

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

Odměňování zaměstnanců za práci

Bc. Lukešová Jana

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Lukešová

Podnikání a administrativa

Název práce

Odměňování zaměstnanců za práci

Název anglicky

Employee Remuneration

Cíle práce

Cílem předkládané diplomové práce je podat ucelený pohled na právní úpravu problematiky odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích v České republice. Bude zmíněna jak úprava mezd v podnikatelské sféře, tak úprava platových poměrů ve veřejné správě. Jelikož odměňování práce při výkonu závislé činnosti se dotýká i roviny ekonomické, část práce bude věnována i této oblasti. Dílčím cílem práce bude pojednávat rovněž i o tématu souvisejícím, a to o motivaci v souvislosti s odměňováním. Dalším dílčím cílem této práce bude vyhodnocení systému odměňování v konkrétní vybrané společnosti a soustředění pozornosti na způsoby motivace pracovníků tohoto subjektu. Na základě získaných poznatků budou následně navrženy změny, které mohou přispět ke zlepšení zkoumaného systému.

Metodika

Práce bude členěna na část teoretickou a část praktickou. Z metod bude využito především metod analýzy odborné literatury a souvisejících dokumentů a dostupných právních předpisů. Jako primární pramen poslouží zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a jiné. Budou získány a shromážděny podklady pro zpracování praktické části práce a následně provedena sumarizace výsledků a vyhodnocení získaných dat.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

mzda, plat, odměňování, pracovněprávní vztah, motivace, lidské zdroje, závislá práce, princip ochrany mzdy, formy mzdy, naturální mzda, základní mzda, určení mzdy

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BĚLINA, Miroslav a kol. Pracovní právo. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. xxviii, 464 s. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-283-0.
- HRABCOVÁ, Dana. Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 131 s. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Řada teoretická; sv. 233. ISBN 80-210-2277-9.
- HŮRKA, Petr et al. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol. Legislativní kontext personální psychologie. 1. vyd. Praha: I. Wagnerová, ©2011. 154 s. ISBN 978-80-254-9039-6.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

JUDr. Ing. Renata Korcová

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2015

JUDr. Jana Borská

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 10. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci “Odměňování zaměstnanců za práci” jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Ing. Renatě Korcové za cenné připomínky a rady při tvorbě této práce, za její ochotu a trpělivost. Velké díky patří rovněž rodině za jejich podporu během celého studia.

Odměňování zaměstnanců za práci

Souhrn

Předložená diplomová práce se zabývá právní úpravou problematiky odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích v České republice. Hlavním předmětem práce je vymezení právní úpravy vybraných oblastí pracovního práva, především oblasti odměňování po novelizaci zákoníku práce v souvislosti s rekodifikací soukromého práva, s aplikací Nového občanského zákoníku. Na základě informací z odborných publikací, internetových zdrojů a právních předpisů jsou vymezeny obecné pojmy jako mzda a plat a zmíněny další důležité instituty související s odměňováním. Následuje část praktická, zaměřená na konkrétní společnost, u které byla provedena analýza interních dokumentů, dotazníkové šetření a pro ještě hlubší poznání uplatňovaného systému odměňování i polostrukturované rozhovory se vybranými zaměstnanci. Závěrečná část práce se zabývá možnými změnami v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců a taktéž oblasti tvorby struktury zaměstnaneckých benefitů vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu a zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tato doporučení zohledňují i daňové dopady případných změn.

Klíčová slova: mzda, plat, odměna, zákoník práce, smlouva, zaměstnanci, motivace, systém odměňování, obchodní společnost, zaměstnanecké benefity.

Remuneration of employees for their work

Summary

This thesis deals with legal regulation of remuneration of employees in labor relations in the Czech Republic. The main subject of the work is to define the rules of selected areas of labor law, notably the remuneration after the amendment of the Labor Code in connection with the re-codification of private law by the new Civil Code. Based on the information from scientific publications, internet resources and legislation there are defined general concepts such as wage salary mentioned important institutes related to remuneration of employees. Following by the practical part, focused on a specific company with which an internal document analysis, the questionnaire survey to gain deeper information of applicable remuneration system and semi-structured interviews of chosen employees. The final part focuses on possible changes in the system of remuneration of employees also the review the area of employee benefits structures to improve the current state of motivation increase employee satisfaction. These recommendations take into consideration the tax implications of possible changes.

Keywords: wage, salary, reward/bonus, Labour Code, employment contract, employee, motivation, staff remuneration, company, benefits.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3 Právní úprava odměňování v pracovněprávních vztazích	15
3.1 Pracovní právo po přijetí nového občanského zákoníku.....	18
3.2 Závislá práce	19
3.3 Smluvní strany pracovněprávních vztahů	20
3.3.1 Zaměstnanec	20
3.3.2 Zaměstnavatel	21
3.4 Kogentnost a dispozitivnost v pracovním právu	21
3.5 Právní vztahy před vznikem pracovního poměru.....	22
3.6 Pracovní smlouva	23
4 Odměňování za práci	25
4.1 Vymezení pojmů mzda a plat.....	25
4.2 Funkce mzdy v pracovněprávních vztazích	25
4.3 Principy právní úpravy odměňování práce	26
4.4 Sjednání, stanovení nebo určení mzdy a platu	29
4.5 Splatnost, výplata a srážky z příjmu	31
4.6 Formy mzdy	36
4.6.1 Časová mzda	37
4.6.2 Úkolová mzda	37
4.6.3 Podílová mzda.....	38
4.6.4 Smíšená mzda	38
4.7 Minimální a zaručená mzda	39
4.8 Doplnkové a nadtarifní mzdové formy	40
5 Odměňování za práci v praxi	45
5.1 Charakteristika společnosti	45
5.2 Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.	54
5.2.1 Odměňování THP	54
5.2.2 Odměňování dělnických pozic.....	56
5.3 Zaměstnanecké benefity	60
6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.....	65
6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	67

7 Analýza rozhovorů s pracovníky	78
7.1 Rozhovor s ředitelem společnosti	78
7.2 Rozhovor s personalistkou společnosti	80
7.3 Rozhovor s vedoucím výrobního úseku	83
8 Vlastní návrhy úprav současného systému odměňování	86
8.1 Návrhy změn týkající se hodnocení pracovníků	86
8.2 Hodnocení pro skupinu THP zaměstnanců	88
8.3 Návrh v oblasti systému zaměstnaneckých benefitů	90
9 Závěr	96
10 Zdroje	99
11 Přílohy	101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti	48
Obrázek 2: Hodnotící zápis pro THP	89

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012–2016	50
Tabulka 2: Mzdová rozpětí THP-brutto hodnota v Kč	55
Tabulka 3: mzdové stupně pro dělnické profese ve společnosti (v Kč)	56
Tabulka 4: Přehled průměrných mezd	58
Tabulka 5: Přehled daňového dopadu zaměstnaneckých benefitů	63
Tabulka 6: Vyhodnocení důležitosti jednotlivých motivů pro pracovní výkon	76
Tabulka 7: Fixní část zaměstnaneckých benefitů v cafeterii	92
Tabulka 8: Flexibilní část zaměstnaneckých benefitů	92
Tabulka 9: Daňové řešení stravenek - hodnoty v Kč	94
Tabulka 10: Kalkulace navýšení mzdy vs. zvýšení příspěvku	95

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj ukazatele rentability společnosti XY v čase	49
Graf 2: Zaměstnanci dle pohlaví	50
Graf 3: Profesní skupiny ve společnosti	51
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví	52
Graf 5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti	53
Graf 6: Mzdové náklady společnosti	57
Graf 7: Spokojenost se mzdou v souvislosti s pracovním výkonem a nasazením	72
Graf 8: Spravedlivý a rovný přístup v odměňování	74
Graf 9: Spokojenost s hodnotícím rozhovorem	75
Graf 10: Hodnocení zaměstnaneckých benefitů	77

1 Úvod

Odměňování hraje významnou roli v řízení lidských zdrojů. Pro zaměstnavatele jde při tvorbě mzdových systémů o rozhodnutí, které významně ovlivňuje jejich náklady na podnikání, a tedy i schopnost následně prodávat za konkurenční cenu na trhu. Mzdový systém také ovlivňuje schopnost zaměstnavatele soutěžit o jednotlivé zaměstnance na trhu práce, zda je bude schopen nalákat a především si je i udržet. Dobře fungující obchodní společnost tak potřebuje spojit odměňování s obchodní strategií a zároveň s potřebami zaměstnanců. Takto vyvážený přístup umožňuje naplnit zájmy společnosti, ale taktéž dostatečnou motivaci zaměstnanců k výkonu a jejich participaci v procesu plnění stanovených cílů společnosti a soustavného zlepšování.

Napříč organizací i obchodním jednotkám se jednotlivé praktiky odměňování mohou měnit. Je nutné si uvědomit, že teorií motivace navrhovaných odborníky existuje hned několik, od těch nejznámějších jako je teorie motivace Abrahama Maslowa, McGregorovi teorie X a Y, teorie Z a dalších, které vedly k vývoji různých nástrojů motivace a jsou používány ke stimulaci zájmů zaměstnanců.

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších elementů organizace přispívající k naplnění firemních cílů. Bez ohledu na to, o jakou pracovní úroveň se jedná je žádoucí vytvořit zdravé pracovní prostředí, které motivuje zaměstnance. Motivace je velice individuální záležitost a každého motivuje jiný element. Člověk vynakládá úsilí a dovednosti především proto, aby získal prostředky k žití a pocit uspokojení. Nemusí tak jít prvotně pouze o peníze, obvyklou formu odměny, jak si mnozí pod tímto pojmem vybaví. Významnou roli hrají i nepeněžní složky. Dobré zaměstnance si společnost musí zasloužit, dostatečně se o ně starat, vědomě sledovat a naslouchat jim. Nenásilně je donutit nacházet v práci to „více“, nikoliv pouze možnost získat prostředky k uspokojení svých potřeb.

Odměňování pracovníku je otázkou vhodného nastavení mnoha faktorů a jednoduché řešení v tomto ohledu neexistuje, a především jde o velice individuální záležitost. Je velkou výzvou pro manažery, kteří musejí být mnohem sofistikovanější v chápání chování svých zaměstnanců a v navržení vhodné strategie odměňování s ohledem na politiku a cíle organizace.

Snahy manažerů a vedoucích společnosti komplikují také neustále se zvyšující nároky nejen na lidské zdroje ale i vědecko-technický rozvoj, z čehož jasně vyplývá, že je nutné

neustále zdokonalování ať už lidí působících v organizaci, technických postupů výroby atd.

Není snahou této diplomové práce kompletně shrnout veškeré oblasti právní úpravy odměňování, a to jak z důvodu její rozsáhlosti, pak především z důvodu omezeného rozsahu předkládané práce. Velice omezeně bude zmíněn také vztah odměňování k jiným personálním činnostem, i přesto, že právě motivace z hlediska řízení zdrojů je velice zajímavým tématem, které by mohlo poskytnout komplexnější pohled na zkoumanou problematiku.

Zvolené téma je aktuální nejen z hlediska stále ještě poměrně komplikované situace na českém trhu pracovních sil, ale rovněž s ohledem na fakt, že se jedná o aktuální problematiku v každé společnosti.

Odměňování zaměstnanců a stanovení výše mzdy má svá pravidla a omezení daná především zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Za odvedenou práci vzniká zaměstnanci minimálně nárok na částku stanovenou aktuální výší minimální mzdy. Minimální mzda není jedinou požadovanou výší mzdy, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout, další hranice tvoří jednotlivé úrovně zaručené mzdy. Odměňování zaměstnanců mzdou má hned několik úskalí, ať už se jedná o samotný způsob jejího sjednání, její formy či rozlišení nárokových a nenárokových složek mzdy. Vždy však musí být dodrženo zásady rovného zacházení při odměňování za práci.

V souvislosti s právní úpravou vycházíme z předpokladu, že pracovní právo se historicky vyvinulo především k ochraně postavení zaměstnance a tato skutečnost je uplatňována i v téměř všech právních předpisech ČR týkajících se pracovního práva a také neméně významných předpisech EU. V případě hlubší analýzy zákonné úpravy oblasti pracovního práva, pak především i samotných pracovněprávních vztahů, v historickém vývoji až do současnosti, je provází řada změn. Z direktivně řízené ekonomiky, která nepřipouštěla smluvní volnost k téměř plné liberalizaci.

Téma práce i jeho obsah, kterému se autorka v předložené práci věnuje, koresponduje se studovaným oborem, kdy znalosti týkající se problematiky odměňování lze v budoucnu uplatnit jak z pozice zaměstnavatele, kdy je žádoucí orientovat se v pracovním právu a povinnostech zaměstnavatele vůči zaměstnanci tak i z pozice zaměstnance, v případě ochrany svých práv a zájmů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se věnuje oblasti odměňování v právním systému České republiky se záměrem podat ucelený pohled na tuto problematiku. V souvislosti s rekodifikací soukromého práva, která proběhla v nedávné době, je žádoucí zmínit nejvýznamnější změny, které přinesl zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník do pracovněprávních vztahů vznikajících při výkonu závislé práce a dalších pojmů související s odměnou za práci, ve jejichž právní úprava se zaměstnavatelé musejí orientovat při uplatňování jejich práv a zároveň i povinností, taktéž i v případě možných sporů či kontrol ze strany inspektorátu práce.

Primárním cílem předložené práce je zhodnocení systému odměňování ve vybrané společnosti a na těchto zjištěních následně sestavit návrh na zlepšení systému odměňování, a to nejen minimální sazbou peněžního ohodnocení práce, ale i zákonných příplatků a optimální strukturou zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje společnost nad rámec právních předpisů.

S ohledem na skutečnost, že diplomová práce je vypracována především z hlediska právního, dílčími cíli je objasnění základních pojmů a aspektů odměňování s následnou aplikací v praxi a podání uceleného pohledu na oblast právních vztahů vznikajících při výkonu závislé práce.

Na základě zjištění a provedených výzkumných šetření spolu s aplikací teoretických poznatků této problematiky navrhnout možné změny a doporučení plynoucí ze zjištěných nedostatků, ve snaze dostatečně motivovat zaměstnance k výkonu a zvýšit jejich spokojenost. V závěru práce budou zmíněny návrhy v takové podobě, aby byly co nejvýhodnější pro zaměstnavatele. Především v souvislosti s dopady na jeho daňový základ, a taktéž s ohledem na atraktivnost systémů poskytovaných zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance.

2.2 Metodika

Předložená diplomová práce je systematicky dělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

První, teoretická část, je zpracována na základě studia sekundárních zdrojů, odborných publikací, internetových zdrojů a především pak právních předpisů týkajících se oblasti odměňování. V souvislosti s prameny práva si autorka zmiňuje dvě nejdůležitější právní předpisy upravující oblast pracovního práva, a těmi jsou zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, s účinností od 1.1.2014. Díky subsidiární působnosti občanského zákoníku pro oblast pracovněprávních vztahů, a tedy značné provázanosti pracovního práva s tímto pramenem považuje autorka za žádoucí zmínit v prvních kapitolách teoretické části práce především změny v oblasti odměňování spojené s účinností tohoto nového občanského zákoníku a další pojmy související s odměnou za výkon závislé práce.

Druhá, praktická část, ve svém úvodu obsahuje představení společnosti, následuje popis a analýza mzdového systému a prvků odměňování ve společnosti, označované jako XY, s.r.o. zpracovanou na základě zpřístupněných interních dokumentů (pracovní řád, mzdový výměr, pracovní smlouvy, výroční zprávy aj.). Takto získaná data, které jsou obtížněji přístupné veřejnosti, jsou následně komparována s teoretickými východisky odměňování.

K získání objektivního hodnocení mzdového systému je v další části praktické práce využito kombinace vědeckých metod rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti (ředitel společnosti, personalistka, vedoucí výrobního úseku) a dotazníkového šetření. Individuální rozhovory umožnily získat informace a hlouběji proniknout do problematiky nynějšího systému odměňování ve společnosti.

Otázky měly vztah k výzkumnému cíli a k dalším prvkům a aspektům odměňování. Bylo využito položek uzavřených s více variantami, ale i škálových položek při hodnocení vybraných aspektů. Významným aspektem dotazníků byl výběr vzorku, kdy se autorka poněkud záměrně zaměřila pouze na zaměstnance dělnických pozic, jakožto převažující profesní skupinu, s podobnou náročností práce, u které by vzhledem k charakteru vykonávané práce bylo zjišťování názorů na problematiku odměňování ze strany společnosti administrativně náročné.

Na základě získaných poznatku následují v závěru návrhy pro řešení případných nedostatků ve prospěch nejen zvýšení efektivnosti a konkurenceschopnosti společnosti, ale také dosažení vyšší motivace a spokojenosti zaměstnanců k plnění cílů společnosti.

Všechny prameny, ze kterých je čerpáno jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Pokud není výslovně uvedeno jinak, zmíněné právní předpisy, které jsou v práci uvedeny nebo na které je odkazováno, jsou míněny ve znění pozdějších předpisů.

S ohledem na skutečnost, že v diplomové práci je výraz společnost používána jako bez přívlastku *obchodní*, považuje autorka za nutné zmínit právní úpravu této terminologie. Občanský zákoník v předmětném ustanovení § 423 pojednává, že obchodní firmou je rozuměno jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Obchodní společností je pak dle zákona č. 90/2012 sb., zákon o obchodních korporacích, považována veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Při kompletaci této práce bylo využito metod deskripce, explanace, syntézy, analýzy a v závěrečné části i dedukce při závěrečných doporučeních.

Diplomová práce vychází z právní úpravy účinné k březnu 2017.

3 Právní úprava odměňování v pracovněprávních vztazích

Na oblast odměňování za práci je možné nahlížet hned z několika rovin, za zmínku stojí především rovina právní, ekonomická, daňová a účetní. V souvislosti s rovinou ekonomickou hovoříme o pracovním poměru, který uzavírá zaměstnanec a zaměstnavatel, každý však s jiným záměrem. Ocenění vykonané práce v peněžních jednotkách pro zaměstnance představuje prostředky, jimiž uspokojuje své potřeby. Pro zaměstnavatele je pracovní síla, tedy zaměstnanec, základním výrobním faktorem, respektive vstupem do produkčního procesu. Pro zaměstnavatele jsou tyto prostředky, které jsou protihodnotou za poskytnutou práci, nákladem.

Následuje rovina účetní a daňová, kdy dochází k regulaci prostřednictvím zákonů, vyhlášek, standardů a k určité regulaci i prostřednictvím profesních organizací. Z hlediska účetnictví (především účetnictví mzdového) chápeme mzdu jako prostředek vzájemných vazeb mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pro zaměstnavatele představuje mzda závazek pro zaměstnance pohledávku. Dochází k sledování osobních a mzdových nákladů (účtování v rámci účetní skupiny 52). Ze mzdového nároku náležejícího zaměstnanci za výkon závislé práce pro zaměstnavatele je nutné odvést částky stanovené zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZDPř“). Jedná se o zdanění mzdy, resp. odvod daně z příjmu fyzických osob, zaměstnanec si však dle téhož zákona může uplatnit určité slevy na dani. Ze strany zaměstnavatele dochází k odvodům sociálního a zdravotního pojištění za své zaměstnance, které představují zdroj státního rozpočtu.

Pro tuto práci je však mnohem podstatnější rovina právní. Pomineme-li další roviny určení mezd a odměn, lze již v článku 28 Listiny základních práv a svobod Evropské unie¹ (dále jen „LZPS“) nalézt úpravu odměny za práci jako základní pracovní podmínku, jenž by měla být za vykonanou práci garantována.

Hovoříme zde tedy o oblasti individuálního pracovního práva, jenž je součástí práva soukromého a lze jej charakterizovat jako samostatný soubor právních norem, který upravuje vztahy vznikající při závislé práci a vztazích s pojmem závislé práce souvisejících. Z tohoto důvodu je nutné si na začátek objasnit některé základní pojmy

¹ Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení listiny základních práv a svobod.

vyskytující se v pracovním právu a které pomohou oblast právní regulace odměňování lépe pochopit.

Základním předpisem upravujícím právní vztahy při výkonu závislé práce je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZP“). ZP upravuje pracovněprávní vztahy individuální a kolektivní povahy. Vztahy kolektivní povahy vznikají mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnavatelů. Pracovní právo doplňují však i vztahy vznikající na úseku zaměstnanosti, ti jsou však upraveny v zákoně o zaměstnanosti.²

Jedním z charakteristických rysů individuálních pracovněprávních vztahů je úplatnost a tyto pracovněprávní vztahy uzavírá zaměstnanec s cílem získat výkonem závislé práce určité finanční prostředky. Motivem jeho pracovního výkonu, krom jiných, je tedy právě odměna, která určuje jeho sociální a ekonomické postavení.

Česká právní úprava pracovněprávních vztahů je koncepcí smluví, k finančnímu plnění ze strany zaměstnavatele dochází v souvislosti s výkonem závislé práce, zaměstnanec za její výkon pobírá tzv. protiplnění, většinou peněžité. V běžné konverzaci se k označování odměny za práci ze závislé činnosti používá pojmů mzda, plat či odměna. Je však nutné dbát na cílené používání, neboť právní úprava odměňování práce mezi těmito pojmy rozlišuje.³

Pracovní právo upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem při výkonu závislé práce, jak již bylo zmíněno. Jedná se o právní odvětví, které poskytuje zaměstnavateli nástroje k organizaci a řízení práce zaměstnanců k tomu, aby mohlo dojít k realizaci činností a zároveň aby při tomto výkonu byly zajištěny odpovídající podmínky pro zaměstnance.

V pracovněprávních vztazích je oproti jiným vztahům v soukromém právu omezena smluvní volnost subjektů z důvodu ochrany zaměstnance, jakožto podřízené slabší strany v tomto vztahu. Zaměstnavatel je tak povinen konat určitým způsobem a nelze se od tohoto ujednání odchýlit, a to ani v případě souhlasu zaměstnance. Na druhou stranu je omezena i svobodná vůle zaměstnance, a to povinností plnit pokyny zaměstnavatele a zároveň může

² Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

³ GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*. 2010, s. 153.

být determinována tlakem získat a udržet si práci, jakožto nezbytným předpokladem k získání prostředků na uspokojování svých potřeb.⁴

S účinností od 1.1.2007 je celá oblast odměňování upravena v ZP. Jedná se o právní úpravu vycházející z ochranné funkce pracovního práva a ochranných opatření vyplývající z mezinárodních smluv, především Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 95, o ochraně mzdy.⁵

V zákoníku práce je problematice odměňování věnována část šestá nazvaná „Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu“, konkrétně v § 109-150 ZP. V případě podnikatelské sféry se jedná o právní úpravu vycházející z nutné právní ochrany mzdy a je tedy převážně fakultativní, kdežto pro nepodnikatelskou sféru je úprava převážně kogentní.

Z hlediska právní jistoty zaměstnanců v pracovněprávních vztazích je významné ustanovení § 1a odst. 2 zákoníku práce, jenž obsahuje zásady, které zaměstnancům zajišťují nejvyšší ochranu v oblasti pracovního práva a zároveň vyjadřují hodnoty, které chrání veřejný pořádek. Mezi tyto zásady je zařazena, a pro předmět diplomové práce důležitá, zásada spravedlivého odměňování zaměstnance § 1a odst. 2 zní: *„Zásady zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, uspokojivých a bezpečných pracovních podmínek pro výkon práce, spravedlivého odměňování zaměstnance, rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace vyjadřují hodnoty, které chrání veřejný pořádek.“*⁶ Tyto zásady respektují specifický charakter pracovněprávních vztahů a slouží pro správnou aplikaci ustanovení, a případné řešení důsledků vad právních jednání.

Aby došlo k naplnění pravidel pracovních podmínek a ochrany při práci garantovaných v evropském prostoru musejí být směrnice Evropské unie implementovány taktéž do právních předpisů ČR. Ustanovení, kterými se zapracovávají předpisy Evropské unie jsou taxativně uvedeny v § 363 ZP a ten je tedy plně harmonizován s předpisy EU.

⁴ HŮRKA, Petr et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*, 2014, s.24.

⁵ Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 95/1949, o ochraně mezd (č. 411/1991 Sb.).

⁶ § 1 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

3.1 Pracovní právo po přijetí nového občanského zákoníku

Dne 1.1.2014 nabyl účinnosti nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „NOZ“), který nahradil doposud platný zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník a současně s ním nabyl účinnosti i zákon č. 303/2013 Sb., kterým došlo k několika změnám v souvislosti s rekodifikací soukromého práva.⁷ Pro změny související se zákoníkem práce je důležitá jeho část šedesátá sedmá obsahující změny týkající se zákoníku práce.

Zákoník práce nejprve řešil vzájemný vztah s občanským zákoníkem na principu delegace. Tato koncepce byla zrušena Ústavním soudem, který shledal princip delegace zakotvený v tehdejší znění § 4 zákoníku práce za nesouladný s principy právního státu.⁸ Nálezem Ústavního státu došlo k jednoznačnému vymezení vztahu občanského a pracovního práva, a tedy že platí, že *občanské právo je obecným soukromým právem subsidiárně platným vůči ostatním soukromoprávním odvětvím*.⁹ Tyto předpisy mají vždy přednost, neupravují-li určitou otázku, je nutné se řídit obecnou občanskoprávní úpravou.

Vztah zákoníku práce a občanského zákoníku je i nadále založen na principu subsidiarity a tento fakt potvrzuje i občanský zákoník ve svém § 2401, z něhož vyplývá, že občanský zákoník je obecnou normou pro soukromé právo, včetně i toho pracovního. Z principu subsidiarity vychází i § 9 odst. 2 NOZ znějící takto: *„Soukromá práva a povinnosti osobní a majetkové povahy se řídí občanským zákoníkem v tom rozsahu, v jakém je neupravují jiné právní předpisy.“* Znění tohoto paragrafu se odráží i v ZP: *„Pracovněprávní vztahy se řídí tímto zákonem; nelze-li použít tento zákon, řídí se občanským zákoníkem, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů.“*¹⁰ Pracovněprávní vztahy se tedy řídí ZP, pokud nemá vlastní přímo použitelnou právní úpravu, nastupuje občanský zákoník, vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů. Tyto zásady jsou normativně uvedeny v § 1a ZP. V jednotlivých ustanoveních ZP je případně výslovně vyloučena aplikace některých ustanovení OZ.

⁷ Zákon č. 303/2013 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím rekodifikace soukromého práva

⁸ BĚLINA, M. Pracovní právo po novém občanském zákoníku, in sborník *Pracovní právo 2013*, dostupné z <http://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2013/files/PracovniPravo2013.pdf>, s. 19 [cit. 12-02-2017].

⁹ Tamtéž, s. 20.

¹⁰ § 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Občanský zákoník tak respektuje autonomii pracovního práva a ponechává úpravu pracovního poměrů zvláštním zákonům, především zákoníku práce. *„Pracovní poměr, jakož i práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele z pracovního poměru upravuje jiný zákon. Totéž platí v rozsahu stanoveném jiným zákonem o smlouvách o výkonu závislé práce zakládajících mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem obdobný závazek“*¹¹ Základní pracovně právní vztahy a další smlouvy zakládající výkon závislé práce, na základě zvláštních předpisů nelze aplikovat ustanovení občanského zákoníku o ochraně spotřebitele.¹²

NOZ má zásadní význam pro pracovněprávní vztahy ve své části první, která ovlivňuje obecnou část pracovního práva a části čtvrté, jenž upravuje relativní majetková práva. K celkovému dopadu nového občanského zákoníku na pracovní právo lze pouze dodat, že s jeho přijetím byla převažující část zákoníku práce nedotčena a NOZ je subsidiárně aplikovatelný na pracovněprávní vztahy.

3.2 Závislá práce

Předmětem pracovního práva je závislá práce a povinnosti, za jakých musí být tato práce vykonávána. Definicí závislé práce poskytuje § 2 odst. 1 zákoníku práce, který ji specifikuje jako práci, *„která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.“*¹³

V případě, že práce nemá charakter závislé práce, mohou tuto činnost zaměstnavatelé provozovat prostřednictvím jiné fyzické či právnické osoby, nikoliv přímo svými zaměstnanci. V takovém případě se pak ale již nejedná o pracovněprávní vztah a tento vztah je podřízen občanskému zákoníku. Ze zákonného vymezení závislé práce dále vyplývá povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci za tuto práci odměnu. Výkon práce musí být proveden na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, a to v pracovní době a na místě určeném zaměstnavatelem.

¹¹ § 2401 odst. 1 zákona 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

¹² BĚLINA, M. Pracovní právo po novém občanském zákoníku, in sborník *Pracovní právo 2013*, dostupné z <http://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2013/files/PracovniPravo2013.pdf>, s. 20 [cit. 12-02-2017].

¹³ § 2 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Při přidělování práce, jenž splňuje výše uvedené znaky, je povinen zaměstnavatel respektovat pracovní dobu, dobu odpočinku pouze v časových úsecích a za podmínek stanovených v ZP, které budou v této práci zmíněny později.

