BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mzdová politika podniku

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Daniel Toth PhD.

Kozlík
David

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kozlík Jméno: David Osobní číslo: 424137

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Katedra inženýrské pedagogiky

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Mzdová politika podniku

Název bakalářské práce anglicky:

The wage policy of the company

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat mzdovou politiku podniku. Následným přínosem pro podnik bude zvýšení konkurenceschopnosti podniku, optimalizace mzdových nákladů a zvýšení retence klíčových zaměstnanců.
Osnova: Úvod – Seznámení se společností a uvedení do problematiky; Hlavní část – Teoretický popis; Praktická část – Analýza výsledků; Závěr - Zhodnocení práce a následné návrhy pro podnik.

Seznam doporučené literatury:

REJF, L, KŘÍŽ, J.: Personální řízení. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1996, 144 stran.
ISBN 80-01-01526-2, WÖHE, G.: Úvod do podnikového hospodářství. Přel. J. Dvořák. 1. čes. vyd. Praha; C. H. Beck, 1995. 748 stran. ISBN 80-7179-014-1, Michael Armstrong: Odměňování pracovníků, 2009, Grada
Počet stran: 442, ISBN: 978-80-247-2890-2,

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Daniel Toth PhD.

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 20.1.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 25.8.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-06-2017

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

CVUT-CZ-ZBP-2015.1

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KOZLÍK, David. *Mzdová politika podniku*: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že všechny použité zdroje jsem správně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze: ……. Podpis: ……

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Danielu Tothovi Ph.D. za přínosné rady, při řešení problematiky. Další poděkování patří vedoucím pracovníkům Letiště Praha a zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné podklady k vypracování bakalářské práce.

Anotace:

Tato práce se zabývá mzdovou politikou podniku konkrétního podniku. V teoretické části je na základě literatury jsou vypracovány koncepty, které slouží jako podklad pro tvorbu vlastní analýzy. V praktické části je provedení popisu reálné mzdové politiky podniku, kde po sběru dat a použití statistických vzorců navrhnuta různá doporučení na případnou změnu v mzdové politice podniku.

Klíčová slova

Mzda, mzdová politika, hodnocení pracovníků, mzdové formy

Abstract

This thesis deals with the wage policy of a particular enterprise. In the theoretical part, on the basis of literature, concepts are developed which serve as a basis for creating own analysis. The practical part is to describe the real wage policy of the company, where after the data collection and the use of the statistical formulas various recommendations for a possible change in the wage policy of the company have been proposed.

Key Words

wage, wage schedule, job evaluation, earnings politics

Obsah

1. Úvod do problematiky 9
2. Cíle práce 10
3. Metodika 11
4. Teoretická část 15
4.1 Pojem Mzda 15
4.2 Mzda jako motivační prostředek 15
4.3 Mzda v procesu pracovní motivace a motivační nástroje 16
4.4 Ekonomická funkce mzdy 16
4.5 Mzda a její funkce 17
4.6 Mzdová politika podniku 19
4.7 Pojem plat a mzda 21
4.8 Výpočet mezd 21
4.9 Výpočet čisté mzdy 22
4.10 Minimální mzda 22
4.11 Fluktuace zaměstnanců 24
4.12 Metody hodnocení práce 25
4.13 Tarifní mzda 26
4.14 Časová mzda 27
4.15 Úkolová mzda 28
4.16 Prémie 28
5. Praktická část 29
5.1 Popis podniku 29
5.2 Charakteristika mzdové politiky 29
5.3 Popisná statistika 31
5.4 Analýza Dat 38
5.5 Návrhy zlepšení mzdové politiky 44
5.6 Návrh změn mzdové politiky 45
6. Závěr 47

1. Úvod do problematiky

Hlavním výrobním faktorem podniku je lidský kapitál, který je definován jako kapitál souborem znalostí, jak fyzických, tak intelektuálních schopností, který se snaží pomocí práce uspokojit svoje potřeby a proto musí být motivován co k nejvyššímu pracovnímu výkonu. V tomto úsilí o efektivní využití hlavního výrobního faktoru sehrává mzda a mzdová politika podniku, kterou podnik utváří proto, aby mohl pomocí odměňování ovlivnit výkony svých zaměstnanců. Mzdová politika by měla splňovat podmínku účinnosti, která závisí na mnoha faktorech, především na správné volbě formy mzdy. Pokud si podnik vytvoří vhodnou mzdovou politiku, získá větší šanci si udržet kvalifikované a řádně zaškolené zaměstnance. Ve sledovaném podniku je lidský faktor hlavní složkou, kde zaměstnanci nejčastěji přicházejí do kontaktu s lidmi (klienty). Po výpočtech, jaká je v podniku fluktuace zaměstnanců, kde bereme poměr odchozích a příchozích zaměstnanců, kdy vypočtené číslo se pohybovalo okolo 20 % zaměstnanců, kteří opouštějí podnik, z důvodu nespokojenosti se mzdovým ohodnocením, kde dochází ke zvyšování odchodu zaměstnanců, tím pádem dochází ke snižování produktivity zaměstnanců a následně zaměstnanci odcházejí do lépe mzdově hodnoceného zaměstnaní.

2. Cíle práce

Hlavním cílem v bakalářské práci je správná optimalizace mzdové politiky, která je v podniku špatně nastavena, kde dochází k mnohým negativním věcem, jako například, vysoká fluktuace zapříčiněná vysokým stresem, nedostatečně finančně ohodnocená práce a dalšími negativními jevy, kterou lze pomocí mzdové politiky snížit. Následným cílem bakalářské práce je vypracování vhodné mzdové politiky v podniku, tak aby při jeho následném využití při analýze mzdové politiky podniku ve vybraném podnikatelském subjektu a zjistit, zdali je nastavená správně mzdová politika, tak aby efektivně působila jak na zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. V teoretické části jsou popsány na základě odborné literatury teoretické poznatky mzdové politiky podniku. V praktické části bude pomocí dat poskytnutých od zaměstnavatele a teoretických poznatků a následně analyzovat stávající mzdovou politiku podniku a komparovat mzdovou politiku s podniky stejného odvětví. Předmětem zkoumání bude podnikatelský subjekt Letiště Václava Havla v Praze, který je zaměřený na služby v letecké dopravě v organizaci bezpečnostní kontrola (dále jen „BEK"). Po konzultaci s vedením nebudu uvádět citlivá data o podniku.

3. Metodika

Použití popisné statistiky

Pro výpočet potřebných dat byli využity formy popisné statistiky, kde byl využit modus, medián, minimum, maximum, průměr, směrodatnou odchylku a pro přehlednost grafy, které zobrazují především vypočtené hodnoty, ze všech ze popsaných druhů výpočtů popisné statistiky.

Průměr:

Je statistická veličina, která v jistém smyslu vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor mnoha hodnot. Aritmetický průměr se obvykle značí vodorovným pruhem nad názvem proměnné („$\bar{x}$"), popř. řeckým písmenem μ. Definice aritmetického průměru je:

$$\bar{x}=\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} xi$$

Aritmetický průměr jsem využil pro porovnání průměrných mezd napříč kraji a porovnání průměrných mezd ve stejném odvětví podniku.

Minimum:

Je matematická funkce, jejíž funkční hodnota představuje nejnižší hodnotu ze všech vstupních parametrů. Funkce provádí porovnání jednotlivých parametrů a výsledkem je hodnota toho parametru, který se při porovnání se všemi ostatními jeví jako nejnižší. Proto má použití funkce minimum smysl pouze tam, kde je definována funkce porovnání. Použití zde, jaké jsou minimální mzdy, které se nacházejí mezi sledovaných subjekty podniku. Pro výpočet minima byla využita funkce MIN.

Maximum:

je matematická funkce, jejíž funkční hodnota představuje nejvyšší hodnotu ze všech vstupních parametrů. Funkce provádí porovnání jednotlivých parametrů a výsledkem je hodnota toho parametru, který se při porovnání se všemi ostatními jeví jako největší. Proto má použití funkce maximum smysl pouze tam, kde je definována funkce porovnání. Pro výpočet maxima byla využita funkce MAX.

