



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavel Sedlák

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Pavel Sedlák</b>
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **System odměňování zaměstnanců**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zhodnocení jednotlivých způsobů odměňování a odhalit jejich výhody a nevýhody při motivaci práce zaměstnanců.

Na praktických příkladech představit jednotlivé způsoby odměňování, dále posouzení rentability způsobů odměňování v rámci daných pracovních pozic a zaměření. Z výsledných posudků a analýz vyvodit klíčové závěry a navrhnout vhodné změny.

### **Základní literární prameny:**

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ARMSTRONG, Michael a Stephena TAYLORA. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Práce se obecně zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců, avšak hlavním zaměřením jsou mzdové formy a jejich vliv na motivaci zaměstnanců. Práce je užitečná jak nynějším, tak budoucím zaměstnavatelům, či osobám zajímajících se o dané téma. Výsledek práce dobře popisuje mzdové formy a obsahuje návrhy pro zlepšení jednotlivých forem a přispívá k celkovému navýšení efektivity zvoleného odměňování.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Lidské zdroje, odměna, motivace, mzda, plat, celková odměna, mzdové formy, zaměstnanecké výhody.

## **ABSTRACT**

My thesis is generally focused on employee remuneration system, however the main focus is on wage forms and their influence on employees' motivation. My thesis is useful for both actual employers and future employers or casual people interested in this topic. The outcome of the research properly describes wage forms and contains suggestions for improvement of particular wage forms and contributes to overall increase in effectiveness of chosen remuneration system.

## **KEYWORDS**

Human resources, remuneration, motivation, wage, salary, total remuneration, wage forms, employee benefits.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

### **Citace tištěné práce:**

SEDLÁK, Pavel. *Systém odměňování zaměstnanců*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131751>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

### **Citace elektronického zdroje:**

SEDLÁK, Pavel. *Systém odměňování zaměstnanců* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131751>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

*podpis autora*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji PhDr. Renátě Tomsové, jež mi pomáhala a radila s tvorbou mé bakalářské práce. Dále děkuji prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za pomoc a vedení mé bakalářské práce. Nakonec bych rád poděkoval mému kamarádovi Tomáši Kuncovi za podporu při zpracovávání.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	8
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Lidský kapitál.....	10
1.3 Systém odměňování .....	11
1.3.1 Řízení odměňování .....	11
1.4 Hodnocení práce.....	13
1.4.1 Hlavní rysy hodnocení práce .....	13
1.4.2 Kategorie hodnocení práce .....	13
1.4.3 Metody analytického ohodnocování.....	14
1.4.4 Metody neanalytického hodnocení .....	15
1.4.5 Tržní oceňování .....	16
1.5 Motivace.....	16
1.5.1 Vnitřní a vnější faktory motivace .....	17
1.5.2 Motivace hmotná a nehmotná.....	18
1.5.3 Motivační priority organizace.....	20
1.5.4 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce .....	21
1.6 Odměna za práci.....	22
1.6.1 Odměňování v soukromém sektoru .....	22
1.6.2 Odměňování ve veřejném sektoru .....	24
1.6.3 Výpočet mzdy .....	24
<b>2 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
2.1 Celková odměna.....	27
2.2 Mzdové formy.....	29

2.2.1	Časová mzda .....	29
2.2.2	Úkolová mzda .....	31
2.2.3	Podílová (provizní mzda).....	31
2.2.4	Mzdy za očekávané výsledky práce.....	32
2.2.5	Mzdy a platy za znalosti a dovednosti .....	32
2.2.6	Mzdy a platy za přínos .....	34
2.2.7	Dodatkové mzdové formy .....	34
2.2.8	Zaměstnanecké výhody.....	36
2.2.9	Flexibilní zaměstnanecké výhody.....	39
2.3	Odměna z dohody .....	40
2.3.1	Dohoda o provedení práce (DPP) .....	41
2.3.2	Dohoda o pracovní činnosti (DPČ).....	41
2.4	Odměňování jednatele.....	42
<b>3</b>	<b>NÁVRHY ODMĚŇOVÁNÍ V PRAXI.....</b>	<b>44</b>
3.1	Úkolová mzda .....	45
3.2	Podílová mzda.....	49
3.3	Časová mzda .....	51
3.4	Smišená pracovní mzda.....	54
3.5	Benefity .....	55
3.6	Ohodnocení, jež nejsou tolik viditelná nebo jsem se s nimi nesetkal .....	56
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Odměňování kdysi bývalo pouhým peněžním odměněním za odvedenou práci. Postupem času u něj ale docházelo k modernizaci až do dnešní podoby, kdy je odměňování tvořeno celkovou odměnou, která se skládá z více částí než z pouhé peněžní odměny. Do ní nyní patří i věci jako je povýšení, vzdělávání, pochvala a další výhody.

Trh je v dnešní době velice rozmanitý a tím pádem i plný konkurence. To dává za vznik velice různorodým odměňovacím systémům, s jejichž pomocí si firmy shánějí co nejlepší a nejvhodnější zaměstnance. Styl odměňování je již brán, jako faktor konkurenceschopnosti firmy. To je velmi dobře viditelné právě v České republice, která v posledních letech dosahuje rekordně nízké nezaměstnanosti, a firmy se o zaměstnance přímo perou.

V mojí bakalářské práci se budu věnovat právě odměňování zaměstnanců a jejich motivaci k práci. Cílem mé práce je porovnání druhů odměňování a zaměstnaneckých výhod jak po stránce teoretické, tak i praktické. Dále bych se chtěl zabývat otázkami, zdali se způsob odměňování liší dle zaměření a kultury podniku, zdali se zaměstnanecké výhody liší dle druhu podniku a které odměňování je to nejvýhodnější.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Cíle práce**

Hlavním cílem této práce je stanovení nápravných opatření pro jednotlivé druhy odměňování a vytvořit přehled zásad a doporučení ohledně mzdových forem, které bude moci využít jak budoucí zaměstnavatel pro volbu odměňování, tak nynější zaměstnavatel pro optimalizaci svého systému odměňování.

Podcílem, jež mi dovolí dosáhnout hlavního cíle, bude analýza mzdové formy, která mi umožní nahlédnout do jednotlivých forem odměňování a porozumět motivaci, která se v nich skrývá jak pro firmu, tak pro jejího zaměstnance.

Na podcíl zmíněný výše navážu zhodnocením jednotlivých mzdových způsobů odměňování a odhalím jejich výhody a nevýhody z pohledu zaměstnance a firmy.

## **Metody a postupy zpracování**

Ze začátku budu z literárních a internetových zdrojů čerpat obecné informace ohledně odměňování. Bude mě zajímat, jak vypadá řízení lidských zdrojů ve firmě, podle čeho a jak se hodnotí práce, jak toto hodnocení zaměstnance motivuje, co motivuje zaměstnance samotné a jak s motivací pracují zaměstnavatelé. Nakonec se podívám na rozdíly v odměňování mezi soukromým a veřejným sektorem.

V praktické části na začátku opět čerpám z literárních a internetových zdrojů, ale již zabředávám více detailněji do podoby samotného odměňování, věnuji se celkové odměně a jednotlivým mzdovým formám.

V druhé části mě bude zajímat zavedení právě mzdových forem, které jsem v předchozí části zanalyzoval. Toho docílím návštěvami různorodých podniků, kde budu provádět rozhovory se zaměstnanci. Nezaměřuji se pouze na jeden podnik, protože chci získat co nejširší přehled o jednotlivých druzích mzdy a oslovit větší množství lidí. To mi umožní setkat se s různorodými názory a zkušenostmi.

Pro rozhovor mám vytvořené 2 sady otázek, jednu určenou pro zaměstnance, kdy mě bude zajímat, jak jsou spokojeni s odměňováním, či jestli mají nějaké návrhy pro zlepšení. Druhá sada otázek bude určena pro vedoucí pracovníky nebo pro samotné

vlastníky podniků, kterých se budu ptát na důvod volby nynějšího odměňování ve firmě a na jejich zkušenosti s jinými formami odměňování.

Rozhovor se snažím provádět vždy osobně, protože to nabývá na mojí věrohodnosti. Zajímají mě vcelku citlivé informace ohledně podniků a je jasné, že dotázaní lidé nebudou vždy upřímně sdílní. Osobní kontakt při rozhovoru nabývá na věrohodnosti a je mnohem snazší tak zjistit informace než po telefonu nebo přes sociální sítě. Rozhovory budu provádět obvykle v ranních nebo večerních hodinách, kdy mají podniky nejméně práce. Večerní návštěvy jsou riskantnější, protože je možné, že se již nesetkám s vedoucím nebo vlastníkem podniku, který může z práce chodit dříve domů. S čím je také důležité předem počítat je neochota lidí se s vámi bavit a bude na vás v podniku pohlíženo jako na vetřelce, který musí odejít, a to co nejrychleji.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vzniklo za účelem zlepšení podnikání a konkurence schopnosti firem. Je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Lidská pracovní síla je brána jako hlavní výstup a motor činnosti organizace. (Koubek, 2015, s. 15)

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů a péče o zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 45)

## 1.2 Lidský kapitál

Důležitou podkapitolou řízení lidských zdrojů je lidský kapitál. Je známo, že organizace funguje pouze tehdy, pokud nashromáždí a společně propojí následující 4 aktiva.

- materiální zdroje
- finanční zdroje
- lidské zdroje
- informační zdroje

I své zaměstnance může firma brát jako aktiva, která můžou nabývat či pozbývat své hodnoty. Lidský faktor je nejcennějším aktivem každé společnosti, protože bez něj by zbylá aktiva zůstala nečinně na jednom místě bez jakéhokoliv růstu. Zaměstnanci dávají do pohybu jak materiální, tak i finanční zdroje a jsou schopni jim přidat na hodnotě.

K tomu potřebují podporu v podobě informačních aktiv, která jim dodávají zkušenosti k provedení udělené práce. Následně k tomuto procesu potřebují nejen informace, ale slušnou odměnu za svoji práci, bez níž by výkonu nemohlo být dosaženo.

V tuto chvíli se nám začne prolínat řízení lidských zdrojů s lidským kapitálem, kdy lidský kapitál potřebuje vhodné prostředí a podporu pro výkon své práce. Musí být obstarány věci jako například zajištění určité synergie mezi jednotlivými pracovními místy a úkoly. Optimalizace pracovní doby a schopností pracovníků, vzdělávání pracovníků. Nakonec nesmí chybět patřičné odměnění a konání všech opatření v rámci zákonů dané země. (Koubek, 2015)

### **1.3 Systém odměňování**

Nynější odměňování již není pouze mzda nebo plat. Odměňování zaměstnanců se stalo odvětvím s rozsáhlou teorií a metodologií. Firmy disponují velkou škálou možností, jak svého zaměstnance odměnit. Odměny se vždy liší na základě potřeb firem a jejich zaměstnanců.

Mezi odměny se nyní zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody, vzdělávání. Mimo vnější odměny se odměňování stará o odměny vnitřní, které mají za úkol utvářet příjemné prostředí pro zaměstnance, díky čemuž se v práci cítí dobře a spokojeně.

Hlavním úkolem odměňování je získat zaměstnance a stabilizovat je ve firmě. Firmy nenabývají na konkurenceschopnosti jen díky své výkonnosti. Tato výkonnost je podložena právě dobrým odměňovacím systémem. Pokud firma dokáže ocenit své zaměstnance, nabídne jim dobré podmínky a existencionální jistotu, tak získá motivované zaměstnance. S kvalitním odměňovacím systémem také přiláká lidi s nejlepší specializací a schopnostmi, díky čemuž si může vybírat nejschopnější lidi, pro realizaci svých cílů. Odměňovací systém je základem konkurenceschopnosti firmy a jejího udržení na trhu, protože přivádí a vytváří zaměstnance, kteří dokážou navýšit hodnotu firmy. (Koubek, 2015)

#### **1.3.1 Řízení odměňování**

Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických dílů organizace. (Armstrong, 2009, s. 20)

### **1.3.1.1 Vnitřní prostředí**

Podoba odměňování je vždy ovlivněna stavem firmy a musí být tomuto stavu uzpůsobena. Vnitřních faktorů firmy, které ovlivňují odměňování najdeme hned několik. První nám obvykle přijde na mysl kultura firmy, která je určitou součástí v PR firmy a je na ni obvykle založena i samotná strategie podniku. Kultura nám udává hodnoty, postoje a normy na jejich základě firma jedná. Trendem v tomto ohledu je například environmentalistika, kdy firmy svou image zakládají na šetrnosti k přírodě.

Jako náhodný příklad kultury podniku jsem zvolil firmu BOSCH, která na svých stránkách udává, že 80 % zaměstnanců je hrdých na to, že je součástí firmy BOSCH, a uvádí 7 hodnot organizace.

1. Orientace na budoucnost a zisky
2. Odpovědnost a trvalá udržitelnost
3. Iniciativa a důslednost
4. Otevřenost a důvěra
5. Vzájemná slušnost a poctivost
6. Spolehlivost, důvěryhodnost, dodržování zákonů
7. Rozmanitost (Naše hodnoty, na čem stavíme, 2021)

Dalším faktorem ovlivňujícím odměňování je předmět podnikání. Zda se jedná o výrobu, ziskové či neziskové služby, veřejný nebo státní sektor a tak dále. Toto vše hraje roli při odměňování. Na to navazuje technologická vyspělost firmy, která bude pravděpodobně úměrná potřebám předmětu podnikání.

V neposlední řadě se nesmí zapomenout na samotné zaměstnance, kteří obvykle mají nebo je doporučeno, aby měli určité slovo v ohledu jejich odměňování a byly brány na vědomí jejich zájmy a potřeby.

### **1.3.1.2 Vnější prostředí**

Vnější prostředí je ovlivněno děním ve světě a ve společnosti. Hlavními aktéry v tomto ohledu je nyní globalizace, kdy dochází k velkému přemísťování kapitálu do rozvojových zemí a informace i doprava se staly velice snadno a levně dostupnou jednotkou.

Dalšími trendy je zaměstnávání více specializovaných lidí, z důvodu automatizace práce a stárnutí populace, kdy bude potřeba adaptovat odměňování na delší dobu života lidí. Příkladem může být prodlužování odchodu do důchodu. (Armstrong, 2009)

## **1.4 Hodnocení práce**

Zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v hodnocení pracovníka a jeho práce. Hodnocení práce se používá pro tvorbu mzdových/platových struktur, nikoliv pro hodnocení jedinců, proto jsou používány mzdové formy (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. (Koubek, 2015, s. 292)

### **1.4.1 Hlavní rysy hodnocení práce**

Relativní hodnota neboli „rozměr“ práce je určována na základě charakteristik práce. V analytických systémech je tato hodnota posuzována na základě strukturovaného rámce kritérií a faktorů. (Armstrong, 2009, s. 137)

Následně jsou tyto charakteristiky posouzeny pověřenou osobou, která tyto charakteristiky zhodnotí a vyvodí výsledné zhodnocení. To může přinášet do hodnocení určitou míru subjektivity, kterou se snažíme potlačit soustředěním se na hodnocení práce samotné a nebrat v potaz, kdo ji vykonává. Výjimky mohou nastat například u flexibilních pracovníků.

### **1.4.2 Kategorie hodnocení práce**

Třemi hlavními kategoriemi hodnocení práce jsou analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. První dvě spočívají ve vnitřním porovnávání a nestanovují přímo „cenu“ práce. Tržní oceňování není systémem hodnocení práce. Spočívá ve vnějších porovnávání, ale patří sem, jelikož udává relativní hodnotu práce. (Armstrong, 2009, s. 139)

### 1.4.3 Metody analytického ohodnocování

Proces rozhodování o hodnotě práce založený na analýze přítomnosti různých definovaných faktorů, za účelem zjištění relativní hodnoty práce. Soubor využívaných faktorů se nazývá faktorový plán nebo faktorové schéma. V tomto souboru nalezneme úroveň přítomnosti daného faktoru v práci. (Armstrong, 2009)

#### **Bodovací metoda**

Bodovací metoda je nejpoužívanější metodou hodnocení práce. Pro tento typ hodnocení se vytvářejí kvantitativní bodové stupnice, které jsou obvykle specifikované na danou práci, proto pro každý typ práce je třeba jiné stupnice.

Práce hodnocená touto metodou je dělena na faktory neboli kritéria a na subfaktory. Faktory jsou charakteristiky práce, za které je firma ochotná platit. Dle výskytů těchto faktorů a subfaktorů při dané činnosti je práce následně ohodnocena. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

**Nevýhoda:** Metoda je náročná na tvorbu systému. Každá práce vyžaduje vlastní stupnici hodnocení. Pro nováčky může být až přespříliš rozmanitá, a proto náročná na pochopení.

**Výhody:** Hodnocení je systematické a přehledné. Vše je předem definované a umožňuje objektivní a rychlé hodnocení. Metoda je flexibilní a dokáže hodnotit velikou škálu prací. Po vytvoření systému je následně i výhodou snadná úprava, pokud podnik potřebuje odměňování po určitém čase přizpůsobit. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

#### **Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)**

Tato metoda je velice podobná bodovací metodě. Stejně jako u bodovací metody se vybírají klíčové práce a následně se identifikují placené faktory. Rozdílem je, že už se faktory dále nedělí na subfaktory a v tom, že se dle hodnocených faktorů vytvářejí pořadí hodnocených prací. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa navzájem. Výsledkem jsou řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

Metoda je obvykle využívána například u soudu. Kde se používá pro rychlé porovnání hodnoty práce s hodnotu jiné nebo jiných prací bez přezkoumávání vnitřní relace celého spektra prací. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

**Výhody:** Snadné použití, snadné převedení do mzdového tarifu.

**Nevýhody:** Metoda obtížně hodnotí nové práce, jelikož na to nemá dostatek dat. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

#### **1.4.4 Metody neanalytického hodnocení**

Neanalytické hodnocení porovnává práce jako celek a umisťuje je do stupňů/pořadí. Vymyká se požadavkům na rovnocenné odměňování prací stejné hodnoty. Funguje na systému porovnávání práce s prací, kdy porovnává hodnotu jedné práce dle hodnoty práce druhé (benchmarking). Druhou možností je porovnávání práce se stupnicí, jež se dělí do jednotlivých hodnotových tříd. (Armstrong, 2009)

##### **Klasifikační (katalogová) metoda**

Jedná se o nejobvyklejší neanalytický přístup. Pracovní místa, jsou zařazována do mzdových stupňů v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí určitého stupně. Stupně se liší dle nároku na schopnosti, odpovědnost, rozhodování, zodpovědnost a významu práce pro organizaci. Práci přidělujeme k nejbližšímu stupni. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

**Výhody:** Velice srozumitelná a snadno realizovatelná metoda. Výsledky jsou na přijatelné úrovni, pokud jsou ovšem správně zpracovány.