Závislá práce může být dle zákoníku práce konána v pracovněprávních vztazích jako je pracovní poměr a právní vztah zaležený dohodou o pracovní činnosti či dohodou o provedení práce.

3.3 Smluvní strany pracovněprávních vztahů

3.3.1 Zaměstnanec

V ustanovení § 6 ZP dochází k rámcovému vymezení zaměstnance ve vazbě na výkon jako fyzické osoby, která se zavázala k osobnímu výkonu práce. v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnanec, jakožto fyzická osoba způsobilá mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti a vlastním jednáním práv nabývat a nést tyto povinnosti. „poznámka že upravuje §35 NOZ Důraz je kladen především na smluvním založením výkonu práce, jakožto projevené vůli zaměstnance uzavřít závazkový vztah se zaměstnavatelem.

V souvislosti s přijetím NOZ a jeho dopadem na pracovněprávní vztahy Bělina kritizoval právní úpravu, která znemožňovala sjednání pracovněprávního vztahu osobou, jenž dovršila 15 let, ale neukončila přitom povinnou školní docházku. Nicméně novela NOZ přináší od 28.2.2017 změny v oblasti zaměstnávání patnáctiletých. Nově je možné sjednat si před ukončením povinné školní docházky pracovněprávní vztah s případným dnem nástupu do práce až po jejím ukončení, sjednat si ho tedy dopředu. Dověšením věku 15 let a ukončením povinné školní docházky vzniká nezletilému plná svéprávnost jako zaměstnanci v oblasti pracovního práva, pokud tuto svéprávnost neomezuje samo pracovní právo. Plně svéprávný pro celou oblast soukromého práva však bude dle § 30 NOZ až dovršením osmnáctého roku věku, tedy nabytím zletilosti. Druhou změnou novely¹⁴

¹⁴ Viz zákon č. 460/2016 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a další související zákony.

je zrušení práva zákonných zástupců, jenž jim umožňovalo rozvázat pracovní poměr za nezletilého, který nedovršil věku 16 let.¹⁵

3.3.2 Zaměstnavatel

Ve vazbě na výkon práce je zaměstnavatel vymezen v ustanovení § 7 ZP jako osoba, pro kterou se zavázala fyzická osoba, zaměstnanec, k osobnímu výkonu práce, kterou bude konat jen v základním pracovněprávním vztahu. Pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí obsahovat znaky právního vztahu vymezené v § 2 odst. 1 ZP.

Zaměstnavatelem může být kdokoliv s právní osobností. U fyzické osoby vzniká narozením, předmětné ustanovení nalezneme v §23 NOZ, u právnické osoby jejím vznikem, upraveno v § 118 NOZ. Ustanovení tohoto paragrafu stanoví, že se může jednat jak o právnickou osobu práva soukromého, veřejného a taktéž jí může být i stát.

Statusové otázky stanovující, kdo a za jakých podmínek může být zaměstnancem či zaměstnavatel, detailně upravuje občanský zákoník, který řeší i problematiku zastoupení.

V případě státu, kdy vystupuje jako strana soukromoprávního vztahu, má tedy postavení právnické osoby, jej nelze ztotožňovat s postavením jednotlivce. Vystupuje tedy jako strana soukromoprávního vztahu bez autonomní vůle a jeho jednání (právně jedná vedoucí organizační složky) se vždy řídí zákonem. Tímto zákonem je zákon č. 216/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.

3.4 Kogentnost a dispozitivnost v pracovním právu

Úprava oblastí individuálního i kolektivního pracovního práva má dispozitivní charakter, upravuje tedy chování v případě, že subjekty neprojeví odlišnou vůli. Jelikož však právní úprava pracovního práva plní jednu ze svých hlavních funkcí, a to funkci ochranou vůči slabší straně, za kterou je vždy považován zaměstnanec, dochází často k použití kogentních norem (popřípadě relativně kogentních).

¹⁵ NEČAS, Filip. První novelizace nového občanského zákoníku v devíti bodech. In: *Frank Bold Advokáti* [online]. 24.1.2017, 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani-inovace/prvni-novelizace-noveho-obcanskeho-zakoniku-v-deviti-bodech>.

Ochranná funkce je v ZP promítnuta buď maximem povinností či naopak minimem práv pro zaměstnance. S ohledem na zvláštní zákonnou obranu postavení zaměstnance dochází k omezení smluvní vůle stran v jeho prospěch, tedy k využití kogentních norem v soukromém právu ve větší míře, než je běžné.¹⁶ Právní úpravu vymezení kogentních a dispozitivních norem lze nalézt v obecné úpravě NOZ, v zákoníku práce je obsažena pouze zvláštní úpravu vztahující se na ustanovení zapracovávající předpisy Evropské unie (dále jen „EU“) do českého právního řadu.

3.5 Právní vztahy před vznikem pracovního poměru

Právní vztahy, před vznikem samotného pracovněprávního vztahu, upravuje § 1 písm. d) zákoník práce, a na tato ustanovení navazující ustanovení § 30 a ustanovení následující obsažené v zákoníku práce. Pracovní poměr se zásadně zakládá pracovní smlouvou, která je podle NOZ právním jednáním. Pracovní poměr je upraven v NOZ v ustanovení § 2401, které stanoví, že práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele jsou upraveny jiným zákonem. V zákoníku práce § 3 je pracovní poměr definován ve smyslu základního pracovněprávního vztahu, kdy dochází k výkonu závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Samotný pojem pracovního poměru však žádný právní předpis nevymezuje. Jak už bylo zmíněno, mezi základní pracovněprávní vztahy řadíme mimo samotný pracovní poměr ještě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Oproti starému zákoníku práce¹⁷ nelze již pracovní poměr založit volbou, neboť samotná volba příslušným orgánem se považuje za předpoklad, jenž předchází uzavření pracovní smlouvy. Čímž došlo k posílení pozice pracovní smlouvy jako dvoustranného právního jednání a platí, že základní pracovněprávní vztahy mohou vzniknout jen se souhlasem fyzické osoby-budoucího zaměstnance, a zaměstnavatele.

Vedle výše zmíněného vzniku pracovního poměru smlouvou, vzniká pracovní poměr taktéž jmenováním. Primárně však tento vztah vzniká na základě pracovní smlouvy. Pro jmenování na pracovní místo platí zvláštní právní režim, který se uplatní výlučně v případech, které jsou taxativně stanoveny zákoníkem práce v 33 odst. 3 ZP případně jiných případech, kdy to stanoví zvláštní právní předpis.

¹⁶ Viz § 4a odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

¹⁷ Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, platný do 31.12.2006.

3.6 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva zakládá pracovněprávní vztah, jedná se o nejdůležitější smlouvu v personálních vztazích, v níž si zaměstnavatel musí sjednat všechny podmínky, za kterých bude práce vykonávána.¹⁸

Jouza¹⁹ uvádí, že právě v na tomto úseku pracovních vztahů dochází k nejčastějšímu porušování ZP. Vymezení podstatných náležitostí je důležité pro rozsah pravomoci zaměstnavatele převádět a překládat zaměstnance na jinou práci.

ZP stanoví podstatné náležitosti pracovní smlouvy v ustanovení § 34 zákoníku práce. Těmito náležitostmi jsou druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnance vykonávat, o to vymezen jen rámcově či podrobněji. Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být sjednaný druh práce vykonáván, opět možno sjednat úzce nebo široce.²⁰ A v neposlední řadě nutnost smluvně sjednat den nástupu do práce.

Podle § 34 odst. 2 zákoníku práce ji uzavírá zaměstnavatel písemně, v případě, že písemná forma není dodržena lze uplatňovat neplatné právní jednání podle § 582 NOZ. Jelikož je pracovní smlouva podle NOZ právním jednáním, „*smluvní strany budou moci nedostatek písemné formy dodatečně odstranit s právními účinky od počátku tohoto jednání.*“²¹ Neplatnosti není možno se dovolat v případě bylo již započato s plněním, u těch jednání, jimiž došlo ke vzniku či změně pracovněprávního vztahu.

Jak zmiňuje Bělina právní úprava odměňování v období socialistického centrálního řízení byla výrazně kogentní, ponechávající jen nepatrný prostor pro smluvní ujednání.²² Regulovaný objem mezd plnil funkci regulačního faktoru při utváření tržní rovnováhy. Po roce 1989 odměňování získalo zcela jiný význam, a to především s přijetím nové právní úpravy pro podnikatelskou sféru, jenž vycházela z liberálního pojetí a upřednostňovala smluvní princip. Jednalo se o zákon o mzdě²³ Stejně tak jako u jiných států tak i v ČR zůstala kogentní úprava pouze pro zaměstnavatele a zaměstnance v nepodnikatelské sféře,

¹⁸ JOUZA, L. *Nový občanský zákoník a vznik pracovního poměru*. Bulletin advokacie. 2014, č. 1-2. s. 37.

¹⁹ Tamtéž, str. 37.

²⁰ Případům, kdy co nejširším vymezením místa výkonu práce je sledováno obcházení ustanovení o vysílání zaměstnanců na pracovní cesty, a s tím související poskytování cestovních náhrad brání ustanovení § 34 a zákona č. 262/2006Sb., ve znění pozdějších předpisů.

²¹ JOUZA, L. *Nový občanský zákoník a vznik pracovního poměru*. Bulletin advokacie. 2014, č. 1-2. s. 37.

²² BĚLINA, M. Pracovní právo po novém občanském zákoníku, in sborník *Pracovní právo 2013*, dostupné z <http://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2013/files/PracovniPravo2013.pdf>, s.19 [cit. 12-02-2017].

²³ Viz zrušený zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě a odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

kdy financování mezd bylo poskytováno z veřejných prostředků, a tudíž byla přísná regulace mezd na místě. Odměňování bylo tenkrát upraveno zákonem o platu.²⁴

²⁴ Viz zrušený zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost.

4 Odměňování za práci

4.1 Vymezení pojmů mzda a plat

Mzda a plat se obecně používá k označení odměny za práci ze závislé činnosti, v odborné rovině je však nutné důsledně a cíleně rozlišovat. Rozdíl spočívá v charakteru zaměstnavatele, který plnění poskytuje a vyplácí a ve specifickém charakteru tohoto plnění. Hlavním charakterem mzdy i platu je poskytování plnění za vykonanou práci.

Definice mzdy a platu je upravena v ustanovení § 109 odst. 2 ZP následovně: „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ Plat je v ZP vymezen v zásadě stejně, jen je v zákoně taxativně uveden výčet zaměstnavatelů, kteří za vykonanou práci plat poskytují. Jedná se o zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školské právnické osoby podle školského zákona²⁵. Jakékoliv další plnění, nejsou-li poskytnuta za práci, ač s platem či mzdou úzce souvisejí, jsou plnění nemzdová. Jedná se o náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů a obligací, náhrada školy, poskytnutí automobilu zaměstnavatele apod.

Pro poskytování mzdy a platu jsou v ZP taktéž taxativně stanovena kritéria, jedná se o složitost, odpovědnost, namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

4.2 Funkce mzdy v pracovněprávních vztazích

Uvnitř i vně pracovněprávních vztahů plní odměňování zaměstnanců řadu funkcí, z nichž žádná nepůsobí odděleně a prolíná se s ostatními. V teorii rozlišujeme hned několik různých hledisek i záměrů či zaměření vzdělání jednotlivých autorů definice funkcí mzdy. Bělina²⁶, i Galvas²⁷, při určitém zjednodušení považují za nejdůležitější a rozebírají tyto:

- stimulační (motivační)
- regulační
- kompenzační a
- alimentární (sociální, zabezpečovací)

²⁵ Viz § 124 zákona. č 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů.

²⁶ BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo.*, 2012., s. 296.

²⁷ GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva.* 2010., s. 155.

Význam stimulační či motivační funkce spočívá ve spojení určité formy mzdy s pracovním výkonem zaměstnance. Je v podstatě cílem, pro který zaměstnanec pracovní poměr uzavírá. Působí na chování obou subjektů, pro zaměstnavatele je významným nástrojem, kterým může ovlivnit chování zaměstnance a je tedy jedním z neúčinnějších nástrojů řízení pracovního procesu. Zájmem zaměstnavatele by tak mělo být poskytovat mzdu takovým způsobem, který bude chování zaměstnance cíleně usměrňováno a bude tak dostatečně motivován a stimulován k co nejvyšším a zároveň nejkvalitnějším výkonům, a na dosažení těchto cílů společnosti bude i hmotně zainteresován.

Regulační funkce mzdy se projevuje především vně pracovněprávních vztahů. Mzda je tržní cenou práce zaměstnance, funkce mzdy se na trhu práce projevuje v podobě tržního mechanismu. Mzda je jedním z regulátorů, jenž ovlivňuje zájem o určitá povolání a určuje výhodnost pozice smluvních stran. Nelze opomenout také regulační funkci mzdy při ovlivňování ekonomické situace jednotlivých zaměstnavatelů. Celkový objem vyplacených mezd je v makroekonomickém měřítku také jedním z nejvýznamnějších činitelů ve vývoji inflace, neboť výše vyplacených mezd ovlivňuje vývoj cen a koupěschopnost obyvatelstva. Mzda je rovněž jakousi kompenzací občanovi, že část svého života tráví výkonem práce a jednotlivé složky mzdy kompenzují různá pracovní prostředí a podmínky.

Alimentační funkce, někdy označovaná taktéž jako zabezpečovací či sociální je zajišťována nebo by měla být, řadou pracovněprávních institutů, jako je například minimální mzda, splatnost, výplaty mzdy, náhrady mzdy při překážkách v práci aj.

Kompenzační funkci mzda plní v případě, kdy dochází k určité kompenzaci zaměstnanci za různá pracovní prostředí, obtížnost a náročnost práce, míru vlivu, jakým daná práce ovlivňuje zdraví apod. Kompenzace je poskytována zpravidla formou zákonem garantovaných příspěvků.

4.3 Principy právní úpravy odměňování práce

Princip dvojího systému odměňování

Jak již bylo zmíněno výše, rozlišení odměny v české právní úpravě na mzdu a plat není samoučelné. Prostřednictvím zvolené podoby právní úpravy dochází k regulaci vynakládaných prostředků na odměnu za práci zaměstnavateli. Rozpočtové a příspěvkové organizace jejichž prostředky jsou financovány z veřejných zdrojů je nutné více chránit

regulačními prvky. Zaměstnavatelé podnikatelského typu pak odměňují v režimu mzdy, prostředky si opatřují vlastní podnikatelkou činností a je tedy v jejich zájmu toto vynakládání prostředků regulovat.

Smluvní princip odměňování

Do právní úpravy odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích bylo promítnuto rozdílně i zásada smluvní. Zmíněné systémy odměňování mají odlišnou míru smluvní volnosti, rozsah této míry je dán především mírou kogentnosti. Větší smluvní volnost je u zaměstnavatelů odměňujících mzdu, u nichž se mzda sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě či jiné smlouvě až poté právní úprava připouští jednostranné stanovení mzdy zaměstnavatelem na základě vnitřního předpisu či mzdového výměru. Smluvní volnost při stanovení mzdových podmínek je však pro účastníky pracovněprávních vztahů omezená, a to obsahem ustanovení garantující nepodkročitelnost minimální mzdy a tarifů, včetně zákonných příplatků.²⁸

Právní úprava této oblasti nicméně postrádá jeden z důležitých atributů smluvní dohody, a to možnost nejen svobodně právní vztah sjednat, ale také právo jej zrušit, pokud nepřistoupí jedna ze smluvních stran na změnu či zrušení smluvně sjednané mzdy dohodou. V takovém případě dochází současně k ukončení i předmětného pracovněprávního vztahu. U kogentní úpravy poskytování platu zbývá minimální prostor na odchýlení se od pravidel ZP.

Princip spravedlivé odměny

Právo na spravedlivou odměnu za práci je zakotveno již v Listině základních práv a svobod²⁹, již se může zaměstnanec domáhat v mezích zákona. V ústavním právu je odměna použita ve svém nejširším významu, zahrnuje tedy pojmy jako plat, mzdu, náhrady mzdy, odměny za vykonanou práci mimo pracovní poměr apod. Spravedlivé odměny je tedy možno se dovolávat zejména na základě § 109 odst. 1 ZP.³⁰

Princip spravedlivé odměny je v širším kontextu projevem realizace principu povinnosti rovného zacházení a zákazu diskriminace. ZP v ustanovení § 110 definuje tento

²⁸ GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D., *Základy pracovního práva.*, 2010, s. 163.

²⁹ Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

³⁰ GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*, 2010, s. 164.

princip jako odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Tato úprava tak zaměstnavatelům ponechává prostor pro mzdovou diferenciaci, neboť nemůžeme ono rovné zacházení zaměňovat s rovnostářstvím. Spravedlivost odměny za práci je závislá na několika faktorech, z nichž některé jsou objektivní povahy, jiné subjektivní. Z tohoto důvodu není úplně jednoduché tento princip v konkrétních případech naplnit. Nejobjektivnějším faktorem je právní úprava odměňování, jenž vytváří pravidla a prostor pro poskytování spravedlivé odměny.

U zaměstnavatelů poskytující plat musí být dodržena bezchybná aplikace ustanovení tohoto zákona, kdežto zaměstnavatelům poskytujícím mzdu vytváří pouze právní rámec, ve kterém musí vytvořit vlastní pravidla pro zajištění spravedlivosti mezd. To nejčastěji provádí pomocí soustavy vnitřních mzdových předpisů, neboli vnitropodnikového mzdového systému. Faktorů, jenž vytváření subjektivní pocit spravedlivé odměny je bezesporu mnoho, ve své podstatě jsou faktory psychologickými a sociálními více než právními a záleží na subjektu a jeho úhlu pohledu.³¹

Dle ustanovení § 110 ZP rozumíme stejnou práci či práci stejné hodnoty práci „*stejně nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce*“.³² Zaměstnavatel tedy musí dosáhnout mzdové diferenciaci a současně se nedopustit diskriminačního jednání. Zákaz diskriminace pro oblast odměňování vychází jak z LZPS³³, implementován taktéž do ZP ustanovení § 16 odst. 1, 2 a v souladu i se směrnicí Rady Evropského společenství 75/117/EEC, jejíž obsahem je uplatnění zásady stejné odměny pro ženy i muže.³⁴

Právní úprava stanovuje povinnost mzdu sjednat, stanovit nebo určit před začátkem výkonu práce, za niž je poskytována. Z tohoto důvodu je vhodné taktéž zaměstnance předem seznámit s vnitřním mzdovým předpisem a vyhnout se při případných soudních sporech o pochybnostech o spravedlivost při stanovení mzdových podmínek problémům, jelikož bude zaměstnavatel moci unést důkazní břemeno.

Princip ochrany odměny za vykonanou práci

³¹ Tamtéž s. 165.

³² § 110 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

³³ Viz čl. 3 odst. 1 Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

³⁴ BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*, 2012, s. 299.

Ochrany mzdy vychází především z Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 95 o ochraně mzdy přijaté v roce 1949, u nás publikované pod č. 411/1991 Sb., jenž má postavení úmluvy podle čl. 10 Ústavy. Úmluva obsahuje několik ustanovení, které byly promítnuty do českých právních norem. Ochranu mzdy můžeme rozdělit do dvou souběžně působících oblastí, jde o ochranu minimální výše odměny za vykonanou práci a ochrany mzdy (platu) zaměstnancem již dosažené. Výše minimální mzdy je vyhlášována vládou s možností jejího zvýšení v kolektivní smlouvě, pokud mzda v kolektivní smlouvě sjednána není, je nutné výši mzdy přizpůsobit nejnižší úrovni zaručené mzdy, jenž je také stanovena vládou. K ochraně mzdy patří i stanovení minimální výše některých příplatků ke mzdě náležejících, například výše odměny za pracovní pohotovost a výše náhrad mzdy. Kogentní právní úprava poskytování mzdy je využita v případech převedení na jinou práci i bez souhlasu zaměstnance.

K dalším předpisům týkající se ochrany mzdy patří zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, který stanovuje podmínky a rozsah ochrany mzdových nároků při platební neschopnosti zaměstnavatele.³⁵

4.4 Sjednání, stanovení nebo určení mzdy a platu

Právní úprava odměňování v režimu mzdy upřednostňuje smluvní zakotvení mzdy a to:

- v kolektivní smlouvě
- v pracovní nebo v jiné smlouvě

Zároveň připouští možnost stanovit mzdu jednostranně zaměstnavatelem následovně:

- podle vnitřního mzdového předpisu
- písemným rozhodnutím zaměstnavatele, nejčastěji určení mzdovým výměrem

Ustanovení § 113 odst. 3 ZP určuje, že mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou mzda přísluší. V případě, že mzda není se zaměstnancem sjednána výše uvedenými způsoby, je zaměstnavatel povinen mzdu projednat s příslušným odborovým orgánem, pokud u zaměstnavatele nějaký působí a nejpozději v den nástupu do práce zaměstnanci vydat mzdový výměr, který bude obsahovat informace o způsobu odměňování, termínu a místě výplaty mzdy.

³⁵ Více viz zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů.

Pokud zaměstnanec přijímá mzdu určenou vnitřním mzdovým předpisem či jiným předpisem, může dle § 305 odst. 4 ZP nahlížet do těchto předpisů a zaměstnavatel mu je povinen toto umožnit.

Případné změny ve sjednaných či určených mzdových podmínkách nelze v pracovní či jiné smlouvě či ve smlouvě kolektivní měnit bez souhlasu druhé strany, tedy zaměstnance či odborové organizace. V případech, kdy je mzda jednostranně stanovena či určena, lze měnit rozhodnutí bez souhlasu druhé strany, nesmí se tak dít se zpětnou účinností a v takovýchto případech má zaměstnavatel povinnost tuto skutečnost písemně oznámit, a to nejpozději před účinností těchto změn.

V nepodnikatelské sféře je plat zaměstnancům určován dle zákona, k němu vydanému prováděcímu nařízení vlády, pouze v jejich mezích podle kolektivní smlouvy či vnitřního platového předpisu³⁶. Plat v tomto případě tedy není předmětem smluvního ujednání.

Zvolit lze jiný přístup pouze ve výjimečných případech, a to pokud tak stanoví zvláštní zákon, jako například zákon upravující odměňování veřejných činitelů, či poslanců aj.

Rozlišujeme platové tarify z 16 platových tříd v jednom z 12 platových stupňů, dle zařazení konkrétního zaměstnance. Do platové třídy je zaměstnanec zařazován na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v mezích tohoto druhu práce nejnáročnějších prací, které může dle pokynů zaměstnavatele vykonávat. Příslušné platové třídy, které zohledňují a jsou odstupňované podle složitost, odpovědnost a namáhavost práce, lze zjistit v příloze ZP, kde jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých prací. Zaměstnavatelé musejí dodržovat závazný postup při posuzování prací, včetně stanovení kvalifikačních požadavků příslušejících k dané platové třídě. Současně je zaměstnanec, dle dosažené tzv. započitatelné praxe, zařazen do jednoho z platových stupňů. V prováděcím nařízení je opět stanoven kogentní způsob jejího posuzování. K platovému tarifu jsou dle rozhodnutí zaměstnavatele a v rozmezí daném zákonem připočteny nadtarifní složky platu v podobě soustavy příplatků a odměň.

I v nepodnikatelské sféře mají zaměstnavatelé informační povinnost naplnit zásadu a podrobně informovat zaměstnance s podmínkami odměny před vykonáním práce. V den nástupu pak předává písemný platový výměr, kde jsou informace o platové třídě

³⁶ § 122 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

a platovém stupni a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Pokud není uvedeno ve smlouvě nebo vnitřních předpisu, je nutné v platovém výměru uvést místo a termín výplaty. V případě změn platových nároků platí tatáž informační povinnost, zaměstnanec je s touto skutečností seznámen nejpozději v den změny.

V nepodnikatelské sféře nelze přiznávat vyšší mzdu a lepší platové podmínky, než stanoví závazné právní předpisy.

4.5 Splatnost, výplata a srážky z příjmu

Splatnost a výplata mzdy a platu

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu jako peněžité plnění za vykonanou práci. Subjektivní právo zaměstnance na včasné poskytnutí mzdy je realizováno institutem splatnosti mzdy a mzda je tak chráněna před neoprávněným zásahem zaměstnavatele či zásahem třetích osob. Zaměstnavatelé tak nemohou zneužívat postavení silnější strany v těchto vztazích a řešit případné finanční problémy vyplacením mzdy v pozdějším termínu, než stanovuje zákon.

Ustanovení § 119 ZP stanoví, že mzda je splatná až po vykonání práce, a to lhůtu v maximální délce kalendářního měsíce následující po měsíci, v němž zaměstnanec práci vykonal a za něj mu tedy přísluší mzda. Kratší období výplaty mzdy lze sjednat v pracovní smlouvě či ve smlouvě kolektivní. Zákon dále zaměstnavateli ukládá povinnost stanovit, po projednání s odborovým orgánem, pravidelný termín výplaty mzdy. Tento termín může být prolomen pouze ve dvou případech. Splatnost mzdy v době, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou, v takovém případě musí zaměstnavatel zaměstnanci vyplatit mzdu před nástupem na dovolenou, a to i bez jeho žádosti. Vyplacení mzdy před nástupem na dovolenou bez žádosti zaměstnance je v praxi poněkud neproveditelné, neboť mzdová účetní se o této skutečnosti dozví až po skončení měsíce z docházky. Pokud tak neumožňuje technika výpočtu, je zaměstnanci poskytnuta záloha a zbývající část mzdy doplacena v nejbližším termínu výplaty.

Druhým případem je výplata mzdy při skončení pracovního poměru, kdy je zaměstnanci na jeho žádost vyplacena mzda splatná za měsíční období v den skončení pracovního poměru, pokud to opět umožňuje technika výpočtu. V případech, kdy tak umožněno není, dojde k výplatě v nejpozději v nejbližším pravidelném výplatním termínu.

V případě, že zaměstnavatel nevyplatí mzdu ve stanoveném výplatním termínu, ocitá se v prodlení a zaměstnanec má právo domáhat se nevyplacené částky na kterou mu vznikl nárok za příslušné období, a navíc ještě úroků z prodlení v takové výši, jenž jsou stanoveny pro občanskoprávní vztahy v § 256 odst. 2 ZP.

Mzda i plat se vyplácí v zákonných penězích³⁷ (s výjimkou poskytování části mzdy naturální formou) v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, pokud nebylo v pracovní či kolektivní smlouvě dohodnuto jinak.

Nemůže-li se zaměstnanec dostavit z vážných důvodů k výplatě mzdy, je zaměstnavatel povinen mu mzdu zaslat v den stanovený pro její výplatu, případně nejbližší následující pracovní den na svůj náklad a nebezpečí. Zároveň je povinen vydat písemný doklad obsahující údaje o složkách mzdy a provedených srážkách a dále pak v případě zájmu zaměstnance dovolit nahlédnout do dokladů, na jejichž základě došlo k výpočtu mzdy.

Mzda je vyplácena zaměstnanci do vlastních rukou, neboť mzda je osobním nárokem zaměstnance. Pouze zvláštní zákon stanoví, že soud případně jiný orgán může vyplatit mzdu jiné osobě, která musí zaměstnavateli prokázat oprávnění k převzetí mzdy.³⁸

Zaměstnanec může požádat o výplatu mzdy, nebo její části na jediný účet a zaměstnavatel tak musí učinit, v případě, že je ochoten zaměstnanci posílat mzdu i na několik účtů (sporožirový účet, splátky půjček, platby výživného) činí tak již nad rámec zákona a tato služba bývá považována za benefit.

Srážky z příjmu zaměstnance z pracovněprávního vztahu

Právní úprava srážek ze mzdy a platu je v zákoníku práce upravena v § 145 a násl. Z měsíční vypočtené mzdy zaměstnance dochází ještě ke srážkám, před odečtením srážek je mzda tzv. o hrubém výdělkem. Srážky ze mzdy se uskutečňují pouze na základě dohody o srážkách ze mzdy, kterou uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec. Jednostranně může zaměstnavatel srazit pouze v případech taxativně uvedených v § 147 odst. 1 ZP. Jedná se o tyto položky:

- záloha na daň z příjmu fyzických osob

³⁷ Zákonnými penězi je myšlena česká mzda. Pokud má zaměstnanec sjednáno ve smlouvě místo výkonu práce v zahraničí, lze mu mzdu s jeho souhlasem poskytnout i v jiné měně.

³⁸ Na základě plné moci, pravomocného rozhodnutí soudu, v případě smrti zaměstnance či rozhodnutím soudu o zbavení způsobilosti zaměstnance k právní úkonům.

- pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění
- záloha na mzdu, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy
- částky postižené výkonem rozhodnutím nařízeným soudem, správním úřadem nebo orgánem zmocněným k tomu zákonem
- nevyúčtovaná záloha na cestovní náhrady
- náhrada mzdy za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil nárok, popřípadě na niž mu nárok nevznikl

Dále je povinností zaměstnavatele srazit ze mzdy částky postižené výkonem rozhodnutí (exekucí) nařízených soudem, soudním exekutorem, správním úřadem apod.³⁹

Nezbytnou podmínkou oprávnění zaměstnavatele srážku ze mzdy zaměstnanci provést je prokazatelná skutečnost, že existuje povinnost zaměstnance sraženou částku uhradit nebo doručení rozhodnutí příslušného orgánu o této povinnosti zaměstnance.

Daň a pojistné jsou srážky přednostní a po jejich sražení dostáváme tzv. čistou mzdu, jejíž výše rozhoduje o případných dalších srážkách z části této mzdy.

U mzdy zaměstnance postižené souběžně více srážkovými tituly je stanovena pořadí srážek ZP dle ustanovení § 147-150.

Úprava dohod o srážkách z mezd byla ze zákoníku práce vypuštěna a nahradila ji jednotná úprava v zákoníku občanském. Podle § 2045 odst. 1 občanského zákoníku je nejvyšší přípustná hranice limitována polovinou mzdy, případně dohody, čímž vzniká rozpor se zákoníkem práce, jenž se odkazuje na pravidla provádění srážek ze mzdy obsažených v občanském soudním řádu. Při provádění srážek na základě dohody, jak připouští § 148 odst. 2 zákoníku práce se uplatní postup, který je stanoven v občanském soudním řádu (dále jen "OSŘ"), konkrétně viz ustanovení § 276 a násl.⁴⁰ Výše této srážky se poté porovná s polovinou hrubé mzdy. Pokud by dle OSŘ došlo k zabavení více jak poloviny hrubé mzdy, tato srážka musí být snížena na její úroveň.

Celková výše srážek nesmí přesáhnout výši stanovenou na základě ustanovení o výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy.

³⁹ Dle zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁰ Viz § 276 až § 302 zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

NOZ dle § 2045 umožňuje sjednat dohodu o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů mezi věřitelem a dlužníkem. Ke sjednání této dohody je však nutný předchozí souhlas, pokud se nejedná o uspokojení práva zaměstnavatele. Zároveň NOZ zakazuje započtení pohledávky oproti pohledávce mzdy, náhrady mzdy, platu nebo odměn ze smluv o výkonu závislé práce v případě, že by přesahovala jejich polovinu.⁴¹

Průměrný výdělek

Institut průměrného výdělku je v pracovněprávních vztazích používán nejen jako částka, která náleží v některých případech namísto mzdy či platu a nýbrž někdy také jako základ pro výpočet některých mzdových nároků či plnění. Mimo rámec pracovněprávních vztahů jsou informace o průměrném výdělku používány jako významný ukazatel statistického výkaznictví.

Průměrným výdělkem se rozumí v zásadě průměrný výdělek hrubý, nestanoví-li pracovněprávní předpisy jinak a jeho zjišťování pro pracovněprávní účely je upraveno v zákoníku práce jednotně pro podnikatelskou i nepodnikatelskou sféru, a to v § 351-362 ZP.

Výpočet průměrného výdělku vychází ze zákoníku práce, především konkrétně z těchto principů a zásad:

- zjišťuje se z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období (zpravidla předchozí kalendářní čtvrtletí) a z odpracované doby
- nebylo-li zaměstnancem v rozhodném období odpracováno alespoň 21 dnů, používá se pravděpodobný výdělek⁴²
- pro pracovněprávní účely se průměrný výdělek zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek⁴³
- vykonává-li zaměstnanec práci v několika pracovních vztazích u téhož zaměstnance, pro účely určení hrubé mzdy je tak posuzována mzda vždy samostatně v každém pracovním vztahu

⁴¹ § 1988 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

⁴² Pravděpodobný výdělek zaměstnanec zjistí z hrubé mzdy, kterých dosáhl, od počátku rozhodného období nebo které by zřejmě dosáhl, kdyby pracoval.

⁴³ V případě potřeby uplatnění průměrného hrubého měsíčního výdělku jej lze zjistit tak, že průměrný hodinový výdělek zaměstnance se vynásobí týdenní pracovní dobou zaměstnance a koeficientem 4,348, který vyjadřuje průměrný počet týdnů připadající na měsíc v průměrném roce.

Některým zaměstnancům může být poskytnuta mzda či její složka k výplatě za delší období než kalendářní čtvrtletní (roční odměna, pololetní prémie apod.) je započítána do průměrného výdělku její poměrná část připadající na jedno kalendářní čtvrtletí (jedna čtvrtina z roční odměny). K započtení mezd poskytovaných na delší období, než čtvrtletí se v rozhodném období zahrnuje v rozsahu odpracované doby v tomto období.

Pokud má být při výpočtu peněžitých plnění použito průměrného měsíčního čistého výdělku vyházáme z průměrného hrubého výdělku, z něhož se odečte záloha na daň z příjmu, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a na všeobecné zdravotní pojištění.

V případě, kdy vznikne pracovněprávní vztah v průběhu čtvrtletí, předcházejícímu rozhodnému období, je rozhodným obdobím doba od vzniku takového vztahu do konce kalendářního čtvrtletí.

Průměrný měsíční výdělek by neměl být nižší než minimální mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo v měsíci, v němž je potřeba průměrný výdělek uplatnit, zvyšuje se jeho výše na výši minimální mzdy.

Náhrada výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce

Znakem závislé práce je výkon práce pro zaměstnavatele podle jeho pokynů, na pracovišti zaměstnavatele, či jiném místě sjednaném ve smlouvě a na náklady zaměstnavatele. Jednou z podstatných náležitostí je sjednání místa výkonu práce (pravidelné pracoviště, kde je výkon práce realizován) v pracovní smlouvě, kam má zaměstnanec povinnost se dostavit na vlastní náklady. Pokud zaměstnavatel, za podmínek stanovených zákonem, vyšle zaměstnance k výkonu práce na jiné místo musí nést náklady s tím spojené. Pokud vzniknou v souvislosti s výkonem náklady i zaměstnanci, je opět povinen mu je v rozsahu stanoveném zákonem uhradit. Totéž platí, pokud vykonává práci za použití jiného než zaměstnavatelova zařízení, náradí či jiných předmětů.

Právní rámec těchto nároku je upraven v části sedmé ZP a jedná se o tyto dvě skupiny:

- náhrada cestovních výdajů a souvisejících plnění
- náhrada za opotřebení vlastního náradí, zařízení a dalších předmětů

Přestože mají peněžní formu nejsou tyto náhrady závislé na práci, proto nejsou považovány za mzdu. Podrobnější podmínky, za kterých jsou zaměstnavatelem náhrady vzniklé při plnění pracovních povinností poskytovány a jejich výše, jsou uvedeny v ZP.⁴⁴

4.6 Formy mzdy

*„Formy mzdy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.“*⁴⁵ Existuje tedy několik různých přístupů k vazbám mezi mzdou, výsledky a výkonností, které se pohybují od pojetí výsledků jednotlivých zaměstnanců až po hospodářské výsledky společnosti. Diferencovaně mohou být pojímány osobní přínosy zaměstnance, právě tato skutečnost vede k náročnosti vytváření a uplatňování motivačně účinného systému forem mzdy, kdy společnost stojí před rozhodnutím o výběru nejefektivnějšího přístupu jak z hlediska motivačního působení mezd, tak z hlediska výsledného efektu pro celou společnost.⁴⁶

Rozeznáváme tyto mzdové formy:

- časová mzda
- úkolová mzda
- smíšená mzda v kombinaci s úkolovou či podílovou
- podílová mzda
- akordní mzda

Zákon zaměstnavatele ve výběru mzdové formy nijak neomezuje a ponechává volbu mzdové formy na nich, přesto v § 103 odst. 1 ZP je zakázáno používat způsobu odměňování, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí úrazu a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.⁴⁷

⁴⁴ Viz vyhláška č. 440/2016 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.

⁴⁵ KOCOUREK, J. a TRYLČ, L., *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR.*, 2004, str. 39.

⁴⁶ Tamtéž, str. 39.

⁴⁷ § 103 odst. 1 písm. k) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

4.6.1 Časová mzda

Je základní formou mzdy, zpravidla nejrozšířenější nejsrozumitelnější a z hlediska podnikové administrativy nejjednodušší. Přímo závislá na odpracované době a používaná tam, kde nelze množství vykonané práce měřit jiným kritériem, především tam, kde výkon práce je závislý na chodu technologických zařízení a u speciálních a složitých činností, kde záleží na preciznosti. Zjistíme ji součinem odpracovaných časových jednotek a příslušného tarifu (měsíčního, hodinového).

Obsahuje garanci určitého výdělku nezávislého na množství vykonané práce a výsledcích podnikání a její motivační působení je omezené. Mzdové tarify proto musejí být odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a obtížnosti práce a k zajištění optimálního výkonu zaměstnanců by tato forma mzdy měla být kombinována s dostatečně vysokými nadtarifními složkami ať už ve formě prémie, výkonnostních odměn nebo osobního ohodnocení, případně jinými mzdovými nástroji.

4.6.2 Úkolová mzda

Jde o formu mzdy, jejíž výše se odvíjí od počtu realizovaných výrobků či výkonů, za které je stanovena tzv. úkolová sazba za vykonanou jednotku. Tuto formu mzdy lze použít na pracovištích, kde:

- převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství přímo ovlivnit
- je možné stanovit výkonové normy (normy spotřeby práce)⁴⁸ a taktéž je zaměstnancům zajištěn trvalý a pravidelný přísun materiálu odběr vyrobené produkce a ustálené podmínky pro provádění práce aj.

Použití norem spotřeby práce, které jsou základem výpočtu úkolových sazeb je zárukou spravedlivé odměny. Zaměstnanec by měl mít zájem na množství vyrobené produkce a může ho svým výkonem ovlivnit zároveň tento jeho zájem by neměl vést ke zhoršení jiných výsledků práce. Tato forma mzdy tedy postrádá motivaci ke kvalitě vykonávané práce, a proto je i zde kombinovat mzdu s doplňkovými mzdovými formami, u kterých je jejich výplata podmíněna kritériem kvality.

⁴⁸ Povinnost stanovit normy spotřeby práce ukládá § 300 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Úkolová mzda má mnoho variant, kromě individuální úkolové mzdy se používá i kolektivní úkolová mzda, kdy je sazba za výkon stanovena buď pro kolektiv s volným počtem členů nebo přesně stanovených počtem členů. U přesně stanoveného počtu členů vedoucí rozděluje kolektivní mzdu podle míry účasti na splnění úkolu, u volného počtu členů je uplatněn princip, čím méně lidí pracuje, tím větší mají podíl na kolektivní mzdě.

Další modifikací úkolové mzdy je akordní mzda, která je stanovena především na vykonání práce většího rozsahu (stavba, výstavba objektu, montáž konstrukce, rekonstrukce apod.). V těchto případech je stanovena celková mzdová sazba na vykonání určité práce včetně dalších zvýhodnění (práce přesčas, ztížené prostředí, práce v noci apod.) a motivační příplatky. Dělení je obdobné jako u kolektivní úkolové mzdy a platí pravidlo, že čím dříve je práce vykonána, tím vyšší výdělek.

4.6.3 Podílová mzda

Tato forma mzdy nejúčinněji motivuje zaměstnance k dosažení co nevyšších tržeb či obratu, neboť je určena podílem vyjádřeným v procentech na tržbách dosažených za poskytovanou službu či prodej zboží. Používá se především v obchodě a odvětví služeb⁴⁹, tam, kde je zajištěno bezporuchové zásobování zboží v sortimentu a jeho množstvím odpovídajícím alespoň minimální spotřebitelské poptávce. Pokud by tato podmínka nebyla splněna, odporovalo by to zásadě spravedlivé odměny, neboť zaměstnanci by nemohli svou činností ovlivnit výši své mzdy a bylo by na ně přeneseno riziko obchodní činnosti, které dle zákona nese zaměstnavatel.

Tato mzdová forma působí i v oblasti kvality poskytovaných služeb, neboť tam, kde je zákazník spokojen s úrovní obsluhy a nabídnutými službami se obvykle vrací a zvyšuje realizované tržby. Zaměstnavatel musí předem stanovit procentní sazbu, při jejím výpočtu musí zohlednit výši předpokládaného výdělku zaměstnance a objemu dosažených tržeb a pracnost dosažení této tržby.⁵⁰

4.6.4 Smíšená mzda

Jedná se o kombinaci shora zmíněných mzdových forem. Dochází k rozdělení mzdy zaměstnance na dvě složky, každou s jiným režimem. Může jít o tyto varianty,

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2015, s. 312.

⁵⁰ GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D., *Základy pracovního práva.*, 2010., s. 160.

a to smíšenou mzdu úkolovou a smíšenou mzdu podílovou. U smíšené mzdy úkolové je mzdový tarif rozdělen na časovou a úkolovou část v předem stanoveném poměru, který je určen dle míry kolísání plnitelnosti norem vlivem objektivních faktorů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Smíšená mzda podílová je rozdělena na časovou a podílovou složku. I zde je poměr odvozen z rozboru objektivních faktorů, které ovlivňují peněžní ukazatele a z výdělkových diferenciačních záměrů společnosti.

V literatuře se objevuje v souvislosti se smíšenou mzdou ještě tzv. vícefaktorová mzda, kdy je předpokládaná mzda zaměstnance rozdělena na tři i více části, z nichž je každá vázaná na jiná kritéria (výkon, jakost, využití zařízení apod.)

Časová složka zde tvoří jistou a pevnou část mzdy a složky podílové a úkolové tvoří motivační faktor.

4.7 Minimální a zaručená mzda

Minimální mzda představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovně právním vztahu a její základní sazby včetně podmínek pro její poskytování jsou stanoveny nařízením vlády č. 336/2016 Sb., kterým se mění 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, ve znění pozdějších předpisů. S účinností od 1. ledna 2017 došlo ke zvýšení sazeb minimální mzdy a zároveň ke zrušení sazeb minimální mzdy pro zaměstnance s invalidním důchodem, došlo tedy ke sjednocení minimální mzdy pro zaměstnance bez rozdílu.

Nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru, platí taktéž i u dohod o pracích konaných mimo něj.

V případě organizace působící v podnikatelské sféře, kde nejsou mzdové podmínky sjednány v kolektivní smlouvě, se uplatňují kromě sazeb minimální mzdy nejnižší úrovně zaručené mzdy (nejnižší úroveň zaručené mzdy je shodná pro 1. skupinu prací s výší minimální mzdy). Pro stanovení úrovně zaručené mzdy je rozhodující zařazení dané práce do jedné z 8 skupin, které jsou odstupňovány s ohledem na rozdílnou složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávaných prací.

Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin. V § 79 ZP však dovoluje sjednat i odlišnou týdenní pracovní dobu. U nepřetržitých či třisměnných pracovních režimech činí 37,5 hodin týdně, dvousměnný pracovní režim pak 38,75 hodin týdně. Opět platí,

že zkrácení pracovní doby může být dohodnuto v kolektivní smlouvě a vnitřních předpisech. Minimální hodinová sazba se následně upraví úměrně ke zkrácené stanovené pracovní době.

Nedosáhne-li mzda, plat či odměna z dohody výše minimální mzdy za daný kalendářní měsíc, zaměstnavatel má povinnost poskytovat doplatek do minimální výše minimální mzdy.

V oblasti dodržování pracovněprávních předpisů kontrolní činnost vykonává Státní úřad inspekce práce na základě zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

4.8 Doplnkové a nadtarifní mzdové formy

Základní mzdové formy mohou být doplněny řadou doplňkových či nadtarifních mzdových forem, které nejsou nárokové a tvoří další složku mzdy. Jejich význam je především motivační na určitou oblast zájmů zaměstnavatele., který o nich informuje v mzdovém předpise či kolektivní smlouvě předem.

Jde především o individuální prémie, výkonnostní odměny, osobní ohodnocení či osobní příplatky a roční podíly na zisku a výsledku hospodaření. Může se jednat periodicky se opakující doplňkové a nadtarifní formy s ohledem na jejich motivační funkci, ale také se mnohdy jedná pouze o jednorázové prémie a odměny, které jsou poskytovány za nadstandardní výkony a vypláceny pouze konkrétním jednotlivcům.

Povinné příplatky upravuje pro podnikatelskou sféru zákoník práce a rozeznáváme tyto:

- za práci přesčas
- za práci ve svátek
- za práci v noci
- za práci v sobotu a v neděli
- za práci ve ztíženém prostředí

V nepodnikatelské sféře kromě výše zmíněných povinných příplatků upravuje zákoník práce a či prováděcí nařízení vlády další povinné příplatky, a to za vedení, za zastupování, za rozdělenou směnu apod.

Příplatky představují doplňkovou část pevných složek mzdy a poskytují se jak podle ZP, tak na základě rozhodnutí společnosti. Podmínky pro jejich získání mohou být upraveny velice konkrétně, nebo sjednány všeobecně.

Odměňování práce přesčas

Za práci přesčas je zaměstnavatel povinen zvýšit zaměstnanci dosažnou mzdu minimálně o 25 % průměrného výdělku. Tato práce zaměstnance je pro zaměstnavatele zdražena z důvodu výjimečnosti vykonávané práce na příkaz či s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní doby, zvýhodnění přesčasové práce je zabezpečeno v § 114 ZP. Vyšší mzda za práci přesčas má vést zaměstnavatele k tomu, aby tuto práci nařizovali pouze výjimečně. Příplatek zaměstnanci nepřísluší pouze v případě, že se zaměstnavatelem dohodli na poskytnutí náhradní volna za vykonanou práci přesčas. Pokud mu toto volno nebude poskytnuto, je zaměstnavatel povinen příplatek dodatečně vyplatit.

V kolektivní smlouvě či ve vnitřním mzdovém předpisu může být stanoven příplatek vyšší než zákonné minimum 25 %. Zároveň může být dohodnuta mzda v kolektivní či pracovní smlouvě v takové výši, ve které je již přihlédnuto k případné práci přesčas, do určitého limitu.

Po dobu náhradního volna má zaměstnanec právo pobírat nezkrácenou mzdu ve výši, jako kdyby pracoval, v případě že za práci přesčas mzdu obdržel, náleží mu neplacené volno.

Odměňování svátků

V případě výkonu práce zaměstnance ve svátek mu přísluší mzda a náhradní volno v rozsahu práce ve svátek, které mu je poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce, nedohodnou-li se jinak. Až v druhém případě se dle zákona zaměstnanec může dohodnout, že za práci ve svátek mu namísto náhradního volna bude poskytnut příplatek v minimální výši 100 % průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec ve svátek nepracuje a v důsledku nepracování mu žádná mzda neuchází nepřísluší mu žádná náhrada.

V případě úkolové či podílové mzdy (nebo v případě pevné části a části vyjádřené formou provize, kdyby mu příslušela náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, které mu v důsledku svátku ušla, nárok na náhradu by zaměstnanec měl. Den svátku trvá 24 hodin, zpravidla od 0.00 hod do 24.00 hod. V případě zaměstnanců s nočními směnami začíná

den svátku hodinou nástupu na noční směnu, která v pracovním týdnu nastupuje podle rozvrhu směn jako první.

Odměňování ve ztíženém pracovním prostředí

Jedná se o příplatek, který má kompenzovat nepříznivé pracovní podmínky a zvýhodňovat tak práci zaměstnance v tomto prostředí oproti těm, kteří v něm nepracují. Zaměstnavatele má tento příspěvek motivovat k tomu, aby omezovali vlivy těchto nepříznivých vlivů na zaměstnance, a to zejména nákupem nových technologií a modernějších zařízení, které mohou pracovní prostředí zlepšovat. Vymezení ztíženého prostředí a samotnou výši příplatku upravuje ustanovení § 117 a § 128 ZP a Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatků ke mzdě za práce ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Příplatek je stanoven v minimální výši 10 % ze základní sazby minimální mzdy.

Odměňování práce v noci

Zaměstnancům pracujícím v noci poskytují pracovněprávní předpisy zvláštní ochranu, shodnou s úpravou příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Na rozdíl od příplatku za práci ve ztíženém prostředí, který je stejný pro řadové zaměstnance i vedoucí, se příplatek za práci v noci liší ve výši podle pracovního zařazení a výše platu. Neboť se jeho výše odvíjí od skutečné výše průměrného výdělku. Práce v noci je vymezena od 22 hodin do 6 hodin ráno a zaměstnanci za práci konanou v tuto dobu přísluší příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. V kolektivní či individuální smlouvě je možné sjednat odlišnou výši tohoto příplatku, případně i nižší. Ve vnitřním mzdovém předpisu však musí být dodržena minimální výše daná zákoníkem práce.

Odměňování práce v sobotu a v neděli

V podnikatelské sféře je tento poplatek zaveden od roku 2007 a přísluší zaměstnanci za práci v sobotu a v neděli bez ohledu, zda je o práci obvyklou podle rozvrhové pracovní doby nebo o mimořádnou přesčasovou práci. V tyto dny přísluší příplatek nejméně 10 % z průměrného výdělku, viz ustanovení § 118 ZP. I v těchto případech lze v kolektivní či individuální smlouvě sjednat odlišnou výši a způsob určení.

Při výkonu práce zaměstnance v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat místo příplatku příplatek ve dnech, ve kterých připadá dle místních podmínek nepřetržitý odpočinek.

Odměňování jiné než sjednané práce

Podstatnou náležitostí pracovní smlouvy je uvedení druhu práce, místa výkonu práce a den nástupu do práce. Ustanovení § 41 ZP upravuje případy, kdy je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na jinou práci a případy, kdy je možné jej převést na jinou práci i bez jeho souhlasu. V případech, kdy zaměstnanec vykonává práci, na kterou byl převeden mu zákoník práce garantuje mzdu, na kterou měl nárok před převedením. Důvody převedení jsou uvedeny v ustanovení § 41 odst. 2, rozšířit tyto důvody a sjednat jinou výši doplatku mzdy nad lze ve vnitřním předpisu či kolektivní smlouvě.

Odměňování vadné práce a mzdový postih

Před přijetím nového zákoníku práce bylo odměňování vadné práce upraveno závaznými předpisy, kdy za vyrobení vadného výrobku zaměstnanci nepříslušela mzda. Nárok na mzdu měl mu pouze v případě, že výrobek byl opraven, nikoliv však za práci strávenou na jeho opravě. Současná právní úprava upravuje pouze případy, kdy zaměstnanec způsobí škodu zaměstnavateli vinou porušením povinností při plnění pracovních úkolů či v přímé souvislosti s ním, viz § 250 ZP. V ustanovení § 257 je upraveno, jakým i způsoby musí zaměstnanec škodu odčinit, konkrétně: *„Zaměstnanec, který odpovídá za škodu podle § 250 je povinen nahradit zaměstnavateli skutečnou škodu, a to v penězích, jestliže neodčiní škodu uvedením v předešlý stav“*. Vadný výsledek práce může na svoje náklady opravit, a za práci na opravě strávenou, neobdrží mzdu.

Na základě kvantitativních a také především kvalitativních výsledcích odvedené práce může zaměstnavatel uplatnit mzdový postih. Jedná se o především nedodržení technologických předpisů či předpisů o ochraně mzdy či určité nedostatky zaviněné zaměstnancem. Tento mzdový postih není pokutou ani srážkou ze mzdy.

Náhrady mzdy při překážkách v práci

Dobu, po kterou zaměstnanec ve stanovené pracovní době z různých důvodů nepracuje, nazýváme překážkami v práci. Pracovníprávní předpisy rozlišují překážky v práci na straně zaměstnavatele a zaměstnance a z hlediska odměňování je důležité jejich

členění na placené a neplacené. Kromě příslušných právních předpisů, které tuto oblast upravují v části osmé ZP a jiných místech tohoto zákona, jsou upraveny překážky v práci také v kolektivních smlouvách a vnitřních předpisech, a to především ze strany zaměstnance. Z širšího hlediska sem řadíme i dovolenou, přestávky v práci, stávky a výluky dle zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Pokud nebyl zaměstnanec při nezaviněném prostoji převeden na jinou práci, přísluší mu náhrady mzdy ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku. V ustanovení § 207 ZP je dále upravena další situace, kdy zaměstnanec nemůže konat práci v důsledku: *„Nemůže-li zaměstnanec konat práci v důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelní událostí a nebyl-li převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy nebo platu ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku.“*

Pokud zaměstnavatel nemůže dočasně přidělovat zaměstnanci práci, musí pro tuto skutečnost stanovit vážné provozní důvody v písemné dohodě s příslušným orgánem, a poskytnout tak zaměstnancům náhradu mzdy nejméně 60 % průměrného výdělku. U těch zaměstnavatelů, kde odbory nepůsobí, tuto náhradu zaměstnavatelé poskytují na základě vnitřního předpisu, taktéž ve výši minimálně 60 % průměrného výdělku.

Po dobu dovolené přísluší náhrada ve výši průměrného výdělku, totéž platí v případě nevyčerpané dovolené.

Přestávky v práci na jídlo a oddech nejsou kompenzovány žádnou náhradou mzdy.

Odměna za pracovní pohotovost

Odměna za pracovní pohotovost je plnění, které není mzdou ani příplatkem, neboť zaměstnanec práci nevykonává a je mu v době odpočinku nařízena pohotovost, kdy musí být připraven na výzvu zaměstnavatele k výkonu práce dle pracovní smlouvy. Zaměstnanec tak musí strpět omezení volného času (nepožívat alkoholické nápoje, zdržovat se v místě svého bydliště v dosažitelnosti svého pracoviště), co mu je kompenzováno speciální odměnou v minimální výši 10 % průměrného výdělku.

ZP zakazuje namísto odměny za pracovní pohotovost možnost zaměstnanci poskytnout pracovní volno. Jak již bylo řečeno, jde o nemzdové plnění, pokud ale zaměstnanec začne na žádost zaměstnavatele v době pracovní pohotovosti vykonávat práci, pohotovost končí a za výkon práce zaměstnanci přísluší mzda a příplatek za práci přesčas, jelikož je výkon práce prováděn nad rámec rozvržené pracovní doby.

5 Odměňování za práci v praxi

Aby bylo možné v závěru práce dospět k návrhu změny systému odměňování zaměstnanců, popřípadě i změn struktury zaměstnaneckých benefitů či hodnocení zaměstnanců, které s odměňování za práci úzce souvisí, je nejprve nutné zanalyzovat současný způsob odměňování a identifikovat jeho slabá místa či nedostatky, které by měly být návrhem minimalizovány nebo úplně odstraněny. Autorka se rozhodla kromě polostandardizovaných rozhovorů s ředitelem společnosti, personalistkou a vedoucím výrobního úseku využít taktéž dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jakožto podpůrný zdroj informací k získání komplexnějšího pohledu na současný systém odměňování.

Při zpracování empirické části bylo čerpáno ze zpřístupněných interních materiálů společnosti a webových stránek společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o interní informace společnosti a obecně zkoumané téma tvoří citlivou část informací dané společnosti, nebude dále v textu společnost vystupovat pod svým obchodním jménem, nýbrž bude označena pouze jako společnost XY.

Bariéry či limity analýzy

Bohužel ne při zcela všech výzkumných technikách bylo autorce umožněno získat kompletní data ke zpracování této práce. Určitá omezení se naskytla při analýze interních dokumentů společnosti, a i přesto, že společnost nevystupuje pod svým obchodním jménem a je tedy těžko určitelná, nebyly autorce zpřístupněny všechny dokumenty v plném a požadovaném rozsahu. Autorka se tedy snažila tyto limity minimalizovat získáním dodatečných informací, z provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů a předejít tak zkreslení při samotné analýze a následné interpretaci.

5.1 Charakteristika společnosti

XY je společností působící v České republice v oblasti stavebnictví. Zaměřuje se především na komplexní realizaci obchodních center, bytových projektů a průmyslových a logistických hal a staveb občanské vybavenosti. Ve výčtu prací prováděných společností XY nechybí ani zajišťování vlastních developerských projektů a rekonstrukcí téměř jakýchkoliv druhů staveb.

Historie a současné působení společnosti

Stavební společnost XY byla založena v roce 2000, kdy došlo k transformaci fyzické osoby na právní formu s.r.o., došlo ke kompletní restrukturalizaci, to vše ve velmi krátkém čase. Společnost XY sice nepatří mezi největší leadery v oblasti stavebnictví ČR, přesto si však dlouhodobě udržuje svoji pozici. Realizuje stavební díla nejen pro investory soukromého sektoru, ale realizuje i veřejné zakázky. Už v roce 2005 došlo k rozšíření podnikatelské činnosti a společnost se začala zabývat taktéž přípravou a realizací developerských projektů a brzy tak dosáhla zvýšení ročního obratu. Dokázala flexibilně reagovat na poptávku na trhu i v období finanční krize eurozóny, která negativně postihla taktéž i oblast stavebnictví, což mělo za následek značnou stagnaci poptávky obchodních a kancelářských staveb. I přesto, že byl dopad krize znatelný, díky silným vztahům s dodavateli a dobře nastavenou strategií, při které k dochází k uzavření smluv na několik měsíců dopředu (až k využití téměř plné výrobní kapacity) se společnosti podařilo krizi úspěšně přečkat. V minulosti se společnost podílela na realizaci staveb, z nichž některé byly oceněny i titulem Stavby roku.