Modus

Modus náhodné veličiny (označováno jako nebo) je hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji (je to hodnota znaku s největší relativní četností). Představuje jakousi typickou hodnotu sledovaného souboru a jeho určení předpokládá roztřídění souboru podle obměn znaku. Využití modu v práci, chci sledovat jaké mzdy se nejčastěji objevují mezi zaměstnanci.

$$P[X = \hat{x}] \geq P[P = x_i]$$

Medián

Je hodnota, jež dělí řadu vzestupně seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny. Ve statistice patří mezi míry centrální tendence. Platí, že nejméně 50 % hodnot je menších nebo rovných a nejméně 50 % hodnot je větších nebo rovných mediánu. Medián má smysl definovat pouze pro jednorozměrnou reálnou veličinu, jako je např. výška, hmotnost, výše mzdy atd.

Pro nalezení mediánu daného souboru stačí hodnoty seřadit podle velikosti a vzít hodnotu, která se nalézá uprostřed seznamu. Pokud má soubor sudý počet prvků, obvykle se za medián označuje aritmetický průměr hodnot na místech $n/2$ a $n/2+1$.

$$\mathrm{Me}(X)=x_{(N+1)/2}$$

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka je v teorii pravděpodobnosti a statistice často používanou mírou statistické disperze. Jedná se o kvadratický průměr odchylek hodnot znaku od jejich aritmetického průměru.

Zhruba řečeno vypovídá o tom, jak moc se od sebe navzájem liší typické případy v souboru zkoumaných čísel. Je-li malá, jsou si prvky souboru většinou navzájem podobné, a naopak velká směrodatná odchylka signalizuje velké vzájemné odlišnosti. Pomocí pravidel 1σ a 2σ (viz níže) lze přibližně určit, jak daleko jsou čísla v souboru vzdálená od průměru, resp. hodnoty náhodné veličiny vzdálené od střední hodnoty. Směrodatná odchylka je nejužívanější míra variability.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}(x_i - \overline{x})^2}$$

Analýza dat:

Regresní analýza

je označení statistických metod, pomocí nichž odhadujeme hodnotu jisté náhodné veličiny (takzvané *závisle proměnné*, nazývané též *cílová proměnná*, *regresand* anebo *vysvětlovaná proměnná*) na základě znalosti jiných veličin (*nezávisle proměnných*, *regresorů*, *kovariát* anebo *vysvětlujících proměnných*).

Příkladem uvažování v duchu regresní analýzy z běžného života může být například, odhadujeme-li ráno, jaké bude přes den počasí (regresand) na základě znalosti předpovědi počasí a toho, jaké je venku počasí nyní (dva regresory).

$$y = \alpha + \beta x + e$$

T-Test

T-test (Studentův t-test) je metodou matematické statistiky, která umožňuje ověřit některou z následujících hypotéz: zda normální rozdělení, z něhož pochází určitý náhodný výběr, má určitou konkrétní střední hodnotu, přičemž rozptyl je neznámý. Zda dvě normální rozdělení mající stejný (byť neznámý) rozptyl, z nichž pocházejí dva nezávislé náhodné výběry, mají stejné střední hodnoty (resp. rozdíl těchto středních hodnot je roven určitému danému číslu)

$$T = \frac{x - \mu 0}{S}\sqrt{n}$$

V prvním případě může být náhodný výběr tvořen buď jednotlivými hodnotami (pak se jedná o *jedno výběrový t-test*), anebo dvojicemi hodnot, u nichž se zkoumají jejich rozdíly (pak se jedná o *párový t-test*). Ve druhém případě jde o *dvou výběrový t-test*. V praxi se t-test často používá k porovnání, zda se výsledky měření na jedné skupině významně liší od výsledků měření na druhé skupině.

4. Teoretická část

4.1 Pojem Mzda

„Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“[1]

Mzdou chápeme jako odměna jednoho výrobního faktoru, který je pro podnik jednou z ovlivňujících veličin nákladů. Zaměstnavatel musí mzdy vyplácet bez ohledu na to jaká je výnosová situace podniku. Ke mzdě se počítají všechny odměny vyplácené podle pracovního výkonu (časové mzdy, platy, výkonové mzdy, prémie, příplatky ke mzdám, honoráře, provize). Za mzdu nepovažujeme další plnění, jako jsou např. odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů akcií nebo dluhopisů.[2]

4.2 Mzda jako motivační prostředek

V podnikovém hospodářství se výrobním faktorem práce rozumí využívání fyzických a psychických vlastností člověka k realizaci podnikových cílů. Lidský pracovní výkon závisí na výkonnosti (způsobilosti pracovní síly k výkonu) a na snaze o výkon (motivovanosti pracovní síly). Způsobilost je ovlivněna a podmíněna tělesnou konstitucí, nadáním, věkem, odbornou výchovou a zkušenostmi.[3] A na druhé straně pracovní síla musí mít vůli dát svou schopnost plně k dispozici. Snaha o výkon může být významně omezena, nejsou-li pracovní síly využívány podle své způsobilosti nebo za vhodných pracovních podmínek. Mohou tak získávat dojem, že jsou podceňovány jejich odborné schopnosti a znalosti, stávají se nespokojenými a v důsledku nedostatečné motivace klesá jejich výkon.[4]

---

[1] Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, § 4

[2] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 1995, str. 109

[3] NOVOTNÝ, J.: *Nauka o podniku. Výstavba podniku.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 98.

[4] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, s. 97.

4.3 Mzda v procesu pracovní motivace a motivační nástroje

Peníze jako odměna za práci, jsou hlavním důvodem vzniku zaměstnaneckého vztahu. Následně zaměstnavatel může mzdou pohybovat z důvodu motivace zaměstnanců a tímto zvýšil výkonnost zaměstnanců. Mzda jako hlavní faktor motivace zaměstnanců, ale nemusí být dominantní částí motivačních faktorů. Následnými motivačními pohnutky zaměstnanců můžeme brát také i benefity.[5] Peníze podle Armstronga *„přinášet pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé chtějí a potřebují, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Odměna má být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a nikdo nemá dostávat méně peněz, než si v porovnání s kolegy zaslouží."*[6]

4.4 Ekonomická funkce mzdy

Mzda plní jak v makroekonomii, tak i v mikroekonomii tři základní funkce: kde v první chápeme jako alokační funkci, kde mzda vytváří pohyb pracovních sil, kde úroveň mzdy je nejvyšší a následně chápeme, že se snažíme získat pracovníky za co nejvýhodnější podmínky. Následnou funkcí, která je vyrovnávací funkce, kde se stanovuje cena za práci v daném časovém úseku kvůli vyrovnání nabídky a poptávky, kde se cena snaží vyrovnat cenu pracovních sil. Selektivní funkce je mzda jako nákladový faktor vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a ty, kteří odpadnou ze soutěže.

---

[5] KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníku a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1998, s. 30–31.

[6] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha; Grada Publishing, 2002, s. 170.

[7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1994, str. 5

4.5 Mzda a její funkce

Podle zákoník práce, zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna ze smlouvy, popřípadě dohody. Mzda je definována: *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci"*[8] kde výše mzdy je stanovena ve smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanecký vztah popisuje Armstrong, kde zaměstnanecký vztah existuje na různých úrovních např. Vedení – zaměstnanec nebo zaměstnanec – zaměstnanec tedy mezi sebou. Jednotlivé vztahy jsou ovlivněny stylem řízení, komunikací. Základem zaměstnaneckého vztahu je závazek zaměstnance poskytovat svému zaměstnavateli své znalosti a dovednosti. On od svého zaměstnance čeká na oplátku mzdu nebo plat, k jehož poskytování se na druhé straně zavazuje zaměstnavatel.[9]

<u>Pracovní smlouva</u>

„Písemná smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o založení pracovního poměru. Musí obsahovat druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mimoto v ní lze dohodnout i další podmínky, na kterých mají účastníci smlouvy zájem. Nedodržení písemné formy nemá za následek neplatnost založeného pracovního poměru."[10]

Dalšími právními formami smluv jsou dohoda o provedení práce, kde organizace uzavírá dohodu o provedení práce, kde rozsah hodin nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce a musí se uvést doba na kterou se dohoda uzavírá. Další smlouvou se kterou se můžeme setkat je dohoda o provedení činnosti kterou lze uzavřít na zabezpečení úkolů nebo potřeb za předpokladu, že je práce vykonávána v průměru do poloviny stanovené týdenní pracovní doby. Dodržení tohoto limitu se posuzuje za celou dobu, na kterou byla tato dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. [11]

[8.] Zákon č. 262/2006 Sb., o mzdě, platu a odměně z dohody. [online] [cit. 2013–04–07]. Dostupné z:<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>.
9 ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha; Grada Publishing, 2002, s. 221–222.