**Nevýhody:** Výsledky nejsou tolik přesné kvůli hodnocení práce jako celku. Nezohledňuje rozdílnost pracovních podmínek u jednotlivých prací. (Koubek, 2015)

##### **Metoda pořadí prací**

Jedná se o nejprimitivnější a nejméně používanou metodu hodnocení. Práce jsou zařazovány do hierarchií dle hodnocení práce jako celku od nejlehčí po nejtěžší. Často se pro jednotlivé práce tvoří karty se základními informacemi a charakteristikami. Ty se následně uspořádávají podle významu. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

**Výhody:** Velice jednoduchá a srozumitelná metoda. Časově a organizačně nenáročná.

**Nevýhody:** Efektivní jen při hodnocení malého souboru prací. Metoda je málo přesná a otevřená subjektivitě, která do hodnocení nepatří. Poskytuje pouze pořadí prací, ale neukazuje rozdíly relací mezi nimi. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)

## **Neanalytické porovnávání neboli vnitřní benchmarking**

Porovnává dané práce s jakoukoliv existující prací v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou. (Armstrong, 2009)

### **1.4.5 Tržní oceňování**

Proces založený na posuzování mzdových/platových sazeb na základě sazeb tržních. Jedná se o vnější porovnávání (benchmarking). Označuje se, jako proces přímého oceňování prací na základě vnějších relací, které neberou v potaz vnitřní relace. Hodnocení je ovlivněno trhem, a kvůli tomu se převážně zaměřuje na konkurenceschopnost organizace. Její šetření se může pohybovat od analýzy údajů podle názvu práce až po rozsáhlou analýzu tržních sazeb. (Armstrong, 2009)

## **1.5 Motivace**

Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. (Armstrong, 2015, s. 217-218)

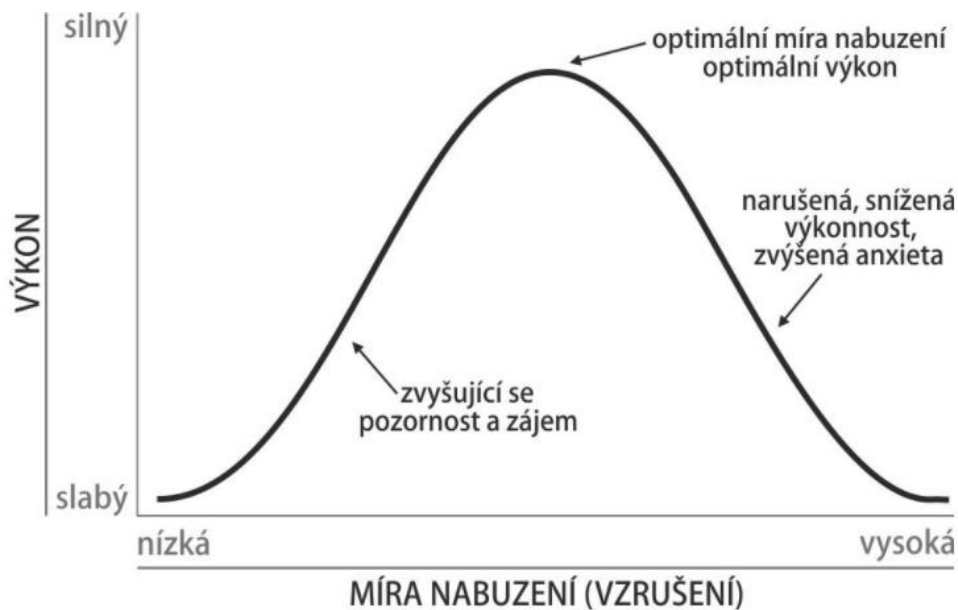
Motivace je pro organizace důležitým faktorem, protože dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování, snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. (Armstrong, 2015, s. 218) (Armstrong, 2009, s. 109)

Než přejdeme k hlubšímu dělení a zkoumání motivace, je důležité se zmínit o Yerkesovu-Dodsonovu zákoně neboli zákonu obrácené „U“ křivky. Ta nám popisuje, že motivaci je nutno podávat v určitém množství a neplatí, že čím více, tím lépe. Motivace je určitý stimul (podnět), který na člověka působí a vyvolává v něm vzrušení. Pokud je stimulů až příliš, jeho mysl může být zahlcena a může se cítit vzrušený až moc, což má vliv na jeho výkon, který z tohoto důvodu klesá. S přílišným vzrušením nabývá i nepozornost, nervozita a vytrácí se racionálnost.

Na povrch se také při přemotivovanosti dostává frustrace zaviněná aspirační úrovní. Aspirační úroveň je úroveň očekávaného výkonu. Když bude zaměstnanec přemotivovaný, bude od sebe a ostatních očekávat velký výkon s dobrými výsledky, a tím pádem bude jeho aspirační úroveň velmi vysoko. Bohužel očekávání neznamená

vždy to, že to tak i bude, proto pokud výsledky a výkony budou pod úrovní aspirační úrovně, může být zaměstnanec z tohoto důvodu frustrovaný a následně demotivovaný. (Komárková, 2004) (Sigmund, 2014)

Toto dění můžeme spatřit graficky popsáno v následujícím grafu:



Graf č. 1: Graf č. 1: Obrácená “U“ křivka motivace (Sigmund, 2014)

### 1.5.1 Vnitřní a vnější faktory motivace

Pohlíží na motivaci jako na proces. Potřeby se uspokojují při výkonu práce.

#### Vnitřní faktory

Vnitřní faktory motivace jsou uspokjovány v procesu práce. Nejedná se tedy přímo o odměnu, ale o zadostiučinění při výkonu práce. Z tohoto pohledu je pro zaměstnance motivující například možnost samostatnosti, kdy si sami naplánují svou práci nebo je na ně delegováno více zodpovědnosti. Dále nabývání nových schopností a vzdělávání se. V neposlední řadě pracovníky motivuje, když můžou vidět výsledky své práce nebo když vidí smysl své práce a její společenský význam. (Urban, 2017)

## **Vnější faktory motivace**

U vnějších faktorů se jedná o to, co zaměstnanci po své práci za své výsledky dostanou. Jedná se převážně o mzdu, prémie, bonusy, výhody, ale může se jednat i o povýšení nebo budoucí navýšení mzdy. Patří sem ale i nehmotné ocenění, jako je například pochvala, uznání nebo prestiž. (Urban, 2017)

### **1.5.2 Motivace hmotná a nehmotná**

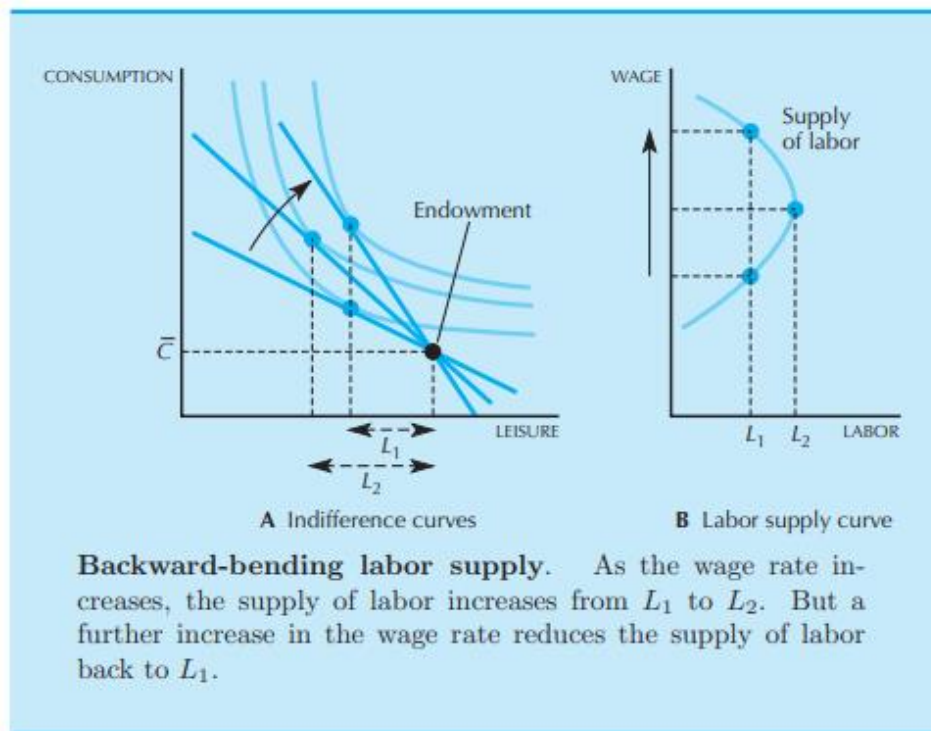
Nehmotné faktory nemají hmatatelnou podobu. Jedná se o vnitřní, a i část vnějších motivačních faktorů. Tato forma motivace má stejnou nebo i větší důležitost než peněžní ocenění. Patří mezi ně pochvala, uznání, možnost učení se, seberealizace. (Urban, 2017)

Mezi hmotné faktory motivace patří převážně peníze, pro něž platí stejně jako pro ostatní hmotné odměny, že jejich motivační účinnost s jejich růstem klesá. (Urban, 2017)

Hmotné odměny fungují jinak než nehmotné. Jsou stejně důležité, avšak je možné se jich nasytit. S jejich nárůstem nepřímo úměrně stoupá motivace pracovat a může začít i klesat.

Volný čas pracovníka si můžeme představit jako zboží, které si kupuje za svoji mzdu. Jenže pokud mu jeho mzdu navýšíme až příliš, tak nám tento substituční efekt začne fungovat naopak, a to z důvodu, že má zaměstnanec takový dostatek financí, že si může dovolit pracovat méně. Již nezůstane v práci déle kvůli navýšení své mzdy. Jeho volný čas se stane cennějším než větší výplata.

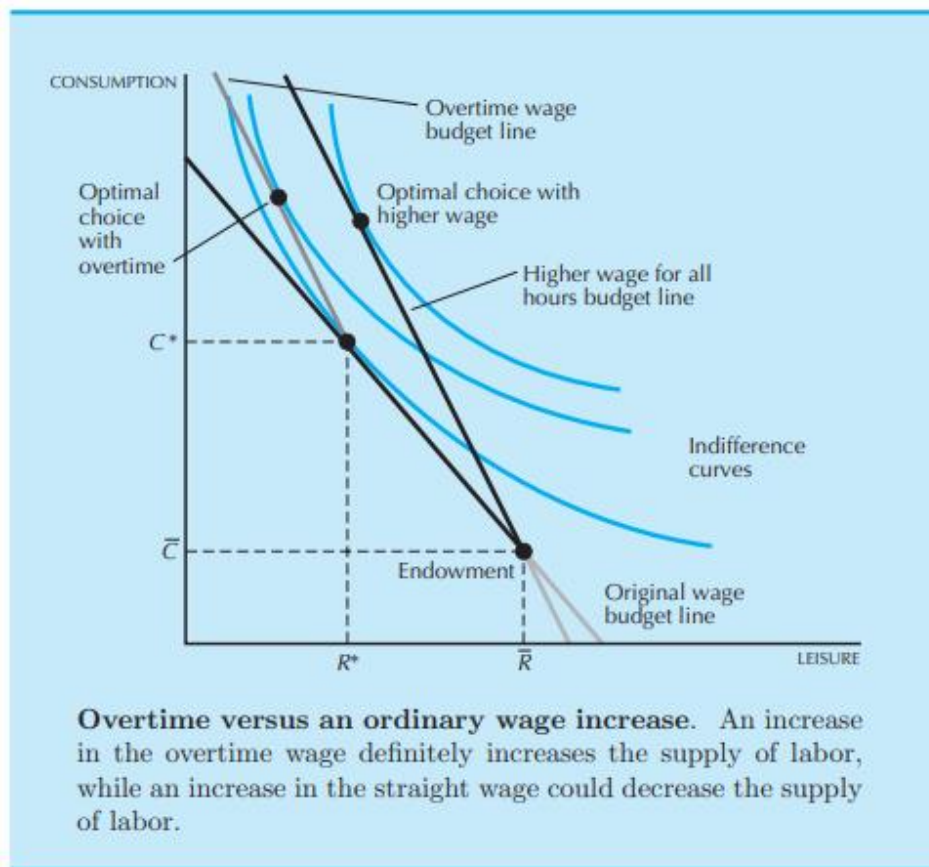
Tento děj, kdy navýšení mzdy snižuje nabídku práce, máme vyobrazený na následujícím obrázku:



**Obrázek č. 1: Křivka nabídky práce otáčející se opačným směrem** (Varian, 2010, s. 177)

Z popisu a obrázků lze vyvodit, že nepromyšlené navýšování mzdy může nejen snižovat motivační hodnotu odměny, ale i uškodit samotné firmě demotivací zaměstnanců pracovat. Proto je důležité pracovníky odměňovat tak, aby byli motivovaní více pracovat a podávat větší výkony místo toho, aby trávili svůj čas něčím jiným. Dobrým příkladem může být odměňování za přesčas. Tato odměna pracovníkovi nabídne větší obnos peněz, za dodatečný čas, který v práci stráví navíc. Příplatek pouze k času navíc, motivuje zaměstnance pracovat déle a nedojde k tomu, aby pracovník vyměnil svůj bonus za dodatečný volný čas, právě naopak, vymění volný čas za dodatečný bonus ke mzdě. (Varian, 2010)

Na následujícím obrázku si ukážeme porovnání situace navýšení celkové mzdy s využitím vyššího odměňování přesčasů:



Obrázek č. 2: Porovnání přesčasů s navýšením celkové mzdy (Varian, 2010, s. 178)

### 1.5.3 Motivační priority organizace

Podniky se snaží co nejefektivněji využívat své finance a při investicích do motivace zaměstnanců tomu není jinak. Podniky před zavedením nového motivačního faktoru vždy zanalyzují nejvýhodnější možnost a do ní následně investují. Při zkoumání se zaměřují na dva faktory, a to na jaké motivační faktory mohou použít a v jaké míře jsou již aplikované v procesu. (Urban, 2017)

Na základě těchto dvou okolností, které se na pracovišti mohou vyskytnout, dělíme motivační faktory pracoviště do 4 možných scénářů.

1. Faktory jsou již aplikované a investice do nich nepřinese velké změny.  
Příkladem můžou být odměny nebo prémie.

2. Faktory, které můžeme aplikovat, ale ještě jsme je nevyužili. Nejlepší možný scénář pro investici. Je zde největší možný nárůst efektivity. Příkladem může být možnost osobního růstu nebo lepší informovanost zaměstnanců.
3. Faktory, jež se nedají využít nebo jsou již plně aplikované. Investice do nich netvoří žádnou změnu a je nesmyslná. Do faktorů investovat nebudeme a možná je i omezíme. Příkladem jsou výhody, které zaměstnanci nijak nevyužívají.
4. Faktory není možné využít nebo je jejich aplikace až příliš nákladná. K těmto faktorům se firma uchyluje až tehdy, pokud vyčerpala potenciál ostatních dostupnějších faktorů. Příkladem může být pracovní jistota. (Urban, 2017)

Schopnost faktory motivace takto třídít dává organizaci možnost zacílit na svá slabá místa, zefektivnit motivaci zaměstnanců a šetřit peníze.

#### **1.5.4 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce**

Ze správně využitých motivačních faktorů se stávají důležité motivační nástroje organizace.

##### **Odměny**

Práce, je vždy motivovaná nějakou potřebou, která je následně uspokojena odměnou za danou práci. Odměnou je pracovníkovi cokoli, co je mu příjemné a za pomoci odměn vedeme pracovníka k chování, které si od něj organizace žádá.

##### **Sankce**

Pozitivní motivaci provází v organizaci zpravidla motivace negativní založená na sankcích, tedy hrozbě určitého trestu. (Urban, 2017, s. 25)

Sankcí je ve většině případů to, že zaměstnanec určitou odměnu nezíská nebo mu je snížena, například proto, že svůj úkol nevykonal dobře či včas. Sankcí, podobně jako odměnou, může být však cokoli; podstatné je, že je to pro zaměstnance nepříjemné. I sankce tak mohou být hmotné i nehmotné: příkladem nehmotné sankce je kritika, která je většině osob nepříjemná. (Urban, 2017, s. 25)

Sankcemi zaměstnanci ukazujeme, jaké chování si od něj nepřejeme. Nesmí být použity na pracovníky jejichž výkon byl ovlivněn technikou nebo znalostmi, či zkrátka podmínkou, kterou nemohli sami ovlivnit. (Urban, 2017)

## 1.6 Odměna za práci

Klíčovým ustanovením je zásada stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Zaměstnavatel má vymezená kritéria, ke kterým přihlíží rozhodování, co je prací stejné hodnoty. Jde o kritéria vzdělání, praktických znalostí, dovedností, složitosti práce, náročnost, odpovědnost, zátěž a bezpečnost. Tato kritéria tvoří mzdové rozdíly. (Tomšej, 2020, s. 10-30) (Portal.pohoda.cz, 2012)

### 1.6.1 Odměňování v soukromém sektoru

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (není-li v zákoníku práce stanoveno jinak). Neboli odměnou za práci v soukromé sféře. (Vybíhal, 2020, s. 88)

Za mzdu lze považovat např.:

- Základní mzdu
- Osobní ohodnocení
- Cílové prémie
- Naturální mzdu
- Příplatky
- Doplatky

(Zakonyprolidi.cz, ©2010-2021)

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (Vybíhal, 2020, s. 89)

#### 1.6.1.1 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustnou výší odměny v pracovněprávním vztahu. Vztahuje se na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Náleží pracovníkovi bez ohledu na kvalitu nebo výkon jeho práce. Do mzdy a platu se nezahrnuje:

- Mzda ani plat za práci přesčas
- Příplatek za práci ve svátek
- Příplatek za noční práci
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Od 1. ledna 2021 nabývá minimální mzda hodnoty 15200 Kč měsíčně respektive 90,5 Kč za hodinu. Její výši určuje nařízení vlády. Tato výše se stále mění a přizpůsobuje ekonomickému stavu nebo plánu země.

