovních míst za 1. pololetí 2018	33
Graf 2 – Odměny v 50 nabídkách volných pracovních míst	46
Graf 3 – Četnost odměn	47

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vývoj minimální mzdy

Příloha č. 2 Řízený rozhovor

# Přílohy

## Příloha č. 1 Vývoj minimální mzdy

V České republice byla minimální mzda zavedena v roce 1991. Aktuální výše minimální mzdy od 1. 1. 2019 je dvacátou první změnou od jejího zavedení. [7] Vývoj minimální mzdy je uveden v tabulce př. 1.

Tabulka Př. 1 – Vývoj minimální mzdy [7], vlastní zpracování

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	2019 leden	13 350	79,80

## Příloha č. 2 Řízený rozhovor

Otázky na management podniku

- 1) Kolik zaměstnanců má aktuálně Vaše firma a v jakých profesích?
- 2) Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance?
- 3) Daří se Vám získávat potřebný počet pracovníků? V případě, že ne, v jakých profesích máte největší nedostatek?
- 4) Jaké prostředky využíváte k udržení stávajících zaměstnanců?
- 5) Jaká je u Vás fluktuace zaměstnanců?
- 6) Změnila se nějak Vaše politika vůči zaměstnancům v posledních pěti letech s ohledem na vývoj trhu práce?
- 7) Podporujete profesní růst zaměstnanců? Jakým způsobem?
- 8) Kolik procent tvoří zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem, dohodou o provedení práce, dohodou o pracovní činnosti případně agenturní zaměstnanci a která forma je pro Vás preferovaná?
- 9) Jakým způsobem odměňujete manuálně pracující zaměstnance? Co tvoří jejich základní složku mzdy? (časová, úkolová, podílová mzda nebo jiná)
- 10) Jakým způsobem odměňujete THP (duševně pracující)?
- 11) Jsou mzdy nastavené ve Vaší firmě zcela konkurenceschopné? Dosahují hrubé mzdy ve Vaší firmě mediánu mezd dle statistiky MPSV pro Kraj Vysočina? Stavební dělník 19 785 Kč/měs. a obsluha strojů 27 569 Kč/měs.
- 12) Působí ve Vaší firmě odborová organizace?

- 13) Zařazujete jednotlivé profese (povolání) do tarifních stupňů? V případě, že ano, používáte převzaté tarifní stupně nebo máte vlastní?
- 14) Upravujete mzdovým předpisem odměny za práci přesčas, svátek, noční práci a práci v sobotu a v neděli nad rámec zákona?
- 15) Jsou u Vás někteří zaměstnanci odměňováni minimální nebo zaručenou mzdou?
- 16) Na jakém základu jsou vypočítávány prémie? (prémiový řád, dle situace, jinak)
- 17) Používáte i jiné peněžní odměny jako jsou například odměny na Vánoce, za životní výročí, 13. plat?
- 18) Jaké další výhody poskytujete svým zaměstnancům? (např. příspěvek na stravu, dopravu, firemní pomůcky pro osobní potřebu)
- 19) Používáte jako formu odměny uznání? (např. během nějaké zvláštní příležitosti)
- 20) Jsou podle Vás zaměstnanci dostatečně informováni o systému odměňování firmy, a jakým způsobem?
- 21) Co je podle Vašeho názoru hlavním motivačním faktorem k výkonu práce?
- 22) S čím jsou Vaši zaměstnanci nejvíce spokojeni?

#### Otázky na zaměstnance podniku

- 1) Myslíte si, že jste dostatečně odměňován za Vámi vykonávanou práci?
- 2) Co je pro Vás hlavní motivací k výkonu práce?
- 3) Cítíte se být dostatečně informovaný o systému odměňování?
- 4) Co hodnotíte pozitivně na systému odměňování?
- 5) Kde vidíte nedostatky a prostor ke zlepšení Vašeho zaměstnavatele?