[10.] Pracovnísmlouva. *Bezplatnáprávníporadna* [online].[cit.2017-06-19].Dostupnéz:http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/pravnicky-slovnik/8888-pracovni-smlouva-definice-vysvetleni-co-je-to-pracovni-smlouva.html

[11.] Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. [online] MPSV. Změněno 03.05.2013. [cit. 2013–05–05]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028>.

Pří stanovení mezd musí podnik snažit zachovat mzdovou spravedlnost, kde Wohe ji charakterizoval *„jako etickou hodnotu formálního charakteru, která ale není obsahově určena vědecky. V podniku tedy nelze mluvit o absolutním spravedlivém odměňování, ale pouze o spravedlnosti relativní, kdy jsou jednotlivé činnosti odstupňovány podle náročnosti a pracovník chápe rozdíl mezi svou mzdou a mzdou kolegů, kteří vykonávají nižší nebo vyšší činnosti. Velmi důležité je stanovit relace, které jsou základem pro odměňování různých činností podle principu, který bude chápán jako spravedlivý.*"[12]

Často platí, že čím náročnější práce a náročnější postup, tím větší jsou nároky na zaměstnance a jeho schopnosti, tím pádem by odměna měl být větší a zároveň by mělo být pohlíženo na prostředí ve kterém zaměstnanec svoji práci vykonává. [13] Kromě výkonu samotného se odráží ve výši mzdy také sociální hlediska, která jsou buď
zákonem stanovena, nebo se může jednat o dobrovolné mzdové příplatky. Wöhe mezi ně řadí: odstupňování odměny podle stáří, odstupňování odměny podle rodinného stavu, nárok na placenou dovolenou, nemoc, příplatky ke mzdám za přesčasy, práci v noci nebo o víkendech.[14]

---

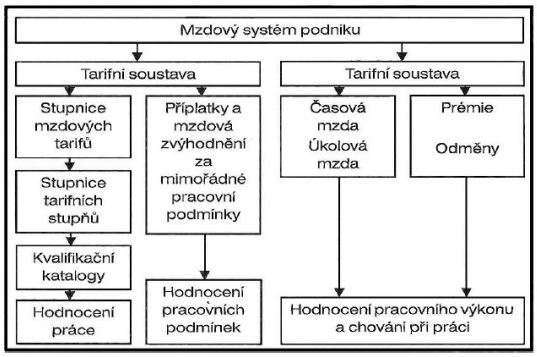
[12] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, s. 109.
[13] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, s. 110

[14] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, s. 111.

4.6 Mzdová politika podniku

Hlavním úkolem mzdové politiky podniku je stanovit přiměřenou mzdu. Podnik pomocí mzdové politiky se snaží zaměřit v oblasti mzdové politiky. Hlavní cíle mzdové politiky jsou především: získání kvalitních pracovníků, následně stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování. Udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který neohrožuje konkurenční schopnost firmy. Odstupňování mezd v závislosti na mzdotvorných podmínkách nazýváme jako mzdová struktura podniku. Stimulační účinnost mzdy jako jedna z důležitých pobídek k práci je dána mírou rozdílů ve mzdách neboli mzdovou diferenciací [15] *„Mezi mzdotvorné faktory patří: hodnota práce, mimořádné okolnosti při výkonu práce, pracovní výkon a jednání a cena práce na trhu."*[16]

Obrázek 1- Mzdový systém podniku



Zdroj: *SYNEK, M.: Podniková ekonomika, str.226*

Mzdovou politikou se řídí střední a veliké podniky, ve kterých se často tvoří tarifní soustavou a mzdovými formami a často je zpracován tak aby se pohlíželo na čtyři hlavní mzdotvorné faktory, které jsou:

- Hodnota práce
- Mimořádné pracovní podmínky
- Pracovní výkon a chování
- Tržní cena práce

---

[15] SYNEK, M.: *Podniková ekonomika*. 2000, str. 222

[16] SYNEK, M.: *Podniková ekonomika*. 2000, str. 223

Pracovní výkon a jednání podniky hodnotí pomocí nastavených norem spotřeby práce. Nadstandardní výkon je oceněn pohyblivou složkou mzdy (bývá označována jako výkonová mzda), která se určujte pomocí mzdové formy – ty budou popsány dále. Pohyblivá mzda není zaručená a nemusí být tedy vyplacena, pokud podnik nevykazuje dostatečný objem mzdových prostředků. Cena práce na trhu je dána nabídkou a poptávkou po práci určitého druhu. Ve stabilizované ekonomice se promítá do výše mzdových tarifů, resp. mzdových forem. Podle seznamu faktorů, který vytvořil mezinárodní úřad práce25, by se při odměňování měly zohlednit následující faktory: analýza a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí a zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál, zařízení, informace. Podle Koubka se práce rozděluje na vnitřní a vnější mzdotvorné faktory, které ovlivňují vývoj mezd, kde vnitřní jsou: pracovní funkce v podniku, Výsledek práce a chování v práci, pracovní podmínky, následně charakteristika vnějších faktorů je popis: situace na trhu práce, legislativa.[17]

[17] Koubek, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 162–163

4.7 Pojem plat a mzda

Pod pojmem mzda chápeme *„peněžité nebo plnění peněžité hodnoty, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci"* [17] Za mzdu nepovažujeme plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména odstupné, cestovní náhrady, náhrady mzdy a jiné. *„Plat je peněžité plnění za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, státní fond, školská právnická osoba řízená Ministerstvem školství."*[18] Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti, pracovních podmínek, pracovní výkonnosti.

4.8 Výpočet mezd

Po ukončení kalendářního měsíce musí být v každé organizaci zpracován výpočet mezd. Mzda je často tvořena fixní částí a variabilní složkou, kde variabilní část mzdy závisí na odvedením výkonu a druhu pracovní činnosti.[19] Příplatky náleží zaměstnancům například za práci přesčas, za práci ve svátek, v noci, o víkendech nebo za práci ve ztíženém prostředí. Osobní ohodnocení je dlouhodobějším znakem kvality práce zaměstnance. Prémie nebývají vypláceny pravidelně každý měsíc a slouží především pro zvýšení motivace. Odměny se pak vyplácejí většinou jednorázově, například v souvislosti s hodnocením kvality práce zaměstnance na konci roku. Pojem superhrubá mzda, kdy se od roku 2008 se odměny zaměstnanců počítají pomocí konceptu superhrubé mzdy, což v praxi znamená zvýšení hrubé mzdy o pojistné placené zaměstnavatelem. Teprve z této částky se pak počítá samotná daň.[20]

---

[17] Mzdy.: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2004-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-749-0. str.54

[18] Mzdy.: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2004-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-749-0. str.54

[19] Mzdy.: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2004-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-749-0.str.247

[20] Výpočet mezd. Výpočet.cz [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: https://www.vypocet.cz/popis-vypoctu-ciste-mzdy

4.9 Výpočet čisté mzdy

Výpočet čisté mzdy začínáme od hrubé mzdy, do které jsou započítány všechny složky, tedy základní mzda, příplatky, odměny a náhrady, které náleží zaměstnanci za příslušný měsíc. Dále pak k hrubé mzdě přičítáme 9 % ve formě zdravotního a 25 % ve formě sociálního pojištění (= superhrubá mzda), které za pracovníka odvádí jeho zaměstnavatel. Z tohoto základu daně vypočítáme 15% daň z příjmu (zaokrouhlujeme na celé koruny). Výsledná částka je měsíční zálohou na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti před odečtením daňových slev. Od zálohy na daň odečteme měsíční výši slev na dani. Slevy na dani může uplatňovat zaměstnanec v pracovním poměru, kde má podepsané Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků a osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), které si je uplatní při podání daňového přiznání.[21]