### **Funkce minimální mzdy**

Sociálně-ochranná funkce minimální mzdy má zaměstnanci zajistit ochranu před chudobou a zajistit mu možnost žít na úrovni skromné hmotné spotřeby a sociálních kontaktů. Zaměstnavatelům tato funkce zajišťuje základní rovné podmínky mzdové konkurence, čímž zabraňuje mzdovému podbízení.

Ekonomicko-kriteriální funkce minimální mzdy vytváří předpoklady pro příjmovou motivaci občanů k vyhledávání a vykonávání pracovní činnosti. Pro zaměstnavatele představuje minimální mzda nejnižší úroveň nákladů na mzdy zaměstnanců.

### **Výhody i nevýhody**

U minimální mzdy se střetávají názory, kdy jedna strana říká, že minimální mzda navyšuje nezaměstnanost, jelikož jsou propouštěni pracovníci, kteří svým výkonem na ohodnocení minimální mzdou nedosáhnou. Na druhou stranu, dostatečně vysoká minimální mzda může přilákat dosud demotivované občany k vykonávání pracovní činnosti. Jedno je ale jisté, vyšší minimální mzda vede k vyšší jistotě zaměstnanců.

(Vybíhal, 2020, s. 89) (Zakonyprolidi.cz, ©2010-2021) (Minimální mzda, 2020) (Minimální mzda 2021, 2021) (Tomšej, 2020)

#### **1.6.1.2 Zaručená mzda**

Mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením. (Vybíhal, 2020, s. 89) (Zakonyprolidi.cz, ©2010-2021)

Výpis hodnot minimální mzdy a zaručené mzdy: viz Příloha 1

### 1.6.1.3 Naturální mzda

Naturální mzda může být poskytnuta pouze se souhlasem zaměstnance. Příkladem naturální mzdy jsou výrobky (s výjimkou návykových látek), práce a služby. Výše hodnoty naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě.

Naturální mzda nesmí nikdy nahradit mzdu peněžní. Zaměstnanec vždy musí dostávat peněžní odměnu alespoň ve výši minimální mzdy.

Z daňového hlediska se při danění peněžní či naturální mzdy nic nemění. Odvody by se měnily v případě benefitů, které jsou oproti peněžní hodnotě výhodnější jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. U naturální mzdy zůstává zdanění stejné a z důvodu jejího vyjádření v peněžní formě není nijak více složité. (Děrgel, 2016)

### 1.6.2 Odměňování ve veřejném sektoru

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- Stát
- Územní samosprávný celek
- Státní fond
- Příspěvková organizace
- Školská právnická osoba
- Regionální rada regionu soudržnosti

Zaměstnanci ve veřejném sektoru se dělí do jednotlivých tříd dle jejich vzdělání a následně jsou děleni do platových ohodnocení podle jejich třídy a praxe. (Vybíhal, 2020, s. 88) (Zakonyprolidi.cz, ©2010-2021)

Celkový popis hodnocení a veškeré číselné hodnoty: viz Příloha 2

### 1.6.3 Výpočet mzdy

**Hrubá mzda** – je částka, kterou máme obvykle uvedenou v pracovní smlouvě jako naši odměnu za práci, která může případně být obohacena o další nepeněžní příjmy.

**Čistá mzda** – je mzda očištěná o všechny náklady (zdanění a odvody) a udává nám finální částku, která odchází zaměstnanci na účet.

**Superhrubá mzda** – byla v roce 2021 zrušena a nahradila ji hrubá mzda.

**Sociální a zdravotní pojištění** – je každý měsíc odváděno jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem. Zaměstnanec odvádí sumu 11 % z hrubé mzdy tvořené z 6,5 % ze sociálního a z 4,5 % ze zdravotního pojištění. Zaměstnavatel odvádí částku vyšší,

přesně 24,8 % za sociální a 9 % za zdravotní pojištění. Platby pojištění se týkají nejen zaměstnanců na hlavní právní poměr. Zálohy na pojištění odvádějí i zaměstnanci vydělávající méně, než je měsíční minimální mzda. Tyto zálohy se odvíjejí od minimální mzdy a činí 2052 Kč měsíčně.

**Daň z příjmu** – je počítána z hrubé mzdy a činí 15 %. Novinkou je u daní daňové pásmo v hodnotě 23 %, které nahrazuje solidární přírážku. Ta je aplikována v případě, když roční výdělek přesahuje 48krát průměrnou mzdu, tedy 1 701 168 korun ročně.

**Slevy na dani** – viz Příloha 3

**Nezdanitelné části základu daně** – patří mezi ně:

- Bezúplatné plnění (dary)
- Úroky z hypotečního úvěru
- Pojistné na penzijní připojištění
- Pojistné na soukromé životní pojištění
- Členské odborové příspěvky
- Příspěvky na úhradu dalšího vzdělávání

(Mzdová kalkulačka 2021: výpočet čisté mzdy, © 1998–2021)

### Příklad výpočtu:

Vyděláváme 35 tisíc korun měsíčně, máme podepsané prohlášení, máme 2 děti, na něž pobíráme podporu a máme invaliditu 1. stupně. Jaká bude naše čistá mzda?

Tabulka č. 1: Modelový výpočet mzdy Vlastní zpracování

1	Hrubá mzda a zároveň základ daně	35 000 Kč
2	Sociální pojištění zaměstnavatel	8 680 Kč
3	Zdravotní pojištění zaměstnavatel	3 150 Kč
4	Sociální pojištění zaměstnanec	2 275 Kč
5	Zdravotní pojištění zaměstnanec	1 575 Kč
6	Záloha na daň před odečtením slev na dani	5 250 Kč
	<b>Slevy na dani</b>	
7	na zaměstnance (poplatníka)	2 320 Kč
8	základní sleva na invaliditu (invalidní důchod 1. nebo 2. stupně)	210 Kč
9	rozšířená sleva na invaliditu (invalidní důchod 3. stupně)	0 Kč
10	držitel průkazu ZTP/P	0 Kč
11	student	0 Kč
12	na děti (celková)	2 884 Kč
	<b>Výpočet</b>	
13	Daň před slevou (6)	-5 250 Kč
14	Slevy na dani (7 + 8)	2 530 Kč
15	Daň po slevě (13 + 14)	-2 720 Kč
16	Daňové zvýhodnění na děti (12)	2 884 Kč
17	Daňový bonus (15 + 16)	164 Kč
18	Sociální a zdravotní pojištění zaměstnance (4 + 5)	-3 850 Kč
19	Čistá mzda (1 + 17 + 18)	31 314 Kč

Výsledná čistá mzda činí 31 314 korun.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Jak již víme z cílů mé práce, chci svou návrhovou část věnovat využití mzdových forem v praxi. Aby můj výsledek zkoumání byl co nejpřesnější a nejobektivnější, tak před navštívením jednotlivých podniků zpracuji teoreticky celkovou odměnu se mzdovými formami, naleznu jejich klady a zápory a zjistím co si o tom myslí odborníci.

### 2.1 Celková odměna

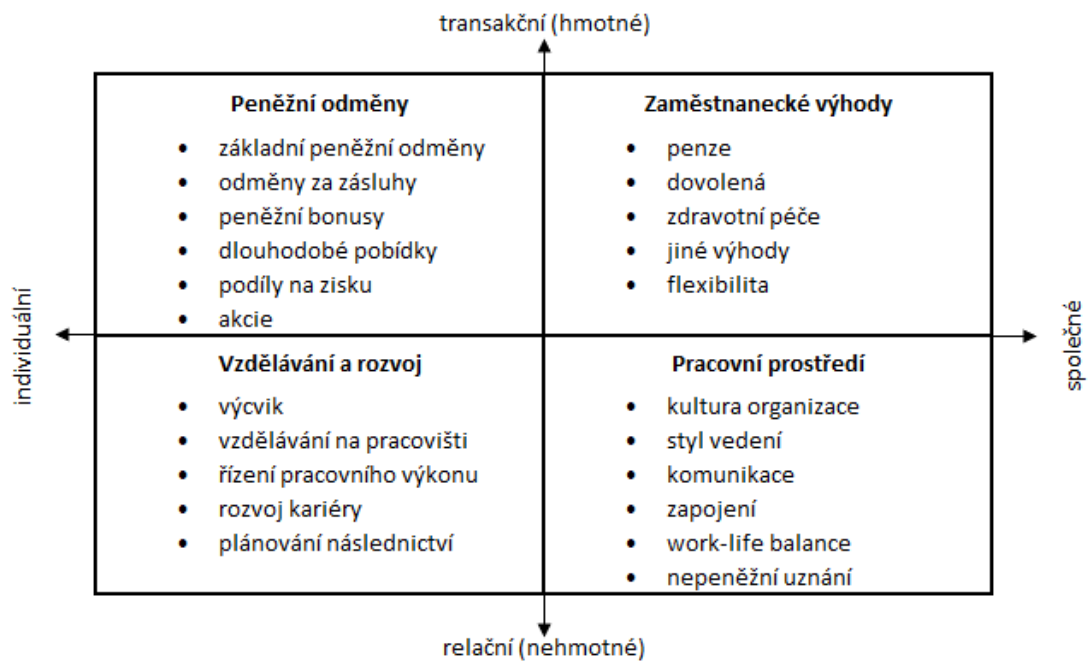
Celková odměna je kombinací všemožných odměn, jak peněžních, tak i těch nepeněžních. Skládá se ze základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny, zaměstnaneckých výhod a nepeněžní odměny včetně vnitřních odměn. Všechny tyto odměny se vzájemně spojují a vytváří celkovou odměnu, plný, vzájemně se doplňující celek. Tento styl odměňování se nezaměřuje na určité typy odměn, ale bere v potaz každou možnou odměnu. Sandra O'Neal popsal celkovou mzdu takto: „Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“ (Armstrong, 2009, s. 43)

Tabulka č. 2: Složky celkové odměny Vlastní zpracování podle: (Armstrong, 2009, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Jak je možno vidět na obrázku, celková odměna se dělí na dvě kategorie, a to na transakční odměny a relační (vztahové) odměny. Transakční se týkají hmotných odměn neboli peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Relační odměny jednají o nehmotných odměnách týkajících se vzdělávání, rozvoji, zkušenostech a pocitu z práce. (Armstrong, 2009) (Armstrong, 2015)

Na dalším obrázku můžeme vidět podrobněji rozepsané jednotlivé části celkové odměny.



**Obrázek č. 3: Model celkové odměny** Vlastní zpracování: (Armstrong, 2015, s. 424)

Strategie celkového odměňování vychází z toho, že jsou postupy a procesy odměňování vzájemně provázány a díky tomu se mohou dobře doplňovat. Cílem strategie je maximalizovat dopad odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost zaměstnanců. (Armstrong, 2015) (Armstrong, 2009)

### Výhody Celkové mzdy

Má větší a hlubší vliv na zaměstnance. Vhodná kombinace hmotných odměn s nehmotnými odměnami ovlivňuje pracovníky pozitivním směrem a motivuje je. Další výhodou je vysoká flexibilita, díky různorodému odměňování je větší pravděpodobnost, že se zaměstnavatel zaměstnanci zvděčí. Zaměstnanci si vytvářejí dobrý vztah s organizací, a ta díky tomu získává lepší postavení na trhu práce a navyšuje svou konkurenční schopnost. (Armstrong, 2015) (Armstrong, 2009)

## 2.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. (Koubek, 2015, s. 307)

Mzdové formy se liší stejně jako profese, a proto mají různě silný pobídkový účinek. Mezi mzdové formy s nízkým účinkem patří například časová mzda a plat. Mzdové formy s větším pobídkovým účinkem buď doplňují mzdy s nižším účinkem nebo fungují samostatně.

Aby pobídkové formy byly plně funkční, musí být přísně založeny na výkonu. Je třeba vytvořit přímý vztah mezi odměnou a vykonanou prací. Dále se musí dohlédnout na to, aby hodnocení bylo spravedlivé a rovnocenné. Měření výkonu nemusí být vždy jednoduché, jak je tomu například u manažerů. Přesto musí být prováděno s co největší přesností. Toto všechno je závislé na důvěře v management, který měření a hodnocení provádí. Proto musí svoji práci odvádět dobře a kvalitně ji komunikovat mezi své zaměstnance. V neposlední řadě se musí myslet i na to, aby se to s tlakem na výkon nepřehánělo, což by mohlo vyústit v negativní dopad na práci. (Koubek, 2015)

### 2.2.1 Časová mzda

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Hodinová mzda se nejčastěji vyskytuje u dělnických, či manuálních prací. U nedělnických profesí se obvykle jedná o měsíční mzdu.

Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější formou oceňování práce a tvoří většinou největší část odměny jedince. Z tohoto důvodu je na ně soustředěna největší pozornost. Zaměstnanci na časovou mzdu pohlíží jako na základní kámen oceňování práce a hodnotí podle něj spravedlnost a kvalitu systému odměňování. Tohoto faktu využívají samotné firmy, které se snaží být v ohledu oceňování spravedlivé, a tím si vytvořit image (pověst) dobrého zaměstnavatele.

Hlavním úkolem všech systémů časových mezd a platů je vytvořit strukturovaný systém pro spravedlivé a srovnatelné odměňování pracovníků, který bude závislý na jejich výkonu, pracovním místě, úkolech a odpovědnosti.

Časová mzda a plat jsou založeny na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci s ohledem na vnější faktory. Místo ve mzdovém/platovém rozpětí by měly určovat schopnosti a výkon daného jedince. Postup při tvoření struktury časových mezd nebo platů v organizaci můžeme vidět na následujícím obrázku: viz Příloha 4 (Koubek, 2015)

Časová mzda či plat může existovat ve dvou podobách. Buďto v čisté podobě nebo obohacená o další tarify. V čisté podobě se jedinci platí jeho odpracovaná doba, přičemž výdělek není nijak ovlivněný jeho výkonem. Tato podoba je kritizována pro její nedostatečný tlak na pracovníka, který by ho nutil podávat lepší výkon. Tomu se organizace vyhýbají rozšířením mzdových tarifů, podle nichž je pracovník hodnocený. Následně se už nebere v potaz pouze odpracovaný čas, ale pracovní výkon nebo chování na pracovišti. (Koubek, 2015) (Vybíhal, 2020)

### **Druhy časové mzdy**

- S pevným tarifem – pracovníci jsou zařazeni do pracovních stupňů podle odborné náročnosti práce.
- S rozpětím tarifů – sazba tarifu se určí mzdovým dekretem.
- S odstupňovaným tarifem – zařazení do tarifních stupňů je ovlivněno kvantitativními kritérii (praxe, počet let ve firmě) nebo kvalitativními (kvalita práce, stupeň zmetkovitosti).
- Diferencovaná – tarif je ovlivňován koeficientem výkonu nebo normy. (Vybíhal, 2020)

**Výhody:** Časová mzda je velice přímočará a jednoduchá na použití. Její zavedení i administrativa je velmi snadná. Pro zaměstnance je výhodou stabilní mzda a její snadný výpočet.

**Nevýhody:** Nevýhodou je její nízká motivace pro zaměstnance. Při použití této formy je obvykle potřeba dohledu, který kontroluje výkon a kvalitu práce. Tato nízká motivace se dá řešit příplatky za výsledky nebo výkon. (Vybíhal, 2020) (Koubek, 2015)

### 2.2.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické a manuální práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede (například malíř, který je placený za vymalované m<sup>2</sup>). Mzda jedince je tvořena součinem počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku. Využívá se buď úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy se sazba za jednotku práce nemění nebo úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy je odměna obdržena jen ve chvíli, když jednotka práce splňuje určitou normu.

Úkolová mzda se nevyužívá pouze při odměňování jednotlivců, ale i při odměňování skupin. Pokud skupina pracuje na stejné operaci a má podobnou kvalifikační strukturu, tak se jedná o operační kolektivní úkolovou mzdu. V případě s různorodou škálou činností a klasifikací se jedná o akordní úkolovou mzdu.

Při uplatňování úkolové mzdy je důležité, aby množství a kvalita odvedené práce bylo snadno zjištělné a kontrolovatelné. Pokud tak není možno učinit, měl by se zvolit jiný druh odměňování. (Koubek, 2015) (Vybíhal, 2020)

**Výhody:** U mzdy je snadné odhadování výdělku v krátkodobém horizontu. Stimuluje pracovníka k dobrému výkonu. Při této formě můžeme snadno sledovat náklady výroby.

**Nevýhody:** Obtížné odhadnutí výdělku v dlouhodobém časovém horizontu. Tato nevědomost může zaměstnance stresovat. Důraz na výkon může snižovat kvalitu práce, či příliš opotřebovávat využívané nástroje. Je proto potřebná následná kontrola jakosti. (Armstrong, 2015) (Vybíhal, 2020)

### 2.2.3 Podílová (provizní mzda)

V případě podílové mzdy pracovníka je její výše kompletně (přímá podílová mzda) nebo částečně závislá na jím prodaném množství zboží (provize). Tento typ se používá převážně v obchodních činnostech. V případě provizí má pracovník pevně daný plat a podílová odměna je pouhým bonusem navíc. V případě přímé podílové mzdy zaměstnanec dostává procentuální částku z prodaného zboží bez základního platu.

U podílové mzdy je možné využít zálohované podílové mzdy, kdy pracovník dostává zálohu, a následně ji odčítá od svých provizí. Využívá se v podnicích se sezónním

zbožím. Zaměstnanci díky tomu nemusí mít strach, že budou mít nouzi o peníze. (Koubek, 2015)

**Výhody:** Výhodou je přímý vztah odměny s výkonem. Pracovník ví, že jeho odměna je úměrně závislá na jeho výkonu.

**Nevýhody:** Zaměstnanec může náhle přijít o výdělek, pokud jím prodávané zboží nahradí jiné nebo mu konkurence přebere zákazníky. Může působit záporně na vztahy na pracovišti, jelikož může vznikat až přílišná soutěživost mezi zaměstnanci. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2015)

#### **2.2.4 Mzdy za očekávané výsledky práce**

Jedná se o méně známou mzdovou formu, která se využívá u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. V tomto případě se pracovník zavazuje podat určitý výkon nebo splnit určitou práci za dané období. V průběhu tohoto období pracovník dostává hodinovou nebo měsíční mzdu. Na konci období dochází k vyhodnocení dosažených výsledků.