Cílem společnosti je transparentnost přístupu k investorům, finanční stabilita a garance kvality a dodržení lhůt realizace. Vedení si plně uvědomuje, že ke zkvalitňování poskytovaných služeb je nutno neustále investovat do rozvoje a aplikace nových technologií a posouvat se tedy stále dopředu. Společnost je držitelem několika certifikátů, lze zmínit například ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2008.

Organizační struktura společnosti

V čele společnosti stojí ředitel organizace, který je zodpovědný za její celé vedení. Linie organizační struktury je tvořena třemi hlavními oblastmi, které můžeme definovat také jako organizační jednotky mající přímou rozhodovací pravomoc. Jejich vedoucí jsou zodpovědní za předem vymezené cíle a úkoly, ve společnosti XY tyto oblasti tvoří ekonomický úsek, obchodní úsek a výrobně-technický úsek. Společnost XY má vytvořen organizační řád, jenž umožňuje kontrolu chodu společnosti a jasně definuje pravomoci, odpovědnosti a pracovní náplň jednotlivých pracovníků. Vzhledem k její velikosti tento dokument není příliš detailně zpracován, přesto současným potřebám společnosti prozatím vyhovuje. Kladen je velký důraz na nepřekrývání pravomocí, dostatečně definované

vztahy, kdy je pro každý úsek jasně určen vedoucí, který je odpovědný za plnění zadaných úkolů konkrétního úseku.

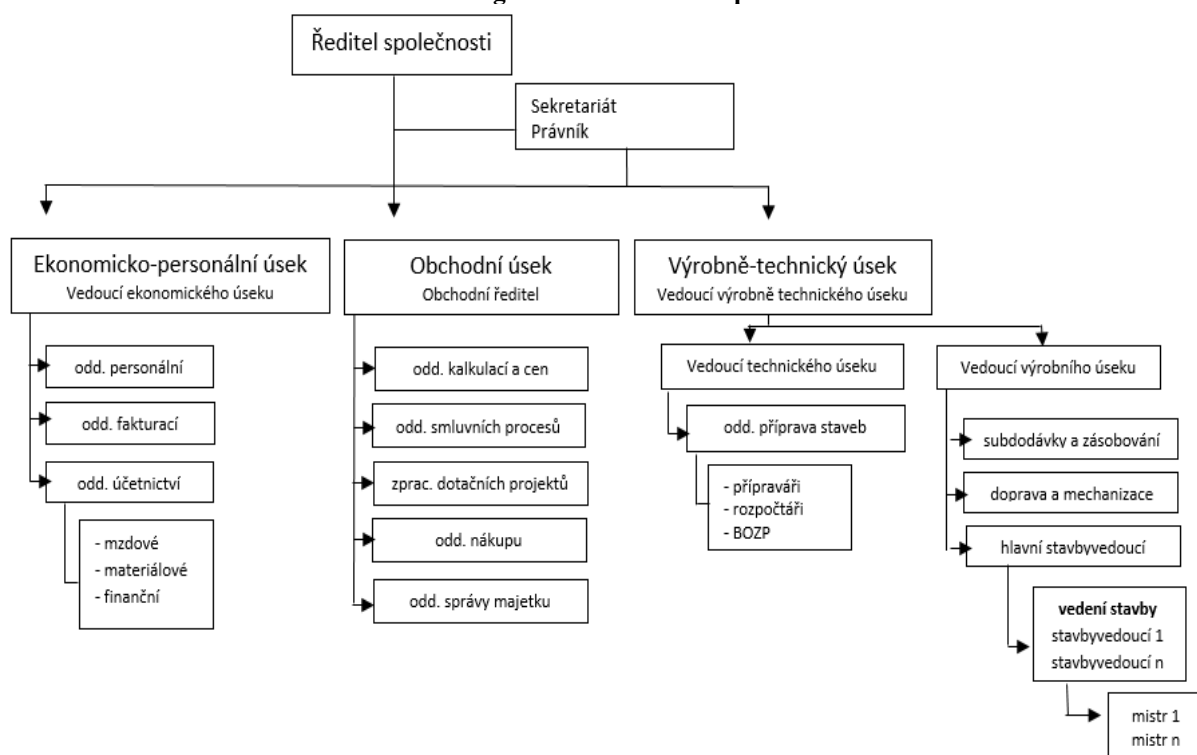
Jak už bylo řečeno, společnost XY působí ve specifickém oboru, hlavní vazby organizační struktury tak ztělesňují jasně definovanou organizovanost, kde linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a s tím tedy související i nejvyšší odpovědnost.

Jakýsi malý osobní štáb tvoří sekretariát ředitele a firemní právník. Tyto lidé neřídí přímo provozní jednotky, ale podílejí se na přípravě podkladů pro rozhodování liniových pracovníků. Samotná struktura je co nejjednodušší, aby nedocházelo k vytváření mezičlánků, které by pouze zvyšovaly náklady a ztěžovaly komunikaci.

Ekonomický úsek vede vedoucí ekonomického úseku, jenž deleguje na níže postavené pracovníky jednotlivé úkoly. Funkční oblasti ekonomického úseku je především účetnictví (mzdové, materiální i finanční), finanční plánování a analýzy, platební styk a oblast personalistiky, jakožto výběr a přijímání nových zaměstnanců, školní apod. Pracovníci ekonomického úseku spravují taktéž daňovou agendu a konkrétní případy vyúčtování staveb (konečnou fakturaci).

Pro obchodní úsek je zvolen odpovědný vedoucí (obchodní ředitel), který zodpovídá za chod celé této funkční oblasti. Zabývá se obchodním vedením zakázek a uzavírání smluv, analýzou trhů a vyhledáváním obchodních příležitostí v sektoru státním i soukromém. Pracovníci obchodního úseku předkládají nabídky konkrétním zákazníkům spolu s předběžným cenovým dokumentem. Proto pod tuto funkční oblast ve společnosti XY spadá taktéž oddělení kalkulací, oddělení správy majetku a oddělení nákupu, vedení skladů a správa (provoz či pronájem) strojů.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: autor

Nejpočetnější skupinou co do počtu pracovníků představuje technicko-výrobní úsek. Ve schématu organizační struktury si lze povšimnout, že není rozdělen na dvě oblasti, technickou a výrobní, především z důvodu úzké provázanosti jednotlivých činností. Přesto však každý úsek má opět svého hlavního vedoucího daného úseku. Výrobní úsek zajišťuje realizaci jednotlivých staveb, kterou zajišťují zaměstnanci dělnických pozic, mistři, stavbyvedoucí. Každý stavbyvedoucí je držitelem autorizace dle zákona⁵¹. Technický úsek je zaměřen na předvýrobní přípravu-přípraváři a projektanti, konstrukční technologové, zaměstnanci zabývající se řízení subdodavatelů a dodavatelů materiálu. Zaměstnanci tohoto úseku se rovněž podílejí na přípravě podkladů pro ekonomický či obchodní úsek.

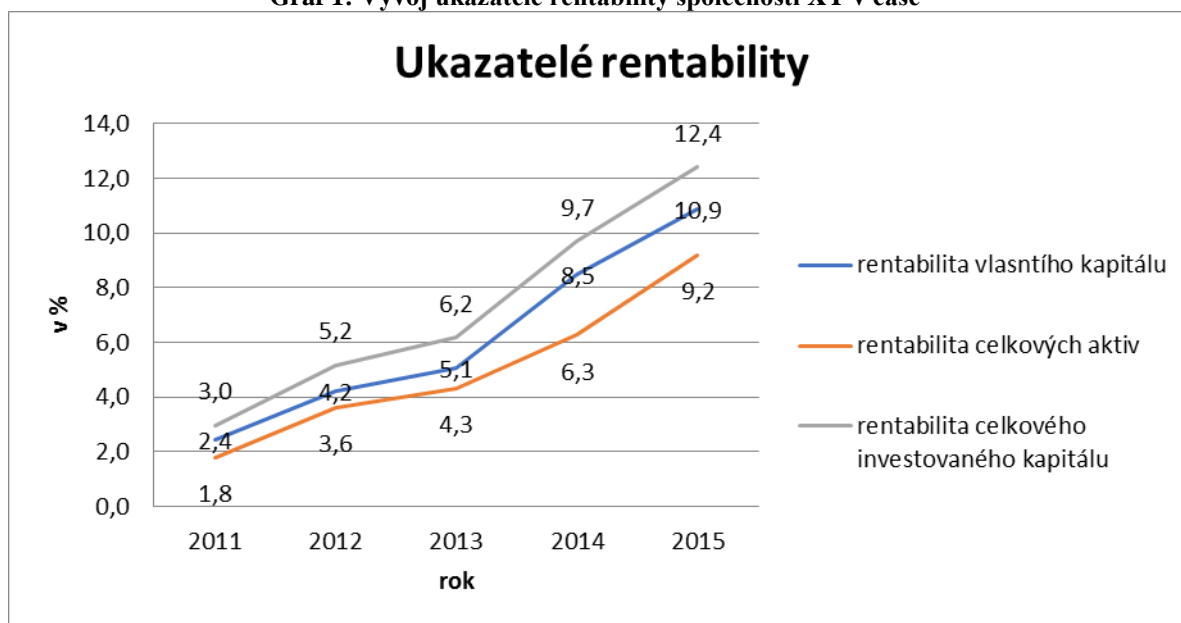
Finanční situace společnosti

V rámci této práce není prostor na provedení celé finanční analýzy, která by zahrnovala všechny důležité poměrové ukazatele (ukazatele likvidity, aktivity atd.).

⁵¹ Viz zákon č. 360/1992 Sb., zákon České národní rady o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě.

Budou zmíněny pouze ukazatele rentability (ziskovosti, výnosnosti), které lze považovat za hlavní měřítko výkonnosti společnosti. Ukazatelé rentability mohou poskytnout obraz o schopnosti vytvářet nové zdroje, neboli tvořit zisk ze společností investovaného kapitálu. Graf č. 1 zachycuje vývoj vybraných ukazatelů rentability společnosti v čase. V případě rentability aktiv používáme k výpočtu EBIT, neboť nepočítá s mírou zdanění společnosti a nerozlišuje taktéž zdroje financování aktiv společnosti. Tento ukazatel je důležitý pro management společnosti. Doporučená optimální hodnota je okolo 8 %, této hodnoty společnost v posledních letech bez problémů dosahuje. Rentabilitu vlastního kapitálu lze získat podílem čistého zisku a vlastního kapitálu. Ukazatel udává, jak efektivně společnost zhodnocuje prostředky vložené do podnikání, z tohoto důvodu daň ze zisku není součástí výpočtu. Doporučená hodnota je okolo 10 %. Ukazatel je důležitý pro vlastníky a budoucí investory. Tyto ukazatele napovídají, že se společnosti daří dobře, tuto skutečnost dokazuje i roční obrat za rok 2015 ve výši 356 milionů.

Graf 1: Vývoj ukazatele rentability společnosti XY v čase



Zdroj: autor

Struktura zaměstnanců

V současnosti společnost zaměstnává 153 kmenových zaměstnanců, z toho 97 dělníků, považovaných za výrobní personál a 56 technickohospodářských pracovníků (dále jen "THP").

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Dělníci	85	89	91	94	97
THP	53	52	54	55	56
Celkem	138	141	145	149	153

Zdroj: autor, na základě interních dokumentů společnosti

Celkový počet zaměstnanců se v čase nepatrně zvyšuje. Společnost se snaží vytvářet optimální prostředí a podmínky pro své zaměstnance a dle slov personalistky mají zájem především o to, aby společnost měla stabilní a zkušený tým lidí napříč všemi profesemi. Čím déle zaměstnanci ve společnosti zůstanou, tím lepší mají schopnost provádět svou práci bezchybně. Míra fluktuace je ve společnosti velice nízká, z čehož lze usuzovat, že co se týče spokojenosti zaměstnanců si společnost XY vede dobře.

Graf níže (viz graf č. 2) znázorňuje členění zaměstnanců dle pohlaví pro rok 2016. Z grafu jasně vyplývá, že ve společnosti převažuje mužské pohlaví, v počtu 131 mužů a 22 žen. Takto převažující mužské pohlaví vzhledem k hlavní činnosti společnosti není nijak neobvyklé a neméně ani fakt, že ženy působí pouze technickohospodářských pozicích nikoliv v oblasti výroby, tedy při realizace staveb.

Graf 2: Zaměstnanci dle pohlaví



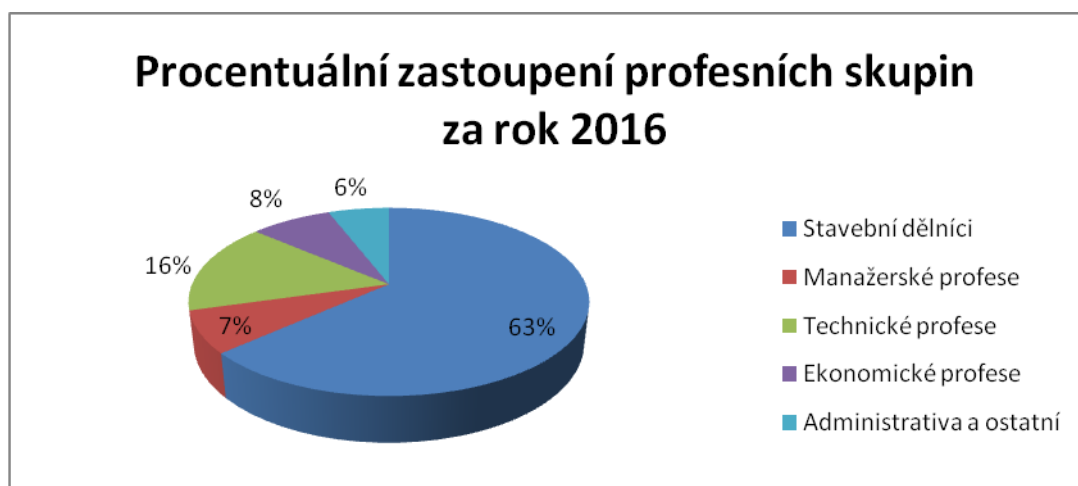
Zdroj: autor, na základě interních dokumentů

V případě společnosti XY lze z grafu č. 2 výše vyzorovat, že převažující profesní skupinu tvoří dělníci. Poté následují technické profese s 16 %, kde můžeme zmínit pozice kontrolor jakosti/technická kontrola, stavební projektant, technický projektant, specialista pro stavební investice, odborný technik-stavbyvedoucí apod. Ekonomické profese tvoří 8

%, kde se jedná o pozice účetních, pozice v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, referenti kalkulací, cen a rozpočtů, obchodní referenti smluvních vztahů a jiné. V případě manažerských profesí můžeme vypočítat téměř srovnatelné procento zastoupení jako u ekonomických pozic. V souvislosti s manažery společnosti samozřejmě hovoříme o manažerech různých úrovní-od vedoucích jednotlivých oblastí, vedoucí obchodního úseku, ekonomického apod. až k těm nejvyšším ve společnosti, vrcholového manažera tvoří sám ředitel společnosti, který je odpovědný v rozsahu celé společnosti.

Samotné spektrum pozicí napříč společnostmi je velice pestré, a to především co se týče dělnických pozic, které tvoří ve společnosti 63 % z celkového počtu zaměstnanců. Jedná se o zedníky, skladníky, stavební dělníky, pomocné stavební dělníky tesaře, hlídače, elektrikáře, sádkovníky, zámečníky, železáře a obsluhu strojů-řidiči, jeřábníci apod.

Graf 3: Profesní skupiny ve společnosti

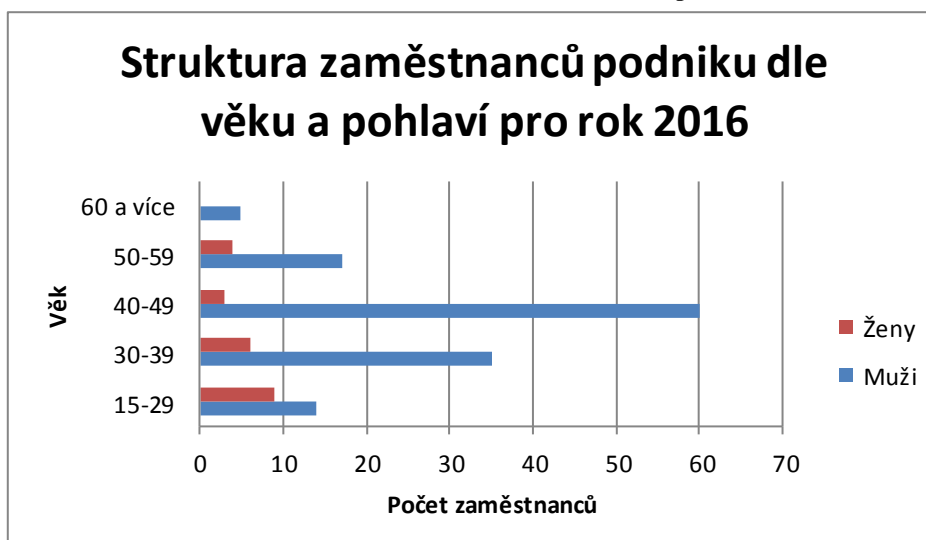


Zdroj: autor, na základě interních dokumentů

K dokreslení charakteristiky společnosti jsou v následujících grafech zobrazeny informace o struktuře zaměstnanců dle věku a pohlaví a dle vzdělání zaměstnanců. Údaje o struktuře zaměstnanců dle věku a pohlaví slouží především pro personální oddělení společnosti, jako podklad pro případnou další analýzu. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 40-49 let (41 % z celkového stavu zaměstnanců). Zajímavý je také fakt, že ve věkovém rozmezí 15-29 let společnost zaměstnává pouze 15 % z celkového počtu zaměstnanců. Téměř 17 % pracovníků je ve věku 50 let a výše, což bude v příštích několika letech znamenat poměrně významný počet zaměstnanců, kteří

dosáhnout důchodového věku. S tím bude souviset nutnost hledat nové pracovníky na tyto pozice, což s sebou ponese finanční výdaje na nábor a následné začlenění těchto zaměstnanců. Tato skutečnost zároveň může vypovídat tom, že společnost nemá problém začleňovat osoby ve vyšším věku a vytváří tak rovné příležitosti bez jakékoliv formy diskriminace.

Graf 4: Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví

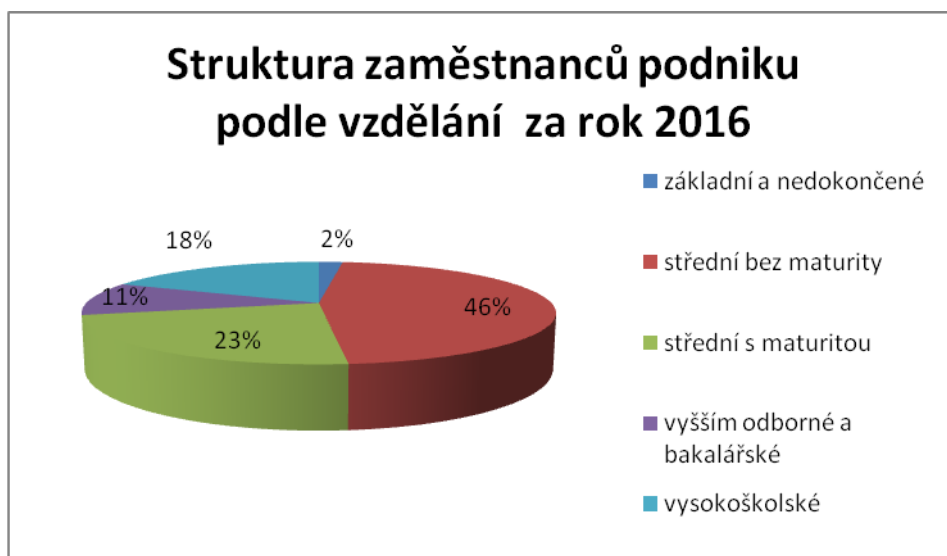


Zdroj: autor, na základě interních dokumentů

Dle informací o struktuře zaměstnanců dle vzdělání má 46 % střední vzdělání bez maturity, tj. 71 osob, což tvoří téměř polovinu všech zaměstnanců společnosti, ve většině případech se jedná o střední odborné vzdělání s výučním listem. Druhou nejpočetnější skupinou jsou osoby se vzděláním středním s maturitou, konkrétně 23 % (35 osob). Nejnižší zastoupení mají osoby se základním vzděláním, pouze 2 %. Dále 18 % (tj. 28 osob) mají vzdělání vysokoškolské a v případě společnosti XY jsou to zaměstnanci THP, kteří musí mít vysokou znalost v oboru stavebnictví, především projektanti, stavbyvedoucí a někteří další zaměstnanci z obchodního či ekonomického úseku. Dle poskytnutých informací z personálního úseku společnosti není tato struktura příliš pravidelně sledována a nezpracovává se hlouběji (např. vzdělanostní struktura nejen v rámci celé společnosti, ale i dle pohlaví). Tato analýza bývá ve společnostech zpracována především z důvodu potřeby sledovat vzdělanostní strukturu zaměstnanců a v případě nutnosti plánovat aktivity spojené s rozvojem kvalifikace pracovníků, spolu se stanovením rozpočtů nákladů na tuto oblast případajících. Na základě předmětu podnikání společnosti

XY je kladen důraz na prohloubení praktických zkušeností a kvalifikace zaměstnanců dělnických pozic, případně zaškolení či zaučení na jinou pracovní pozici, než-li zvýšení odborného vzdělání jako takového. Vedení si je vědomo nutnosti a potřeby vyšší vzdělanosti, především pak dostatečně dobré znalosti používané techniky a technologie, které se neustále vyvíjejí. K rozhodnutí o zvýšení kvalifikace však není rozhodující pouze doposud dosažené odborné vzdělání, nýbrž pak spíše požadavky dané pozice, kterou zaměstnanec vykonává a tato potřeba vychází z požadavku vedoucího daného úseku.

Graf 5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: autor, na základě interních dokumentů

5.2 Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.

Na počátku vzniku pracovního poměru je písemně uzavřena pracovní smlouva obsahující všechny tři zákonné náležitosti. Zaměstnavatel výši mezd jak pro dělnické pracovníky, tak i pro THP upravuje mzdovým výměrem, který obsahuje mimo jiné i způsob odměňování (tarifní stupeň), termín a místo výplaty.

V omezené míře zaměstnavatel mimo pracovní smlouvu o pracovním poměru uzavírá taktéž i pracovní vztahy formou dohod o pracovní činnosti či dohod o provedení práce. Těchto forem využívá zřídka, v období, kdy je práce výrazně více a je nutné dodržet závazné termíny, které by se stávajícím počtem dělnického personálu nebylo možné stihnout. Podmínky jsou ujednány individuálně, písemně a vždy dle platných právních předpisů.⁵²

5.2.1 Odměňování THP

Technickohospodářským pracovníkům je mzda poskytována formou fixní měsíční mzdy. Případné změny platových podmínek probíhají povětšinou pouze jednou ročně. Dle interních přehledů personalistky byly mzdy od roku 2010 vždy pouze zvyšovány.

Kromě stálého měsíčního platu, jenž tvoří nárokovou složku mzdy využívá společnost i doplňkové mzdové formy, jejich cílem je motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Vypláceny jsou prémiové složky. Přímý nadřízený stanoví pracovníkovi určité aktuální úkoly, které v rámci své funkce vykonává, spolu s termínem jejich splnění. Dohodnuta bývá i výše prémie za včasné a kvalitní splnění těchto úkolů. Ty jsou samozřejmě stanoveny tak, aby zaměstnanec při snaze splnit tyto termíny nebyl ohrožen na zdraví, respektují také zásady hospodárnosti. Tato prémie pak bývá vyplácena v peněžní formě a zpravidla vždy v půlročních intervalech na základě rozhodnutí vedoucího daného oddělení a následného schválení ředitelem společnosti. Tyto prémie se v případě THP pohybují ve výši okolo 8 % průměrného půlročního platu.

⁵² Viz § 74 - § 77 ZP.

Tabulka 2: Mzdová rozpětí THP-brutto hodnota v Kč

Organizační útvar společnosti	Rozpětí mezd
Ekonomický útvar	18 000 - 34 000
Obchodní útvar	18 000 - 32 000
Technicko-výrobní útvar	22 000 - 50 000

Zdroj: autor, na základě interních informací společnosti

Vedení společnosti v minulosti přemýšlelo i o možné prémii, na jejíž nárok by měli zaměstnanci na základě dosažení předem stanovených výsledků organizace. Často je společnostmi využívána právě varianta podílu na zisku, kdy obchodní společnost oceňuje zaměstnance za jejich úsilí na jeho tvorbě. Snaha dosáhnout stanovených cílů (růst/pokles požadovaných ukazatelů) však může ohrozit rozvoj společnosti či její jinou oblast, neboť společnost může záměrně omezovat určité firemní výdaje či jiné položky, jenž mají významný vliv při výpočtu těchto ukazatelů.

Převážně většině THP náleží tarifní třída F až M. Tarifní skupina F představuje nárok na měsíční hrubou mzdu ve výši 19 200 Kč, kdežto M pak například představuje měsíční hrubou mzdu ve výši 45 100 Kč. Ve společnosti existuje i okruh funkcí, který se zmíněna tarifní stupnice netýká. Zaměstnavatel v tomto případě využívá smluvních mezd – individuální pracovní smlouvy. V takovýchto smlouvách je uvedena mzdová forma a podmínky výplaty jednotlivých složek mzdy, včetně popisu pozice a výčtu práv a povinností. Jedná se zpravidla o funkce významných specialistů v oboru stavebnictví.

Taktéž pozice vrcholových manažerů se tarifní třídy netýkají. Ač český právní řád tento pojem nedefinuje, ve společnosti se pro tento druh smlouvy používá neoficiálního označení „manažerská smlouva“. U těchto osob je pracovní poměr založen buď pracovní smlouvou, kde je dohodnuta smluvní mzda, eventuálně smlouvou o výkonu funkce statutárního orgánu obchodní společnosti.⁵³

Smluvní mzda je poskytována i pracovníkům, kteří vykonávají činnost na základě dohod.

⁵³ viz zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů

5.2.2 Odměňování dělnických pozic

Skupina manuálních pracovníků, stavebních dělníků, je odměňována mzdovým hodinovým tarifem. Stěžejní pro spravedlivé zařazení do tarifních tříd je dobře provedená analýza pracovních míst (popis a specifikace pracovního místa). Tento popis umožňuje spravedlivě začlenit danou pozici do tarifní skupiny, s ohledem na obtížnost, namáhavost vykonávané práce. Ve společnosti je tato analýza pracovních míst provedena, na základě firemního popisu prací, ve kterém jsou jednotlivé pracovní pozice rozřazeny dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávání této práce. Ve společnosti se pro dělnické pozice uplatňuje tarifní skupina (A až E).

- A. Stupeň – Zařazeny pomocné práce, kde jsou pro jejich výkon jasně definované postupy, s běžnou fyzickou zátěží, bez větší odpovědnosti. Představují nejjednodušší práce na stavbě a zde jsou zařazeni pomocní dělníci.
- E. Výkon složitých odborných prací, spojených se zvýšenou hmotnou odpovědností, případně spojené s vysokou fyzickou námahou a s úzkou návazností na další výrobní procesy. Odborní pracovníci vykonávající samostatné řemeslné práce.

Tabulka 3: mzdové stupně pro dělnické profese ve společnosti (v Kč)

Tarifní skupina	Mzdový tarif v Kč/hod
A	74
B	85
C	96
D	105
E	114

Zdroj: autor, na základě interních dokumentů

Základ mzdy pro zaměstnance dělnických pozic je ve společnosti stanoven tarifními stupni uvedenými v tabulce č. 3. Kromě této hodinové mzdy, která po vynásobení počtu odpracovaných hodin konkrétního zaměstnance tvoří měsíční základní část mzdy je zaměstnancům dělnických pozic vyplácena určitá nadtarifní složka formou osobního příplatku. Tato forma příplatku je nenárokovou složkou mzdy a přiznání (případně zvýšení či snížení) této složky je upraveno mzdovým výměrem. Jeho výši a případně změnu provádí společnost vždy písemně, na základě návrhu úpravy jeho výše vedoucím výroby a následného schválení ředitelem společnosti. Přiznání této mzdové složky závisí na několika faktorech (rozsah pracovních úkolů, kvalita práce a pracovní nasazení, chování

na pracovišti a významný faktor odborná znalost). Hodinová mzda se upravuje % výší příplatku, který u zaměstnanců může dosahovat výše v rozmezí 10 až 30 %.