4.10 Minimální mzda

Minimální mzda pojednává o stanovení mzdy a její výši, kde musíme uvést *„že mzda nesmí být nižší než minimální mzda, kde nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a o nejnižších úrovních zaručené mzdy*."[22] Minimální hodinová mzda je nařízena vládou a uvedena vždy ve vztahu ke stanovené pracovní době rozsahu 40 hodin týdně.[23] Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Nerozlišuje se, jde-li o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou nebo o souběžné pracovní poměry.[24]

---

[21] Výpočet mezd. *Výpočet.cz* [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: https://www.vypocet.cz/popis-vypoctu-ciste-mzdy

[22] *Mzdy ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni* .. Praha: ASPI, 2004-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-749-0. str.245

[23] *Mzdy ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni* .. Praha: ASPI, 2004-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-749-0. str.245

[24] Minimální mzda. Výpočet.cz [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pd

Nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr samostatně. Minimální mzda platí jako jediná mzdová veličina pro zaměstnance v organizacích podnikatelské sféry, v nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. Výše hrubé minimální mzdy je 11 000,- Kč pro pracovní týden stanovený na 40 hodin což znamená 66,00 Kč/hodina.[25]

Obrázek 2. Minimální mzdy

Příklady minimální mzdy
podle délky stanovené týdenní pracovní doby

Týdenní pracovní doba v hodinách	**Minimální mzda v Kč/hod.** (zaokrouhleno na 10 hal.)
40	66,00
38,75	68,10
37,5	70,40

Zdroj: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf

[25] Minimální mzda. Výpočet.cz [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf

4.11 Fluktuace zaměstnanců

Podle dostupných zdrojů se dozvídáme, že fluktuace je chápána z latinského slova „Flucture" což znamená houpat se na vlnách. Často citovaná je definice Milkowiche a Boudreau, která vymezuje fluktuaci jako: *„Odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno"*[27] Následně s vnitřní fluktuací chápeme podle Branhama jako proces odcizení, což můžeme pochopit jako některé signály jako např. nedochvilnost zvýšená negativita zaměstnance, nebo následným nevhodným chováním.[28] Následně podle Branhama můžeme najít v knize 7 důvodů, proč zaměstnanci odcházejí nejčastěji ze zaměstnaní, kde se dozvídáme nejčastěji nedostatečná motivace zaměstnance (respektive strukturou motivačních faktorů), přes faktory související s makroekonomickými nebo politickými vlivy, až po aspekty sociologické, související s proměnami moderní společnosti ve všech svých důsledcích pro člověka.[29]

Jak správně měřit fluktuaci? Existuje mnoho vzorců na výpočet procentuální fluktuace, dle Armstronga, který uvádí: *„Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situací na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň fluktuace lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná"*[30] níže uvádím vzorec Armstronga

Míra fluktuace= celkový počet rozvázaných pracovních poměrů*100/průměrný počet zaměstnanců v daném období

Náklady, které jsou nejvíce sledovanou položkou v organizacích a náklady spojené s fluktuací mohou při špatné personální politice či strategii nabývat vysokých hodnot. Podle výzkumu z roku 2005, který uskutečnil CIPD, za každého zaměstnance tvořili průměrné náklady 4625 liber, který odešel ze zaměstnaní.[31]

---

27. MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Grada, 1993. str.39

28. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. str.24

29. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. str. 13

30. ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007 str.315

31. ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007 str. 319

4.12 Metody hodnocení práce

Úkolem hodnocení práce je odstupňování odměny za odvedenou práci a obtížnost vykonaných úkonu při vykonávání práce. *„Roztříděním pracovních postupů do tarifních stupňů se vytváří tarifní stupnice, která je používána jako objektivně zdůvodněná základna pro diferenciaci mzdových tarifů.“*[32] Podle Armstronga, který charakterizuje *„hodnocení práce jako systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v podniku za účelem poskytnutí racionální základny pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury, za účelem napomáhání v řízení relací, které existují mezi pracemi v rámci organizace, dále k umožnění přijímání důsledných a logických rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních a nakonec ke stanovení, v jaké míře je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit vyplácení stejné odměny za práce stejné hodnoty.“*[33]

Máme různé metody hodnocení práce, kde popis různých metod jako např. metoda pořadí, která uspořádává stupně obtížnosti a různé skupiny pracovních postupů v podniku, kde neřeší primárně odměňování. Jen pokud je odstup požadavků mezi jednotlivými pořadími přibližně stejný, může být stejný i odstup mezd. Následnou metodou se kterou se můžeme setkat je metoda mzdových tříd, která vytváří různé třídy- tzv. mzdové třídy. V postupech se stejně třídy vyznačují vždy se stejnou obtížností, kde podniky si vytváří individuální podmínky, následně tato metoda je preferovaná v tarifních smlouvách, kde se nejčastěji střetneme s 6-12 mzdovou třídou. Poslední se kterou se setkáváme je metoda řad, která pojednává o seřazení pracovních postupů od nejlehčího po složité pracovní postupy. Postavení jednotlivých činností v řadě je vyjádřeno procenty (nejníže oceněné postupy – 0 %, nejvýše hodnocené – 100 %). [34]

---

[32] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomickosprávní fakulta, 2004, s. 100.

[33] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 567.

[34] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, s. 114.

4.13 Tarifní mzda

Tarifní mzda představuje „představuje zaručenou část individuální mzdy a zahrnuje mzdový tarif (zaručenou mzdu) a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Je-li podíl tarifní mzdy v individuální mzdě vysoký, značí to prioritu podniku garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a stimulovat k odvádění standardního pracovního výkonu. To se týká především velkých podniků."[35] Tarifní stupnice je tvořena mzdovými tarify, kde jejich účel má zohlednit odvedenou práci a rozdíly mezi různými pracemi Mezi funkce tarifní stupnice patří: mzdově oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců, zobrazuje mzdový postup při změně kvalifikace a postavení v organizaci a umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů. Každý podnik může uplatňovat několik nebo pouze jednu tarifní stupnici, kde integrovaná stupnice využívá pouze jen jednu stupnici pro všechny pracovní pozice. Jejím účelem je přispět k větší flexibilitě mezi skupinami zaměstnanců, zajistit realizaci principu stejné mzdy za práci stejné hodnoty. Následně musíme pracovat také s pevnými mzdovými tarify a stupnice se mzdovými tarify s rozpětím. V prvním případě je každý stupeň oceněn pevným tarifem a zaměstnanci je podle druhu vykonávané práce přiřazen tarifní stupeň, např. uvedený v pracovní smlouvě, ale bez konkrétního mzdového tarifu. Stupnice se mzdovými tarify s rozpětím se skládá ze stupňů, kde každý má tarify v rozpětí od – do. Šíře rozpětí poskytuje prostor pro mzdovou diferenciaci podle reálného pracovního výkonu nebo kvalifikace. Je pouze na podniku, jakou stupnici tarifních mezd si zvolí, ale závisí na velikosti organizace (podniku), podle počtu zaměstnanců, mzdové historii apod. Malé nebo dynamické podniky se snaží zavádět do odměňování pružné a málo formalizované postupy, nevyhovuje jim tedy diferenciace mezd na základě hodnocení práce, ale odvozují mzdové sazby spíše od externích relací a pevnou složku mzdy stanovují pro individuální práce nebo skupinu obsahově srovnatelných prací.