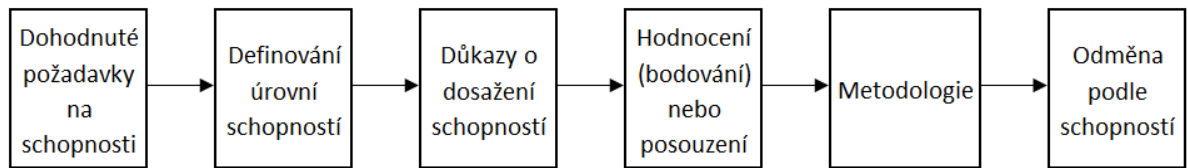
Předpokladem pro tuto formu mzdy je přesné určení chtěného výsledku, důkladné plánování, kontrola a existence norem.

Používanými druhy jsou smluvní mzda a mzda s měřeným denním výkonem, kdy má pracovník pevně danou mzdu, ale při práci je kontrolován jeho výkon. Dále programová mzda, při které má pracovník pevně danou mzdu a na konci programu obdrží buď odměnu za kvalitní práci nebo sankce za špatně odvedenou práci. (Koubek, 2015)

#### **2.2.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Jedná se o jeden z novějších pobídkových způsobů odměňování. Odměna je zde ovlivněna pracovníkovou kvalifikací a znalostí různých pracovních činností. Takovýto princip oceňování funguje tak, že každé zaměstnání má určitý předpoklad znalostí a klasifikace, podle čehož je hodnoceno. Následně je možné si své schopnosti zdokonalovat, a tím navyšovat svoji odměnu. Při tomto oceňování musí být zaměstnavatel na pozoru, protože to může vést k tomu, že pracovníci mají velikou škálu schopností, ale žádnou neumí ovládat pořádně. Proto musí pracovníky směřovat k tomu, aby se své schopnosti učili do hloubky a hodnotit je jen za znalosti pro firmu použitelné.

Pro ohodnocení schopnosti je zapotřebí dle výsledků práce změřit její vliv na výkon, a až následně schopnost ohodnotit. (Koubek, 2015) (Armstrong, 2009)



**Obrázek č. 4:** Obrázek č. 4: Odměňování podle schopností Vlastní zpracování podle: (Armstrong, 2009, s. 292)

V současnosti se používají 3 přístupy tohoto druhu oceňování:

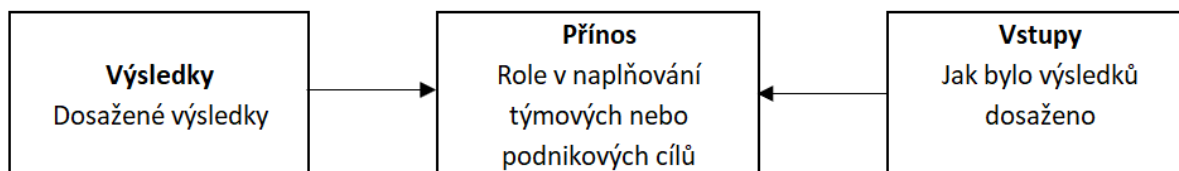
- **Hierarchický přístup:** Dovednosti jsou hierarchicky děleny na jednodušší a složitější. Složitější tvoří nastavbu nad jednoduššími. Zaměstnanec začíná s počáteční mzdou a postupně, jak se učí novým dovednostem, postupuje v platovém žebříčku nahoru.
- **Model stavebního bloku:** Model se domnívá, že jsou všechny dovednosti a znalosti na sobě nezávislé a je možné se je naučit v libovolném pořadí. Zaměstnanec začíná na určitém bloku, ke kterému následně přidává další, jak se učí. Čím více bloků dokáže pracovník obsáhnout, o to větší má mzdu.
- **Model bodových přírůstků:** Zde je každé dovednosti nebo znalosti přisuzována bodová hodnota dle její obtížnosti. Každý pracovník má určité skóre podle toho, jaké schopnosti ovládá. Ohodnocení za schopnost se nemůže získávat po částech. Dovednost musí být plně zvládnutá a možná uplatnit, jinak se do skóre nepočítá. (Koubek, 2015)

**Výhody:** Výhodou této formy oceňování je, že zaměstnance podporuje v učení a dělá je zkušenějšími a flexibilnějšími. Zaměstnanci jsou více specializovaní, a tak firma nemusí zaměstnávat více zaměstnanců s různými schopnostmi. Přispívá k větší stabilizaci organizace a pracovní jistotě pracovníků. Následně navyšuje vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců mezi sebou. (Koubek, 2015)

**Nevýhody:** Nevýhodou může být finanční náročnost tohoto typu odměňování nebo velký důraz na kvalitní posuzování jednotlivých schopností. Problémem může být i nabývání takzvaných „papírových“ znalostí, kdy zaměstnanci mají na dané schopnosti papír, ale neumí je aplikovat v reálném provozu. (Koubek, 2015)

## 2.2.6 Mzdy a platy za přínos

Přínos pracovníka pro firmu je dán jeho pracovními výsledky (výkonem) i tím, co do práce sám vnáší jeho schopnostmi, což znamená, že je kombinací výkonového hodnocení s hodnocením za znalosti. Jde o odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. (Armstrong, 2009) (Koubek, 2015)



Obrázek č. 5: Model oceňování podle přínosu Vlastní zpracování podle: (Armstrong, 2009, s. 294)

Díky tomu tato forma odměňování využívá výhody obou těchto hodnocení. Zaměstnanci jsou motivováni k dobrému výkonu a zároveň k neustálému učení se a práci na sobě. Tím si firma zajišťuje výkonné a schopné zaměstnance. (Koubek, 2015)

## 2.2.7 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. (Koubek, 2015, s. 315)

**Odměna za úsporu času.** Tato forma odměňuje pracovníka za odvedení zadané práce v kratší době, než bylo určeno nebo je v normě (vhodné pro dělníky). (Koubek, 2015)

**Prémie:** Jsou široce využívanou pobídkovou formou. Jsou obvykle poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují dva druhy.

1. Periodicky se opakující prémie s vazbou na odvedený výkon. Tato prémie je předem stanovena a váže se na splnění určitého výkonu nebo úkolu.
2. Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna). Odměna za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů. Může být peněžní i nepeněžní.

Pokud jde o manažery, není jejich výkon měřen individuálně, ale odvozuje se od celo organizačního nebo skupinového výkonu. (Koubek, 2015)

**Osobní ohodnocení (osobní příplatek):** Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Je dáno určitým procentem základního platu a má určitý limit jakého lze dosáhnout. (Koubek, 2015)

**Odměňování zlepšovacích návrhů:** Jedná se o pobídkovou formu odměny. Je obdržena v případě kdy zlepšovací návrh navýší zisky nebo sníží náklady provozu. Může být jak jednorázová, tak periodická. (Koubek, 2015)

**Podíly na výsledcích hospodaření organizace:** Využívá se v podnikové sféře. Může se jednat o podíl na zisku, podíl na výnosu nebo podíl na výkonu. Nejčastější volbou je podíl na zisku, kdy zaměstnanci obdrží určité procento ze zisku organizace. Ocenění je obvykle závislé na pracovní pozici a výši mzdy. (Koubek, 2015)

**Zaměstnanecké akcie:** Opět se jedná o určitou pobídkovou formu. Organizace svým zaměstnancům nabízí podíl na firmě v podobě akcií za určitou cenu, v závislosti na výkonu, délce zaměstnanosti a zisku organizace. Akcie mohou, ale nemusí, být obchodovatelné. Některé jsou určeny pouze pro manažery, jiné pro všechny pracovníky. (Koubek, 2015)

**Příplatky:** Příplatky ke mzdě či platu mohou být povinné (dané zákonem) nebo nepovinné (vydávané dobrovolně nebo na základě dohody organizace s odbory). Mezi povinné patří například příplatky za práci přesčas, ve svátek, o víkendu, v noci, za práci ve zdraví škodlivém prostředí apod. Mezi nepovinné patří příplatek na dopravu, na pracovní oděv, ubytování a další výdaje související s pracovní činností. (Koubek, 2015)

**Ostatní výplaty:** Jedná se o dodatečné zvýhodnění pracovníka. Příkladem může být 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, pracovnímu výročí apod. Patří sem i náborový příspěvek, který je využíván k nalákání nových pracovníků. Podobně funguje odstupné, částka placená zaměstnanci po jeho propuštění. Můžeme se setkat i se zvýhodněným odstupným („zlatý padák“), které má pracovníky stimulovat k bezkonfliktnímu odchodu z organizace. Dále sem patří odměna za získání nové klasifikace. (Koubek, 2015)

### 2.2.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci, motivaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv všem zaměstnavatelům jde o péči o blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona. (Armstrong, 2009, s. 382)

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od předchozích forem odměňování, nebývají obvykle závislé na výkonu pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. (Koubek, 2015, s. 319)

#### Typy zaměstnaneckých výhod

V knize Koubek (2015) máme ukázkou dělení zaměstnaneckých výhod v Evropě

- **Výhody sociální povahy** – Důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky
- **Výhody, které mají vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, hrazené vzdělávání
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace

Armstrong (2009) dělí zaměstnanecké výhody podrobněji.

#### Osobní zabezpečení

- Zdravotní péče – zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení v soukromých nemocnicích.
- Pojištění – pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest.

- Nemocenské dávky – poskytují plnou mzdu/plat po určitou danou dobu nemoci a určitou část mzdy/platu (obvykle polovinu) poté. Nárok na nemocenské dávky je řízený na základě délky zaměstnání a docházky.
- Dodatečné odstupné – používá se při propuštění z důvodu nadbytečnosti, patří sem i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky vázané na dobu zaměstnání a zvláštní platby poskytované ředitelům jako kompenzace za ztrátu funkce.
- Poradenství týkající se kariéry-slужba pracovníkům propuštěným z důvodu nadbytečnosti.

### **Peněžní pomoc**

- Podnikové půjčky – bezúročné menší půjčky nebo větší půjčky s nízkým úrokem, které jsou obvykle vyhrazeny na speciální účely, jako jsou vylepšení bydlení či domácnosti.
- Půjčky na permanentky – bezúročné půjčky na měsíční/roční předplatní jízdenky či na předplatné na kulturní či sportovní události.
- Pomoc při splácení hypoték – dotované platby úroků z hypoték do určité výše.
- Příspěvek na přemístění – je určen pro pracovníky, které organizace přemístila jinam nebo získala odjinud.
- Členské příspěvky v profesních organizacích – například ve sdružení personalistů, účetních apod.

### **Osobní potřeby**

- Mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum.
- Volno z osobních důvodů.
- Péče o děti v podnikových zařízeních nebo poukázky s příspěvkem na tuto péči.
- Poradenské služby před odchodem do důchodu.
- Sportovní a společenská zařízení.
- Podnikové slevy – pracovníci si mohou koupit za nižší cenu výrobky nebo služby nabízené podnikem.
- Maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.

## **Dovolená**

Zaměstnavatel je povinen poskytnout minimálně 4 týdny dovolené. Obvykle se toto číslo pohybuje na 5 týdnech, ale může dosahovat až 6 týdnů. Dále jsou organizace povinny poskytovat mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodičovskou dovolenou. Dovolená může být jak placená, tak neplacená, záleží na zaměstnavateli, jaké výhody nabízí.

## **Podnikové automobily**

Poskytování firemního automobilu k vlastnímu užití či jen k dopravě do práce.

## **Dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody**

Tento systém umožňuje pracovníkům nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu. Zaměstnavatel si s poskytovatelem vyjedná dohodu o slevě, ale přitom ho daný systém nic nestojí.

- Zdraví – pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup
- Ochrana – pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, pojištění příjmu
- Volný čas – dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení počítače
- Domácnost – zboží pro domácnost, on-line nakupování

## **Obstarávací služby**

Zajišťují jednání s opraváři nebo údržbáři, peněžní služby, kupování dárků, rezervace vstupenek či v restauraci. Poskytování těchto služeb má zaměstnancům pomoci uvolnit se od běžných záležitostí a plně se věnovat práci.

## **Jiné zaměstnanecké výhody**

Sem patří například bezplatné parkování, vánoční či jiné večírky, bezplatné občerstvení v práci apod.

Výskyt zaměstnaneckých výhod v ČR: viz Příloha 5

## **Nevýhody**

Zaměstnanci často přesně nerozumí nebo nevědí, co všechno mohou získat a jaké výhody mohou využít. To může být zaviněno lhostejností organizace nebo nedostatečným

komunikováním možností výhod. Proto je důležité zaměstnance dobře informovat. Například přímá volba výhod vede ke zvýšení informovanosti o možných výhodách. Další nevýhodou je velká nákladnost rozmanitých výhod a jejich nepřímý vliv na výkon zaměstnanců, kteří je častokrát berou jako samozřejmost, něco, na co mají právo, a tak je příliš nemotivují. Nakonec je třeba ještě zmínit nulovou flexibilitu těchto odměn, což má za vinu, že se mezi zaměstnaneckými výhodami například vyskytují takové, které někteří zaměstnanci vůbec nevyužívají nebo nechťejí, a tak jim tento styl odměňování může připadat nespravedlivý. (Armstrong, 2009) (Koubek, 2015)

**Výhody:** Při vytvoření systému se odměny velice snadno řídí a výrazně navyšují konkurenceschopnost firmy, motivaci a spokojenost zaměstnanců. (Armstrong, 2009) (Koubek, 2015)

### **2.2.9 Flexibilní zaměstnanecké výhody**

Systém flexibilních výhod nenutí zaměstnance mít stejné odměny jako všichni ostatní, ale umožňuje jim si v určitém limitu vybrat typ a rozsah zaměstnaneckých výhod. Tento systém vznikl z toho důvodu, že zaměstnanci častokrát nevyužívali všechny zaměstnanecké výhody nebo si některé cenily více než jiné, což je pro zaměstnavatele velice neefektivní a nevyplatí se mu určité výhody nabízet.

Tato forma odměn je mezi zaměstnanci velice oblíbená, protože tento způsob lépe uspokojuje jejich přání a potřeby. Je na nich samotných, jaké výhody si navolí, což jim šetří peníze a více je to motivuje k práci. (Armstrong, 2009)

#### **2.2.9.1 Typy systémů flexibilních zaměstnaneckých výhod**

##### **Možnost měnit jednotlivé zaměstnanecké výhody**

Pracovníci mohou obměňovat velikost, rozsah jednotlivých výhod, připlácet si, pokud chtějí více nebo naopak dostávat peníze v hotovosti v případě, že chtějí méně.

Příkladem může být firemní automobil. Zaměstnanci si mohou zvolit lepší model a připlatit si nebo zvolit model horší a ušetřené firemní peníze si nechat vyplatit nebo je investovat do jiné flexibilní výhody. (Armstrong, 2009)

### **Možnost měnit existující oprávnění**

Zaměstnanci mají možnost snížit, zvýšit nebo zrušit své zaměstnanecké výhody z určitého nabízeného výběru. Hodnota se pak shrne a buď se částka odečte nebo přičte k jejich mzdě.

Může se vyskytovat různý počet flexibilních výhod a některé výhody mohou být méně flexibilní. Například klíčové výhody jako penze nebo životní pojištění se nedají snižovat. (Armstrong, 2009)

Ukázkový příklad: viz Příloha 6

### **Možnost měnit fond „kafetéria systém“**

Zaměstnanec obdrží určitý rozpočet, který může volně vyčerpat na zaměstnanecké výhody a sám si vybere, do kterých peníze ze svého rozpočtu investuje. Systém je vytvořen tak, aby se v něm náklady zaměstnavatele na výhody dobře rozprostřely, a tak zaměstnavatel nemusí mít strach ze špatného nastavení nákladů. (Armstrong, 2009)

Praktický příklad využití a výsledků této metody: viz Příloha 7

**Výhody:** Výhodou flexibilních výhod je, jak již název napovídá, jejich flexibilita. Zaměstnanci mají své výhody doslova „ušité na míru“ podle toho, jak si sami zvolí. Pro zaměstnavatele je výhodou spokojenost zaměstnanců, přehled v odměnách a v nákladech na odměny.

**Nevýhody:** Největším problémem flexibilních výhod je jejich zavedení, jelikož se musí daný systém vytvořit a zavést do oběhu, což může trvat velmi dlouho a stát hodně peněz. Další potíží může být velice náročná administrativa. Avšak pokud se firma dokáže s těmito problémy vypořádat a má finance na tvorbu systému, bude jí toto opatření výhodou, protože jí v budoucnu ušetří peníze. (Armstrong, 2009)

## **2.3 Odměna z dohody**

Jedná se o peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, tj. dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, kdy není zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Tuto formu smlouvy vyhledávají většinou studenti, lidé v důchodu nebo matky s dětmi.

Ve smlouvách musí být uvedeny sjednané práce, rozsah práce a pracovní doba. Musí být uzavírány písemně, jinak jsou neplatné. (Zakonyprolidi.cz, ©2010-2021) (Vybíhal, 2020, s. 88-89)

Odměny z dohod jsou využívány převážně pro brigádníky a zaměstnance se zkrácenou nebo flexibilní pracovní docházkou. Jelikož jsou smlouvy častokrát využívány u činností s velmi nízkým výdělkem, tak mívají omezené zdanění, aby motivovaly lidi pracovat a neodrazovalo je zdanění již tak malého výdělku. Avšak tyto výhody nejsou bez hranic. Po překonání určitého výdělku se tyto výhody ztrácejí, aby nebylo možno je zneužívat.

### **2.3.1 Dohoda o provedení práce (DPP)**

DPP je velmi oblíbená, co se týče odvodů a nákladů na zaměstnance, jedná se o nejvýhodnější smlouvu. Uzavírá se na určitou dobu nebo na určitý úkol, avšak maximálně v rozsahu 300 hodin v jednom kalendářním roce. Do rozsahu se počítají i odpracované hodiny pro téhož zaměstnavatele ve stejném kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce.

Ve smlouvě se musí uvádět doba, na kterou se smlouva uzavírá. Neexistuje zkušební lhůta, tudíž spolupráce může být ukončena kdykoliv bez udání důvodu. Z DPP se neodvádí zdravotní a sociální pojištění, pokud je měsíční příjem na základě DPP nižší než 10 000 Kč. Je-li vyšší než 10 000 Kč, tak bude příjem podléhat odvodům. Na druhou stranu tím získává dohodář nárok na nemocenské dávky.

Podepíšeme-li prohlášení, je nám vypočítána daň, avšak ta je většinou nulována slevou na poplatníka a dalšími slevami. Nepodepíšeme-li prohlášení, neobdržíme slevu na poplatníka a výdělek je nám daněn srážkovou daní 15 %, avšak máme-li nízké příjmy, může nám být daň po daňovém přiznání vrácena.

Při použití této smlouvy pracovník nemá nárok na dovolenou a jiné výhody.