Zdroj: autor, na základě interních dokumentů

Jak dokládá graf č. 6 výše, mzdé náklady pro rok 2015 tvoří ve společnosti zhruba 13,5% z celkových nákladů společnosti a tento podíl mzdových nákladů ku celkovým nákladům společnosti se v čase výrazně nemění. Společnost by se tedy do budoucna měla přemýšlet o uvolnění více finančních prostředků na odměňování pracovníků. Osobní náklady za rok 2015 činily 60,17 milionů a jsou tvořeny z necelých 72,4 % náklady mzdovými.

Průměrná mzda za rok 2016 činila ve společnosti u dělnických pozic v hrubé výši 19 982 Kč, u THP pak měsíční hrubá mzda dosahovala v průměru 28 965 Kč. Tabulka č. 4 poskytuje přehled o průměrná mzdě ve společnosti pro rok 2016, která dosahuje 24 106 Kč, pro obor stavebnictví je pak průměrná mzda v ČR 30 551.⁵⁴ Český statistický úřad zveřejnil výši průměrné mzdu v ČR za 4. čtvrtletí 2016, která činí 29 320 Kč⁵⁵. I tyto údaje dokazují, že společnost je v souvislosti s průměrnou výší mezd za celou společnost pod

⁵⁴ Stavebnictví-vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2017. In: Kurzycz [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.kurzycz.cz/makroekonomika/stavebnictvi/A=6>.

⁵⁵ Mzdy a náklady práce. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.

celorepublikovým průměrem, mzdy THP se však hranici průměrných mezd ve stavebnictví a v ČR blíží.

Tabulka 4: Přehled průměrných mezd

Průměrná mzda	Hrubá mzda v Kč
ve společnosti XY	24 106
v oboru stavebnictví	30 551
mzda v ČR	29 320

Zdroj: autor, na základě interních dokumentů, ČSU

Pracovní doba

Pracovní doba je stavena v délce 40 hodin týdně. Pro zaměstnance, jejichž pracoviště je v sídle společnosti, je zvolena pružná pracovní doba, kdy jsou zaměstnavatelem stanoveny základní a volitelné časové úseky. Forma pružného pracovního týdne je stanovena volitelnou pracovní dobou v rozmezí od 7.00-9.00 a 14:00 - 18.00, mezi tyto úseky je vložen úsek od 9:00-14.00, kdy je pracovník povinen být na pracovišti, upraveno vnitřním předpisem.

Jelikož je stavební výroba spojená se specifickými podmínkami (speciální technologické procesy, které jsou i přes zvyšující se úroveň technologii závislé na klimatických podmínkách) je pracovní doba na pracovištích u dělnických profesí a souvisejícího technického personálu nerovnoměrně rozvržená, a to dle potřeb staveb. U takto stanovené pracovní doby nesmí průměrná pracovní doba bez práce přesčas v období 26 týdnů po sobě jdoucích přesáhnout stanovenou týdenní dobu, tj. 40 h/týdně. U takto stanovené pracovní doby navíc nesmí směna přesáhnout 12 hodin. Zaměstnavatel vede u každého zaměstnance účet pracovní doby (vykazování týdenní pracovní doby) a účet mzdy.

Zaměstnavatel své zaměstnance, kterých se nerovnoměrná pracovní doba týká, vždy pravidelně písemně a minimálně 14 dní předem informuje o rozvrhu následujících dní. Hlavní sezóna je zpravidla od května – do poloviny září daného roku. V tomto období zaměstnanci pracují i od 7.00 - 17.30, pokud se stíhají termíny odevzdání staveb páteční směny končí například už v 13.00. Mimo tuto hlavní sezónu je nerovnoměrně rozvržená pracovní doba zavedena zpravidla následovně: 7.30 - 15.30.

Příplatky

Zaměstnavatel je povinen dle zákoníku práce spolu s nařízením vlády poskytovat příplatky, bez ohledu na to, jaký uplatňuje mzdový systém. Ve společnosti XY jsou využívány všechny tyto příplatky, a to v zákonem stanovené výši, nikoliv ze strany zaměstnavatele dobrovolně vyšší:

- za vedení
- za noční práci
- za práci v sobotu a neděli
- za práci přesčas
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- za práci ve svátek

Náhrada za svátek

V případě státních svátků, které vycházejí na obvyklý pracovní den zaměstnance, mohou nastat následující situace. THP se mzda nekrátí, jelikož mají stanoven měsíční tarif. Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou je pak za tento den poskytnuta náhrada mzdy vycházející z průměrného výdělku. Občas se však stává, že z důvodu nutnosti dodržení termínů předání stavby je nutné, aby někteří zaměstnanci pracovali i ve svátek. V takovém případě se na práci ve svátek musí zaměstnavatel s danými zaměstnanci předem dohodnout. Zaměstnanci je zaplácena mzda a poskytnuto náhradní volno s náhradou mzdy, nebo příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Práce ve stavebnictví je považována bezpochyby za jednu z nejrizikovějších. Zaměstnavatel musí přijímat taková opatření, aby zabránit pádu a dalším nebezpečným situacím na všech pracovištích. Věnovat pozornost otázkám bezpečnosti práce je nutné již při tvorbě projektové dokumentace.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pracovní oděvy a jeho povinností je poskytnout i nutné osobní ochranné pracovní pomůcky a prostředky proti prevenci pracovních úrazů. K bezpečnosti práce na staveništích je nutné zkoordinovat mnoho technologických postupů a pravidel, které vycházejí ze zákona č. 309/2006 Sb., kterým

se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích, a i činností a poskytovaných služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Dalším důležitým předpisem pro činnost společnosti je nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích. K důslednému dodržování opatření vedoucích k eliminaci rizik na jednotlivých pracovištích přispívají certifikace řízení bezpečnosti práce. Při uskutečněných kontrolách inspektorátu práce ohledně zajišťování BOZP nebyly v minulosti zjištěny žádné pochybení a logicky tak nebyly uděleny ani žádné sankce.

5.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity patří mezi zákonem nevymahatelné výhody, které zaměstnavatelem poskytuje nad rámec jeho právní povinnosti. Samotná výše mzdy není zdaleka jediným motivem pro výkon práce, z tohoto důvodu se společnosti snaží motivovat zaměstnance právě zaměstnaneckými benefity, které může zároveň využít jako jeden z nástrojů při náboru nových zaměstnanců.

Společnost používá fixní systém zaměstnaneckých výhod. Podmínky poskytování těchto výhod upravuje vnitropodniková směrnice.

Stravenky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80,- Kč, za odpracovanou směnu nebo její převážnou část. Zaměstnavatel přispívá 55 % (44 Kč) z její hodnoty, 45 % (36 Kč) si hradí zaměstnanec sám, respektive je placena formou srážky z jeho mzdy. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnanec je v této souvislosti sjednána dohoda o srážkách ze mzdy z titulu úhrady za poskytnuté stravenky.⁵⁶

Příspěvek na penzijní připojištění

Dalším benefitem je příspěvek na penzijní připojištění ve výši 400 Kč měsíčně pro každého zaměstnance společnosti v pracovním poměru, mimo zaměstnance ve zkušební době. Od roku 2017 je spoření na penzi daňově výhodnější, než tomu bylo v předešlých letech, a to jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Pro zaměstnance se jedná o změnu daňových odpočtu od základu daně až do výše 24 000 Kč, což je dvojnásobek možného

⁵⁶ Právní úprava srážek z příjmu z pracovněprávního vztahu obsažena v § 145 - § 150 ZP, popř. § 3073 NOZ.

odpočtu roku 2016. Pro zaměstnavatele pak zvýšení možnosti zvýhodněného příspěvku na spoření z 30 000 Kč na 50 000 Kč na jednoho zaměstnavatele, do tohoto limitu tak nemusí odvádět 34 % na sociální a zdravotní pojištění.⁵⁷

Dovolená

Zaměstnavatel poskytuje dovolenou ve výměře 5 týdnů, onen týden nad rámec zákona je poskytován jako oblíbený benefit, i když bez daňových ulev pro zaměstnavatele. U zaměstnanců, kteří mají pracovní dobu nerovnoměrně rozvrženou, jim přísluší tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich na dobu jejich dovolené připadá v celoročním průměru podle rozvržení pracovní doby. Je podstatné sledovat počet odpracovaných dní za rok. Čerpání dovolené závisí vždy na domluvě s přímým vedoucím a následně vedoucím úseku, který má přehled o množství práce a vede si plán dovolených, aby zabránil nedostatku pracovníků na jednotlivých pracovištích. Nárok na poskytnutí dovolené mají samozřejmě pouze zaměstnanci, kteří splnili zákonem stanovené podmínky, odpracovali určitý počet dní v roce u téhož zaměstnavatele. Stejně tak jak je nutnost přihlížet k zajištění plynulého provozu stavení, je nutné dbát na oprávněné zájmy zaměstnance (čerpání dovolené souvisle po určitou dobu). Společnost téměř každý rok stanovuje termín celozávodní dovolené v období od 23.12 zpravidla do 2.1 následujícího roku.

Služební vozidla

Úzkému okruhu THP jsou k dispozici také vozidla společnosti. Jedná se o 5 vozidel členů vedení a zaměstnanců manažerských pozic, 5 vozidel pro stavbyvedoucí a 4 vozidla pro ekonomický a obchodní útvar, které jsou k dispozici v případě potřeby v rámci pracovní náplně některého ze zaměstnanců těchto středisek. V rámci ekonomického a obchodního úseku se jedná především o návštěvy objednatelů, partnerů či státních institucí. Stavbyvedoucím je tato možnost poskytována z jasného důvodu – častým přesunům mezi stavebními místy a nutnosti pružně reagovat. Zaměstnanci, kteří tyto vozy využívají pro služební účely mají v pracovní smlouvě upravenou možnost využití

⁵⁷ Změny daňových úlev u "spoření na penzi" pro rok 2017 v předstihu. In: KODAP: společnost pro daňové poradenství [online]. Liberec, 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.kodap.cz/cs/provas/aktuality/zmeny-danovych-ulev-u-sporeni-na-penzi-pro-rok-2017-v-predstihu.html>

služebního automobilu i pro účely soukromé. Smlouva obsahuje označení konkrétního vozidla a stanovené období, ve kterém jej zaměstnanec může využívat. Bez ohledu na to, zda ho reálně k těmto účelům využívá, je zde rozhodující ta skutečnost, že může.

V takovém případě se považuje za nepeněžní příjem zaměstnance a zaměstnanci je tedy do vyměřovacího základu pro odvod daně a sociálního i zdravotního pojištění ze mzdy započítáno 1 % z pořizovací ceny vozidla.

Služební telefony a notebooky

Téměř všichni THP pracovníci vlastní firemní telefony, pokud je součástí pracovní náplně zaměstnance i povinnost vyřizovat telefonní hovory. A to pro případy, kdy se tito zaměstnanci často vyskytují v situacích a na místech, kde není možné komunikovat jinými způsoby (pevná linka v kanceláři či email). Zaměstnavatel poskytuje i mobilní tarif od společnosti T-mobile, tyto náklady pak uplatňuje jako daňový náklad. Tyto tarify obsahují neomezené volání pro kontakt s kolegy, obchodními partnery atd. Zpravidla jsou tyto pracovní telefony určeny pouze pro pracovní účely, nikoliv k uskutečňování soukromých hovorů. U některých telefonů bývají namátkově a poměrně zřídka kontrolované výpisy jednotlivých účtů.

Zaměstnanci na manažerských pozicích a stavbyvedoucí, výjimečně mistři, vlastní taktéž notebooky, poskytované společností pro případy, kdy je nutné mít přístup k firemním dokumentům a kdy musí být schopni flexibilně reagovat a komunikovat s kolegy z jiných oddělení. Samozřejmostí je mobilní internet taktéž od společnosti T-mobile. V případě poskytnuté techniky ze strany zaměstnavatele se ve v převážně většině případů nejedná o zaměstnanecký benefit v pravém slova smyslu, jelikož jde o pracovní nástroje, které jsou tak i nastaveny, a ne vždy dovolují zaměstnanci využívat tuto techniku v plné míře.

Tabulka 5: Přehled daňového dopadu zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecký benefit	Daňové řešení	
	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Stravenky	daňově uznatelný náklad do 55 % hodnoty stravenky	osvobozeno od daně z příjmu
Dovolená nad rámec zákona	daňově uznatelný náklad	zdanitelný příjem, rovněž vstupuje i do odvodu pojistného
Příspěvek na penzijní připojištění	daňově uznatelný náklad	osvobozeno od daně z příjmů, v úhrnu do výše 50 000 Kč
Služební vůz pro soukromé účely	neuplatňuje se režim poměrné výše nákladů	zdanitelný příjem - 1 % měsíčně ze vstupní ceny vozidla
Ochranné pracovní prostředky, mycí a čisticí prostředky	daňově uznatelný náklad	není předmětem daně
Odborný rozvoj pracovníků	daňově uznatelný náklad, souvislost s předmětem činnosti	peněžní plnění-zdanitelný příjem nepeněžní plnění-osvobozeno

Zdroj: autor

Stravenky jsou daňově uznatelným nákladem do 55 % její hodnoty, maximálně však do výše 70 % horního limitu stravného pro nepodnikatelskou sféru v případě trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. V roce 2017 tento limit tedy činí 60,20Kč (70 % z 86 Kč), společnost XY může uplatnit daňový výdaj v částce 44 Kč z hodnoty stravenky. Pro daňovou uznatelnost musí být splněna i podmínka, že zaměstnanec odpracoval alespoň 3 hodiny denně. Platná právní úprava poskytování stravenek je upravena v § 24 zákona ZDPř.

Dovolená nad rámec zákona vyplývá z vnitřního předpisu zaměstnavatele, v tomto případě je tedy tento výdaj (náklad) daňově uznatelným výdajem opět dle § 24 ZDPř.

Daňová uznatelnost příspěvek na penzijní připojištění je upravena § 6 ZDPř. Pro zaměstnavatele je tento příspěvek daňovým nákladem bez limitu, neboť je jeho poskytování upraveno ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Ze strany zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny příspěvky na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření do celkové výše 50 000 Kč u jednoho zaměstnavatele. Tento příjem není ani součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Tento příspěvek musí být hrazen na účet zaměstnance vedený u penzijního fondu či pojišťovny.

Používání služebního vozidla pro soukromé účely je zaměstnaneckou výhodou, kterou může využít pouze úzký okruh zaměstnanců společnosti (upraveno písemnou dohodou o možnosti využívat konkrétní vozidlo). V případě, že zaměstnanec využívá motorové vozidlo, které je obchodním majetkem zaměstnavatele i pro osobní účely, neuplatňuje se zde režim daňových výdajů, neboť samotné poskytování takového vozu neovlivňuje daňový základ zaměstnavatele. Náklady související s provozem auta si může jako daňový náklad zaměstnavatel uplatnit v plné výši. Stejně tak pohonné hmoty jsou daňovým výdajem zaměstnavatele pouze v případě použití vozu pro služební účely.

Ochranné pracovní prostředky a mycí a čistící prostředky jsou daňově uznatelným nákladem při splnění podmínky nezaměnitelnosti s běžným oděvem. Užívání těchto prostředků je upraveno vnitřním předpisem, stejně tak jejich jednotná podoba. Pro daňovou uznatelnost takovýchto pracovních oděvů musí být taktéž doložen nákup tohoto ochranných prostředků a pomůcek. Je nutné pravidelně evidovat zápisy o předání těchto pomůcek a ochranných prostředků zaměstnancům.

Vzdělávání zaměstnanců můžeme chápat jako prohlubování či zvyšování jejich kvalifikace, ale taktéž i rekvalifikaci. Danovými výdaji jsou výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnance, pokud mají souvislost s předmětem činnosti zaměstnavatele. Může být poskytnuto i vzdělání přímo nesouvisející s činností společnosti. V případě, že poskytování tohoto vzdělání vyplývá z vnitřního předpisu zaměstnavatele, případně smlouvy, je považováno také za daňový výdaj na straně zaměstnavatele. U zaměstnance jsou nepeněžní plnění vynaložená na odborný rozvoj osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. V případě, že by zaměstnavatel hradil vzdělání, či příspěvek na vzdělání peněžní formou, vstupovala by tato částka do základu daně a byla taktéž součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

V následující kapitole budou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno pouze na zaměstnance dělnických profesí společnosti XY (manuální pracovníky), jakožto převažující profesní skupinu ve společnosti. Výhodou u tohoto segmentu pracovníků je srovnatelná nebo velice podobná úroveň fyzické náročnosti jejich práce a snazší interpretace výsledků, v souvislosti s proměnnou-pracovním zařazením. Dalším důvodem je i nižší platové ohodnocení a rozdílné pracovní prostředí, tedy i rozdílné preference ve vnímání jednotlivých faktorů vykonávané práce. Tento nástroj sběru dat je žádoucí v budoucnu opakovat a získat tím informace o vývoji zkoumané problematiky.

Primární výzkumná otázka této empirické části práce je následující: Jak vnímají zaměstnanci systém odměňování ve společnosti, považují jej za spravedlivý a na které firemní výhody by měla společnost soustředit pozornost v rámci motivační strategie?

U THP může být v budoucnu provedeno obdobné šetření (vhodné dotazník mírně modifikovat) a využít elektronické podoby dotazníku pro rychlejší sběr dat a snadnější zpracovatelnost výsledků.

Šetření se skládalo z několika celků, jejichž součástí byly další zjišťované ukazatele vypovídající nejen o postojích zaměstnanců na odměňování, ale i na celkové podnikové klima. Snahou této analýzy je především vytipování faktorů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců v pozitivním slova smyslu, na základě kterých mohou být společnosti XY nabídnuta praktická doporučení do budoucnosti, v případě změny systému odměňování či motivačních zaměstnaneckých programů. Motivace pracovního jednání tvoří část motivace lidské činnosti. Jedná se o jev systémové povahy, kdy je nutné porozumět dílčím elementům a jejich vzájemnému působení.⁵⁸ Z tohoto důvodu není zkoumána pouze motivace daná důsledky a okolnostmi práce-tedy penězi, nýbrž i motivy, které souvisejí s prací samotou-kolektiv, jistota zaměstnání apod. Oblast odměňování je poměrně silně vázána s pracovní spokojeností, mimo jiné i další oblasti (oblast vedení a komunikace napříč společnostmi, vztahů na pracovišti atd.).

⁵⁸ PUGNEROVÁ, M., *Kapitoly z psychologie práce*, 2006, s. 21.

Společnosti může následné vyhodnocení tohoto šetření poskytnout celkový obraz postojů k zaměstnání, tedy i informace týkající se faktorů spojených s celkovou pracovní spokojeností.

Pro tuto analýzu bylo autorkou rozhodnuto, že bude zvolena papírová verze dotazování. Zaměstnanci byli informováni o důvodu výzkumu a rovněž jim byla zaručena anonymita údajů. Z důvodu nižší organizační náročnosti respondenti byli požádáni o samovyplňování bez pomoci či případného dovysvětlení některých otázek administrátorem - autorkou dotazníku. Vedoucí jednotlivých oddělení rozdistribuovali dotazníky mezi své podřízené, aby byla zajištěna anonymita, vyplněné dotazníky následně odevzdávali do obálek a boxů, k těmto účelům vyhrazeným. Zkoumána byla tato témata:

Téma 1: Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou důležitou součástí celkové spokojenosti zaměstnance a při negativních zkušenostech zaměstnance, ať už v případě formálních či neformálních vztahů, to může znamenat jeho odchod ze společnosti. Otázky se vztahovaly k atmosféře na pracovišti, ale také byla součástí například otázka týkající se diskriminaci.

Téma 2: Komunikace

Primárním cílem tohoto modulu je zhodnocení komunikace především na úrovni nadřízený a podřízený. Jak vedoucí pracovník přijímá a reaguje na připomínky zaměstnanců a také například jak vedení informuje své zaměstnance o situaci společnosti.

Téma 3: Osobní rozvoj a růst

Toto téma se zaměřuje na podmínky rozvoje v profesním životě zaměstnanců a zkoumá například otázku, do jaké míry je či bylo poskytované školení a další nabízené vzdělávání prospěšné pro zaměstnance.

Téma 4: Vztah k zaměstnavateli

Jelikož chce společnost zabránit vysoké fluktuaci zaměstnanců je důležité zanalyzovat loajalitu zaměstnanců, otázky směřovaly ke zjištění, zda zaměstnanci uvažují o odchodu ze společnosti nebo plánují setrvat v zaměstnání co nejdéle.

Téma 5: Odměňování a motivace

Toto téma je stěžejním tématem pro provedený výzkum a jeho výsledky jsou pro budoucí činnost zaměstnavatele důležité při nastavení systému odměňování a motivačních programů. Jelikož je samotná motivace určena aspekty nejen vnitřními ale i vnějšími, je tato oblast zpracována obsáhleji. Jsou analyzovány motivační činitelé a jejich důležitost,

zaměstnanecké výhody a subjektivní názor zaměstnanců na uplatňovaný systém odměňování ve společnosti.

Sběr dat probíhal v období začátku listopadu 2016 do ledna 2017. Dotazníky byly díky součinnosti vedoucích a mistrů distribuovány všem 97 zaměstnancům dělnických pozic ve společnosti XY. Výsledné odpovědi na jednotlivé otázky z dotazníkového šetření jsou přehledně uvedeny v příloze č.2 (vyhodnocení jednotlivých otázek dotaz. šetření).

Na závěr by autorka ráda dodala, že získané výsledky provedeného šetření poslouží pouze jako dílčí část praktické části, která má za úkol doplnit analýzu celkového systému a jako celek tak posloužit ke komplexnějšímu obrazu na zkoumanou problematiku předložené práce.

Dotazník byl určen pro všechny zaměstnance dělnických pozic (97 zaměstnanců), míra návratnosti byla poměrně vysoká, činila 64 % (absolutní četnost v počtu navrácených dotazníků činila 62). Bohužel ne u všech otázek byla míra zodpovězení 100 %. Velkou část otázek v dotazníku tvořily otázky uzavřené, kdy bylo na výběr ze 4 odpovědí:

1- souhlasím, zcela

3 - spíše nesouhlasím

2 - spíše souhlasím

4 - rozhodně nesouhlasím

Hodnoticí škála odpovědí byla takto zvolena záměrně, kvůli snazší interpretaci autorka vynechala rozhodnutí o středové kategorii neutrální (tak napůl-ani souhlas ani nesouhlas) a odpověď nevím-lhostejná. U některých otázek, hodnotících významnost daného jevu (motivy pro výkon práce, zaměstnanecké benefity), byla zvolena posuzovací škála od 1 (není významné) až 5 (velmi významné).

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vztahy na pracovišti

Z výsledků šetření vyplynulo, že celkovou spokojenost na pracovišti ovlivňují velkou mírou dobré pracovní vztahy, z dílčích otázek týkajících se vztahů na pracovišti má pak téměř většina dotázaných dělníků pozitivní zkušenosti s kolegy a jsou přesvědčeni, že konflikty na pracovišti se téměř nevyskytují.

Necelých 10 % dotázaných uvedlo nepříliš dobré vztahy s nadřízeným vedoucím. Každý zaměstnanec, který vede určitou skupinu podřízených by měl mít schopnost vést. Bohužel nebylo blíže analyzováno, co je příčinou zhoršených vztahů s nadřízeným. Tuto

skutečnost si autorka odůvodňuje tím, že styl řízení a osobnost vedoucího zaměstnance se nemusí plně shodovat s tím, co preferuje podřízený zaměstnanec a určité procento nespokojenosti s nadřízeným (v tomto případě v poměru k celku celkem nízké) je z tohoto důvodu přirozené. Zbýlých 90 % dotázaných mají však pozitivní vztah se svým nadřízeným.

Na otázku možné diskriminace na pracovišti vypovědělo 90 % zaměstnanců, že souhlasí s tím, že společnost dodržuje zákony týkající se této problematiky. Za poněkud znepokojující považuje autorka skutečnost, že ačkoliv v průběhu šetření nebyla míra zodpovězení otázek vždy 100 %, u této otázky bylo jednoznačně nejvyšší procento zaměstnanců, kteří na tuto otázku vůbec neodpověděli (konkrétně 8,1 %). Přestože byla zaručena anonymita všem dotázaným zaměstnancům, z nějakého důvodu se tito zaměstnanci na tuto otázku nechtěli vyjádřit. Autorka nemá v úmyslu tvrdit, že tato skutečnost by mohla být dostačujícím podnětem k tomu si myslet, že k určité diskriminaci na pracovišti přeci jen dochází. I tak by doporučila, na základě této informace, zaměstnance ujistit, že v případě nerovného zacházení na pracovišti ze stran jakékoliv zaměstnance společnosti (spolupracovník, nadřízený) je vedení připraveno situaci náležitým způsobem řešit, bez případné obavy ztráty zaměstnání či možné šikany, v případě nahlášení této skutečnosti.

Komunikace a vedení

Odborná literatura uvádí⁵⁹, že 60 % problémů v řízení společnosti je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci, proto by měla komunikace fungovat všemi směry. Pro jakéhokoliv zaměstnance společnosti je nutné mít dostatek informací k výkonu své práce, a to v čas a v požadované kvalitě. O to víc je žádoucí především na staveništích, kdy je nutné zkoordinovat několik činností ve stejný okamžik, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám. Na tuto otázku dělníci odpovídali vcelku pozitivně. Neinformovanost ve společnosti snižuje produktivitu a zvyšuje množství kolujících fám, které mohou v zaměstnancům vzbuzovat nedůvěru k organizaci. Ač vedení pořádá jednou za 3 měsíce setkání se všemi zaměstnanci společnosti, kde jsou dle slov vedení zaměstnanci o budoucích plánech společnosti a jejich cílech informováni, 43,6 % dělnických

⁵⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 2008, s. 263.

pracovníků vypovědělo, že s množstvím informací poskytnutých ze strany vedení nejsou příliš spokojeni a vnímají je jako nedostatečné. Právě zdě by mohl vzniknout problém při případné implementaci určitých změn, kdy v důsledku nedostatečných informací zaměstnanci zaujmou pasivní postoj a změny nepřijmou či je začnou dokonce bojkotovat.

Autorka by tedy doporučila usilovněji komunikovat se zaměstnanci, především v období plánovaných změn, a to i pomocí přímých nadřízených, kteří jsou se zaměstnanci v každodenním kontaktu a od kterých informace mohou přijímat lépe. Využívat také možnosti komunikace tváří v tvář při ročním hodnotícím rozhovoru, informovat ze strany vedení o jakýchkoliv změnách, které by se mohly dotknout zaměstnanců apod.

To, jakým stylem a způsobem jedná vedoucí pracovník s lidmi vypovídá také o tom, jakou představu má organizace o lidech a přístupu k nim. Z výpovědí zaměstnanců nelze zaujmout jasné stanovisko, zda se nadřízení pracovníci dostatečně zajímají a názory zaměstnanců a zda pracovníci mají možnost vyjádřit své návrhy a případné připomínky. Tato složka by se tedy mohla jevit jako poněkud problematická, pokud někteří vedoucí neprojeví téměř žádný zájem o připomínky ze strany zaměstnanců. Na druhou stranu je nutné konstatovat, že vedoucí mají určitě komplexnější informace o postupech, plánech a zvolených způsobech stavby než dělníci pracovníci a případné diskuze s podřízenými by je mohly zdržovat a být tak v konečném důsledku kontraproduktivní. Přesto by však vedoucí měl zaměstnance vyslechnout a dát mu tím pocit, že je jeho názor vnímám a není pro společnost pouhou „pracovní silou“ bez názorů a potřeb.

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení, na čtvrtletních poradách je prostor pro názory všech zaměstnanců, dále následují porady vedoucích pracovníků a samotného vedení, kde se probírají nejdůležitější a aktuální témata týkající se provozu. Konečné rozhodnutí je však vždy na vedoucím úseku, poslední osobou, která navržený postup či rozhodnutí odsouhlasí, je ředitel společnosti.

Potřebu uznání a úcty zmiňují již různé motivací teorie, a tato potřeba je tedy bezpochyby významným aspektem pracovní spokojenosti zaměstnance. Právě zpětná vazba hodnocení výkonu zaměstnance má významný vliv na spokojenost a ovlivňuje další pracovní činnost zaměstnance.⁶⁰ Jak zmiňuje také v jedné ze svých publikací Armstrong, *"lidé potřebují vědět nejen to, jak dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci, ale také*

⁶⁰KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 30.

to, že jejich úspěchy jsou oceňovány.⁶¹ Téměř 30 % dělníků vypovědělo, že vedoucí nadřízený jim neprojevují dostatečné uznání za dobré pracovní výkony, což v konečném důsledku může mít velký vliv na motivaci těchto zaměstnanců. Je samozřejmě nutné zmínit, že potřebu uznání má každý jinou a nelze vždy zohlednit individuální osobnost zaměstnance. Také se zde mohou projevit rozdíly ve výpovědi zaměstnanců, dle jejich pracovního zařazení a způsobu a schopnosti jednání konkrétního nadřízeného pracovníka. Autorka by tak doporučila zvážit posílení projevů úcty a ocenění u vedoucích pracovníků jako přínos ke zvýšení motivace.