---

[35] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 329–332

4.14 Časová mzda

Časová mzda odměňuje zaměstnance podle délky odpracované doby a nepoukazuje na výkon zaměstnance. Časová veličina může být poukazována jako hodina, týden, měsíc, kde se poukazují dva základní vztahy: [36]

1) *„Mzda za časovou jednotku je konstantní. Celková mzda roste s odpracovaným časem, bez ohledu na to, zda je během pracovní doby výkonnost nad či pod průměrem.*

2) *Mzdové náklady na kus (na jednotku výsledku práce) se mění podle výkonnosti a spotřeby času. Klesají při nadprůměrné výkonnosti a klesají s růstem spotřeby času."* [37]

Mzda časová se využívá především u činností, „u kterých není vhodné podněcovat zvyšování výkonu z hospodářských důvodů a je u nich preferována pečlivost, svědomitost, přesnost a kvalita před rychlostí a kvantitou. Využívá se také, pokud výkon není měřitelný nebo je jeho měření spojeno s příliš vysokými náklady – např. u výkonných činností, u nichž se vykonávané práce mění nepravidelně (např. pomocné práce, opravy, kancelářské práce atd.)."[38] Časová mzda má svoje výhody, mezi které patří hlavně jednoduchá evidence, a hlavně k přesnosti výrobnímu procesu, kde zaměstnanec se snaží udělat výrobek kvalitně, ale spotřebuje na to mnoho času. Nevýhodou je především to, že podnik nese riziko, že nižší pracovní výkon pracovníka povede k růstu nákladů na jednotku produkce, a bude tak vyžadováno dohlížení na tyto pracovníky, což povede ke vzniku dodatečných nákladů. Aby podnik zamezil snížení výkonu pracovníků, může podnik zavést také spojení časové mzdy s výkonnostní složkou, kdy se hodnotí jeho jeho výkon.[39]

---

[36] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomickosprávní fakulta, 2004, s. 102.

[37] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*, Překl. Ing. Zuzana Maňasová, 2 vyd. Praha: C. H. Beck 2007, s. 156.

[38] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomickosprávní fakulta, 2004, s. 102.

[39] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, s. 120.

4.15 Úkolová mzda

Úkolová mzda závisí na zaměstnanci, bez přihlížení na čase potřebnému k výrobě. „Mezi její charakteristiky patří, že skutečná mzda/časová jednotka je variabilní a mzdové jednotkové náklady jsou konstantní.“[40] Hlavním předpokladem, jsou stanovené normy, pro spotřebu práce, technologické postupy, kde probíhají časté kontroly a výstupy a dochází zde k jakostním kontrolám výstupu práce zaměstnanců.

Časová mzda má dvě formy, kde první časový úkol popisuje, kde zaměstnanec má určitý časový úsek na zhotovení daného úkolu, za který je následně odměněn. Následuje peněžní úkol, kde za každý vyrobený kus zaměstnanec je odměněn.[41]

4.16 Prémie

Prémie je jedna z doplňkových složek mzdy, která kombinuje různé druhy mezd. *„Jejím úkolem je podněcovat dosažení těch ukazatelů pracovního výkonu, které nejsou oceněny základní formou mzdy. Prémie je poskytována za plnění těch ukazatelů pracovního výkonu, které jsou měřitelné, ovlivnitelné pracovníkem a pravidelně se opakují. Prémie je tedy stanovována podle objektivních kritérií.“*[42] Následně můžeme rozlišovat různé druhy prémií, které jsou např. prémie za vyšší výkon, prémie za kvalitu, prémie za úsporu. Můžeme také prémie různě kombinovat.

---

[40] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 238.
[41] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomickosprávní fakulta, 2004, s. 103.
[42] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomickosprávní fakulta, 2004, s. 105.

5. Praktická část

5.1 Popis podniku

Tato práce je zaměřena na zaměstnance bezpečnostní kontroly Letiště Václava Havla v Praze. Tato složka čítá 400 zaměstnanců, kde je provoz nepřetržitý. Zaměstnanci bezpečnostní kontroly se dělí na dvě částí, kde jsou děleni na vedoucí pracovníky a pracovníky kontroly. Zaměstnanci bezpečnostní kontroly mají v popisu práce: kontrolu cestujících před nástupem do letadla, kontrolu zavazadel a následnou kontrolu cargo nákladu.

5.2 Charakteristika mzdové politiky

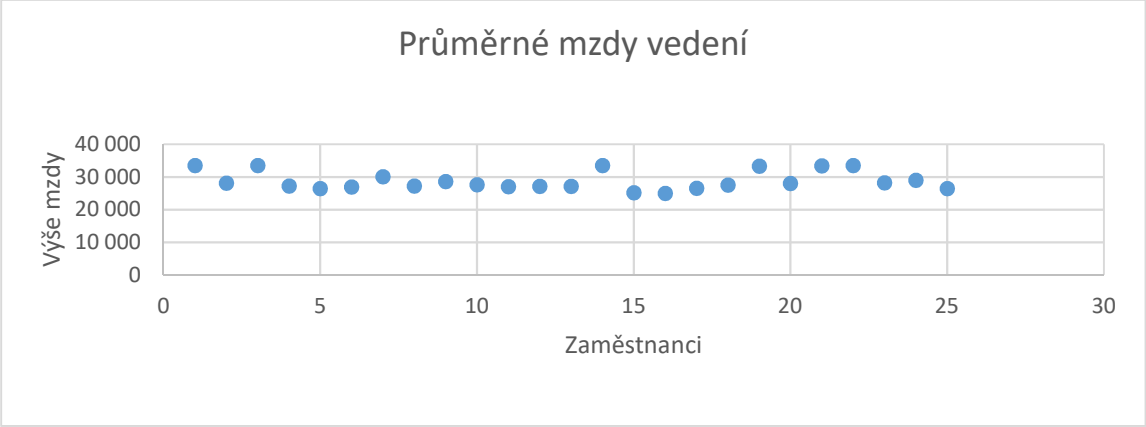
Ve sledovaném podniku Letiště Václava Havla, je špatně nastavená mzdová politika, kde sleduji dvě skupiny zaměstnanců (vedoucí pracovníci a řadový zaměstnanci). Pomocí výpočtů docílit sblížení mezd, potažmo snažit se, aby zaměstnavatel tímto snížil fluktuaci, která se pohybuje kolem 20 %, kdy zaměstnanci nejčastěji odcházejí z důvodů nízkých mezd, nebo jiné příčiny. Tímto se zacílím i na zaměstnance, aby nedocházelo k jejich odchodu do jiného zaměstnání, kde by mohli mít větší hrubé nominální mzdy, odchodem do jiného sektoru, nebo do stejných zaměstnání ve stejném sektoru (městská policie, soukromé security, Policie České Republiky apod.), kde by mohli zaměstnancům nabídnout, vyšší mzdu nebo lepší benefity. V rámci BP chci zacílit na obě skupiny zaměstnanců, aby nedocházelo také k odchodu vedoucích zaměstnanců, kteří jsou také důležití pro zaměstnavatele, tímto natavíme optimální růst mezd vedoucím pracovníkům.

Následným přínosem pro podnik by mělo být snížení mzdových nákladů, kde by zaměstnavatel měl snižovat náklady na propagaci a další jiné náklady spojené s náborem nových zaměstnanců, tímto zaměstnavatel snížil, jak fluktuaci a následně by zaměstnavatel snížil náklady na nábor nových zaměstnanců a následně by se mohli mzdy zvýšit zaměstnancům.

5.3 Popisná statistika

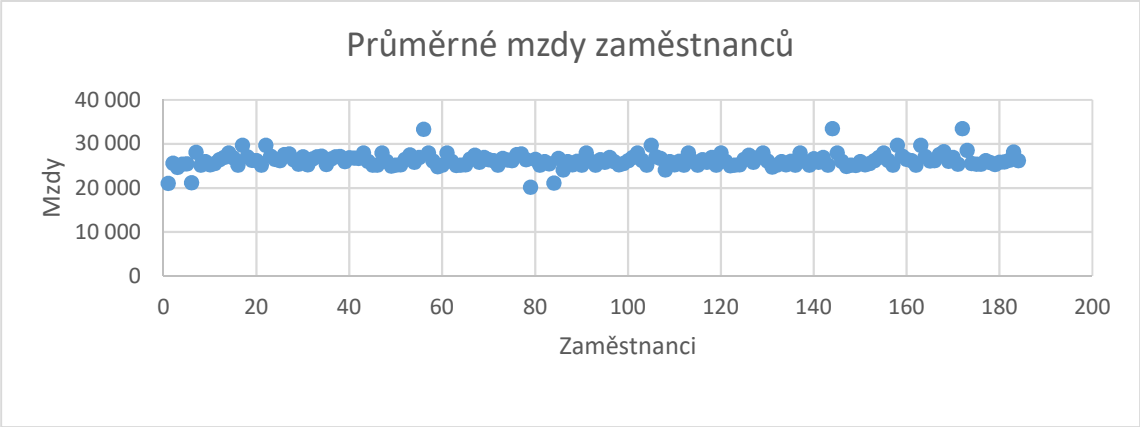
Použitím průměru, kde budou zkoumána výsledná data mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, kde v následném porovnání jsou navrhnuty možné změny.