(Zákony pro lidi) (Vybíhal, 2020) (Finance.cz, 2021) (Blahová, 2013)

### **2.3.2 Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)**

Tato dohoda se většinou uzavírá jako druhý pracovní poměr na částečný úvazek nebo jako přivýdělek (brigáda). Může být uzavřena s fyzickou osobou. Na základě dohody

pracovník nesmí odpracovat více jak 20 hodin týdně (polovina klasického pracovního úvazku).

Platí zde stejná pravidla jako u klasické pracovní smlouvy. Odpracovaná doba se zaměstnanci počítá do důchodu, musí ale také z hrubého příjmu odvádět zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Z toho důvodu má zaměstnanec nárok na nemocenskou. Zaměstnanci je strháváno 11 % a zaměstnavatel je povinen platit 34 %, jako při obyčejné pracovní smlouvě.

Smlouva může být zrušena bez udání důvodů, není-li ve smlouvě uvedeno jinak. Smlouva je i jednostranně vypověditelná, platí u ní 15denní výpovědní lhůta. Při výdělku do 3499 Kč měsíčně nemusí zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní. Při překročení již musí.

Podepíšeme-li prohlášení, je nám vypočítána záloha na daň, ale obdržíme slevu na poplatníka. Nepodepíšeme-li, je nám při výdělku nad 10 000Kč odváděna zálohová daň 15 %.

Co se týče dovolené a dalších výhod, ty u DPČ zaměstnanec také nedostává.

(Zakonyprolidi.cz, ©2010-2021) (Vybíhal, 2020) (Finance.cz, 2021) (Blahová, 2013)

## **2.4 Odměňování jednatele**

Jednatel svou práci vykonává na základě smlouvy o výkonu funkce. Smlouva se podává písemně, schvaluje ji, včetně změn, nejvyšší orgán společnosti (u s.r.o. to je valná hromada). Smlouva je řízena přiměřeně ustanoveními občanského zákoníku o příkazu.

Jednatel za svoji činnost nedostává mzdu jako jiní pracovníci. Za svoji práci dostává odměnu. Ve smlouvě se o výkonu funkce sjednává odměna jednatele. Pokud není určena, vykonává svou funkci bezplatně.

Z funkce jednatele nemůže pověřená osoba odstoupit, jak se jí zlíbí. Pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, její funkce končí uplynutím jednoho měsíce od doručení oznámení o odstoupení. Smlouva má tedy ze zákona danou jednoměsíční lhůtu, avšak pokud valná hromada určí jinak, může se tato lhůta změnit.

Co se týče odměňování, lze pro jednatele získat obdobné podmínky jako u pracovního poměru, jenom je třeba do smlouvy všechny tyto složky odměny vypsát.

Odměna jednatele je daněna stejně jako mzda běžného zaměstnance. Částka je daněna 15% sazbou daně z příjmů fyzických osob ze základu daně. U jednatelů se může vyskytovat i solidární zdanění, které činilo 7 %. To se ale v roce 2021 zrušilo a nahradila ho 23% daň z příjmu, pokud pracovník překročí měsíční výdělek 141 700 Kč.

I z odměn jednatele se odvádí sociální a zdravotní pojištění. Firmy při nízkých odměnách jednatelů preferují měsíční odměny než roční, protože při měsíční odměně do 2500 není třeba odvádět sociální pojištění. Zatímco při roční odměně například 30 tisíc již odvedeno být musí.

Další možností odměny jednatele je podíl na zisku, kdy jednatel může nebo nemusí dostávat pravidelnou odměnu, a na konci roku obdrží odměnu v podílu ze zisku. Z této odměny není odváděno sociální ani zdravotní pojištění, je pouze daněna 15 % srážkovou daní.

Pokud je jednatel odměňován pouze ze zisku, neodvádí žádné peníze na sociální a zdravotní pojištění. Je možné platit určitou částku dobrovolně, ale tuto možnost obvykle jednatelé nevyužívají. Nejvýhodnější je pro ně využívat obě možnosti odměny najednou. Nechávací si část platit měsíčně, z níž poté odvádí sociální a zdravotní, a následně obdrží na konci roku i odměnu ze zisku. (Martínková, 2018) (Truhlářová, 2015)

### 3 NÁVRHY ODMĚŇOVÁNÍ V PRAXI

Nyní, když jsme si zanalyzovali jednotlivé druhy odměn a známe přené názory odborníků na toto téma, můžeme přejít z knih do reálného dění. Bude využití odměn stejné i v praxi? Odměňuje se v realitě jinak, než je psáno na papíře? Najdeme nějaké novinky? To se dozvíme v následující části.

Při vypracovávání návrhů odměňování v praxi jsem navštívil několik různých podniků proto, abych si přiblížil problematiku odměňování a dozvěděl se, jak jsou jednotlivé formy odměňování využívány v praxi. Navštívil jsem:

- 2 kadeřnictví
- 1 pásovou výrobu
- 1 textilní výrobu
- 1 výrobu elektronických součástek
- 2 obchody se stavebnictvím a zahrádkářství
- 5 obchody s elektrotechnikou
- 1 copy studio
- 1 finanční podnik

Škála vypsaných otázek není přesnou kopií rozhovorů. Většinou nebylo možné se roboticky ptát postupně na všechny otázky. Rozhovory byly vždy doprovázeny špetkou improvizace, avšak převážně se točily právě kolem zmíněných otázek.

Pokládání otázky pro vedoucí nebo podnikatele:

- Jaký druh odměňování používáte pro své zaměstnance a proč?
- Zkoušeli jste předtím jiné druhy odměňování?
- Motivuje nynější forma odměňování vaše zaměstnance?
- Jaké dáváte svým zaměstnancům benefity?

Pokládání otázky pro zaměstnance:

- Jak vás odměňuje váš zaměstnavatel?
- Jste s odměňováním spokojeni?
- Jaké dostáváte od zaměstnavatele benefity?
- Změnili byste něco?

Zaměstnanci a vedoucí byli někdy velmi nesdílní nebo ani nebyli těmito informacemi dostatečně obeznámeni, avšak dotázaných osob bylo hodně a dotazníkové šetření napomohlo k vytvoření určitého obrazu používání mzdových forem v praxi.

Po sumarizaci dotazníku ho hodnotím velice kladně. Dotázaní lidé mi poskytli spoustu zajímavých, a i překvapivých informací, se kterými se dalo dobře pracovat.

### **Zajímavosti z dotazníku**

Pokud jde o ochotu lidí se mnou spolupracovat, byl v jejich chování snadno viditelný určitý vzor. Čím větší byl podnik, tím klesala ochota spolupráce. To neznamena, že mi ve větších podnicích nikdo neodpověděl, ale bylo náročnější při rozhovoru informace od lidí získat anebo se zaměstnanci tyto informace více báli sdílet, případně mi sdělili, že je vůbec sdílet nemůžou a nic mi neřeknou.

Dalším zajímavým faktem byl typ lidí, kteří mi toho řekli nejvíce. Toto zjištění hned podtrhuje, jak je dobré odměňování zaměstnance pro podnik důležité, protože právě zaměstnanci, kteří se cítili špatně ohodnoceni a bylo s nimi špatně zacházeno, byli ti nejsdílnější. Špatně ohodnocení zaměstnanci byli právě ti nejméně loajální k podniku a byli ochotni se mnou sdílet informace, jež by mi nikdo jiný neřekl.

## **3.1 Úkolová mzda**

S úkolovou mzdou se dříve hodně pracovalo v továrnách, kde byli dělníci hodnoceni dle množství vyrobených produktů (opravených, zkontrolovaných apod.). Nyní se od tohoto stylu odměňování ve výrobě spíše upouští. Podnikatelé a vlastníci si uvědomují, že kvalita je pro ně více než kvantita, a tato myšlenka nejde vždy ruku v ruce s úkolovou mzdou.

Úpadek úkolové mzdy ve výrobě má také za následek postupná automatizace a modernizace výroby. Mezera mezi schopnými, a ne příliš schopnými pracovníky se díky modernizaci a automatizaci rapidně zúžila, a tak již není vždy potřeba rozeznávat mezi schopným a neschopným pracovníkem na základě úkolové mzdy. Zaměstnanci častokrát pracují podle přesně daných norem a činností, které jsou přesně určeny, a tak je pro ně mnohem snadnější se naučit danou profesi vykonávat.

Z rozhovorů s podnikateli jsem se dozvěděl, že zkušenosti s úkolovou mzdou mají, ale již ji nepoužívají, protože s ní měli problémy. Hlavní potíží u této mzdy je, že se

pracovník soustředí hlavně na množství své vykonané práce, protože za to je placen. Z toho důvodu, když bude mít produkt, který je na hranici uznání normy, pravděpodobně ho vloží mezi dobré výrobky, a ne mezi zmetky. Toto dění nejen, že navyšuje náklady na zaměstnance, ale následně i náklady na reklamace, které s tímto přístupem pravděpodobně přijdou. Následně nesmíme zapomenout celkové snížení kvality zboží a ohrožení firemní pověsti. Tyto problémy mohou být pro firmu nejen nákladné, ale i devastační. Proto od této mzdy podnikatelé ustupují a nahrazují jí hodinovou sazbou, pro niž mají spočítané normované množství výrobků.

Kde je tento druh odměňování užitečný a dobře funguje, je při oceňování manuální práce. Dobrým příkladem v dnešní době, kdy panuje kůrovcová krize, může být oceňování lesnické práce a těžby dřeva. V lese najdeme hned několik druhů práce, které jsou měřeny úkolovou mzdou. Cena za práci je zde měřena za metry krychlové, metry čtvereční nebo počet stromů.

**Tabulka č. 3: Ceník práce v lese Vlastní zpracování**

Druh práce	Cena	Měřítko
Úklid klestí	65 - 75 Kč	1m <sup>3</sup>
Prořezávka	5500 - 10500 Kč	1 ha
Sazba stromků	3 - 5 Kč	1 stromek
Nátěr stromků	5000 - 7000 Kč	1 ha
Těžba dřeva	290 - 400 Kč	1m <sup>3</sup>

Cena je vždy v určitém rozmezí z důvodu náročnosti práce. Tu ovlivňuje například svahovitost prostoru, vzdálenost, druh dřeva, specifika činnosti apod.

Dalšími příklady jsou řemeslníci, například malíři a spousta dalších, kteří jsou taktéž placeni úkolovou mzdou. Pokud si necháme od malíře vymalovat vybrané prostory, odměňovat jej jinak, než úkolovou mzdou by bylo velice nebezpečné. Použití podílové mzdy je nemožné. Použití časové mzdy již ano, ale není pro to pádný důvod. Čas v tomto případě řemeslníka dobře neocení, jelikož by špatně ocenil dobře a rychle odvedenou práci, a naopak dobře ocenil špatnou a pomalou práci. To si ukážeme v následujícím příkladu. V tabulce můžeme vidět, že při úkolové mzdě lépe oceníme lepšího řemeslníka, jelikož svou práci stihne rychleji, může si jít peníze vydělat jinde. Naopak při časové mzdě bychom ohodnotili horšího řemeslníka lépe než toho rychlejšího.

Tabulka č. 4: Porovnání časové a úkolové mzdy Vlastní zpracování

Druh mzdy	Časová mzda	
Kvalita	Dobrý malíř (stihne 15 m <sup>2</sup> za hodinu)	O něco horší malíř (stihne 13 m <sup>2</sup> za hodinu)
Úkol	355 m <sup>2</sup>	355 m <sup>2</sup>
Sazba	500 Kč	500 Kč
Doba trvání práce zaokrouhlená na hodiny.	24	27
Výplata	12 000 Kč	13 500 Kč

Druh mzdy	Úkolová mzda	
Kvalita	Dobrý malíř (stihne 15 m <sup>2</sup> za hodinu)	O něco horší malíř (stihne 13 m <sup>2</sup> za hodinu)
Úkol	355 m <sup>2</sup>	355 m <sup>2</sup>
Sazba	45 Kč za m <sup>2</sup>	45 Kč za m <sup>2</sup>
Doba trvání práce zaokrouhlená na hodiny.	24	27
Výplata	15 975 Kč	15 975 Kč

### Příklad výpočtu úkolové mzdy

Pracovník je zařazený do 2. pracovní skupiny (99,9 Kč/hod). Minimální tarif mzdy je navýšen o 30 %. Výkonová norma je 10 kusů výrobku na 1 hodinu práce.

Tabulka č. 5: Výpočet úkolové mzdy dělníka Vlastní zpracování

Úkolová mzda dělníka			
Měsíce	Leden	Únor	Březen
Počet pracovních dnů	20	20	23
Počet odpracovaných hodin	160	160	184
Hodinová sazba	99,9	99,9	99,9
Navýšení mzdy	30%	30%	30%
Sazba s navýšením	129,87	129,87	129,87
Průměrný počet výrobků za hodinu	10	10	10
Úkolová sazba	12,987	12,987	12,987
Průměrný počet výrobků za měsíc	1600	1600	1840
Měsíční úkolová mzda	20779,2	20779,2	23896,08

### Ukázka pojetí úkolové mzdy přímo z podniku

Velice dobrého popisu práce se mi dostalo ve firmě podnikající s grafickými potisky na všemožné doplňky. Manuální zaměstnanci jsou zde odměňováni úkolovou mzdou.

Pracovníci se zde dělí na asistenty, pracovníky s tiskárnou nebo pracovníky s plackami a hrnky. Každý je placený dle množství splněných úkolů. Asistent dle připravených triček, mikin apod. Tiskař dle množství natisknutých potisků. Pracovník s plackami dle počtu vyrobených placek nebo potisknutých hrnků.

Mluvil jsem s pracovníkem u tiskárny, a ptal se ho na spokojenost s jeho odměňováním. Jeho zkušenost byla velice negativní. Podle jeho názoru musí být úkolová mzda adekvátně změřená a nastavená, aby pracnost produktu odpovídala strávenému času. V jeho případě některé produkty jsou lehčí a výhodnější ke zpracování než jiné. Například trička jsou mnohem jednodušší než mikiny. V tuto chvíli může nastat chvíle, kdy práce některého ze zaměstnanců je jednodušší než práce druhého zaměstnance, přitom jsou oba odměňováni stejně. Což zapříčiňuje konflikt na pracovišti a zaměstnanci na sebe žárlí.

Další problém nachází v paušalizaci chyb zaměstnanců. Firma se snaží omezit zmetkovitost, a tak trestá zaměstnance za výrobu zmetků a strhává jim menší sankci z jejich mzdy za chybné produkty. Bohužel ne vždy se zaměstnanec za tuto chybu cítí vinen. Tiskař sám potvrdil, že mu někdy z tiskárny vyjde chybný kus, aniž by za to sám mohl. Dále zmínil, že je jeho práce také závislá na asistentech, kteří mu připravují trička. Pokud asistent udělá chybu a z toho důvodu vyjde z tiskárny vadný kus, je za to sankciován tiskař a ne asistent, což se mu pochopitelně vůbec nelíbilo. Dalším faktorem, jež není v normě započítán, je chybovost produktů. Některé předměty mají větší pravděpodobnost zmetku než jiné, a to se dostáváme ke stejnému problému jako v předchozím odstavci. Někteří zaměstnanci pak mají lepší práci než jiní. Proto tiskaři sankce častokrát přijdou velice nespravedlivé.

Následně toto všechno vyústí k tomu, že mají zaměstnanci záporný vztah s vedením a vidí ho jako nekompetentní, protože nedokáže správně znormovat nebo ocenit jejich práci.

Na dotaz ohledně fluktuace manuálních zaměstnanců mi bylo sděleno, že je přímo úměrná kvalitě odměňování, a že je opravdu vysoká. Ve firmě nikdo nevydrží déle jak několik měsíců, dotázaný sám přiznal, že se podnik chystá opustit.

### **Doporučení**

S úkolovou mzdou bych pracoval pouze ve chvíli, kdy dokážeme s velkou přesností změřit a znormovat danou práci, a tím pádem ji i adekvátně ohodnotit. Úkolová mzda velice dobře a efektivně odměňuje manuální práci. Ve výrobě je tato forma odměny možná, ale může působit antiproduktivně. Doporučil bych její nahrazení hodinovou

mzdou, která zaručí vyšší kvalitu produkce. Toto doporučení podkládám faktem, že hodinovou mzdu před úkolovou upřednostnily 3 z 5 dotázaných výrobních podniků.

### 3.2 Podílová mzda

Podílová mzda ve většině případů neexistuje sama o sobě a je napojena na časovou mzdu. Bylo tomu tak i v mnou navštívených prodejnách. U zaměstnanců na plný úvazek se jednalo o měsíční mzdu spojenou s podílovou mzdou, u brigádníků šlo o spojení hodinové a podílové mzdy.

Určitou formu podílové mzdy jsem očekával celkem v 9 podnicích. Výsledky jsem zaznamenal do tabulky.

**Tabulka č. 6: Podniky s možným využitím podílové mzdy** Vlastní zpracování na základě rozhovorů

Podílová mzda			
Podnik	Používá podílovou mzdu	Nepoužívá	Neodpověděl
Kadeřnictví	1	1	0
Elektrotechnika	3	1	1
Stavebnictví	1	1	0

Podnikatelé a vedoucí obvykle podílovou mzdu hodnotili velice pozitivně a viděli v ní velký stimulační a pobídkový popud pro zaměstnance.

Podílová mzda vždy nefungovala u všech podniků stejně. U některých se jednalo o procentuální částku z veškerého prodaného zboží. U jiných se tato částka lišila dle značky, častokrát o velké částky. Příklad k této informaci mi poskytl sám zaměstnanec, který mi odhadem přiblížil formu odměňování na dvou produktech. Pokud prodá telefon od značky Apple za zhruba 15 tisíc korun, obdrží provizi v rozmezí 15 korun. Pokud prodá telefon od značky Motorola za stejnou hodnotu 15 tisíc korun, provize bude mnohonásobně vyšší v hodnotě 500 korun, což je opravdu velký rozdíl. Tento přístup shledávám jako chybný, protože vede zaměstnance k tomu, aby se nestarali o potřeby zákazníka, ale o potřeby vlastní. Sám zaměstnanec mi potvrdil, že místo kvalitní televize, kterou zákazník přesně hledá, mu raději nabídne televizi s podobnou cenou, ale nižší kvalitou, a to jen proto, že z ní dostane větší provizi. Z krátkodobého hlediska toto může fungovat a rapidně navýšit zisk podniku, ale z dlouhodobého hlediska to bude problém,

protože podnik a zaměstnanci dávají přednost rychlému zisku, namísto toho, aby získávali věrné spokojené zákazníky, kteří se k nim budou vracet.