Vztah k organizaci

Jak uvádí Bednář⁶², nelze si nebýt vědom interakcí mezi lidmi a zároveň žádat, aby se spojili za dosažením společného cíle. Žádný pracovní vztah nemůže existovat bez vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Důvěra, že zaměstnavatel dodrží své závazky pak ovlivňuje postoje jedince v souvislosti s proměnnými jako je loajalita, oddanost a pracovní nasazení.

Na otázku týkající se reputace společnosti a jak jej jako zaměstnavatele vnímají zaměstnanci pozitivně odpovědělo 93,5 % zaměstnanců dělnických pozic, z nichž 66,1 % volilo odpověď spíše ano, tzn. že samozřejmě nepanuje 100 % spokojenost, ale lze usuzovat, že jsou s pracovními podmínkami a firemní kulturou (hodnotami společnosti) relativně spokojeni. Právě dobrá image a dobré vnímání společnosti interními zaměstnanci může do jisté míry významně ovlivnit i to, kolik úsilí musí společnost vynaložit při hledání pracovní síly. Od způsobu, jakým zaměstnanec vnímá společnost se odvíjí i to, jak společnost vnímá zaměstnancovo okolí. Společnost má zájem o vnitřní stabilitu a nechce přicházet o kvalitní pracovníky. Zaměstnanci tedy vnímají společnost XY jako dobrého zaměstnavatele, toto zjištění podporuje i další skutečnost související s otázkou ohledně plánovaného odchodu zaměstnanců ze společnosti. V budoucnosti zvažuje odchod ze společnosti 8 % dotázaných, což dokazuje, že v oblasti personální politiky společnosti není nutné přijímat významné změny.

Osobní rozvoj a růst

Dobře kvalifikovaní, zkušení a adaptabilní zaměstnanci jsou pro společnost velkou konkurenční výhodou. Zaměstnavatel pravidelně plní svoji povinnost a zaměstnance proškoluje v oblasti bezpečnosti práce a prevenci rizik na pracovišti. Všichni pracovníci

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, 2009, s. 46.

⁶² BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, 2013, str. 9 a str. 202.

absolvují BOZP pro stavby. Další důležitou oblastí je školení požární ochrany, školení řidičů, školení práce ve výškách. Někteří zaměstnanci pak mají možnost (většinou záleží na rozhodnutí nadřízeného a samotného zájmu zaměstnance) absolvovat školení týkající se jejich odborné způsobilosti-obsluha různých zařízení, obsluha manipulačních vozíků, svářečský kurz apod.

Všichni z dotázaných vypověděli, že během posledních 12 měsíců absolvovali nějaký typ školení. Přínosné a užitečné bylo pro 83,9 %, pouze 16,1 % jej vnímali negativně a absolvovali jej zřejmě jen z toho důvodu, že vedení vyžadovalo jejich účast.

Lze tedy usuzovat, že možnost školení zvyšující zaměstnancovu kvalifikovanost a informovanost lze zakomponovat do systému benefitů. Aby samotné rozhodnutí o možnosti zvýšit si kvalifikovanost a odborně se rozvíjet nebylo pouze na vedoucím pracovníkovi, ale třeba jako odměna za věrnost (setrvání určitého počtu let ve společnosti) či případně za nízkou absenci v práci. Poskytnuté vzdělávací kurzy a školení by však měly korespondovat s náplní pracovní pozice zaměstnance, případně bude-li toto školení potřebné při rozšíření pracovní náplně zaměstnance apod.

Jako problematické, z pohledu zaměstnanců, se jeví možnost tyto kurzy absolvovat, i přesto, že je většina dotázaných považuje za přínosné, v souvislosti s požadavky jejich pracovní pozice, 50 % dotázaných uvedlo, že společnost neposkytuje dostatečnou možnost se kurzů či školení účastnit. Autorka se domnívá, že hlavní je pro vedení splnit zákonné školení a dalším možnostem vzdělávání již není věnována taková pozornost. Poměrně výrazná nespokojenost pak může pramenit z příliš nízkého budgetu finančních prostředků vyhrazených na tato školení a další vzdělávání, především pak pro dělnické profese. Doporučila by tedy společnosti XY udělat bližší analýzu potřeb (jaké kurzy jsou opravdu přínosné pro dělnické pozice a o jaké kurzy mají i sami dělníci zájem) a v rozpočtu na tuto oblast vyhradit v budoucnu více volných prostředků.

Společnost v některých případech využívá i metody vzdělávání na pracovišti metodou rotace práce, kdy se během dočasného přemístování na jiná místo s jinými úkoly rozšiřuje a zlepšuje zaměstnanci jeho kvalifikace a přizpůsobivost.

Odměňování a motivace

V této oblasti bylo nejprve zjišťováno, zda mají zaměstnanci přehled o tom, jak je jejich mzda stanovena a zda jsou schopni se ve výplatní pásce orientovat. Rovných 77,4 %

zaměstnanců mají přehled jakým způsobem je stanoveno mzdové ohodnocení, 24,2 % z nich využilo odpovědi ano rozhodně, a lze tedy usuzovat, že tito zaměstnanci obdržené výplatní pásy zkoumají velice pozorně a mají přehled jaké složky jim výslednou částku na výplatnici tvoří. Zaměstnanci mají samozřejmě tendenci porovnávat mzdové podmínky mezi sebou nebo mezi společnostmi ve stejném oboru, průhledný systém odměňování, který bude zároveň relativně spravedlivý zabrání tomu, aby vznikaly nežádoucí fámy mezi zaměstnanci. Vzhled tohoto mzdového dokumentu se liší dle používaného účetního programu konkrétní společnosti, přesto výplatní páska obsahuje pro zaměstnance důležité údaje (zbývající počet dní dovolené, vyplacená částka za stravné) a každý zaměstnanec by se v ní měl umět ve svém zájmu orientovat.

Další otázka se týkala spokojenosti s poskytovanou mzdou v souvislosti s pracovním výkonem, právě tento atribut patří k nejčastějším důvodům pracovní nespokojenosti. Z výsledků je zřejmé, že nejčastější odpovědí bylo, že jsou zaměstnanci relativně spokojeni (odpověď spíše ano) s výší jejich mzdy za jejich pracovní výkon. 9 % považuje svoji výši mzdy za plně adekvátní a nemají k ní výhrady, již méně pozitivní pro společnost je výsledek, který vypovídá, že 34 % z dotázaných se cítí nedostatečně ohodnoceno a vyloženě nespokojeno s výší mzdy je 18 % dotázaných. Zbylá procenta, konkrétně tedy 39 % zaměstnanců, jsou spíše spokojeni, existují tak určité mezery v odměňování, které by v případě úpravy vedoucí ke zvýšení mezd mohly mít na tuto skupinu zaměstnanců dobré motivační účinky.

Graf 7: Spokojenost se mzdou v souvislosti s pracovním výkonem a nasazením



Zdroj: autor

Je však třeba opět zdůraznit, že lidé mají různé potřeby a přání a některé z nich tak budou peníze motivovat více než jiné. Jedním ze zpochybnitelů účinnosti peněz byl Herzberg, který tvrdil že nedostatek peněz může nespokojenost vyvolat, zároveň však jejich vydělávání trvalou spokojenost nezaručí.⁶³ Autorka navíc přiznává, že tato otázka je specifikována mírně problematicky, protože se spokojenost se mzdou stahuje jak k pracovnímu výkonu, tak i nasazení konkrétního zaměstnance. Někteří zaměstnanci pak mohou mít pocit, že pracují více než je jiní a že jejich snaha není dostatečně ohodnocena právě oproti průměrným zaměstnancům.

Jelikož se nedají v souvislosti s výkonem dělnických pozic stanovit vhodná výkonová kritéria, měl by být pracovní výkon i pracovní nasazení patřičně promítnuto ve mzdě ve variabilní složce. Tímto způsobem je zajištěna diferenciací mezd respektující přínos a osobní výsledky konkrétního zaměstnance.

Až 46,8 % zaměstnanců, si myslí, že základní mzdové sazby neodpovídají náročnosti práce. Necelých 13 % zaměstnanců je dokonce plně přesvědčeno, že náročnost práce v poměru výše mzdových sazeb je neadekvátní. Tento jev může mít i souvislost s tím, jak dlouho zaměstnanec ve společnosti pracuje a má jednotlivé pracovní činnosti zaběhlé. Pro někoho, kdo je ve společnosti teprve rok, budou činnosti náročnější, než pro člověka, který se této profesi věnuje již delší čas.

Aby byly předešlé otázky týkající se spokojenosti s výší mzdy dostatečně vypovídající, autorka nespokojeným zaměstnancům nabídla možnost vybrat z daných možností, o jakou částku by si představovali navýšit mzdu, tak, aby dosahovala adekvátní výše k pracovnímu výkonu, nasazení i náročnosti práce. Na tuto otázku neodpověděli všichni, což vyplývá z logiky věci a netýká se tak nutně těch, kteří jsou s její nynější výší spokojeni. Zaměstnanci nespokojení s výší mzdy označovali nejčastěji odpověď související s navýšením měsíční mzdy v rozmezí 1000-1500 Kč.

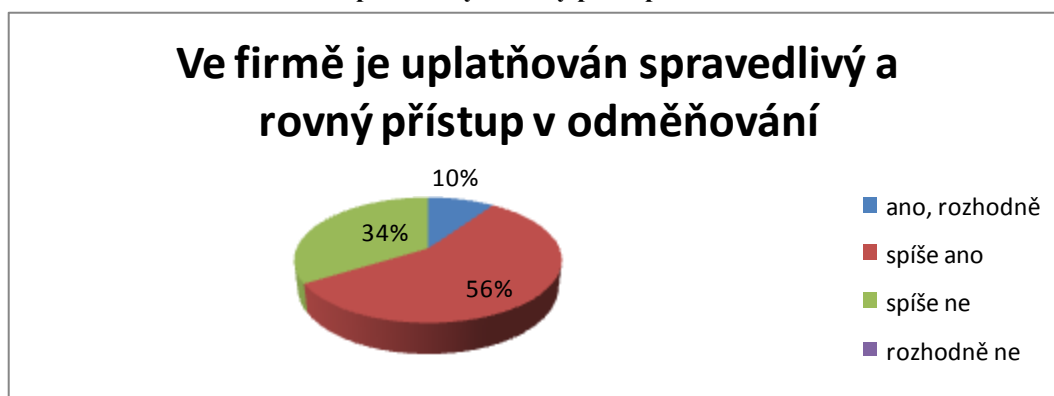
Teorii spravedlivé odměny, kterou zveřejnil John Stacey Adams hovoří, že motivace člověka je ovlivňována pocitem spravedlnosti. Jednou rovinnou je adekvátní odměna ve vztahu k výkonu, druhou tvoří adekvátní odměna vůči kolegům.⁶⁴ Snahou každé společnosti by mělo být vytvoření takového systému odměňování, který mimo

⁶³ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, 2015, s. 229.

⁶⁴ Adams' Theory of Justice. In: *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>.

jiných dalších důležitých atributů bude splňovat předpoklad spravedlnosti. Je tedy vhodné nastavit určitou míru diferenciací dle náročnosti, odpovědnosti, kvalitativním požadavkům a osobnímu přínosu zaměstnance. Rozdíly ve mzdách a dalších složkách mzdy by měly být zdůvodněny a řádně zaarchivovány při ročním hodnocení každého zaměstnance, neboť i malé rozdíly mohou zaměstnanci vnímat velice demotivačně a nespravedlivě. Přesto však bude hodnocení vždy do jisté míry subjektivní a závislé na názoru nadřízených vedoucích. Z šetření vyplynulo, že 56,4 % zaměstnanců vnímá doposud uplatňovaný systém odměňování převážně jako spravedlivý a rovný, 9,7 % zaměstnanců o tom nemá pochyb. Výhrady k rovnosti přístupu k odměňování má ve společnosti 33,9 % z dotázaných. Právě tento fakt může mít vliv na oblast vzájemných vztahů na pracovišti.

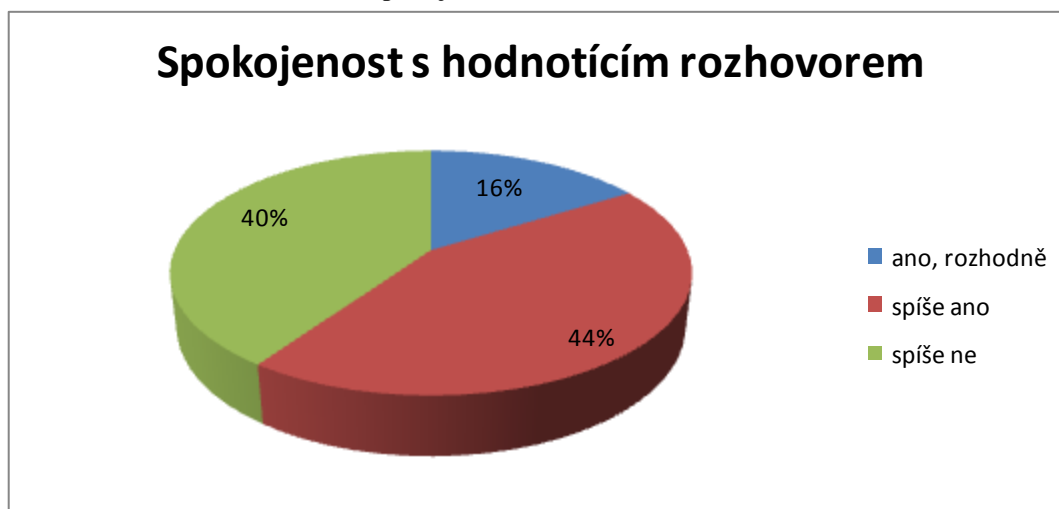
Graf 8: Spravedlivý a rovný přístup v odměňování



Zdroj: autor

Společnost provádí se zaměstnanci hodnotící pohovory jednou ročně, aby byla zaměstnancům dána zpětná vazba v návaznosti na jejich pracovní výkon po celý rok. Otázka byla tedy zaměřena na to, jak zaměstnanci vnímají tyto hodnotící pohovory, zda jsou pro ně motivující a poskytují jim dostatečnou zpětnou vazbu. Hodnotícího pohovu se účastní přímý vedoucí pracovníka a vedoucí úseku. Z odpovědí vyplynulo, že 59,7 % vnímá hodnotící pohovor skrze pozitivně. Poměrně významnou část odpovědí ale tvořila odpověď, že spokojeni s hodnotícími pohovory spíše nejsou, konkrétně 40,3 %. Autorka si tento fakt vysvětluje tím, že nejspíše existují závažnější nedostatky při formulaci závěrů ze stran hodnotitelů. To může být způsobeno nedostatečnou připraveností, zaujatostí vůči pracovníkovi, negativní atmosférou při vedení rozhovoru aj.

Graf 9: Spokojenost s hodnotícím rozhovorem



Zdroj: autor

Následovala otázka důležitosti jednotlivých motivů pro výkon práce, a to jak finančních, tak i nefinančních. Zaměstnanci měli uvedené motivy ohodnotit na škále od 1 do 5, kdy 1 představovala nejméně důležitý motiv a 5 naopak velmi významný. Není překvapivé, že nejvýznamněji je vnímané mzdové ohodnocení práce. Následují tři motivy, které jsou vnímány stejně důležité a těmi jsou zaměstnanecké výhody, jednání s úctou a respektem a překvapivě i jistota zaměstnání. Tento výsledek dokazuje, že i přes skutečnost, že míra nezaměstnanosti v roce 2016 dosáhla nejnižší úrovně od roku 2008⁶⁵ a vzrostl zájemem po pracovní síle, mají zaměstnanci strach o ztrátu zaměstnání. Autorka se domnívá, že skutečnost, že zaměstnanci zvolili jistotu zaměstnání jako důležitý faktor, může mít souvislost i s tím, že ve společnosti je poměrně výrazné procento lidí nad 40 let a tyto zaměstnanci mohou mít pak při ztrátě zaměstnání složitější pozici na trhu práce.

V těsném závěsu za těmito motivy následuje pochvala a uznání nadřízeného. Což pro vedení představuje další impulz k tomu, že i na základě předešlých výsledků části vyhodnocení tohoto šetření týkající se právě pochval a uznání, je nutné na této oblasti zapracovat. Možnost povýšení a kariérního růstu získala v průměru 2,3, nelze ji tedy označit za nevýznamnou, přesto však z uvedených variant obsadila zadní pozice žebříčku.

Možnost vzdělání formou kurzů a různých školení dopadla v hodnocení nejhůře. Pokud zaměstnanci vnímají povýšení či kariérní růst jako něco nedosažitelného, nepřiliš pravděpodobného, nebudou ani ochotni si dobrovolně zvyšovat kvalifikaci. Obzvláště

⁶⁵Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. In: *Kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

ti jedinci, kteří nemají ambice se nějakým způsobem v práci seberealizovat a berou výkon práce pouze jako zdroj příjmu. Personalistka navíc společnosti uvedla, že pro dělnické pracovníky možnost účastnit se kurzů a dalších forem vzdělávání ve srovnání s THP není zdaleka tolik.

Tabulka 6: Vyhodnocení důležitosti jednotlivých motivů pro pracovní výkon

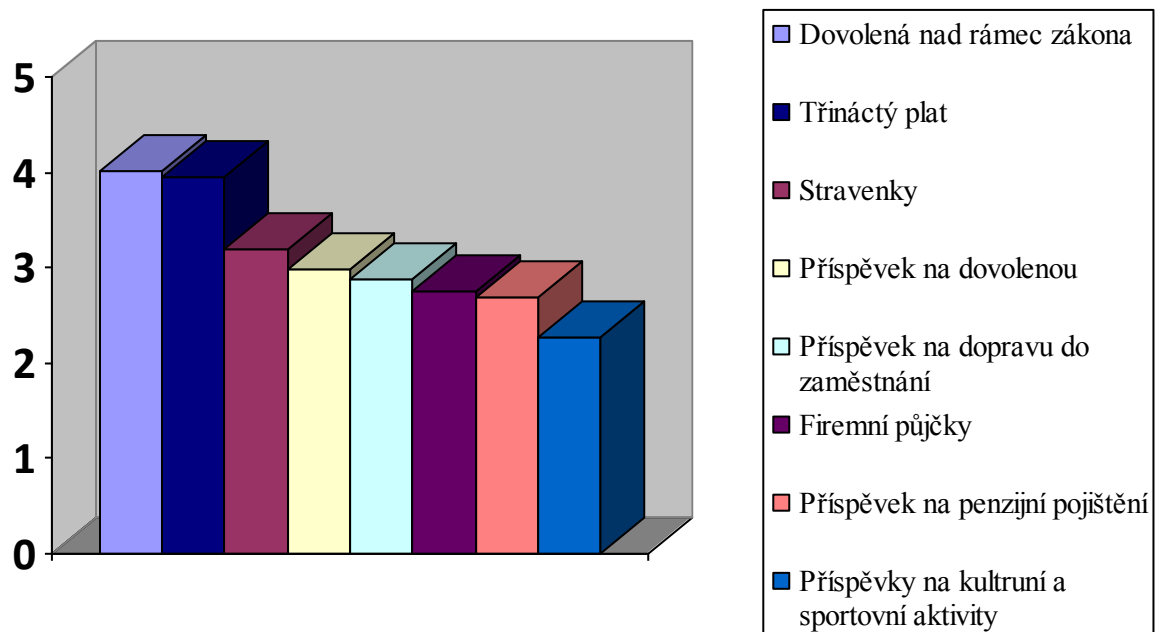
Motiv	Průměrné hodnocení
Platové ohodnocení	4,85
Jednání s úctou a respektem	3,18
Zaměstnanecké výhody	3,16
Jistota zaměstnání	3,16
Pochvala a uznání nadřízeného	3,06
Možnost povýšení a kariérního růstu	2,29
Možnost vzdělávání (kurzy, školení)	1,94

Zdroj: autor

Ke zvýšení konkurenceschopnosti přispívá optimálně zvolený systém odměňování⁶⁶, stejně významnou roli hraje i vhodně zvolený systémem zaměstnaneckých výhod. Poskytování zaměstnaneckých benefitů nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a často tvoří významný rozhodovací faktor při zvažování více pracovních nabídek. Může to být i jeden ze způsobů, jak si udržet kvalifikované zaměstnance. Ve společnosti samozřejmě již systém zaměstnaneckých výhod funguje, dílčí otázkou výzkumu bylo zjistit, jaký benefit zaměstnanci upřednostňují a má pro ně největší hodnotu. Nejvíce oceňují dovolenou nad rámec zákona, což je v dnešní době jedním z častých benefitů. Následuje třináctý plat, který ovšem společnost neposkytuje. Významným benefitem pro zaměstnance společnosti XY jsou také stravenky. V souvislosti s jejich poskytováním bylo vhodné dále analyzovat, jestli nynější hodnota stravenek je vnímána jako dostatečná. Na velmi podobné úrovni jsou hodnoceny příspěvky na dovolenou, dopravu do zaměstnání, penzijní pojištění ale také třeba firemní půjčky. Jelikož společnost žádné zvýhodněné firemní půjčky neposkytuje, zaměstnanci nemohou pochopitelně adekvátně ocenit/docenit tento benefit, neboť nemají přehled, za jakých podmínek by společnost byla ochotná tento benefit poskytovat. Nejnižší zájem pak zaměstnanci projeví o příspěvky na kulturní a sportovní aktivity.

⁶⁶ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, 2010, s. 1.

Graf 10: Hodnocení zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: autor

7 Analýza rozhovorů s pracovníky

Následuje vyhodnocení rozhovorů s pracovníky společnosti, konkrétně s ředitelem společnosti, personalistkou a vedoucím výrobního úseku, se záměrem získat co nejvíce informací a názorů na zkoumanou problematiku.

Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny v únoru 2017 s cílem získat informace z oblasti odměňování a motivace pracovníků. Jelikož všichni tři dotazovaní mají rozdílnou pracovní náplň, některé otázky směřovaly i mimo zkoumanou oblast k bližšímu porozumění firemních procesů.

7.1 Rozhovor s ředitelem společnosti

Společnost nepatří ke gigantům v oboru stavebnictví, přesto se jí podařilo získat stabilní pozici na trhu. „*Snažím se nepodcenit konkurenci, sledovat jejich práci a případně se od nich učit. Je nutné občas také spolupracovat s firmami okolo.*“ Úspěch společnosti a skutečnost, že jí krize ve stavebnictví významným způsobem nedotkla přisuzuje tomu, že společnost zaměstnává kvalitní pracovníky, na které se může plně spolehnout. „*Věřím v jejich rozhodnutí... mám pocit, že těch činností, co je potřeba zkoordinovat a obstarat je čím dál tím více. Naučil jsem se tedy delegovat, přenášet odpovědnost na kolegy.*“ Mimo to uvádí, že společnost měla vždy štěstí na zákazníky, kteří byli schopni zaplatit a taktéž na spolehlivé dodavatele, s korektním jednáním. „*Snažíme se zákazníkům zajistit komplexní službu, což obnáší několik dílčích kroků, které jsou průběžně sledovány a analyzovány a v případě problému například prodlení subdodavatele, je také operativně řešit. A jsme zas u toho, jak je důležitý ve firmě ten tok informací.*“ Nutnost komunikace pan ředitel zmínit v rozhovoru nejdennokrát a schopnost komunikace v organizaci považuje za velice důležitou. Z výpovědí během rozhovorů se autorka domnívá, že ve společnosti jsou velice dobře a vhodně stanovena rozhodující pravidla, i když jak sám ředitel společnosti přiznal, do budoucna přemýšlí o drobné změně organizační struktury, v tom smyslu, že by i přes velkou provázanost procesů by došlo k osamostatnění technického a výrobního procesu. Protázím však považuje organizační strukturu, ve stavu, v jakém je nyní stanovena, za dostatečnou. „*Zastávám názor, že komunikace je v řízení klíčová a neustále by se mělo pracovat na zvyšování její úrovně. Klíčová je i z toho pohledu, že se nejedná pouze o jedno pracoviště, takže o to lépe musí fungovat.*“

V souvislosti s otázkou týkající se pracovních sil a trhu práce má pan ředitel trochu rozdílný názor než personalistka LK a dodává, že vnímá, že pracovní síly je nedostatek, zvláště v tomto oboru. „*Všichni se specializují na ekonomiku a management a kvalifikovaní a schopní zaměstnanci v našem oboru se těžko shání... Myslím si, že dokážeme kvalitní a talentované lidi dostatečně ohodnotit a nabídnout jim jistotu.*“ Dodává, že společnost XY poskytuje zaměstnancům stabilní zázemí.

Jak už bylo zmíněno výše, ředitel společnosti považuje komunikaci za důležitý faktor, přestože z dotazníkového šetření mezi dělníky vyplynulo, že s komunikací až tak spokojeni nejsou. S poskytováním informací týkající se práce jsou téměř všichni spokojeni. Ředitel společnosti tuto nespokojenost přisuzuje tomu, že pokud se informace netýkají přímo jejich pracovní náplně jsou informováni zprostředkovaně, vždy přes nějaký mezičlánek, což může snižovat její účinnost. Tento mezičlánek tvoří vedoucí úseku, stavbyvedoucí a jednotliví mistři a až následně dělníci. Zároveň ale upozorňuje, že pro tyto účely jsou konány pravidelné porady pro všechny pracovníky, jednou za čtvrt roku, což se může jevit jako nedostatečně často. „*Pořádáme pravidelné porady, na ty ale ne vždy všichni mistři mají čas chodit a mnohdy to jsou právě oni, kteří mají největší podíl na tom, jak to danému pracovníkovi sdělí a jak on tu informaci přijme.*“ Právě mistři znají konkrétní pracovníky nejlépe a vědí jak na to. S mistry pracovníci mnohem raději diskutují, nejspíše proto, že necítí takovou autoritu jako z přímého vedení. „*Já na čtvrtletních schůzkách se všemi zaměstnanci rád diskutuji. A to i s dělníky. Musím ale zmínit, že ten zájem zapojit se z jejich strany do diskuze a sdělit jejich názor a výtky veřejně, před kolegy, není velký a k takovým situacím na těchto poradách často nedochází.*“

Kromě samotných zaměstnaneckých benefitů se společnost snaží poskytnout možnost každému ze zaměstnanců se někam posouvat, zlepšovat se. Jak sám ředitel přiznává, u dělnických profesí je to složitější proces a ti zrovna často nemají šanci být povýšeni. Zároveň také nelze každému z nich vytvářet pozici na míru, ale jsou tu možnosti zaučovat se na různých strojích a získávat další kvalifikaci, která má pak vliv i na peněžní ohodnocení jejich výkonu. „*Neřekl bych, že právě zaměstnanecké benefity jsou pro naše pracovníky jediným důležitým aspektem jejich spokojenosti. Snažíme se předcházet konfliktům na pracovištích, dbát na bezpečnost, mít k nim úctu a ve vztahu k zaměstnancům vždy jednat férově.*“

Pan ředitel taktéž zmiňuje, jak je důležité se stále učit a vzdělávat, tento názor zastává i v případě dělnických pracovníků. K tomu, aby společnost mohla být konkurenceschopná, musí zkoušet nové technologie, stroje, naučit lidi přijímat změny a rozumně investovat. *„Když se jeden rok daří, je třeba rozumně investovat prostředky pro další vývoj společnosti, ne však v takové míře, aby to ohrozilo finanční stabilitu a platební schopnost podniku.“*

Technicko-hospodářští pracovníci mají výrazněji větší výběr v různých formách dalšího vzdělávání. Zaměstnancům jsou nabízeny školení pro potřeby nutné k výkonu jejich práce, prohlubování znalostí a dovedností v rámci oboru, ve kterém ve společnosti působí. Každý vedoucí daného úseku by měl mít přehled, která školení jsou k výkonu práce potřebná a žádoucí. V oblasti ekonomické jsou to například školení zaměřená na novinky v pracovních a daňových předpisech, prohlubování počítačových dovedností a analýz. V obchodním úseku jsou tato školení zaměřená na soft skills, tedy vyjednávání, prezentační dovednosti a komunikaci. Výrobně-technický úsek pak vzdělávání v oblasti řízení kvality procesů, technologií i samotných staveb a nových stavebních postupů. Jelikož má společnost vlastní tarifní stupně, nedošlo k žádným změnám v systému odměňování ani díky legislativním změnám v souvislosti s nařízením vlády č. 336/2016 Sb., kterým se od 1. ledna 2017 zvyšuje minimální mzda. Neboť dosavadní firemní systém respektuje minimální odměnu i nejnižší úroveň zaručené mzdy vycházející z platné právní úpravy. K zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se odvíjí od rozhodnutí vedoucího úseku, který při jeho zařazování respektuje charakteristiku vykonávaných činností jednotlivých tarifních stupňů.