Graf 1- Průměrné mzdy vedení



Zdroj: Vlastní šetření

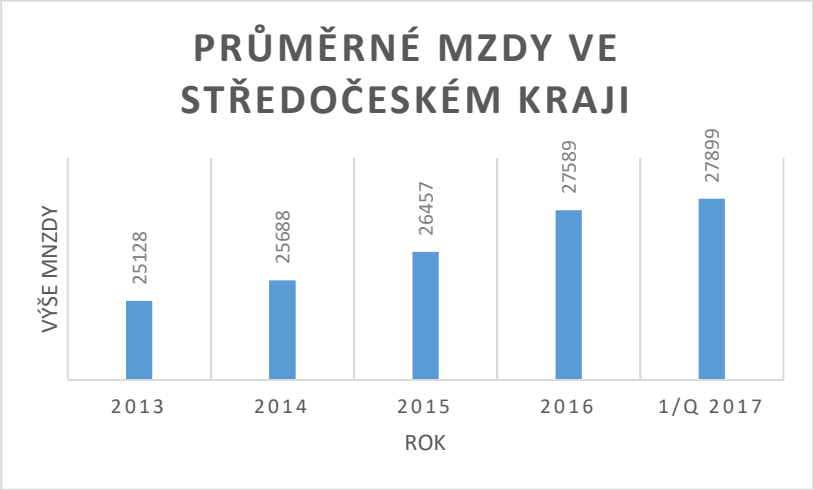
Graf 2- Průměrné mzdy zaměstnanci



Zdroj: Vlastní šetření

Podle výpočtů průměrná mzda vedení a zaměstnanců je nepoměrná, podle grafu (viz. Graf č.1) lze vidět, kde vedoucí zaměstnanci mají v průměru okolo 30 000,- a zaměstnanci mají v průměru okolo 25 000,- (viz. Graf č.2) což je rozdíl 5000,- mezi vedením a zaměstnanci.

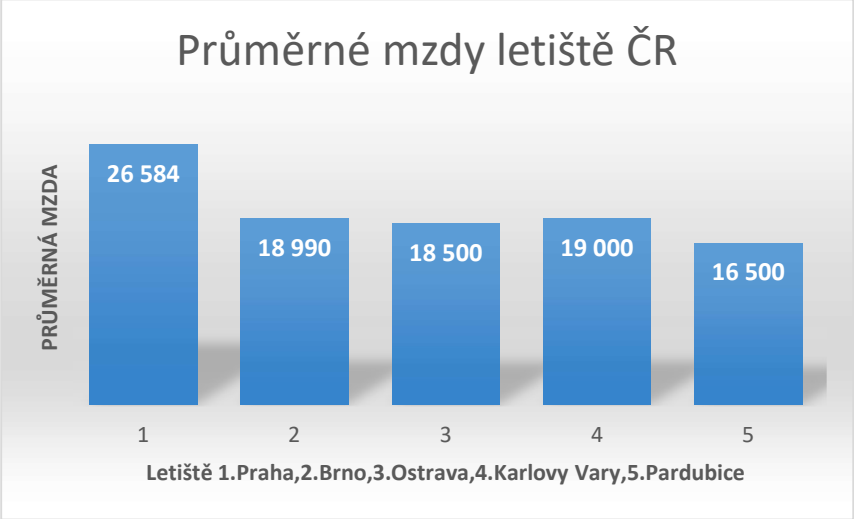
Obrázek 3- Průměrné mzdy ve Středočeském kraji



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/

Průměrné mzdy jiná letiště v ČR

Graf 3-Průměrné mzdy ostatní letiště v ČR



Zdroj: Vlastní šetření

Při pohledu na mezinárodní letiště, kde Pražské letiště má nejvyšší průměrné mzdy kde následně ostatní letiště v ČR mají skoro podobné průměrné mzdy.

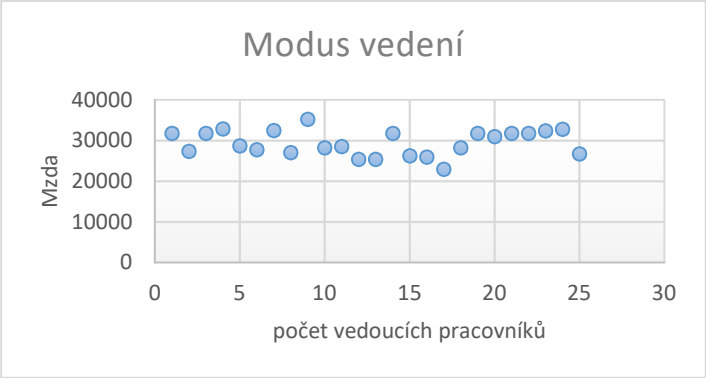
Po výpočtu průměrných mez zaměstnanců Letiště Praha shledávám, že zaměstnanci Letiště Praha mají vyšší mzdy než zaměstnanci ostatních letišť v ČR. Následně podle statistických výsledků průměrných mezd v Praze a Středních Čechách mají zaměstnanci letiště menší průměrnou mzdu, než je uvedeno v grafu. Vedoucí pracovníci mají nadprůměrné mzdy oproti statistickým výsledkům.

Následně by se zaměstnavatel měl snažit dorovnávat průměrné mzdy podle kvartálů a vývoji inflace, kde v různých podnicích se snaží zvyšovat mzdy podle vývoje průměrných mez v kraji. Vedoucí pracovníci, kteří mají nadprůměrné mzdy, tímto by zaměstnavatel neměl zvyšovat mzdy a snažit se je udržet na současné hodnotě, tímto více podpořit řadové zaměstnance. (Veliké korporace, které jsou v soukromém sektoru nejčastěji zvyšují mzdy o 2-5 %, kde nejčastěji mají veliké slovo odbory, které se snaží zlepšovat podmínky jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele)

Modus

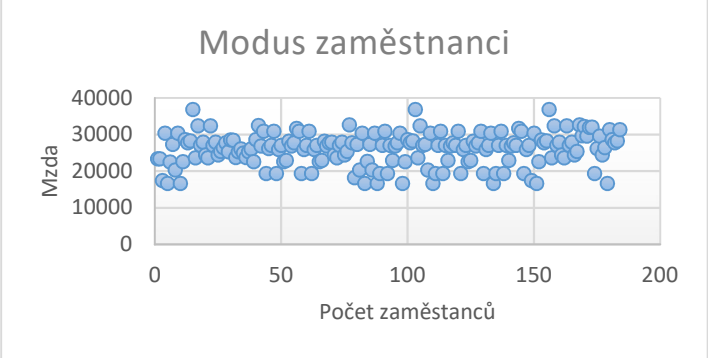
Pomocí modu zjišťujeme nejčastější mzdu a následné porovnání mezi pracovníky vedení a zaměstnanci.