Podílové hodnocení zaměstnance má za úkol navýšit prodeje a probudit v zaměstnancích určitou dravost a soutěživost, avšak pokud chceme probudit dravost, je třeba ji podpořit a usměrnit patřičným školením ohledně prodeje a nabízení produktů. Tímto směrem směřovala má další otázka. Zdali podniky své zaměstnance podporují dostatečným zaškolením, jak správně prodávat. Kupodivu pouze v 50 % případů mi bylo řečeno, že se této problematice nevěnují a pouze zaměstnance zaučí ohledně informací o sortimentu. V tom vidím veliký problém, protože dobře prodávat se sám od sebe každý nenaučí. Zaměstnanci se následně, pod vidinou navýšení své mzdy, snaží horlivě nabízet tak, že zákazníkům zboží až přímo nutí nebo ho nabízejí špatně. Pokud ale bude personál špatně prodávat a nabízet zboží, bude zákazníky spíše obtěžovat a odpuzovat. Místo přínosu je pak tato forma odměňování na obtíž, jelikož se zákazníci na prodejně necítí dobře a snaží se rychle nakoupit, nejlépe tak, aby si jich nikdo nevšiml.

**Tabulka č. 7: Podílová mzda z obrátu zaměstnance** Vlastní zpracování

<b>Příklad výpočtu podílové mzdy</b>			
<b>Měsíce</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>
<b>Počet pracovních dnů</b>	20	20	23
<b>Průměrný denní obrát</b>	13 000	10 000	11 000
<b>Podílová sazba</b>	5%	5%	5%
<b>Celkový obrát za měsíc</b>	260 000	200 000	253 000
<b>Podíl za měsíc</b>	13 000	10 000	12 650

## **Doporučení**

Podílová mzda je vynikajícím stimulem pro zaměstnance a motivuje je k prodeji. Proto je to pro podniky s dražším sortimentem dobrá volba odměňování. Na druhou stranu musí být podpořena kvalitním školením, jinak bude fungovat antiproduktivně. Z toho důvodu bych podílovou mzdu doporučil pouze s doprovodným školením, jinak bych se jí vyvaroval. Následně bych zavedl stejné procentuální provize pro všechny produkty, zaměstnanci se díky tomu budou soustředit na komplexní obsluhu zaměstnance, což povede ke vzniku zdravého a fungujícího podniku se spokojenými zákazníky.

### 3.3 Časová mzda

V časové mzdě se můžeme setkat s měsíční, týdenní nebo hodinovou mzdou. S týdenní mzdou jsem se nesešel, a ani ji nepoužívali v žádném z podniků, které jsem navštívil, proto píšu pouze o hodinové a měsíční časové mzdě. Časová mzda se vyskytovala v každém navštíveném podniku.

#### **Hodinová mzda**

Hodinová mzda v porovnání s měsíční je většinou výhodnější pro zaměstnavatele. Je tomu tak, protože hodnotíme pouze přesně strávený čas v práci, nic navíc. Zatímco při měsíční mzdě bude zaměstnavatel platit i přestávky, či ztrácení času v práci. Pokud práce trvá například 5 hodin, tak ji zaměstnanec placený na hodinu pravděpodobně stihne v podobném čase, zatímco pracovník placený měsíčně si práci roztáhne na celý den a nikdo si toho ani nevšimne, natož aby s tím někdo něco udělal a řešil to. Avšak to, že je hodinová mzda výhodnější neplatí v každém případě. Například pokud má zaměstnanec klasický pracovní týden 8 hodin denně, 40 hodin týdně pro celý měsíc, může mzda za hodinovou práci přesahovat mzdu za práci měsíční, z důvodu rozdílnosti počtu dnů v měsíci. Tento děj bude vyobrazen v příkladě, ke kterému se dostaneme za chvíli.

Hodinová mzda má také větší pobídkovou sílu. U měsíční mzdy si pracovník odpracuje čas, který má a jde domů. Zatímco zaměstnanec na hodinu ví, že čím více bude pracovat, tím více si vydělá, což ho bude pozitivně motivovat k lepší výkonnosti.

Velice dobře bude hodinová mzda fungovat u pracovních dohod a polovičních úvazků. Pracovníci s tímto druhem smlouvy častokrát nechodí do práce ve stejný čas a na stejnou dobu. Hodinová mzda jde ruku v ruce s touto časovou volností a zaměstnavatel tak platí pouze odpracované hodiny a nic víc.

Opětovně jako každý druh mzdy, nehodí se všude a její slabá stránka je, že vyžaduje poctivou kontrolu nad pravdivostí počtu odpracovaných hodin. Je možné, že nastane situace, kdy si zaměstnanci budou připisovat nebo přidávat hodiny navíc, které neodpracovali. Proto musí být přítomna lidská nebo systémová kontrola zápisu pracovního času. Ve většině navštívených podniků využívajících hodinovou mzdu se používá lidská kontrola, kdy si zaměstnanci při příchodu zapíší svůj čas příchodu do zápisového listu a následně zapíší svůj odchodový čas po konci směny. Tento zápis

následně tentýž den zkontroluje nadřízený pracovník. Objevila se i kontrola ve formě karet s čipem, kterou zaměstnanec přikládá při vstupu přes turniket a následně při odchodu z práce. Avšak tato forma kontroly je náročná jak na finance, tak na přípravu a zaměstnance, proto se vyskytovala pouze u velkých podniků, které na to mají finance a daný modernizovaný systém díky své velikosti využijí, takže je pro ně efektivnější.

Hodinová mzda dále pomalu nahrazuje mzdu úkolovou. Kvůli tomu, že dokáže lépe zaznamenat normu a nenutí zaměstnance pracovat více, než je přiměřené. Ti pak díky tomu nepřetěžují sebe ani využívanou techniku. Dobrým příkladem může být pásová výroba. Z rozhovoru se zaměstnancem pracujícím v pásové výrobě jsem se dozvěděl, že se tímto zabývá celé oddělení, které pro každou činnost vytváří časové normy a přesně dané postupy, jak danou činnost provádět. Díky tomu se dá snadno zadat hodinová norma výroby, kolem níž se zaměstnanci mají pohybovat v přibližném časovém rozptylu.

### **Měsíční mzda**

Měsíční mzda se po přečtení informací o hodinové mzdě může zdát poměrně neefektivní, avšak vůbec tomu tak není. Spousta zaměstnání a zadaných úkolů není jednoduše časově měřitelná nebo u nich nejde navýšit výkonnost a je obtížné ji měřit, proto se pro ně využívá měsíční mzda. Následně u prací placených měsíčně požadujeme určitou kvalitu, kterou by mzda hodinová mohla snižovat. Například bychom na daný úkol nedali zaměstnanci dostatek času nebo špatně odhadli potřebný čas k danému úkolu. Pracovník pak může být nucen pracovat ve spěchu, čímž klesá kvalita jeho práce.

Měsíční mzda je přesně dána, její administrativa a výpočet je poměrně jednoduchý, cenou za to je její ne až příliš velká motivační síla. Zaměstnanci ji můžou brát až jako samozřejmost, proto je obvykle doplňována dalšími benefity.

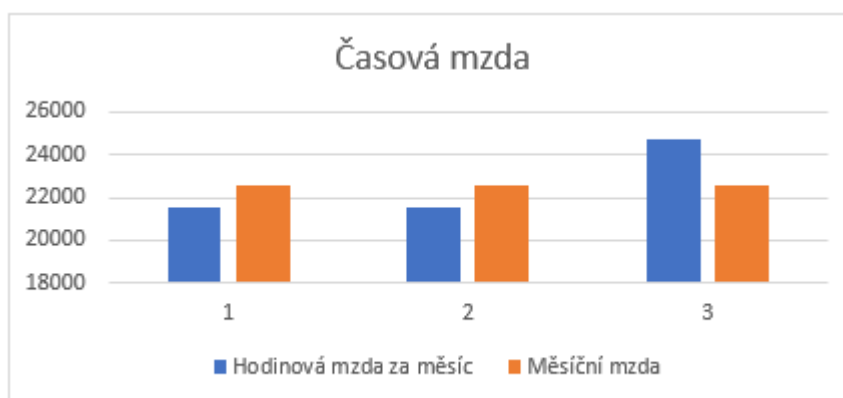
## Ukázka výpočtu časové mzdy.

Tabulka č. 8: Kalendář pracovních dnů za první 3 měsíce 2021 Vlastní zpracování

Měsíc	v týdnu							Týden			Celkem	
	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Číslo týdne	Prac. Dny	Prac. Hod.	Celkem prac. Dnů	Celkem prac. Hod.
Leden					1	2	3	53.	0(1)	0(8)	20(21)	160(168)
	4	5	6	7	8	9	10	1.	5	40		
	11	12	13	14	15	16	17	2.	5	40		
	18	19	20	21	22	23	24	3.	5	40		
	25	26	27	28	29	30	31	4.	5	40		
Únor	1	2	3	4	5	6	7	5.	5	40	20	160
	8	9	10	11	12	13	14	6.	5	40		
	15	16	17	18	19	20	21	7.	5	40		
	22	23	24	25	26	27	28	8.	5	40		
Březen	1	2	3	4	5	6	7	9.	5	40	23	184
	8	9	10	11	12	13	14	10.	5	40		
	15	16	17	18	19	20	21	11.	5	40		
	22	23	24	25	26	27	28	12.	5	40		
	29	30	31					13.	3	24		

Tabulka č. 9: Výpočet časové mzdy Vlastní zpracování

Časová mzda řidiče autobusu spadajícího do 5. pracovní skupiny			
Měsíce	Leden	Únor	Březen
Počet pracovních dnů	20	20	23
Počet odpracovaných hodin	160	160	184
Hodinová sazba	134,4	134,4	134,4
Hodinová mzda za měsíc	21504	21504	24729,6
Měsíční mzda	22600	22600	22600



Graf č. 2: Grafické zobrazení hodinové a měsíční mzdy řidiče Vlastní zpracování

## Doporučení

Pokud porovnáme měsíční a hodinovou mzdu, tak hodinová mzda je využívána u zaměstnanců s flexibilní pracovní dobou, jako jsou lidé s polovičním úvazkem nebo brigádníci. Následně se používá u profesí, které jsou snadno měřitelné a normovatelné, například ve výrobě, kdy je na hodinu dána výrobní norma a zaměstnanci pak vykazují minuty, hodiny nebo počet vyrobených kusů. Měsíční mzda je zase využívána pro zaměstnance na plný úvazek s pracovní náplní, která není tak snadno měřitelná. U časové mzdy si podniky byly vždy jisté a věděly kdy, pro koho a na co jakou časovou mzdu použít. Jediný problém, se kterým jsem se setkal bylo u zaměstnancům, kterým se málo kdy zdála časová mzda dostatečně vysoká. Proto doporučením ohledně časových mezd je jejich navýšení, pokud je to pro podnik možné a finančně zvládnutelné nebo časovou mzdu obohatit o více benefitů.

Měsíční mzda také nemusí být přesně daná a může být pohyblivá. V kadeřnictvích se používala měsíční mzda, obohacená o jiné odměňovací formy. Myslím si, že by nebylo špatným návrhem použít odměňování kadeřníků podílem na jejich obratu. Pokud dá zaměstnavatel slušné procento, zaměstnanec si vydělá dobré peníze a bude motivován mít co nejvíce zákazníků. Na ukázkou tohoto typu odměňování se můžeme podívat v následujících dvou tabulkách.

Tabulka č. 10: Výpočet měsíční mzdy z obratu zaměstnance Vlastní zpracování

Bez zapojení spotřeby materiálů	
Měsíční obrat pracovníka	100 000
Procento z obratu	35%
Měsíční mzda zaměstnance	35 000

Se spotřebou materiálů	
Měsíční obrat pracovníka	100 000
Spotřeba materiálu	15 000
Obrat po odečtení	85 000
Procento z obratu	40%
Měsíční mzda zaměstnance	34 000

### 3.4 Smíšená pracovní mzda

Se smíšenou mzdou jsem se setkal nejvíce. Byla jí ohodnocena většina zaměstnanců. Obvykle se jedná o určitou formu časové mzdy se mzdou podílovou, úkolovou nebo spojením s pracovními výhodami. Tato forma odměňování je nejčastější z toho důvodu, že kombinuje silné stránky několika typů odměňování najednou. Časová mzda dává zaměstnanci určitý pocit jistoty. Kdy ví, že si vždy něco vydělá, pokud bude vydávat

průměrný výkon a následně je zde i pobídková část v podobě jiné formy, která zaměstnanci říká, že pokud bude podávat nadprůměrný výkon, může si vydělat víc.

Dobrou ukázkou kombinace mezd může být příklad kadeřnice z jednoho z navštívených podniků, která byla odměňována hned několika formami. Největší část jejího výdělku tvořila měsíční mzda. K této mzdě se přidávala mzda podílová z prodaných produktů zákazníkům (kadeřnictví nabízí vlasovou kosmetiku). Dalším přídatkem byla občasná úkolová mzda za náročnější služby. Například pletení malých copánků. Jedná se o zdlouhavou a titěrnou práci, za kterou dostane kadeřnice bonusovou úkolovou odměnu. Nakonec má ještě ke mzdě určité pracovní výhody.

### **3.5 Benefits**

Co se týče benefitů, v každém podniku měli zaměstnanci určité výhody, avšak málo kdy mi poodhalili, o jaké výhody se přesně jedná. Těžko se v tomto případě sepisuje návrh nějaké změny nebo doporučení.

Je důležité, aby podniky své zaměstnanecké výhody zaměřily na kulturu a strategii svého podnikání a hlavně, aby své benefity dobře komunikovali mezi zaměstnanci. V rozhovorech jsem odhalil, že si zaměstnanci nejsou přesně jisti, jaké výhody jim firma nabízí. Proto dobrým návrhem pro vylepšení by bylo posílení a propracování právě komunikace benefitů. Dobře komunikované a vysvětlené firemní benefity, které se mohou zdát nedostačující, budou vždy lepší než benefity ušité zaměstnancům na míru, kterým ale zaměstnanci nerozumí. Potom si představme, jak dobře budou fungovat výhody na míru s podporou dobré komunikace.

Nejvíce mě mezi své benefity nechala nahlédnout firma zabývající se finančnictvím. Jedná se o poměrně velkou firmu, proto její bonusový systém byl velice propracovaný, někdy by se dalo i říci, že až přespříliš. Bylo by vhodné ho o něco zjednodušit, protože může být zmatečný pro nové zaměstnance.

Podnik nabízel většinu nejvíce používaných a oblíbených benefitů. Jako například:

- Penzijní připojištění
- Životní pojištění
- Nadstandardní dovolenou

- Poskytnutí vybavení (například telefony)
- Firemní produkty se slevou
- Produktové benefity ze spolupráce s jinými podnikateli
- Stravenky
- Příspěvek na sport a rekreaci

Co mě zaujalo, bylo, že se firma hodně stará o to, aby se její zaměstnanci cítili psychicky dobře. Některé výhody byly mířeny na zlepšování duševního stavu, přípravy na stáří, cvičení a prevence syndromu vyhoření. Ve firmě byl silně viditelný důraz na sebevzdělávání, kariérní růst a tvorbu speciálních a schopných zaměstnanců, které by si firma udržela co možná nejdéle. Proto vidím tento postup v odměňování jako velice dobrý tah. Takto mířená výhoda se dala nalézt i v oblasti dovolené. Firma nabízela výhodu zvanou Sabbatical, jež umožňuje zaměstnanci, který ve firmě pracuje již několik let, si vzít 4 týdny dovolené navíc, při níž zaměstnanec pobírá minimální mzdu. Sabbatical bylo možné čerpat i znovu po uplynutí dalších pár let. Právě tato výhoda je přesně mířena na zaměstnance, kteří pracují pro společnost již dlouho a mohlo by u nich docházet k syndromu vyhoření. Firma jde problému přímo naproti a předchází mu dobře přizpůsobeným výhodovým systémem. Další zajímavé bonusy, které mě zaujaly, byly „sick days“, které nabízely 5 dnů volna bez udávání pracovní neschopnosti. Nebo volno pro osamělé rodiče s dětmi.

### **3.6 Ohodnocení, jež nejsou tolik viditelná nebo jsem se s nimi nesetkal**

#### **Mzdy za očekávané výsledky práce**

S tímto druhem ocenění jsem se nesetkal, avšak věřím, že kdybych navštívil více manuálně mířených podniků, například stavebnictví, daný druh hodnocení bych našel.

#### **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Tento druh ocenění je ve velkém měřítku využíváno ve veřejném sektoru, kde jsou zaměstnanci právě hodnoceni dle jejich vzdělání a praxe. Vše je zaznamenáno v tabulkách a je velice snadno viditelné, na jaké úrovni se člověk pohybuje a jakou má očekávat mzdu.

U soukromého sektoru se od tohoto způsobu spíše upouští a málo kdy bylo snadno zpozorovatelné jeho využití. Soukromý sektor je v tomto ohledu spíše zaměřen na zkušenosti a praxi. Vyhledává zaměstnance, kteří dokážou své znalosti prakticky využít, a to si ověřuje rovnou při pohovoru, předtím, než daného člověka zaměstná. Soukromníky více zajímá, jaký dokážete podat výkon než to, co máte na papíře, proto se spíše přiklánějí k odměně za přínos než za znalosti.

Neznamená to, že by soukromníci své zaměstnance neškolili a nevzdělávali. Je ale viditelné, že je více zajímá hloubka a využitelnost daných znalostí v praxi, a až následně jsou ochotni za ně pracovníka odměnit. Tento přístup nacházím jako kladný. Pokud chce zaměstnavatel hodnotit na základě znalostí, je důležité, aby znalosti nejprve prověřil, než je ocení nebo se tomuto ocenění rovnou vyhnul a nahradil jej oceněním za výkon či přínos.

### **Mzdy za přínos**

Mzda za přínos byla poměrně běžná a zakomponovaná ve spoustě druhů odměňování. Určitá odměna za lepší výkon se skýtala jak v úkolové, podílové, tak časové mzdě. Ať se jedná o vyšší podíl na zisku, bonusy za výkon, vyšší prémie pro lepší směnu, podíl na obratu apod., obvykle se dá tento vzor v odměňování nalézt.