7.2 Rozhovor s personalistkou společnosti

Rozhovor s personalistkou společnosti (v textu dále uvedená i jako paní LK) se týkal následujících oblastí personální politiky, uplatňovaného systému odměňování a motivačního systému zaměstnaneckých výhod.

Dříve se na personálních činnostech kromě paní LK podílel i ředitel společnosti, ale s přibývajícím agendou nešly všechny úkony zvládat, proto byl přijat další pracovník a k dnešnímu dni se záležitostem týkajících se personálu ve společnosti věnují dva pracovníci. Úkolem personálního oddělení je spravovat běžnou personální agendu společnosti. Od příprav smluvních procesů týkajících se pracovněprávních vztahů, přes

evidenci zaměstnanců, administrativu spojenou s nástupy a výstupy zaměstnanců, organizaci výběrových řízení, vzdělávání zaměstnanců atd. Dle slov personalistky je tato práce ve velké míře spojena hlavně s administrativou. *"My jsme obvykle často mylně obviňováni za vše špatné, co se děje zaměstnancům."* Při výkonu této práce je nutné dle paní LK především dobré komunikační schopnosti, empatii a schopnost se orientovat a pružně reagovat v atypických situacích.

I přesto, že v posledních letech stavebnictví potýkalo s úpadkem, společnosti se podařilo toto nepříliš pozitivní období překonat bez větších problémů na ziskovosti společnosti a taktéž i bez výraznějších změn v počtu zaměstnanců. *"Stává se, že někteří zaměstnanci odcházejí, ale firemní míra odchodů není nikterak vysoká. Samozřejmě, že vedení firmy má zájem o stabilitu personálu... Mezi hlavní důvody pro odchod patří kupříkladu změna bydliště, zdravotní důvody, špatné vztahy s nadřízeným a lepší pracovní místo s vyšší mzdou."* Přestože je stavebnictví, spolu s průmyslem, považováno za obory,

v nichž se společnosti musí potýkat s nedostatkem pracovníků, společnost tuto skutečnost nepocítuje. *"Životopisů a telefonátů od zájemců je vždy dostatek, spíše bych řekla, že mnohdy chybí kvalifikace. Často se setkávám i se špatnou úrovní zpracování životopisů, a to i u pozic, kde je vyžadováno vysokoškolské vzdělání."*

Prvním krokem náboru nového zaměstnance je definovaný požadavek od vedoucího úseku, pod kterého obsazovaná pozice spadá. Personalistka se dohodne na požadavcích a představách o kandidátovi s vedoucím a poté vystaví inzerát na stránky společnosti, pracovní portály a informuje odpovídající Úřad práce. *„Pokud se jedná o dělnické pozice, je pohovor jednokolový. Pokud jde o pozice odbornější, lépe placené, potřebujeme se dozvědět co nejvíce informací o kandidátovi, a těch kol je zpravidla více.“* Příjímacího pohovoru se obvykle účastní jedna osoba z personálního oddělení, aby zaměstnancům představila systém odměňování a systému zaměstnaneckých výhod, hodnoty společnosti a další průběh nástupu a taktéž přímý nadřízený pracovníka, aby mu dokázal v plné míře představit nabízenou pracovní pozici, zodpovědět případné dotazy a posoudit, zda je účastník pohovoru adekvátním zaměstnancem na nabízenou pozici.

Jednou z důležitých činností pracovní náplně personalistky je rozvoj vzdělání pracovníků a různá školení. Na otázku jakým způsobem se paní LK podílí na rozvoji a dodatečnému vzdělávání pracovníků paní LK vypověděla, že nově nastupující pracovníci musí samozřejmě absolvovat všechna vstupní školení, lékařskou prohlídku u smluvního

lékaře společnosti, především pak školení související s bezpečností práce. V případě již stávajících pracovníků, dostává podněty k zajištění školení či zvýšení kvalifikace jedince od vedoucích zaměstnanců. Personalistka se následně podílí již pouze na samotné realizaci vzdělávacích procesů-výběr kurzu, jejich objednání atd. Vede samozřejmě také evidenci o absolvovaných kurzech a jiných formách vzdělávání napříč společností.

Významnou personální činností je také participace na tvorbě firemní politiky odměňování a systému zaměstnaneckých benefitů. Pro obě skupiny, jak dělnické profese tak pracovní místa THP, platí povinnost uzavřít pracovní smlouvu obsahující informace o druhu práce, místa výkonu práce a stanovení dne nástupu. Mzda je pro obě skupiny stanovena tarifním stupněm, který u dělnických pozic představuje mzdový hodinový tarif, u THP pak měsíční tarif, který představuje mzdu vyjádřenou v Kč za měsíc. Zařazení zaměstnanců do jednotlivých tarifních stupňů probíhá dle firemního katalogu prací.

V souvislosti s poskytovanými benefity dle slov paní LK zaměstnanci nejvíce vítají právě týden dovolené nad zákonem stanovený rozsah. *„Zaměstnanci oceňují dovolenou navíc, protože volný čas je pro zaměstnance velmi důležitý, především pak pro ty, kteří již mají rodinu a malé děti. Dále pak vítají stravenky, které mohou uplatnit i v některých supermarketech a řeznictvích, mají pak pocit, že neutráci tolik svoje peníze. Samozřejmě by byli ještě radši, kdybychom ji klidně i na úkor některých jiných benefitů zvýšili mzdu.“* Benefity jsou ve společnosti XY poskytovány plošně, což nemusí být plně vyhovující. Paní LK dále vypověděla, že společnost benefitů využívá především k tomu, aby přispěly ke spokojenosti zaměstnanců a krom motivačního faktoru plnily stabilizační faktor – zaměstnanci nechtěli měnit zaměstnavatele a zůstávali ve společnosti co nejdéle. *„...velký podíl na motivaci mají ale i vedoucí pracovníci...“* Protože se personalistice věnuje již několik let, je si vědoma toho, že na motivaci mají vliv i pochvaly vedoucích. Proto doporučuje chválit i za drobné dílčí úspěchy a kvalitně odvedenou práci. THP se společnost také snaží poskytnout příjemné pracovní prostředí a přiznává, že u dělnických pozic tento faktor tak snadno ovlivnit nelze.

V minulých letech společnost poskytovala i příspěvek na dovolenou, který byl ale zrušen. *„Je pravda, že pro některé zaměstnance byl tento benefit zajímavý, ale zaměstnanci hodně využívali jiných cestovních kanceláří a pak se přicházely ptát, proč jim nemůžeme proplatit aspoň část dovolené od jiné kanceláře. Jednoduše nebyli plně spokojeni s nabídkou smluvních cestovních kanceláří.“* Paní LK zároveň dodává, že v případě, že by

tuto situaci řešili formou peněžního příspěvku na dovolenou a rekreaci ve mzdě, docházelo by ke zdanění v samotné mzdě, včetně ZP a SP. Na informaci z dotazníkového šetření vypovídající o tom, že mezi zaměstnanci dělnických pozic je velký zájem o 13. plat reagovala paní LK následovně: *„My ve smlouvě třináctý plat upraven samozřejmě nemáme. Samozřejmě že na poskytované benefity je ve společnosti stanoven určitý budget, ten náš by nebyl schopen tuto potřebu pokrýt. Jedině na úkor jiných, které jsou pro nás třeba daňově výhodnější. Netvrdím, že v budoucnosti o tomto benefitu nebudeme přemýšlet, v plánu to však není. Samozřejmě se to odvíjí i od hospodářského výsledku společnosti. Přesto se však domnívám, že systém zaměstnaneckých benefitů není zcela špatně nastaven a určité svůj motivační význam má.“*

7.3 Rozhovor s vedoucím výrobního úseku

Vedoucí výroby (v textu dále uveden také jako pan RŠ) byl zvolen z důvodu bližšího vztahu ke zkoumané skupině dělnických pracovníků. Vedoucí výroby samozřejmě není v každodenním kontaktu se všemi četami dělnických pracovníků, jelikož je obvyklé, že ve stejný čas je společností realizováno více staveb, přesto však má téměř každodenní kontakt se stavbyvedoucími a mistry jednotlivých pracovních skupin.

Vedoucí výroby vnímá zavedený systém odměňování jako dostatečný a nevidí v něm velké nedostatky. *„Domnívám se, že systém je dostatečně spravedlivý a díky variabilní složce mzdy je zároveň možné odměnit ty, kteří prokazující na obdobných pozicích lepší výkony než jiní.“* Zároveň přiznává, že nevylučuje, že některým se může zdát právě tato variabilní složka mzdy nespravedlivě přiřazena, *„ale jde hlavně o to, jak se zaměstnanec na pracovišti chová, jak přístupu k zadaným úkolům, jak moc remcá a je ochotný vyjít vstříc.“* O její výši rozhoduje především přímý nadřízený pracovníka, u dělnických pozic tedy mistr. Samozřejmě že výši této složky odsouhlasují já a následně ředitel. *„Pokud mám pocit, že je tato složka v jedné četě u nějakého pracovníka výrazně vyšší než u jiných, chci se o tom samozřejmě přesvědčit. Práci těchto pracovníků nevnímám jenom mistr, ale i stavbyvedoucí. Takže se chodím na názory ptát i jich.“*

Jak sám přiznává, účetnictví a tvorbě a výpočtů mezd se nevěnuje, ale je rád, že právě společnost XY má systém velice transparentní a průhledný. *„Každý víme, jak to ve většině firem nejen v okolí funguje. I větší podnik se může snažit používat praktiky, díky kterým pak zaměstnanec firmu méně stojí... Já jsem rád, že my našich zaměstnancům*

můžeme poskytnout takovou mzdu, že se nemusí bát jít si požádat o úvěr do banky s tím, že by jim nebyl přidělen kvůli trvalému příjmu v nedostatečně odpovídající výši.“

Pokud nadřízení nejsou spokojeni s pracovním výkonem zaměstnance, a to opakovaně, většinou stačí pohrozit zkrácením mzdy. *„Ve skutečnosti k tomuto kroku moc často nepřistupujeme a snažíme se klukům zajistit nějakou pravidelnou výši mzdy.“*

Žádných speciálních příplatků společnost nevyužívá, přesčasů jim jsou propláceny dle zákona. Práce v noci se dělnických pozic netýká, většinou na stavbách nezačíná dříve než v 6 ráno. Pokud přesčasů má někdo výrazně více, společnost se to většinou snaží řešit poskytnutím náhradního volna. *„Jsou období, kdy z provozních důvodů kluci mají těch přesčasů více.“*

Díky dotazníkovému šetření mezi pracovníky dělnických profesí bylo umožněno získat výpovědi i z „druhé strany“ nikoliv pouze z pohledu vedení, jenž může mít zkreslené představy o fungování systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů, nebo se může snažit případné nedostatky skrýt či zamlčet. Vedoucí výrobního úseku pan RŠ nevnímá mezi dělníky výraznou nespokojenost se mzdou.

Další otázka směřovala na průběh hodnotících rozhovorů. Tento rozhovor probíhá jednou ročně, *„vždy jsem přítomen já, jakožto vedoucí úseku a daný mistr či nadřízený pracovníka.“* Sám pan RŠ přiznává, že každý rozhovor probíhá trochu odlišně. *„Zaměstnáváme zaměstnance, které můžeme jenom pochválit, ujistit je, že s nimi počítáme do budoucna a že jsem s jejich prací spokojeni. Pak jsou i tací, kteří ne že by odváděli vyloženě špatnou práci, ale nějaké připomínky máme. Ať už k jejich výkonosti, snaze a ochotě, jejich přístupu...“* Taktéž dodává, že žádný předem stanovený postup hodnocení a konkrétní faktory, které by měly být hodnocené nemají. Tyto hodnotící pohovory poskytují obrázek o tom, kam se zaměstnanec daný rok posunul, zda dosáhl nějakého zlepšení, rozšířil si kvalifikaci apod. Zároveň slouží jako podklad pro rozhodování o jeho budoucí výši mzdy. *„Většinou už při pohovoru řešíme, zda by si zasloužil zvýšit variabilní složku mzdy. Většinou se stává, že ti, co provádějí standardní výkon mají sebevědomí si o zvýšení platu požádat. Samozřejmě ne ve všech případech jde vyhovět. Zaměstnanci by měli být naopak rádi, že jim není mzda oproti předešlému roku snižována a zůstává ve stejné výši.“* I on přiznává, že hodnocení tak, jak nyní funguje nemůže být nikdy zcela objektivní vůči všem pracovníkům. *„Rozhovory se snažíme vést v přátelské atmosféře, aby zaměstnanci nemuseli mít strach, co je čeká. Snažíme pracovníky náležitě ocenit, právě*

jistá diferenciacie zvyšuje jejich výkonnost. “ Jde primárně o hodnocení pracovního výkonu, nikoliv jejich chování a osobnost. „Nemáme v úmyslu hodnotit jejich osobnost, i když právě ona má třeba velký podíl na tom, jak pracovník přistupuje k různým úkolům, situacím a jak je oblíben/neoblíben u kolegů. U nás se nepoužívají výkonnostní normy.“ „Mistr ale ví, kolik jaká práce zabere času a jak náročná je, dokáže pak tedy zhodnotit výkon zaměstnance nejobektivněji.“ Tuto variabilní složku zvyšuje pouze v případech, kdy zaměstnanec dělá nad rámec svých povinností a rozhodně neplatí pravidlo, že by došlo k celoplošnému zvyšování této složky u všech dělnických pracovníků.

Jakési průběžné hodnocení následuje vždy po ukončení dané stavby. Většinou jde o slovní uznání či pochvalu celého pracovního týmu, případně jednotlivců, z tohoto důvodu také není nijak evidováno. Vedoucí toho hodnocení vnímá jako další motivační prvek *„Zaměstnanci se mezi sebou těmito „úspěchy“ rádi chlubí, i když se nejedná o žádnou hmotnou odměnu jejich dobře odvedené práce.“*

V souvislosti se zájmem o školení, kurzy či jiné formy vzdělávání velký zájem od zaměstnanců příliš nepocituje. Společnost má zájem o zaměstnance, kteří vlastní svářečské průkazy, průkazy strojíka, umí obsluhovat stavební stroje. V případě, že začne používat nový stroj, je samozřejmostí zajištění vstupního školení od samotného dodavatele stroje či autorizovaného prodejce. Společnost je zároveň ochotná proplácet vstupní či opakovaná školení, aby bylo zajištěno prodloužení platnosti těchto průkazů. *„Máme zájem, aby zaměstnanci uměli obsluhovat stavební stroje, které používáme, měli odbornou způsobilost. Nejen z toho důvodu, že správným používáním prodloužíme jejich životnost a nebude nutné tolik oprav, ale i proto, že některé jsou zcela specifické a je nutná i prevence rizik související s jejich používáním.“*

Na základě těchto hodnocení pak s konkrétním nadřízeným pracovníka rozhodují o tom, kam se daný zaměstnanec za ten rok posunul. Zda by si zasloužil zvednout mzdu, respektive přeřadit do vyššího mzdového stupně s vyšší hodinovou sazbou. V čem by se mohl zlepšit a na čem zapracovat. *„On nám zase dá zpětnou vazbu, co ho baví, co naopak méně, s čím je spokojen a s čím naopak není.“*

8 Vlastní návrhy úprav současného systému odměňování

8.1 Návrhy změn týkající se hodnocení pracovníků

Z provedených analýz vyplynul zajímavý poznatek týkající se hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Nejen že zaměstnanci považují tyto rozhovory za nepříliš dobrou zpětnou vazbu, ale i z provedených rozhovorů vyplynulo zjištění, že provedené hodnocení nemusí být vždy zcela objektivní. Obzvláště z podstaty, že jedním z hodnotitelů je přímý nadřízený pracovníka a může do svého hodnocení přenášet i osobní vztahy a sympatie (příp. antipatie) ke konkrétnímu zaměstnanci. Což vzhledem k tomu, že je toto hodnocení podkladem pro výši peněžní odměny, konkrétně variabilní složky mzdy, která může tvořit významnou část konečné mzdy, je poněkud znepokojující. Je tedy nutné této činnosti věnovat více času a samotný proces hodnocení upravit a standardizovat.

Dalším problémem spojeným s hodnocením pracovníků je nedostatečná archivace těchto hodnocení, kdy zdaleka ne všechny podklady a výsledné hodnocení jsou k dispozici. Autorka si tedy dovolila navrhnout úpravu tohoto procesu spolu s formulací doporučení v závěru této kapitoly.

Autorka by doporučila taktéž participaci personalistky nejen v oblasti přípravy hodnotících dokumentů, ale i samotného procesu hodnocení. Jak už bylo zmíněno, hodnocení provádí vždy nadřízený daného pracovníka a nejvyšší nadřízený v daném úseku, pod který hodnocený pracovník spadá. V případě dělnických profesí se přímý nadřízený liší dle daných pracovních skupin. Proces hodnocení může být ovlivněn jeho osobností, stylem řízení i schopností komunikace. Právě z tohoto důvodu by autorka doporučila účast personalistky při hodnotícím rozhovoru, která by v případě vybočení ze standardního procesu této činnosti mohla zasáhnout a vedoucího pracovníka usměrnit či doplnit. Nevylučuje se i účast samotného ředitele společnosti.

Proces hodnocení by se měl uskutečňovat v pravidelných intervalech, společnost doposud hodnotí 1x ročně. Stojí za zvážení, zda pro aktuálnější zpětnou vazbu nezvolit pravidelnější interval (půlroční hodnocení). Spolu s tím i přehodnocení výsledných půlročních prémie. Autorka se však domnívá, že v tomto směru by mohl být problém vytiženosti vedoucích i samotných zaměstnanců při plnění dohodnutých termínů, nehledě na to, že proces by byl kromě časové náročnosti, i poněkud administrativně náročný.

U ročního hodnocení je riziko, že v podvědomí hodnotitelů i samotných zaměstnanců nezůstávají veškeré podařené/nepodařené výkony, které by měly být v hodnocení zahrnuty či alespoň prodiskutovány.⁶⁷ S frekvencí provádění těchto rozhovorů častější než jednou ročně, se můžeme vyvarovat toho, že dobří pracovníci se nepřehlednou a ti špatní se naopak nebudou moci „schovat.“

Ze slov vedoucího výrobního úseku dochází k průběžnému hodnocení vždy po ukončení dané stavby. Zároveň je tím vytvořen i prostor pro případné pochvaly a uznání za dobrý pracovní výkon. Toto hodnocení však samozřejmě není evidováno a slouží pouze jako jakýsi motivační prvek pro zaměstnance.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření téměř 40 % zaměstnanců dělnických pozic nemá na tyto hodnotící rozhovory pozitivní názor. Nepovažují je za dostatečnou zpětnou vazbu a ani je nevnímají příliš motivačně. *"Každá organizace má definovány cíle a strategii a je potřebné, aby tyto cíle přijali za své i zaměstnanci. Hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných."*⁶⁸

Druhou důležitou podmínkou návrhu na pozměněnou podobu hodnotícího systému je především nutnost jejich archivace (evidence výstupů). Nikoliv pouze v papírově podobě, autorka by doporučila tyto podklady evidovat i elektronicky.

Pracovní úsilí a nasazení hodnotíme v kontextu náplně dané práce, zda došlo ze strany zaměstnance ke splnění očekávání a smyslu dané pozice. Bariérou k vyšší výkonnosti může být v postoji k práci, chování na pracovišti-různá míra zaangažovanosti a snaha vyvolat napětí ve skupině. Jelikož není možné přímé hodnocení výkonu pomocí měřitelných parametrů (kvalita, rychlost, množství, náklady na jednotku) bude výstup pracovníka hodnocen nejenom pomocí komentáře, ale i stupnicí 1 až 5. Navrhnutá úprava dosavadního systému hodnocení splňuje důležité cíle hodnocení. Těmi jsou:

- vytvořit podklad pro učinění rozhodnutí v oblasti odměňování
- zpětná vazba zaměstnanci hodnotící jeho pracovní výkon, a nejen ten
- stanovit potřeby zaměstnance v oblasti rozvoje a postup pro zlepšení výkonu
- prostor pro projednání připomínek a ambicí zaměstnance s vedoucími pracovníky

⁶⁷HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 2006, s. 24.

⁶⁸Tamtéž, s. 16.

K tomu, aby byla zpětná vazba o výkonu, pracovním nasazení i chování zaměstnance na pracovišti dostatečně vypovídající a komplexní vzhledem k posuzovanému období, by posloužit měly podklady od stavbyvedoucích, kteří po dokončení každé stavby vyplní report o hodnocení pracovního výkonu a případně dalších dodatečných poznámek týkající se chování apod. Tyto dílčí reporty, které nelze nazvat hodnocením v pravém slova smyslu, budou stavbyvedoucí průběžně (1x za 3 měsíce) odevzdávat personalistce, která se bude hodnotící rozhovorů také účastnit. Návrh podoby dílčích reportů obsahuje příloha č. 3.

Přímým nadřízeným bude zaměstnanec seznámen s pozitivními a negativními aspekty jeho pracovního výkonu a následně bude provedeno hodnocení oblastí uvedených v hodnotící části. Vedoucí úseku poté informuje zaměstnance o cílech společnosti a budoucích plánech společnosti. Pokud jsou oblasti, ve kterých se lze zlepšovat, bude nastíněn postup pro zlepšení pracovního výkonu a samozřejmě i prodiskutována potřeba rozvoje pracovníka-obnova svářečského kurzu a jiných oprávnění potřebných k výkonu práce, případná školení či kurzy k prohloubení kvalifikace. Následně bude ponechán prostor pro projednání připomínek a ambicí ze strany zaměstnance a možnost zaměstnance se k danému hodnocení vyjádřit. Nedílnou součástí hodnotícího listu je datum provedení rozhovoru a podpis všech zúčastněných. Hodnotící zápis pro dělnické pozice je uveden v příloze č. 3 (návrh hodnotícího zápisu pro dělnické pozice).

8.2 Hodnocení pro skupinu THP zaměstnanců

Pro THP se autorka také pokusila navrhnout jednotný hodnotící list. Momentálně je autorkou navržen tak, aby ho bylo možné použít obecně na všechny THP. Až se tento systém hodnocení ve společnosti osvědčí, bude vhodné ho optimalizovat a případně upravit, aby byl vyhovující z hlediska rozdílných nároků a požadavků konkrétních technickohospodářských pozic. Opět bylo využito hodnotící stupnice (1-výborný až 5-nedostačující, obdobně jako známkování ve škole).

Hodnotící list se liší pouze v hodnotící části, jinak zůstává obsah hodnotícího listu totožný s listem pro hodnocení výkonu dělnických pozic.

Obrázek 2: Hodnotící zápis pro THP

HODNOTÍCÍ ZÁPIS

Hodnotící část		Známka
Odbornost zaměstnance a její růst		
Pracovní úsilí, nasazení a flexibilita		
Plnění stanovených cílů a pracovních povinností		
Komunikační schopnosti v rámci pracovní náplně		
Komunikace se spolupracovníky		
Komunikace s nadřízenými		

Zdroj: autor

Jelikož je hodnocení pro technickohospodářské pracovníky navrženo prozatím obecně, bude při hodnocení položky *plnění stanovených cílů a povinností* respektována rozdílná náplň práce. U pracovníků obchodního úseku se bude v tomto směru moci hodnotit například kvalita a rychlost zpracování cenových nabídek, u projektantů kvalita vypracování projektové dokumentace, u stavbyvedoucích pak povinnosti spojené se zajištěním stavby (dodržení termínů zahájení stavby, zajišťování BOZP na pracovišti, koordinace mistru apod.). Stejně tak se náplni práce konkrétního zaměstnance bude přizpůsobovat hodnocení *komunikačních schopností v rámci pracovní náplně*, kdy u obchodního úseku půjde o hodnocení komunikace s klienty a objednateli, u ekonomického úseku pak například o komunikaci s orgány státní správy u stavbyvedoucích například komunikace se subdodavateli a podřízenými pracovníky. Jak už bylo řečeno, přítomen bude vždy přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, který by měl mít dostatečný přehled o náplni zaměstnanců, které řídí a kontroluje a kteří spadají pod jeho úsek.

Nehledě na to, pro jakou skupinu pracovníků je hodnotící zápis vytvořen, je vhodné, aby personalistka s hodnotiteli předem probrala žádoucí chování pro každou hodnotící oblast a jakých kompetencí a schopností by daný pracovník měl nejlépe

dosahovat. Těžko by se hodnotilo něco, pod čím si hodnotitelé mohou představit rozdílné požadované výsledky.

Personalistka by měla taktéž poskytnout obecný návod upravující způsob, jakým by měl být rozhovor veden (v přátelské atmosféře, aktivně zaměstnanci naslouchat a ponechat prostor pro diskuzi a reakci hodnoceného zaměstnance atd.)

Kromě samotné hodnotící části je žádoucí navázat na rozhovor z minulého období, prodiskutovat do jaké míry se podařilo splnit cíle a úkoly závěrem stanovené z předešlého hodnotícího rozhovoru, případně probrat problémy a komplikace. Otázky směřující k získání informací o tom, jak pracovník zvládal práci a zda byly nějaké úkoly, které byly nad rámec jeho pracovní schopností a zhodnotit jeho pracovní náplň, co se podařilo, co naopak ne. Taktéž dotazy směřující na zjištění spokojenosti/nespokojenosti s různými aspekty jeho práce.

Je nutná důsledná a dostatečná příprava dokumentů, které jsou součástí hodnotícího rozhovoru (včetně pokynů a podkladů používaných k hodnocení). To vše může pomoci při snaze vyhnout se případným chybám. Za nejčastější chyby, které se v průběhu rozhovoru objevují považujeme například tendence k mírnějšímu hodnocení s cílem neublížit, ovlivnění atmosféry rozhovoru aktuální náladou hodnotitele, neoproštění se od sympatií k hodnocenému, rozdílnost v názorech hodnocení obou hodnotitelů apod.

8.3 Návrh v oblasti systému zaměstnaneckých benefitů

Po společnost jsou pochopitelně nejvýhodnější takové benefity, které jsou daňově účinným výdajem, popřípadě nákladem a dochází tak ke snížení daně z příjmu. Je vhodné sledovat, zda nemohou být některé ze zvolených benefitů poskytovány, respektive financovány z fondů (například sociální fond, fond kulturních a sociálních potřeb aj.) tvořených ze zisku po jeho zdanění.

Pro zaměstnance je pak optimální využívat takové benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a nejsou zahrnovány do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Jak už bylo zmíněno, společnost používá fixní systém zaměstnaneckých výhod. Podmínky poskytování těchto výhod upravuje vnitropodniková směrnice. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že právě zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance důležitým motivem pro pracovní výkon. Zaměstnanci mají samozřejmě největší zájem

na tom, aby konečná částka na výplatnici byla co nejvyšší, není tedy překvapením, že by nejvíce uvítali benefit 13. plat.

V rámci jedné otázky dotazníkového šetření byl ponechán prostor na ohodnocení benefitů, které společnost v současné době poskytuje a zároveň tyto benefity rozšířeny o další poskytované zaměstnanecké výhody, kterou jsou často poskytovány v jiných podnicích. Nebylo zjištěno, že by v současnosti poskytované benefity byly ze pohledu zaměstnanců nevyhovující či z jejich strany nežádoucí, ale pro případ, že by společnost uvažovala v budoucnosti o rozšíření stávajícího systému či jeho změny z důvodu nedostatečného motivačního účinku, si autorka dovolila navrhnout možnou podobu či změnu tohoto systému.

Rozšiřování systému poskytovaných benefitů závisí na finanční situaci společnosti a jejich možnostech. Společnost má samozřejmě zájem motivovat své zaměstnance v co největší možné míře, je tak vhodné poskytovat takové benefity, o které mají zaměstnanci zájem. Opět tu narážíme na individuální potřeby každého jednoho zaměstnance. Autorka by tak doporučila zvážit zavedení **systému cafeteria**.⁶⁹ Jedná se o systém obzvlášť oblíbený v USA, díky jeho daňové výhodnosti-dle amerického zákona o dani je možné do určité výše osvobodit od daně veškeré výhody poskytované v rámci tohoto programu.⁷⁰ Pro naše podnikatelské prostředí tento systém nemá žádné speciální daňové výhody, ale respektuje individuální potřeby zaměstnanců, má význam z hlediska stimulace práce a zvyšuje pracovní motivaci, a i potenciál.

Podstatou systému cafeteria je volitelný balíček benefitů, které si zaměstnanec z nabídky vybírá. Tento systém může být uplatňován v různých formách. Autorka by doporučila zvolit systém skládající se z fixní části benefitů, a dle konkrétních zájmů a preferencí pak část flexibilní.