Graf 4- Modus vedení



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5- Modus zaměstnanci



Zdroj: Vlastní šetření

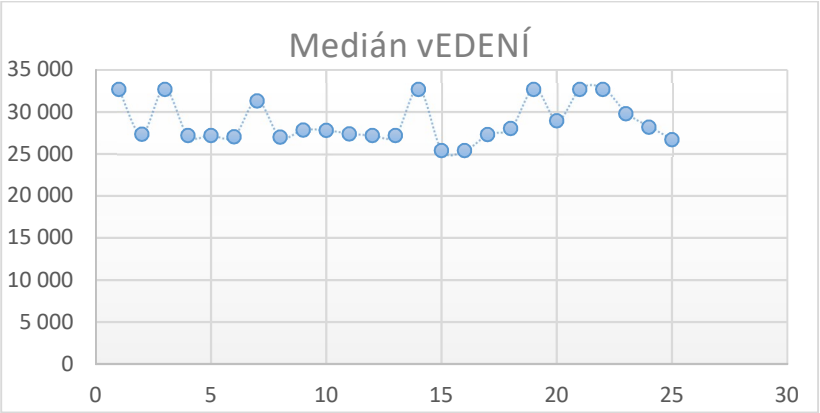
Výpočtem modu zjišťujeme že nejčastěji objevující se hodnota u vedoucích pracovníků je 28000,- následně při pohledu u řadových zaměstnanců se shledáváme se mzdou 24000,-. Tato mzda je hrubá, takže se zde shledáváme s příplatky a bonusy. Zaměstnanci jsou rozděleni podle hodností, které značí i jakou mají výši mzdy. Nejčastěji se mzda po určité době zvýší. Zaměstnanci mohou dále si zvýšit svojí kvalifikaci a tímto mají vyšší peníze.

Zaměstnavatel by měl lépe propracovat hodnocení zaměstnanců napříč hodnostmi, jelikož při zvýšení hodnosti zaměstnanec získá vyšší finanční ohodnocení pouze 1000,- navíc k hodnosti, tímto by zaměstnavatel měl se snažit více finančně motivovat zaměstnance napříč hodnostmi. Následně by zaměstnavatel měl pohlížet i na počtu kvalifikací, které má zaměstnanec, tímto by zaměstnavatel měl zvýšit variabilní částku zaměstnancům s více kvalifikacemi.

Medián

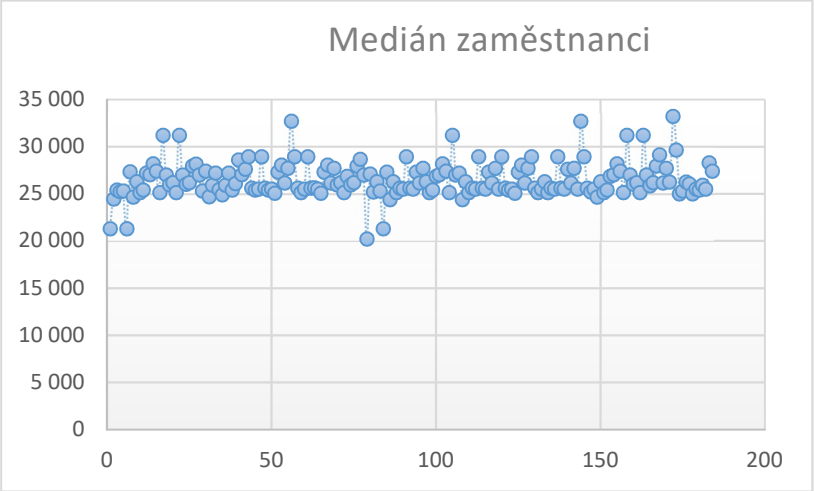
Mediánem poukazujeme na střední hodnotu mezd a následným porovnáním mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci.

Graf 6- Medián vedení



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7- Medián zaměstnanci



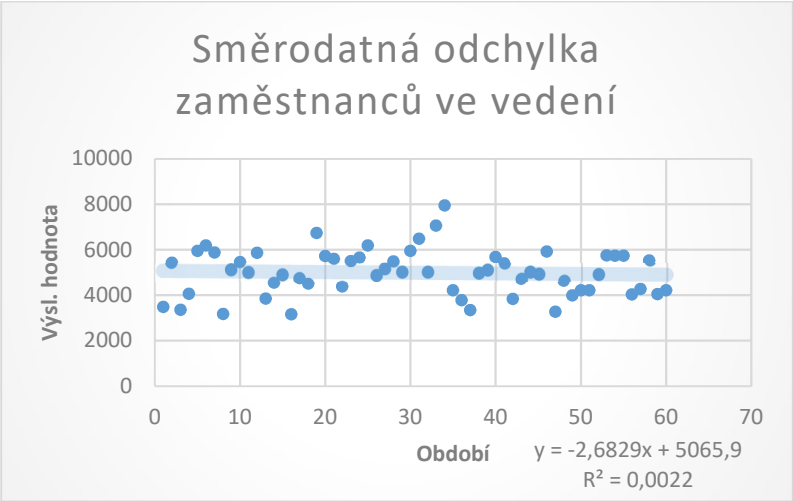
Zdroj: Vlastní šetření

Výpočtem mediánu shledáváme u vedoucích pracovníků, že medián se pohybuje od 26000-33000 (viz. Graf č.6), kde jsou nejčastěji mzdy menší pod tyto hodnoty, kde při pohledu u zaměstnanců se tato hodnota pohybuje od 25000 do 27000 (viz. Graf č.7) a sledujeme, že mzdy jsou mediánově nižší jak u vedoucích pracovníků.

Směrodatná odchylka

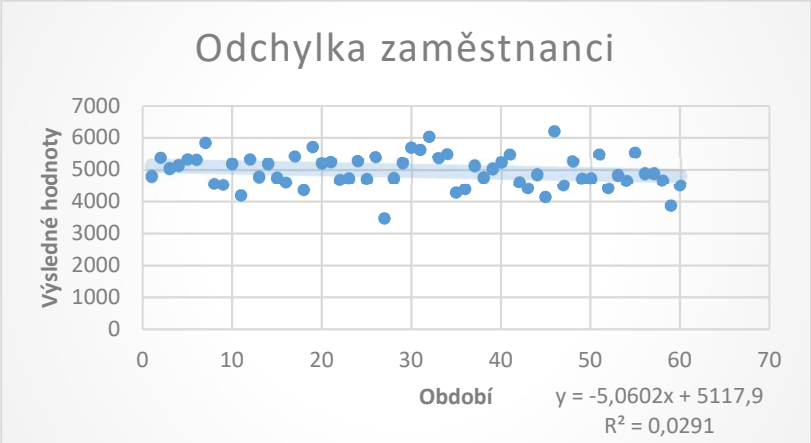
Pomocí směrodatné odchylky zjišťujeme pohyb mezd, kde se často jedná o variabilní složku mzdy. Následuje porovnání mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Graf 8- Směrodatná odchylka vedení



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9- Směrodatná odchylka zaměstnanci



Zdroj: Vlastní šetření

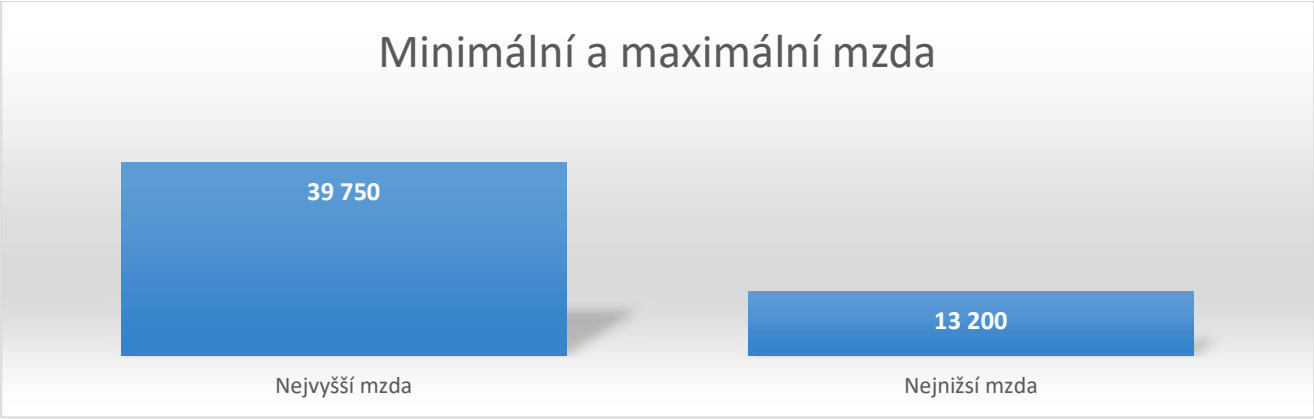
Po výpočtech u směrodatné odchylky docházíme k faktu, že mzdy se často mění a změny se pohybují od 1000-5000,-. To je zapříčiněno nejčastěji pohybem variabilní složky mzdy, kde se nejčastěji objevují srážky ze mzdy zapříčiněné různými druhy srážek ze mzdy, které se nejčastěji projevují (jedná se o nezachycení auditů apod.), ale také se zde objevují i příplatky a bonusy ke mzdě (jako přesčasy a jiné bonusy ke mzdě)