Můžeme z toho vyvodit, že se daný styl ohodnocení firmám líbí, a že funguje. Již literární analýza nám ukázala, že odborníci mzdu za přínos vidí jako tu nejlepší. Stejně tak to vidí i nynější zaměstnavatelé, kteří touto odměnou nejen stimulují zaměstnance k lepšímu výkonu, ale šetří peníze, protože je odměňují právě za výši přínosu pro firmu. Zaměstnavatel tak lépe ocení právě ty, kteří své schopnosti umí využít v praxi a ne ty, kteří mají tyto schopnosti pouze nastudované, což by kladně hodnotila právě mzda za znalosti.

## 4 ZÁVĚR

Na závěr nás teď bude zajímat, pro koho je vlastně práce určena a kdo z ní bude mít užitek? Moje práce může být k užitku začínajícímu podnikateli, který chce zaměstnávat lidi a rozhoduje se nad nejvhodnější volbou odměňování pro své budoucí zaměstnance. Taktéž může být přínosem již nyníjším podnikatelům, kteří mají zájem optimalizovat svůj systém odměňování a poučit se jak z chyb svých, tak z chyb ostatních zaměstnavatelů.

O jednotlivých mzdových formách jsme od zaměstnavatelů a zaměstnanců dostali zajímavé poznatky. U úkolové mzdy jsme se dozvěděli, že je výborným nástrojem pro hodnocení manuální práce a rozpoznání kvalitnějšího řemeslníka, avšak je velice náročná na přípravu a měřitelnost práce. Podílová mzda nám ukázala, jak dobrým může být stimulem pro prodejce zboží, ale i jaké potíže může zavinit, když není doprovázena řádným zaučením a proškolením zaměstnance. Při zkoumání časové mzdy jsme porovnali hodinovou mzdu se mzdou měsíční. Popsali jsme si jejich klady a zápory a uvědomili jsme si, jak je hodinová mzda vhodná pro oceňování snadno časově měřitelné práce nebo práce brigádníků, a že měsíční mzda je zase lepší v oceňování dlouhodobé a těžko měřitelné práce. Nakonec jsme si ukázali podstatu benefitů a jejich tvárnost v ohledu na kulturu organizace.

Po tak vyčerpávajícím průzkumu jednotlivých forem nám také pravděpodobně vyvstane na mysli otázka, jaká forma je tedy tou nejlepší. Pokud chceme někoho zaměstnat, jaká je ta nejlepší volba odměňování? Navzdory tomu, že známe již kladné a záporné stránky jednotlivých forem odměňování, tak tuto odpověď nelze přesně určit. Z výzkumu vyplývá, že je odměňování velice různorodé a nefunguje všude stejně. Na odměňování má vliv spousta faktorů, a proto si ho každá firma řídí jinak, dle obrazu svého. Není to jenom druh práce, co ovlivňuje volbu odměňování. Souvisí s tím i kultura podniku a druh vedení. Pokud bude firma chtít dlouhodobé a vzdělané zaměstnance, bude se starat o jejich spokojenost a bude je školit a vzdělávat. Pokud firma nevyhledává trvalé zaměstnance, či je její strategií zaměstnance po několika letech obměňovat, bude se spíše soustředit na stimulování výkonnosti a využije například odměnu ze zisku nebo prémie. Možností je široká škála a nedá se vyhodnotit, jaké odměňování je nejlepší ze všech, můžeme jen vyhodnotit, jaké odměňování je nejvhodnější pro danou činnost.

I kdybychom přesto všechno chtěli nalézt mzdu, která by byla ve velkém množství případů efektivní, mohli bychom říct, že by to pravděpodobně byla smíšená mzda v nějaké univerzální podobě nebo v několika podobách, pokud by nám nevadilo vícero možností. Ta nám totiž umožňuje využívat více druhů odměňování najednou, a díky tomu si můžeme vzít z námi zvolených druhů odměňování to nejlepší nebo to, co zrovna potřebujeme a vytvořit celkovou odměnu s největším stupněm motivace pro největší počet lidí.

Dále jsme zjistili, že šetřit na odměňování zaměstnanců se podniku nevyplácí. Není tím míněno, aby podnik hýřil penězi, pokud jde o zaměstnance, ale aby své pracovníky patřičně a spravedlivě za jejich práci odměnil. Vráť se mu to na jejich motivaci, výkonnosti a větší chuti k práci. Spokojený zaměstnanec je výkonnější než nespokojený a jak jsme se přesvědčili i loajálnější. Pokud se zaměstnanci nebudou cítit patřičně nebo spravedlivě ohodnocení, jejich ochota pracovat bude jen postupně klesat.

Taktéž platí, že méně může být i více. Tučná mzda není vždy tím největším motivátorem. Pokud nabídneme zaměstnanci menší mzdu a přidáme mu k ní benefity, které rád využije, nebo mu nabídneme vzdělání a kariérní postup, je to pro něj větší motivací než pouze vysoká mzda. To samé platí pro kolektiv a dobré vedení, které může udělat velké věci. Dobrý přístup a příjemné prostředí učiní spoustu pracovníků, a možná i ty s menší mzdou, spokojenější než ty s vyšší mzdou, kdy pracují na místě, kde se necítí dobře.

Závěrem to nejdůležitější, co by si měl člověk z této práce odnést? Myšlenku, že ať už zvolíme jakoukoliv formu odměňování, je nutné k ní přistupovat zodpovědně. Každá forma odměňování má určitá pravidla a zásady, které pokud nejsou dodržovány, odměňování nebude fungovat nebo bude fungovat špatně, či antiproduktivně, a tím pádem bude dosahováno špatných výsledků. Zaměstnanci jsou již dospělí lidé a nenechají se, jak se říká, opít rohlíkem. Pokud je s nimi zacházeno špatně, dobře si to uvědomují a pokud budou mít možnost, odejdou jinam. V dnešní době je konkurence opravdu veliká a po zaměstnancích je veliká poptávka. Pokud bude firma chtít loajálního a dobrého zaměstnance musí mít co nabídnout na oplátku.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOMÁRKOVÁ, Růžena a Vladimír PROVAZNÍK, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 3. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. *Výběrové kapitoly z manažerské psychologie* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. [cit. 2020-12-18]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

TOMŠEJ, Jakub, 2020. *Zákoník práce 2020 – s výkladem*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5508-3.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VYBÍHAL, Václav, 2020. *Mzdové účetnictví 2020*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1032-2.

## Online zdroje

BENEFITY 2019, 2019. *Trexima.cz* [online]. Zlín: Trexima. [cit. 2020-11-24].

Dostupné z:

[https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/ASO\\_pruzkum\\_benefity\\_FINAL.pdf?fbclid=IwAR3Kz0simeh6G\\_88kf67p-IjlamD44EkWq4KzIdlGKziqtZeGNtnRHoxnmE](https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf?fbclid=IwAR3Kz0simeh6G_88kf67p-IjlamD44EkWq4KzIdlGKziqtZeGNtnRHoxnmE)

BLAHOVÁ, Renata, 2013. Zaměstnávání na základě DPČ a DPP. *Portal.pohoda.cz* [online]. Česká republika, 5.6.2013 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnavani-na-zaklade-dpp-a-dpc/>

DĚRGEL, Martin, 2016. Naturální mzda versus nepeněžní benefit. *Portal.pohoda.cz* [online]. Česká republika, 21.9.2016 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/naturalni-mzda-versus-nepenezni-benefit/>

*Finance.cz*, © 2021. [online]. Česká republika, [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/>

MARTÍNKOVÁ, Michaela, 2018. Odměna jednatele jednočlenné s. r. o. *Portal.pohoda.cz* [online]. Česká republika, 27.8.2018 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/odmena-jednatele-jednoclenne-s-r-o/>

Minimální mzda 2021, ©2021. *Finance.cz* [online]. Česká republika, [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/>

Minimální mzda, 2020. *Mpsv.cz* [online]. Česká republika: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 14.12.2020 [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

Mzdová kalkulačka 2021: výpočet čisté mzdy, © 1998–2021. *Mesec.cz* [online]. Česká republika, [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy/>

Naše hodnoty, na čem stavíme, ©2021. *Bosch.cz* [online]. Česká republika: Bosch, [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/kariera/proc-bosch/kultura/>

Platové třídy 2021, © 2000–2021. *Kurzy.cz* [online]. Česká republika, [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tridy/>

*Portal.pohoda.cz*, ©2012. [online]. Česká republika, [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/>

Slevy na dani, ©1998–2021. *Mesec.cz* [online]. Česká republika, [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/slevy-na-dani/>

SOBOTKOVÁ, Michaela, 2020. Minimální mzda se v roce 2021 opět zvýší. *Portal.pohoda.cz* [online]. Česká republika, 19.11.2020 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/minimalni-mzda-se-v-roce-2021-opet-zvysi/>

Tisková Zpráva, 2020. *Mpsv.cz* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 16.12.2020 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z:  
[https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16\\_11\\_2020\\_TZ\\_minimalni\\_mzda.pdf/0eeabd11-686d-c0a5-1361-e97d901ce6f9?fbclid=IwAR3qEcVfZdzMaramQZsStV0jSJgBPXy9vzfEXx1okG95\\_\\_qkLyysRkgLe9U](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16_11_2020_TZ_minimalni_mzda.pdf/0eeabd11-686d-c0a5-1361-e97d901ce6f9?fbclid=IwAR3qEcVfZdzMaramQZsStV0jSJgBPXy9vzfEXx1okG95__qkLyysRkgLe9U)

TRUHLÁŘOVÁ, Martina, 2015. Odměna jednatele – pravidla a zdanění. *Portal.pohoda.cz* [online]. Česká republika, 27.4.2015 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/odmena-jednatele-%E2%80%93-pravidla-a-zdaneni/>

*Zakonyprolidi.cz*, ©2010-2021. [online]. Česká republika, [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1: Křivka nabídky práce otáčející se opačným směrem</b> (Varian, 2010, s. 177).....	19
<b>Obrázek č. 2: Porovnání přesčasů s navýšením celkové mzdy</b> (Varian, 2010, s. 178) .....	20
<b>Obrázek č. 3: Model celkové odměny Vlastní zpracování:</b> (Armstrong, 2015, s. 424).....	28
<b>Obrázek č. 4: Odměňování podle schopností Vlastní zpracování podle:</b> (Armstrong, 2009, s. 292).....	33
<b>Obrázek č. 5: Model oceňování podle přínosu Vlastní zpracování podle:</b> (Armstrong, 2009, s. 294).....	34

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1: Modelový výpočet mzdy Vlastní zpracování .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabulka č. 2: Složky celkové odměny Vlastní zpracování podle: (Armstrong, 2009, s. 42) .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabulka č. 3: Ceník práce v lese Vlastní zpracování.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka č. 4: Porovnání časové a úkolové mzdy Vlastní zpracování .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka č. 5: Výpočet úkolové mzdy dělníka Vlastní zpracování .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka č. 6: Podniky s možným využitím podílové mzdy Vlastní zpracování na základě rozhovorů.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka č. 7: Podílová mzda z obratu zaměstnance Vlastní zpracování .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka č. 8: Kalendář pracovních dnů za první 3 měsíce 2021 Vlastní zpracování .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabulka č. 9: Výpočet časové mzdy Vlastní zpracování .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabulka č. 10: Výpočet měsíční mzdy z obratu zaměstnance Vlastní zpracování ...</b>	<b>54</b>

## SEZNAM GRAFŮ

**Graf č. 1: Graf č. 1: Obrácená “U“ křivka motivace (Sigmund, 2014) ..... 17**

**Graf č. 2: Grafické zobrazení hodinové a měsíční mzdy řidiče Vlastní zpracování. 53**

# PŘÍLOHY

## Příloha 1

Hodinová a měsíční zaručená mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin.

Skupina prací	Hodinová mzda v roce 2020	Hodinová mzda v roce 2021	Měsíční mzda v roce 2020	Měsíční mzda v roce 2021
1.	87,30 Kč	90,50 Kč	14 600 Kč	15 200 Kč
2.	96,30 Kč	99,90 Kč	16 100 Kč	16 800 Kč
3.	106,40 Kč	110,30 Kč	17 800 Kč	18 500 Kč
4.	117,40 Kč	121,80 Kč	19 600 Kč	20 500 Kč
5.	129,70 Kč	134,40 Kč	21 700 Kč	22 600 Kč
6.	143,20 Kč	148,40 Kč	24 000 Kč	24 900 Kč
7.	158,10 Kč	163,90 Kč	26 500 Kč	27 500 Kč
8.	174,60 Kč	181,00 Kč	29 200 Kč	30 400 Kč

Příloha č. 1: Výpis ocenění jednotlivých skupin práce (Sobotková, 2020)

### Příklady profesí pro jednotlivé třídy:

1. Pomocnice v kuchyni, švadlena, uklízečka, doručovatel zásilek nebo nosič zavazadel.
2. Kopáč, lešenář do 10 m, sanitář, pokojská, trafikant nebo asfaltér.
3. Zedník, klempíř, instalatér a topenář, číšník, barman nebo holič.
4. Průvodce s tlumočením, kuchař specialista nebo krejčí v modelové a zakázkové výrobě.
5. Řidič autobusu, mistr, dispečer, záchranář, všeobecná zdravotní sestra, porodní asistentka, personální a mzdová účetní, průzkumník trhu nebo učitel ve školce.
6. Obchodní referent, speciální pedagog, správce sítí, tvůrce IT systému nebo samostatné projektanty rozsáhlých a náročných staveb.
7. Patří sem například finanční experti, lékař, zubař, farmaceut nebo expert na marketing či programátor.
8. Odborník na finanční a obchodní strategii organizací, makléř na finančním a kapitálovém trhu, špičkový vědecký pracovník řešící principiálně nové vědeckovýzkumné okruhy. (Tisková Zpráva, 2020)

## Příloha 2

Potřebné vzdělání pro jednotlivé platové třídy v roce 2020 a 2021.

**1. a 2. platová třída:** základní vzdělání

**3. platová třída:** střední vzdělání

**4. platová třída:** střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání

**5. platová třída:** střední vzdělání s výučním listem

**6. platová třída:** střední vzdělání s maturitou nebo střední vzdělání s výučním listem

**7. a 8. platová třída:** střední vzdělání s maturitou

**9. platová třída:** vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitou

**10. platová třída:** vysokoškolské vzdělání – magistr nebo bakalář

**13., 14., 15. a 16.:** platová třída: vysokoškolské vzdělání – magistr

(Platové třídy 2021, © 2000-2021)

## Tabulky jednotlivých druhů pracovníků

**Příloha 2 tabulka č. 1: Platová tabulka manuálních a kulturních pracovníků, úředníků a odborníků pro rok 2021 (Platové třídy 2021, © 2000-2021)**

Platové tabulky od 1.1.2021 - Základní platová tabulka - tabulka číslo 1

Platový stupeň	Praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	11 030	11 850	12 710	13 650	14 660	15 770	16 980	18 300	19 730	21 260	22 980	24 770	26 730	28 880	31 210	33 750
2	do 2 let	11 370	12 230	13 130	14 120	15 200	16 330	17 560	18 950	20 400	22 010	23 780	25 630	27 690	29 900	32 330	34 960
3	do 4 let	11 740	12 650	13 570	14 590	15 700	16 890	18 180	19 610	21 130	22 800	24 660	26 560	28 680	30 990	33 500	36 210
4	do 6 let	12 120	13 050	14 040	15 080	16 250	17 480	18 810	20 300	21 870	23 610	25 510	27 480	29 690	32 090	34 710	37 520
5	do 9 let	12 550	13 500	14 510	15 600	16 800	18 080	19 470	21 010	22 640	24 440	26 410	28 480	30 760	33 240	35 960	38 870
6	do 12 let	12 980	13 950	14 990	16 120	17 380	18 690	20 150	21 770	23 430	25 290	27 360	29 500	31 860	34 420	37 250	40 270
7	do 15 let	13 400	14 440	15 510	16 690	17 970	19 350	20 840	22 520	24 290	26 200	28 340	30 560	33 000	35 680	38 600	41 730
8	do 19 let	13 850	14 920	16 050	17 250	18 600	20 020	21 560	23 310	25 140	27 120	29 340	31 670	34 190	36 960	40 020	43 250
9	do 23 let	14 310	15 420	16 600	17 850	19 250	20 720	22 330	24 130	26 020	28 100	30 380	32 790	35 420	38 320	41 470	44 820
10	do 27 let	14 830	15 970	17 170	18 470	19 930	21 450	23 090	25 000	26 960	29 090	31 470	33 980	36 710	39 700	42 990	46 430
11	do 32 let	15 310	16 490	17 770	19 110	20 640	22 210	23 940	25 910	27 920	30 150	32 610	35 200	38 030	41 150	44 540	48 160
12	nad 32 let	15 850	17 070	18 390	19 770	21 370	22 990	24 780	26 830	28 920	31 240	33 790	36 470	39 420	42 640	46 150	49 920

**Příloha 2 tabulka č. 2: Platová tabulka zdravotníků (zdravotní sestry, zdravotníci a sociální pracovníci) pro rok 2021 (Platové třídy 2021, © 2000-2021)**

**Platové tabulky 2021 - zdravotní sestry, zdravotníci a sociální služby - platová tabulka číslo 2**

Platový stupeň	Praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	14 770	15 880	17 070	18 390	19 770	21 300	22 980	24 800	26 730	28 920	31 180	33 660	36 400	39 360
2	do 2 let	15 290	16 410	17 670	19 050	20 460	22 060	23 790	25 670	27 670	29 940	32 290	34 900	37 700	40 790
3	do 4 let	15 810	16 980	18 260	19 690	21 180	22 820	24 640	26 580	28 680	31 040	33 480	36 160	39 080	42 280
4	do 6 let	16 330	17 570	18 880	20 380	21 930	23 630	25 510	27 520	29 700	32 120	34 640	37 440	40 470	43 800
5	do 9 let	16 880	18 180	19 550	21 070	22 700	24 480	26 430	28 490	30 770	33 280	35 900	38 790	41 950	45 390
6	do 12 let	17 440	18 790	20 210	21 820	23 480	25 330	27 360	29 480	31 850	34 480	37 200	40 190	43 440	47 030
7	do 15 let	18 080	19 440	20 940	22 570	24 300	26 200	28 350	30 560	32 990	35 700	38 540	41 640	45 070	48 730
8	do 19 let	18 690	20 110	21 640	23 380	25 150	27 120	29 350	31 660	34 180	37 010	39 920	43 160	46 670	50 540
9	do 23 let	19 310	20 810	22 410	24 180	26 060	28 100	30 380	32 770	35 400	38 330	41 380	44 700	48 370	52 390
10	do 27 let	20 010	21 550	23 200	25 060	26 980	29 080	31 490	33 960	36 690	39 710	42 880	46 350	50 150	54 300
11	do 32 let	20 680	22 290	24 010	25 950	27 930	30 130	32 630	35 190	38 020	41 110	44 430	48 010	51 990	56 270
12	nad 32 let	21 410	23 090	24 830	26 870	28 930	31 200	33 810	36 450	39 410	42 630	46 040	49 780	53 880	58 320