V pevné, fixní části navrhla autorka ponechat benefity, které jsou již nyní ve společnosti poskytovány, a které byly i dle výsledků dotazníkového šetření, tedy pouze mezi dělnickým personálem, hodnoceny velice kladně. Jedná se o poskytnutí dovolené nad rámec zákona, stravenek a příspěvku na penzijní připojištění, kam autorka zařadila

⁶⁹MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, 2010, s. 2.

⁷⁰Cafeteria systém odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: *Businessvize* [online]. 2016 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

možnost výběru příspěvku na životní pojištění, podle preferencí konkrétního zaměstnance, neboť pro oba tyto příspěvky poskytované zaměstnavatelem jsou stanovené totožné podmínky týkající se osvobození takovýchto příjmů od daně z příjmu na straně zaměstnance. Zároveň tyto příspěvky nejsou součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

Tabulka 7: Fixní část zaměstnaneckých benefitů v cafeterii

Zaměstnanecký benefit	Rozsah poskytování konkrétního benefitu
Dovolená nad rámec zákona	1 týden
Stravenky	90 Kč
Penzijní připojištění/ životní pojištění	500 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 8: Flexibilní část zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecký benefit	1. skupina	2. skupina	3. skupina	Počet bodů
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	800 Kč	1200 Kč	2000 Kč	30
Poskytnutí vitamínů a očkování proti chřipce	300 Kč	300 Kč	300 Kč	10
Příspěvek na kulturu a sport (Flexi Pass)	400 Kč	1200 Kč	1800 Kč	15
Příspěvek na dovolenou a rekreaci (Flexi Pass)	NE	1500 Kč	3000 Kč	40
Odborný rozvoj pracovníků	NE	1000 Kč	1500 Kč	25
Odměna k významnému životnímu výročí *	500 Kč	1000 Kč	1500 Kč	20

*roční čerpání, nikoliv čtvrtletní

Zdroj: autor

Zaměstnanecké benefity plní funkci motivační a stabilizační, autorka se rozhodla do návrhu flexibilního čerpání zaměstnaneckých benefitů na způsob cafeterie zakomponovat jejich čerpání také s ohledem na délku zaměstnání, aby bylo oceněna věrnost zaměstnanců. Z tohoto důvodu byli zaměstnanci rozděleni do tří skupin s ohledem na počet měsíců, po který jsou ve společnosti zaměstnání, následovně:

- I. zaměstnanci pracující ve společnosti méně jak 18 měsíců
- II. zaměstnanci pracující ve společnosti 18 měsíců a déle, zároveň méně jak 48 měsíců
- III. zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 48 měsíců

U zaměstnanců pracujících ve společnosti více jak 48 měsíců (4 roky a více) tímto způsobem může dojít k zvýšení stimulace a udržení kvalifikovaných pracovních sil.

Každé skupině bude poskytován konkrétní zaměstnanecký benefit v různé výši s ohledem na počet let strávených ve společnosti. Benefity jsou ohodnoceny body, které se autorka rozhodla navrhnout tak, aby zohledňovaly daňovou zátěž poskytovaných benefitů ze strany zaměstnavatele. Tedy ty, které pro zaměstnavatele nebudou daňově uznatelných nákladem, budou mít vyšší počet bodů, aby nebylo příliš jednoduché dosáhnout jejich čerpání. Stanovený počet bodů je vyjádřen za čtvrtletí. Zaměstnanci budou moci naplánovat čerpání těchto bodů na nadcházející rok, pokud však přestane být pro zaměstnance benefit žádoucí, bude si moci v polovině roku v případě zájmu čerpání předělat, s ohledem na již vyčerpané body. Pro I. skupinu zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně jak 18 měsíců nebudou prozatím některé z benefitů ve výběru k dispozici.

Zaměstnanci bude stanoven počet bodů, který bude moci v rámci kalendářního roku vyčerpat dle svých potřeb a priorit. Každému zaměstnanci bude přiděleno 100 bodů ročně. V případě jejich nevyčerpání se body budou moci převádět do následujícího období.

Samozřejmě musí být dodrženy pravidla čerpání, tzv. že pokud zaměstnanec podá výpověď, budou mu body kráceny. Seznam je prozatím navržen v takto jednoduché formě, v případě že by společnost chtěla systém zaměstnaneckých benefitů vycházející z principů systému caterie implementovat, může být seznam těchto benefitů rozšířen dle rozhodnutí vedení.

Služební vůz pro soukromé účely v systému například zapracován vůbec nebyl, neboť možnost čerpání tohoto benefitu je určena úzkému okruhu zaměstnanců, navíc v tomto případě nelze zohlednit faktor počtu odpracovaných let, nýbrž spíše pozici ve společnosti.

Změnu v rozvržení jednotlivých benefitů bude nutné hlásit na personálním oddělení. Z daného uspořádání systémů by mělo být zřejmé, že daný benefit může být čerpán maximálně 4krát do roka (vzhledem k čtvrtletnímu bodovému ohodnocení benefitu). V příloze č.6 jsou dané benefity zhodnoceny i po stránce daňové výhodnosti/nevýhodnosti a

tento podklad tedy posloužil pro autorkou navržené bodové ohodnocení jednotlivých benefitů.

V případě, že se společnost nerozhodne implementovat navrženou podobu (popřípadě pozměnou podobu) systému caterie, doporučila by autorka zachovat fungující systém zaměstnaneckých výhod, alespoň spolu s následujícími změnami.

Stravenky

Autorka by doporučila navýšit hodnotu stravenek ze stávajících 80 Kč na 90 Kč, aby si společnost mohla z hodnoty poskytované stravenky uplatnit jako daňový výdej (náklad) maximální možnou částku. S přihlédnutím ke skutečnosti, že pro podnikatelskou sféru je maximální možná částka, kterou lze uplatnit jako výdaj (náklad) max. ve výši 70 % stravného⁷¹ při délce pracovní cesty 5 až 12 hodin.

Tabulka 9: Daňové řešení stravenek - hodnoty v Kč

Nominální hodnota stravenky	Danově uznatelný náklad 55 %	Částka stravenky hrazená zaměstnancem
80	44	36
90	49,5	40,5

Zdroj: autor

Pokud budeme počítat s 20 pracovními dny v měsíci, získá zaměstnanec k měsíčnímu příjmu navíc 880 Kč (44 Kč * 20 dní) Kč v případě stravenky v hodnotě 80 Kč, v případě stravenky v hodnotě 90 Kč získá měsíčně navíc 990 Kč (49,5 Kč * 20 dní). Rozdíl není nijak markantní, ale v případě, že toto navýšení nebude pro zaměstnavatele představovat žádné finanční zatížení, jelikož pouze využije maximální možné částky uplatňované jako daňový výdaj, i 110 Kč měsíčně navíc mohou zaměstnanci ocenit.

Příspěvek na penzijní připojištění / životní pojištění

Z dotazníkového šetření a provedených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci by nejvíce ocenili navýšení jejich mzdy. Autorka si dovolila vyčíslit, jak výrazně by se takové navýšení projevilo v nákladech společnosti (taktéž i v konečném čistém příjmu zaměstnance), pokud by se ředitel společnosti rozhodl zaměstnancům dělnických pozic

⁷¹ Viz § 24 odst. 2 písm. j) bod 4. zákona o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

přidat 1500 Kč. Právě o takovou částku by si nejvyšší počet pracovníků představoval navýšit mzdu, aby její výši pak vnímali jako dostatečnou.

Navýšení mzdy o 1500 Kč v porovnání se zvýšením příspěvku na penzijní připojištění (popř. životní pojištění) taktéž na 1500 Kč.

Tabulka 10: Kalkulace navýšení mzdy vs. zvýšení příspěvku

	Měsíční zvýšení mzdy		Příspěvek na penzijní připojištění/životní pojištění	
	1500 Kč		1500 Kč	
	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Záloha na daň	315 Kč	-	0 Kč	-
SP a ZP	165 Kč	510 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistý příjem	1020 Kč	-	1500 Kč	-
Náklady	-	2010 Kč	-	1500 Kč

Zdroj: autor

V takovéto situaci by roční úspora na jednoho zaměstnance v případě stanovení či navýšení příspěvku na penzijní či životní pojištění (podmínky daňové výhodnosti totožné) na 1500 Kč místo navýšení hrubé mzdy o 1500 Kč činila 6 120 Kč (510 Kč *12).

Z tohoto přehledu by tedy mělo být jasné, pro jakou variantu by společnost měla v případě zvažování zvýšení mezd naklonit, volit pro ni tedy méně nákladnější variantu jak zaměstnancům „přidat“, tzn. nikoliv navyšovat mzdu, ale zvýšit případně příspěvek na penzijní či životní pojištění.

9 Závěr

Diplomová práce se zabývá odměňováním pracovníků za práci. V soukromém právu je uplatňován princip smluvní volnosti a smluvní řešení problémů vznikající při výkonu závislé práce. Je tedy v zájmu zaměstnavatele se dostatečně orientovat v právní úpravě odměňování za práci, a předcházet tak vzniku problémům vycházejících ze špatné interpretace jednotlivých ustanovení. Množství odborné literatury věnující se problematice odměňování a oblasti personalistiky či řízení lidských zdrojů pouze dokazuje, jak jsou tato témata pro obchodní společnosti aktuální, a jak je správné nastavení těchto firemních systému významným aspektem, která má vliv na efektivnosti a úspěšnost podnikání. Správně zvolený a nastavený systém odměňování ovlivňuje významně motivaci a spokojenost zaměstnanců.

V teoretické části práce byly zpracovány klíčové pojmy související s odměňováním a řízením lidských zdrojů, a to především s ohledem na právní předpisy upravující oblast odměňování v právním řádu ČR, jenž je vázán na znění mezinárodních úmluv. Tyto získané poznatky autorka využila k provedení analýzy systému odměňování ve společnosti XY a následným doporučením. V úvodu praktické části diplomové práce byla stručně charakterizována společnost, vymezen předmět podnikání, nastíněna organizační struktura společnosti a značná část kapitoly byla věnována také struktuře složení zaměstnanců.

V posledních letech dochází k nepatrnému nárůstu zaměstnanců, společnost v současné době zaměstnává 153 zaměstnanců. Přes 60 % zaměstnanců společnosti tvoří dělničtí pracovníci, kteří vykonávají manuální práce na stavbách. Vzhledem k této skutečnosti a k předmětu podnikání společnosti je logické, že významnou převahu ve společnosti tvoří mužské pohlaví. V rámci analýzy struktury zaměstnanců bylo autorkou upozorněno na důležitou skutečnost, že v následujících letech se bude společnost muset zaměřit na nábor nových zaměstnanců, z důvodu rostoucího počtu zaměstnanců blížících se důchodovému věku.

Provedené dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze pro pracovníky dělnických pozic, kteří tvoří významnou část pracovního personálu společnosti, rozhodla se ke komplexnějšímu obrazu na uplatňovaný systém odměňování ve společnosti byly provedeny také rozhovor i s generálním ředitelem, vedoucím výrobního úseku a personalistkou.

Doposud uplatňovanému systému odměňování chybí profesionalista a systematickost, jelikož přiznání či přidělení osobního příplatku k hodinové mzdě, jenž je poskytován dělnickým pracovníkům, bývá založeno pouze na rozhodnutí přímého nadřízeného a vedoucího daného úseku, který posuzuje odbornost pracovníka a kvalitu vykonané práce bez propracovanější koncepce hodnocení daných skutečností, které by bylo zároveň i archivováno. Díky tímto může být vytvořen prostor vnímání uplatňovaného systému odměňování jako nedostatečně spravedlivého, což je jedna z vlastností, které by měl systém hodnocení ve společnosti rozhodně měl mít.

Ze strany autorky byl v souvislosti s vytipováním této problematické části hodnocení pracovníků zpracován hodnotící zápis pro dělnické pozice, od kterého se by se mělo odvíjet rozhodnutí o přiznání výše tohoto osobního příplatku. Součástí hodnotícího listu je hodnocení určitých aspektů, které ovlivňují výsledný pracovní výkon a tyto aspekty budou tedy přímým nadřízením a vedoucím úseku, pod který zaměstnanec spadá, minimálně jednou ročně hodnoceny. Autorka doporučila taktéž i výraznou součinnost, především administrativní podporu procesu hodnocení ze strany personalistky, a i její osobní účast na hodnotících pohovorech. Hodnoceni budou i THP, pro které byl zpracován také hodnotící list, i v jejich případě se bude na základě tohoto listu odvíjet přehodnocení jejich finančního ohodnocení.

Z šetření dále vyplynulo, že problematicky se jeví také omezené možnosti dodatečných forem vzdělání či kurzu vedoucích k prohloubení znalosti dělnického personálu, i přes zájem této skupiny. Bylo tedy doporučeno bližší analýzy a navýšení budgetu na tyto aktivity.

Mezi dělnickým personálem nepanuje velká nespokojenost s výší mzdy, přesto by uvítali navýšení mzdy o 1000 Kč a 1500 Kč měsíčně. Autorka se domnívá, že v případě navýšení mzdy či jiných složek odměňování by dělničtí pracovníci nemuseli tak negativně vnímat výši poskytované mzdy, vzhledem k namáhavosti práce. Jelikož si je autorka vědoma finanční náročnosti realizace těchto přání pracovníků pro společnost, doporučila by pozměnit alespoň systém zaměstnaneckých výhod, který má především motivační a stabilizační funkci, a tvoří důležitou součástí celkového systému odměňování ve společnosti. V souvislosti s poskytováním zaměstnaneckých benefitů je nutné samozřejmě nahlížet na tuto oblast jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Snahou je optimalizovat daňovou povinnost zaměstnavatele a zvýšení motivace na straně

zaměstnance. Z šetření vyplynulo, že ač je soustava zaměstnaneckých benefitů ve společnosti poměrně úzká, zaměstnanci jsou s její nabídkou relativně spokojeni. Alespoň v tom smyslu, že společnost poskytuje takové benefity, které v žebříčku důležitosti dělničtí pracovníci hodnotili těmi nejvyššími známkami, a zároveň jsou daňově výhodné i z pohledu společnosti.

Autorka se tedy pokusila zpracovat návrh, který by respektoval individualitu zaměstnanců a jejich odlišné priority a potřeby. Navrhla drobně poupravit doposud fixní soustavu benefitů a rozšířit ji o flexibilní blok, tedy zavést systém benefitů založen na principu *cafeterie*. Navržené změny systému zaměstnaneckých výhod jsou detailněji popsány v kapitole 9.3.

Jako bezproblémovou oblast vnímá autorka firemní komunikaci. Z provedených šetření nebylo zjištěno výraznějších pochybení a nedostatků. Přesto se však u každého i minimálně problematického zjištění snažila navrhnout doporučení již při samotném vyhodnocení dotazníkového šetření.

Velice pozitivně oceňuje také skutečnost, že vedení si je vědomo důležitosti fungování komunikace napříč organizací a zakládá si na ní. Dále pozitivně hodnotí také dodržování BOZP na staveništích, kdy ze získaných informací vyplývá, že z hlediska kontrol BOZP ze strany státních orgánů nebyla zjištěna v posledních letech žádná pochybení, tuto skutečnost dokládá i velmi malé procento pracovních úrazů z interních přehledů společnosti.

Na závěr by autorka dodala, že i přes zmíněné nedostatky byla právní úprava odměňování, a i samotný systém odměňování, ve společnosti posouzen jako vyhovující. Hlavním přínosem práce bylo pro autorku praktické zjištění stavu dané problematiky odměňování v praxi, ve společnosti XY s.r.o., jenž působí na českém stavebním trhu. Zároveň doufá, že zjištění poznatky a navržené změny budou pro společnost přínosné při dalších analýzách a optimalizacích systémů, ať už samotného systému odměňování či procesu hodnocení pracovníku, nebo při zvažování implementace změny systému poskytování zaměstnaneckých benefitů.

10 Zdroje

- GALVAS, Milan, GREGOROVÁ, Zdeňka a HRABCOVÁ, Dana. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. 303 s. ISBN 978-80-7380-243-1.
- HŮRKA, Petr et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.
- BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*. 5., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxxv, 599 s. Právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-405-6.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.
- KOCOUREK, Jiří a TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, ©2004. 839 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-226-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PUGNEROVÁ, Michaela. *Kapitoly z psychologie práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 83 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1421-X.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- JOUZA, Ladislav. *Nový občanský zákoník a vznik pracovního poměru*. Bulletin advokacie. 2014, č. 1-2. s. 36.

Elektronické zdroje

- Adams' Theory of Justice. In: *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
- BĚLINA, M. Pracovní právo po novém občanském zákoníku, in sborník *Pracovní právo 2013*, dostupné z <http://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2013/files/PracovniPravo2013.pdf>, s. 24 [cit. 12-02-2017].
- Cafeteria systém odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: *Businessvize* [online]. 2016 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- NEČAS, Filip. První novelizace nového občanského zákoníku v devíti bodech. In: *Frank Bold Advokáti* [online]. 24.1.2017, 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani-inovace/prvni-novelizace-noveho-obcanskeho-zakoniku-v-deviti-bodech>
- Stavebnictví-vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2017. In: *Kurzycz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/A=6>.
- Mzdy a náklady práce. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.
- Změny daňových úlev u "spoření na penzi" pro rok 2017 v předstihu. In: KODAP: společnost pro daňové poradenství [online]. Liberec, 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.kodap.cz/cs/pro-vas/aktuality/zmeny-danovych-ulev-u-sporeni-na-penzi-pro-rok-2017-v-predstihu.html>
- Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. In: *Kurzycz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Zákony a související právní předpisy

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- Zákon. č. 2/1993 Sb., o vyhlášení listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 95/1949, o ochraně mezd (č. 411/1991 Sb.)
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, zrušen k 1.1.2017
- Zákon č. 118/2000 Sb., zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 95/1949, o ochraně mezd (č. 411/1991 Sb.)
- Zákon č. 251/2005 Sb., zákon o inspekci práce
- Směrnice Rady č. 75/117 EHS, o sblížení právních předpisů členských států týkajících se uplatňování zásady stejné odměny za práci pro muže a ženy.

Seznam použitých zkratk

- ZP –zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- NOZ –zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- LZPS – Listina základních práv a svobod, Zákon. č. 2/1993 Sb., o vyhlášení listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky
- ZPř –zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- EU – Evropská unie
- OSŘ –zákon č. 99/1963 občanský soudní řád
- THP – technickohospodářský pracovník

11 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Příloha 2: Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

Příloha 3: Návrh hodnotícího zápisu pro dělnické pozice

Příloha 4: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů rentability

Příloha 5: Návrh podoby dílčího reportu

Příloha 6: Daňové řešení navržených benefitů flexibilní části systému

Příloha 1: Dotazníkové šetření

1. **Myslím si, že společnost je dobrým zaměstnavatelem a pracuji pro ni rád:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
2. **Uvažujete v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti?**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
3. **Poskytuje Vám společnost příležitost k různým druhům školení týkajících se rozšiřování Vašich znalostí, schopností a dovedností?**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
4. **Absolvoval jste během posledních 12 měsíců nějaké školení?**
 ano ne
5. **Bylo pro Vás v minulosti absolvované školení přínosné a užitečné v souvislosti s požadavky Vaší práce?**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
6. **Na pracovišti mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra, téměř bez konfliktů:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
7. **Se svým přímým nadřízeným mám dobrý vztah a v případě potřeby se na něj mohu obrátit:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
8. **Ve vztahu k zaměstnancům společnost dodržuje zákony i nařízení a snaží se eliminovat projevy související s diskriminací (z důvodu barvy pleti, původu, pozice, věku) či možné šikany na pracovišti:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
9. **Mám dostatek informací k výkonu své práce, a to v čas a v požadované kvalitě:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
10. **Mám dostatek informací o budoucích plánech společnosti, jejich cílech a hospodaření:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
11. **Nadřízený se zajímá o názory a nápady a já mám možnost se v tomto směru vyjádřit:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
12. **Nadřízený mi v případě dobře odvedené práce projevuje dostatečné uznání:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
13. **Mám přehled o tom, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
14. **Považujete své platové ohodnocení za dostatečné vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu a nasazení?**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne
15. **Mzdové hodinové sazby odpovídají náročnosti práce:**
 ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne

16. V případě, že se svou mzdou spokojeni nejste, o kolik Kč více byste si představoval (měsíční odhad navýšení dosavadní mzdy):

- 1–500Kč 500–1000Kč 1000–1500Kč
 1500–2500Kč 2500Kč a více

17. Souhlasím s tvrzením, že společnost uplatňuje rovný a spravedlivý přístup k odměňování:

- ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne

18. Hodnotící pohovor s nadřazeným vnímám pozitivně a je pro mě dobrou zpětnou vazbou:

- ano, rozhodně spíše ano spíše ne rozhodně ne

19. Posuďte důležitost jednotlivých motivů pro výkon práce
ohodnoťte škálou 1 (není významné) až 5 (velmi významné)

	1	2	3	4	5
<i>Mzdové ohodnocení</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Možnost vzdělávání (kurzy, školení)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Jednání s úctou a respektem</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Jistota zaměstnání</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Možnost povýšení a kariérního růstu</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Pochvala a uznání nadřízeného</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Posuďte důležitost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů (jaké upřednostňujete):

ohodnoťte škálou 1 (není významné) až 5 (velmi významné)

	1	2	3	4	5
<i>Dovolená nad rámec zákona</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Příspěvek na penzijní pojištění</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Příspěvek na dopravu do zaměstnání</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Stravenky</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Příspěvek na dovolenou</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Třináctý plat</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Firemní půjčky</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Příspěvky na kulturní a sportovní aktivity</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V případě, že upřednostňujete i jiné (výše neuvedené) prosím vypište:

.....

Zdroj: autor

Příloha 2: Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

Myslím si, že společnost je dobrým zaměstnavatelem a pracuji pro ni rád:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	17	27,4
2	spíše ano	41	66,1
3	spíše ne	4	6,5
4	rozhodně ne	0	0
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Uvažujete v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti?

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	2	3,2
2	spíše ano	3	4,8
3	spíše ne	29	46,8
4	rozhodně ne	28	45,2
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Poskytuje Vám společnost příležitost k různým druhům školení týkajících se rozšiřování Vašich znalostí, schopností a dovedností?

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	9	14,5
2	spíše ano	18	29,0
3	spíše ne	29	46,8
4	rozhodně ne	5	8,1
	Nevyplněno	1	1,6
		62	100

Absolvoval jste během posledních 12 měsíců nějaké školení?

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
	Ano	62	100,0
	Ne	0	0,0
	Nevyplněno	0	0,0
		62	100

Bylo pro Vás v minulosti absolvované školení přínosné a užitečné v souvislosti s požadavky Vaší práce?

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	21	33,9
2	spíše ano	31	50,0
3	spíše ne	7	11,3
4	rozhodně ne	3	4,8
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Na pracovišti mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra, téměř bez konfliktů:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	19	30,6
2	spíše ano	36	58,1
3	spíše ne	7	11,3
4	rozhodně ne	0	0
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Se svým přímým nadřízeným mám dobrý vztah a v případě potřeby se na něj mohu obrátit:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	14	22,6
2	spíše ano	42	67,8
3	spíše ne	4	6,4
4	rozhodně ne	2	3,2
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Ve vztahu k zaměstnancům společnost dodržuje zákony i nařízení a snaží se eliminovat projevy související s diskriminací (z důvodu barvy pleti, původu, pozice, věku) či možné šikany na pracovišti:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	12	19,3
2	spíše ano	43	69,4
3	spíše ne	2	3,2
4	rozhodně ne	0	0
	Nevyplněno	5	8,1
		62	100

Mám dostatek informací k výkonu své práce, a to v čas a v požadované kvalitě:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	8	12,9
2	spíše ano	41	66,1
3	spíše ne	13	21,0
4	rozhodně ne	0	0
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Mám dostatek informací o budoucích plánech společnosti, jejich cílech a hospodaření:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	5	8,1
2	spíše ano	30	48,3
3	spíše ne	21	33,9
4	rozhodně ne	6	9,7
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Nadřízený se zajímá o názory a nápady a já mám možnost se v tomto směru vyjádřit:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	8	12,9
2	spíše ano	26	42,0
3	spíše ne	23	37,1
4	rozhodně ne	5	8,0
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Nadřízený mi v případě dobře odvedené práce projevuje dostatečné uznání:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	13	21,0
2	spíše ano	31	50,0
3	spíše ne	15	24,2
4	rozhodně ne	3	4,8
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Mám přehled o tom, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení:

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	15	24,2
2	spíše ano	33	53,2
3	spíše ne	14	22,6
4	rozhodně ne	0	0
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Považujete své platové ohodnocení za dostatečné vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu a nasazení?

	Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1	Ano, rozhodně	6	9,7
2	spíše ano	24	38,7
3	spíše ne	21	33,9
4	rozhodně ne	11	17,7
	Nevyplněno	0	0
		62	100

Mzdové hodinové sazby odpovídají náročnosti práce:

Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Ano, rozhodně	2	3,2
spíše ano	23	37,1
spíše ne	29	46,8
rozhodně ne	8	12,9
Nevyplněno	0	0
	62	100

V případě, že se svou mzdou spokojeni nejste, o kolik Kč více byste si představoval (měsíční odhad navýšení dosavadní mzdy):

Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1 - 500Kč	0	0
500 - 1000 Kč	11	22,9
1000 - 1500 Kč	26	54,2
1500 - 2500 Kč	8	16,7
2 500 Kč a více	3	6,20
	48	77,4*

*77,4 % z celkového počtu vrácených dotazníků (tj. ze 62)

Souhlasím s tvrzením, že společnost uplatňuje rovný a spravedlivý přístup k odměňování:

Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Ano, rozhodně	6	9,7
spíše ano	35	56,4
spíše ne	21	33,9
rozhodně ne	0	0
Nevyplněno	0	0
	62	100

Hodnotící pohovor s nadřazeným vnímám pozitivně a je pro mě dobrou zpětnou vazbou:

Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Ano, rozhodně	10	16,1
spíše ano	27	43,6
spíše ne	25	40,3
rozhodně ne	0	0
Nevyplněno	0	0
	62	100

Zdroj: autor

Příloha 3:Návrh hodnotícího zápisu pro dělnické pozice

HODNOTÍCÍ ZÁPIS

Základní údaje

Úsek	
Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Přímý nadřízený	

Hodnotící část

Známka

Odbornost zaměstnance		
Pracovní úsilí a nasazení		
Chování na pracovišti a přístup		
Komunikace s nadřízeným		
Komunikace se spolupracovníky		
Dodržování BOZP		

Cíle pro nadcházející období

--

Doplňující informace

Názor či připomínky zaměstnance	
Názor či připomínky nadřízeného	

Zdroj: autor

Příloha 4: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů rentability

	2015	2014	2013	2012	2011
Provozní výsledek hospodaření	30 814	21 359	12 855	12 143	7 565
Finanční výsledek hospodaření	-951	300	-227	-1 871	-1 623
EBIT	29863	21659	12628	10272	5942
Daň z příjmů za běžnou činnost	5 529	3 892	2 846	2 563	1 616
EAT	24334	17767	9782	7709	4326
Aktiva celkem	325 000	346 308	292 735	283 364	333 173
Vlastní kapitál	223 654	209 597	193 144	183 418	178 614
Dlouhodobé závazky	17 023	13 976	11 852	15 318	22 531

Zdroj: autor, na základě účetních výkazů

Příloha 5: Návrh podoby dílčího reportu

DÍLČÍ REPORT

Název stavby:	Rozšíření a stavební úpravy školní jídelny ZŠ
Umístění stavby:	Beroun - Závodí
Termín realizace stavby:	3/2016 – 6/2016
Odpovědný stavbyvedoucí:	Ing. Novák

Příjmení a jméno	Odpovědný mistr	Pracovní výkon a nasazení	Komunikace a chování	Dodržování BOZP	Poznámky k pracovníkovi
Dělník 1					
Dělník n					

Zdroj: autor

Příloha 6: Daňové řešení navržených benefitů flexibilní části systému

Zaměstnanecký benefit	Daňové řešení	
	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	daňově uznatelný náklad, pokud jde o pracovní právní nárok vyplývající z vnitřního předpisu či smlouvy	zdanitelný příjem, vstupuje i do VZ odvodu pojistného
Poskytnutí vitamínů a očkování proti chřipce	neuplatňuje se režim poměrné výše nákladů, poskytováno ze sociálního fondu	nepeněžní forma osvobozena od daně z příjmů
Odměna k životnímu či pracovnímu výročí	daňově uznatelný výdaj, pokud není poskytováno ze sociálního fondu	zdanitelný příjem, vstupuje i do VZ odvodu pojistného
Příspěvek na kulturu a sport (Flexi Pass)	Daňově neúčinný výdaj, případně poskytování ze sociálního fondu	Nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu do 20 000 Kč, i od odvodu pojistného
Příspěvek na dovolenou a rekreaci (Flexi Pass)	Danově neúčinný výdaj, případně poskytování ze sociálního fondu	Nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu do 20 000 Kč, i od VZ odvodu pojistného

*VZ – vyměřovací základ

Zdroj: autor