**Příloha 2 tabulka č. 3: Platová tabulka lékařů a zubařů pro rok 2021 (Platové třídy 2021, © 2000-2021)**

**Platové tabulky 2021 - lékaři a zubaři - tabulka číslo 3**

Platový stupeň	Praxe	Platová třída					
		11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	36 770	39 030	43 890	46 770	49 570	52 630
2	do 2 let	37 770	40 140	45 100	48 000	50 930	54 100
3	do 4 let	38 890	41 320	46 360	49 300	52 350	55 630
4	do 6 let	39 970	42 490	47 650	50 640	53 790	57 230
5	do 9 let	41 110	43 740	49 000	52 030	55 320	58 840
6	do 12 let	42 310	45 030	50 400	53 460	56 890	60 530
7	do 15 let	43 580	46 380	51 850	55 020	58 510	62 310
8	do 19 let	44 850	47 790	53 350	56 540	60 230	64 160
9	do 23 let	46 160	49 220	54 910	58 170	61 990	66 040
10	do 27 let	47 560	50 710	56 540	59 860	63 800	68 010
11	do 32 let	48 990	52 290	58 240	61 600	65 700	70 060
12	nad 32 let	50 490	53 890	59 980	63 420	67 640	72 200

**Příloha 2 tabulka č. 4: Platy učitelů a ostatních pedagogických pracovníků pro rok 2021 (Platové třídy 2021, © 2000-2021)**

**Platové tabulky 2021 - učitelé a pedagogové - platová tabulka číslo 4**

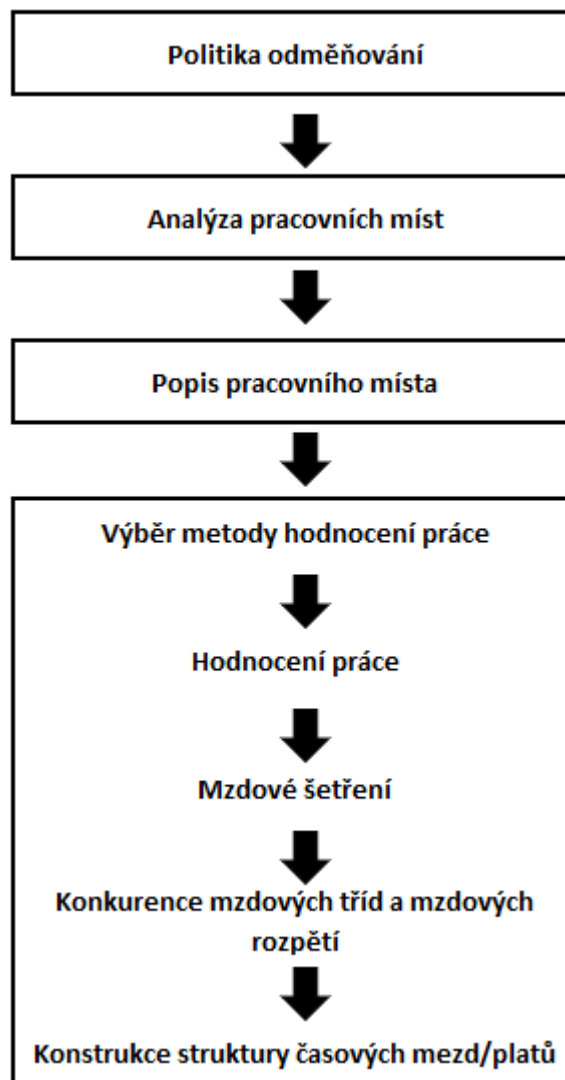
Platový stupeň	Praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	15 230	16 520	17 870	19 360	24 540	30 670	30 930	31 490	32 170	32 940	34 170
2	do 6 let	15 790	17 110	18 610	20 150	25 250	30 940	31 220	32 040	32 840	33 940	35 770
3	do 12 let	16 780	18 250	19 800	21 560	25 910	31 300	31 690	32 450	34 160	35 360	37 690
4	do 19 let	17 940	19 480	21 170	22 920	27 100	31 950	32 670	33 660	35 580	37 960	40 820
5	do 27 let	19 080	20 750	22 540	24 520	28 300	32 940	33 700	35 070	37 800	40 880	44 850
6	do 32 let	20 710	22 520	24 400	26 510	30 310	34 630	35 570	37 020	40 960	44 250	48 480
7	nad 32 let	21 290	23 110	25 080	27 260	31 170	35 420	36 330	38 020	41 940	45 350	49 630

### Příloha 3

Příloha 3 tabulka č. 1: Soubor slev na dani (Slevy na dani, ©1998–2021)

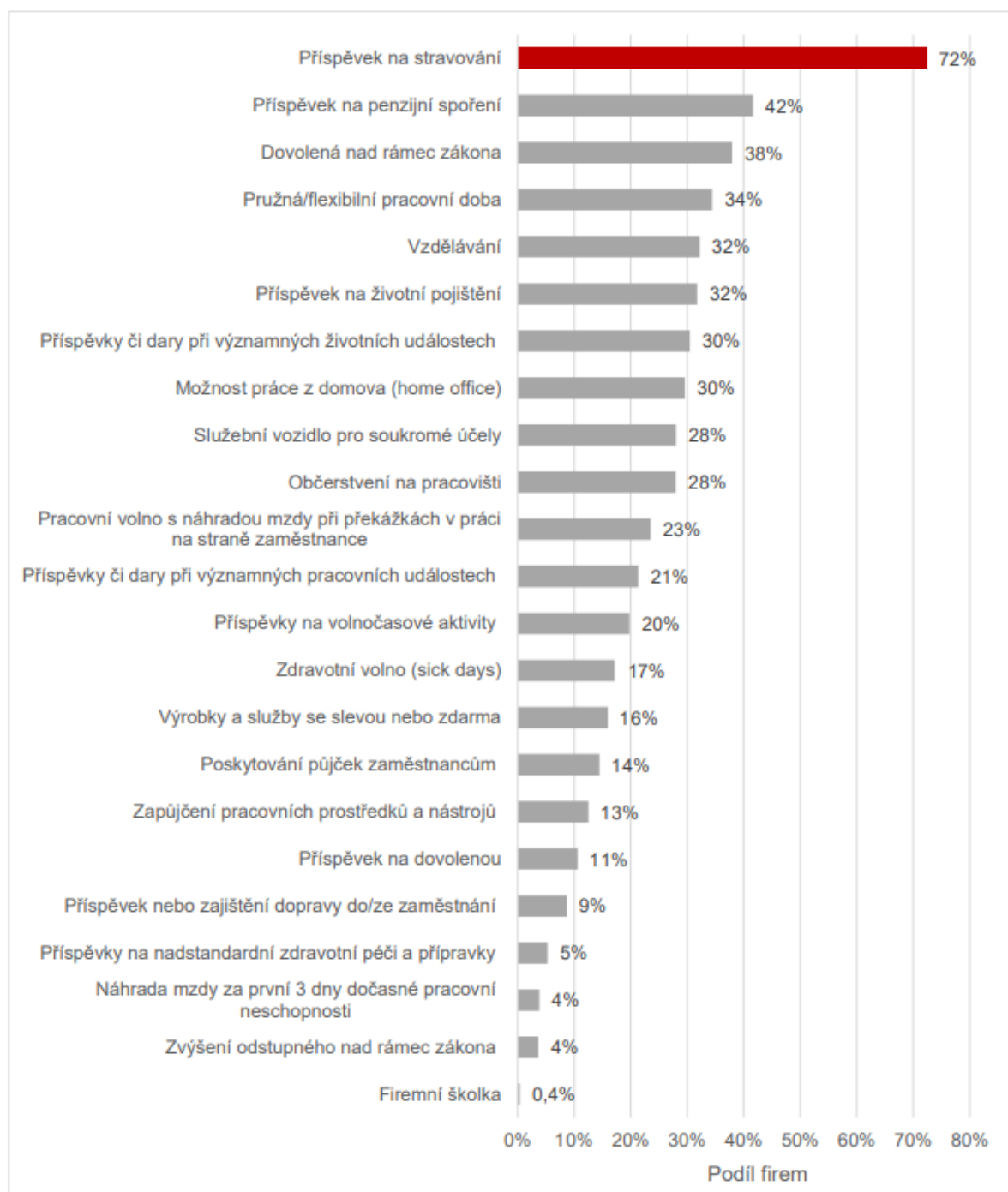
Slevy na dani	2021	2019 a 2020	2018	2017	2016
<u>Na poplatníka</u>	27 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
<u>Na poplatníka – starobního důchodce</u>	27 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
<u>Na dítě</u>	1. dítě 15 204 Kč, 2. dítě 19 404 Kč, 3. a další 24 204 Kč	1. dítě 15 204 Kč, 2. dítě 19 404 Kč, 3. a další 24 204 Kč	1. dítě 15 204 Kč, 2. dítě 19 404 Kč, 3. a další 24 204 Kč	1. dítě 13 404 Kč, 2. dítě 19 404 Kč, 3. a další 24 204 Kč	1. dítě 13 404 Kč, 2. dítě 17 004 Kč, 3. a další 20 604 Kč
<u>Na dítě – držitele průkazu ZTP/P</u>	1. dítě 30 408 Kč, 2. dítě 38 808 Kč, 3. a další 48 408 Kč	1. dítě 30 408 Kč, 2. dítě 38 808 Kč, 3. a další 48 408 Kč	1. dítě 30 408 Kč, 2. dítě 38 808 Kč, 3. a další 48 408 Kč	1. dítě 26 808 Kč, 2. dítě 38 808 Kč, 3. a další 48 408 Kč	1. dítě 26 808 Kč, 2. dítě 34 008 Kč, 3. a další 41 208 Kč
<u>Na vyživovanou manželku/manžela</u>	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
<u>Na vyživovanou manželku/manžela – držitele průkazu ZTP/P</u>	49 680 Kč	49 680 Kč	49 680 Kč	49 680 Kč	49 680 Kč
<u>Invalidita I. a II. stupně</u>	2520 Kč	2520 Kč	2520 Kč	2520 Kč	2520 Kč
<u>Invalidita III. stupně</u>	5040 Kč	5040 Kč	5040 Kč	5040 Kč	5040 Kč
<u>Držitel průkazu ZTP/P (i bez důchodu)</u>	16 140 Kč	16 140 Kč	16 140 Kč	16 140 Kč	16 140 Kč
<u>Student</u>	4020 Kč	4020 Kč	4020 Kč	4020 Kč	4020 Kč
<u>Za školku</u>	max. 15 200 Kč/dítě	max. 13 500 (2019) a 14 600 Kč (2020)/dítě	max. 12 200 Kč/dítě	do výše 11 000 Kč/dítě	do výše 9200 Kč/dítě
<u>Za EET</u>	5000 Kč	5000 Kč	5000 Kč	5000 Kč	5000 Kč

## Příloha 4

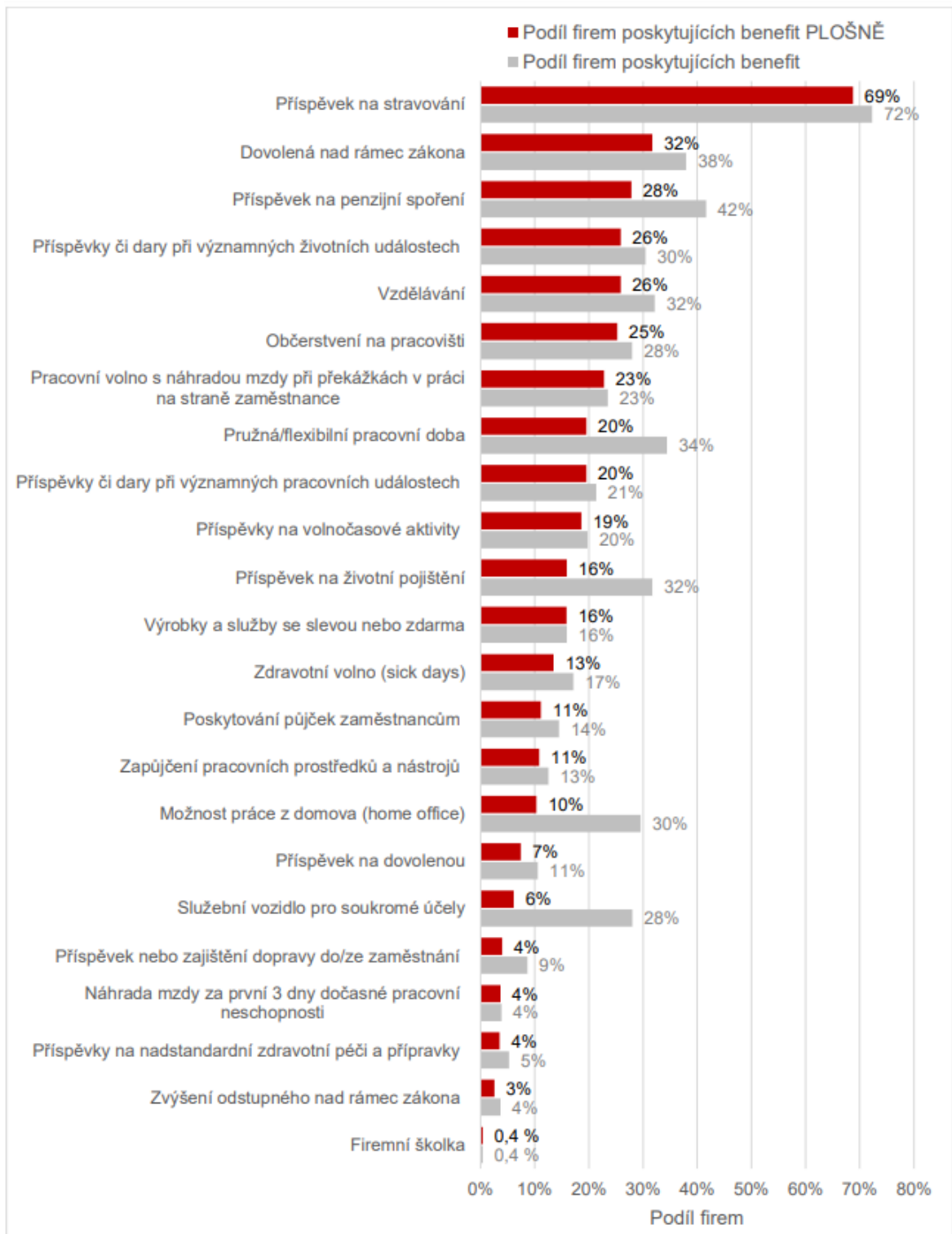


Příloha 4 obrázek č. 1: Vytváření struktury časových mezd/platů Vlastní zpracování podle: (Koubek, 2015, s. 310)

## Příloha 5



Příloha 5 graf č. 1: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019 (BENEFITY 2019, 2019)



**Příloha 5 graf č. 2: Benefity poskytované všem zaměstnancům ve firmě v roce 2019 (BENEFITY 2019, 2019)**

## Příloha 6

Následující obrázek znázorňuje příklad, jak můžou vypadat výhody u pracovníka vydělávajícího 30 000 £ ročně. Zdrojem je nám kniha britského autora, proto je jeho příklad znázorněn na místních poměrech a tím pádem i v místní měně, librách.

Příloha 6 tabulka č. 1: Ukázka výhod pracovníka Vlastní zpracování (Armstrong, 2009, s. 391)

Zaměstnanecká výhoda	Standardní oprávnění	Vybrané oprávnění	Měsíční úspora nákladů nebo (dodatečné náklady)
Dovolená	25 dní	22 dní	25 £
Automobil	náklady najmu 300 £ za měsíc	240 £ za měsíc	60 £
Příspěvek podniku na penzi	10 % platu	10 % platu	vyrovnané
Soukromé zdravotní pojištění	vztahuje se jen na pracovníka	vztahuje se na pracovníka, jeho partnera a dítě	(45 £)
Pojištění zubní péče	není	není	vyrovnané
Poukázky na péči o děti	není	200 £ za měsíc	(200 £)
Celková měsíční úprava			(150 £)

## Příloha 7

Následující tabulka znázorňuje příklad využití flexibilních výhod s fondem 12 000 £. Opět užíváme příklad z autorovi rodné země.

**Příloha 7 tabulka č. 1: Příklad flexibilního fondu pro účely volby menu zaměstnaneckých výhod**  
Vlastní zpracování podle: (Armstrong, 2009, s. 392)

Zaměstnanecká výhoda	Minimální volba	Maximální volba	Cena
Dovolená	20 dní	30 dní	0,4 % platu za den
Zapůjčení automobilu	300 £ za měsíc (3600 £ za rok)	500 £ za měsíc (6000 £ za rok)	roční pronájem krát 1,25 (na pojištění a údržbu)
Příspěvek podniku na penzi	5 % platu	15 % platu	nominální hodnota méně než 10 % *)
Soukromé zdravotní pojištění	vztahuje se jen na pracovníka	vztahuje se na pracovníka, jeho partnera a děti	500 £ na každého dospělého, 200 £ na jednoho nebo více dětí
Pojištění zubní péče	nepřipadá v úvahu	Úroveň 3 vztahující se na pracovníka, jeho partnera a děti	40 £ na osobu pro Úroveň 1, 100 £ pro Úroveň 2 nebo 180 £ pro Úroveň 3
Poukázky na péči o děti	nepřipadá v úvahu	20 % platu	nominální hodnota méně než 5 % *)

Výsledek určitého výběru z tabulky výše.

**Příloha 7 tabulka č. 2: Příklad výsledku volby** Vlastní zpracování podle: (Armstrong, 2009, s. 392)

Zaměstnanecká výhoda	Volba	Náklady
Dovolená	25 dní	3000 £
Zapůjčení automobilu	350 £	5250 £
Příspěvek podniku na penzi	10 % platu	3000 £
Soukromé zdravotní pojištění	vztahuje se na pracovníka a jeho partnera	1000 £
Pojištění zubní péče	Úroveň 2 vztahující se na pracovníka a jeho partnera	200 £
Poukázky na péči o děti	není	není
Celkem		12450 £
Flexibilní fond		12000 £
Přečerpáno/nevyčerpáno		450 £