Zaměstnavatel by měl částečně přihlížet k dokončenému vzděláni, zaměstnanci s vyšším vzděláním mají stejné platy, které mají zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Tyto zaměstnanci nejčastěji opouštějí zaměstnaní. Dále by se zaměstnavatel měl zaměřit na zlepšení osobních ohodnocení zaměstnanců, kde nejčastěji se objevují pouze srážky ze mzdy, tímto by zaměstnavatel měl poukazovat i příplatky ke mzdě.

Minimum a maximum

Pomocí minima a maxima, poukazujeme na nerovnost mezd, která je mezi vedením a zaměstnanci.

Graf 10- Minimální a maximální mzda zaměstnance



Zdroj: Vlastní šetření

Při pohledu na minimální a maximální mzdu můžeme vidět rozdíl 26000,-, kde se jedná o mzdu vedoucího pracovníka a zaměstnance, který nastoupil do zaměstnaní. Je vidět, že mzda není poměrná a je zde veliký rozdíl. Mzda zaměstnanců, kteří nastoupili do zaměstnaní, tak se jejich mzda pohybuje kolem 13-15 tisíc, jelikož mají většinou pouze školení.

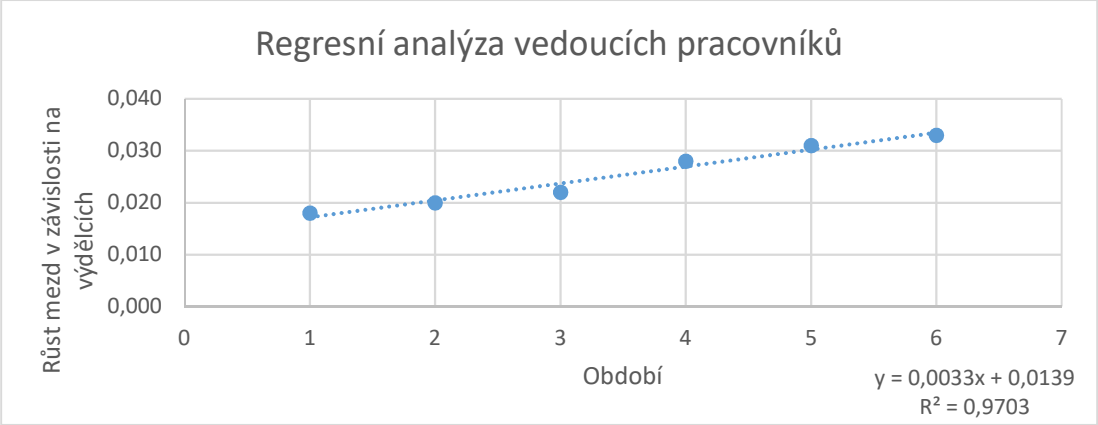
Zaměstnavatel by měl se snažit zvýšit nástupní plat aspoň o 3000,-, jelikož nejčastěji nově nastupující zaměstnanci odcházejí ze zaměstnaní z důvodu malé mzdy na začátku nástupu do zaměstnaní, nově nastupující zaměstnanci mají mnoho směn, ale jsou špatně finančně ohodnoceni.

Následně by se zaměstnavatel měl snažit lépe finančně motivovat svoje nově nastupující zaměstnance a dodržet svoje finanční ohodnocení, která slibuje na náborových letácích a dalších propagačních materiálech, kde jim zaměstnavatel nabízí nástupní plat až 27000,-, kde po výpočtech se na tuto mzdu dostanete až na vedoucí pozici.

5.4 Analýza Dat

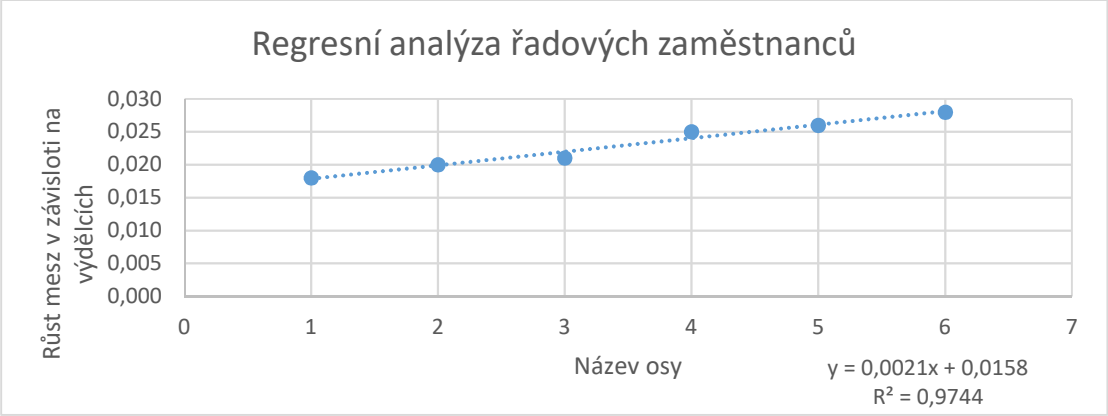
Pomocí regresní analýzy sledujeme vývoj mezd podle toho, jak se vyvíjel hospodářský výsledek a následným porovnáním mezi vývojem mezd a poukázat na zvýšení mezd během období.

Graf 11-Regresní analýza vedení



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12-Regresní analýza zaměstnanci



Zdroj: Vlastní šetření

Dle výsledků, které vyšli z regresní analýzy, můžeme konstatovat, že mzdy, rostou závisle na rostoucích hospodářských výsledcích podniku, podle průzkumu od roku

2012 do roku 2016 výdělek podniku vyrostl dvojnásobně, ale to samé nemůžeme říct o mzdách zaměstnanců, které nevzrostli o tolik jako výsledek hospodaření podniku, dokonce můžeme říct, že mzdy rostli velmi málo, jak si můžeme všimnou v grafech je to velice minimální růst.

Zaměstnavatel by měl začít trochu myslet na svoje zaměstnance, kde by se měl snažit motivovat svoje zaměstnance pomocí zvýšením platu, tím pádem by zamezil odchodu zaměstnanců, kteří jsou dlouhodobě zaměstnáni.

T – test

Pomocí T-testu chceme zjistit, zdali můžeme přijmout hypotézy vývoje mezd mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Graf 13- T-Test

Dvouvýběrový párový t-test na střední hodnotu

T-test zaměstnanec 1 a vedoucí 1

	31100	*17100*
Stř. hodnota	33494,92	21106,78
Rozptyl	3959801	2801677
Pozorování	60	60
Pears. korelace	0,225701	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	58	
t Stat	41,49763	
P(T<=t) (1)	3,99E-45	
t krit (1)	1,671553	
P(T<=t) (2)	7,98E-45	
t krit (2)	2,001717	

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14- T-Test 2

Dvouvýběrový párový t-test na střední hodnotu

T-Test zaměstnanec 2 a vedoucí 2

	27100	*22400*
Stř. hodnota	27988,14	26291,52542
Rozptyl	29884167	27198030,39
Pozorování	60	60
Pears. korelace	0,169462	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	58	
t Stat	1,89247	
P(T<=t) (1)	0,031711	
t krit (1)	1,671553	
P(T<=t) (2)	0,063423	
t krit (2)	2,001717	

Zdroj: Vlastní šetření

H_0: $\mu_{vp} \neq \mu_{řz}$

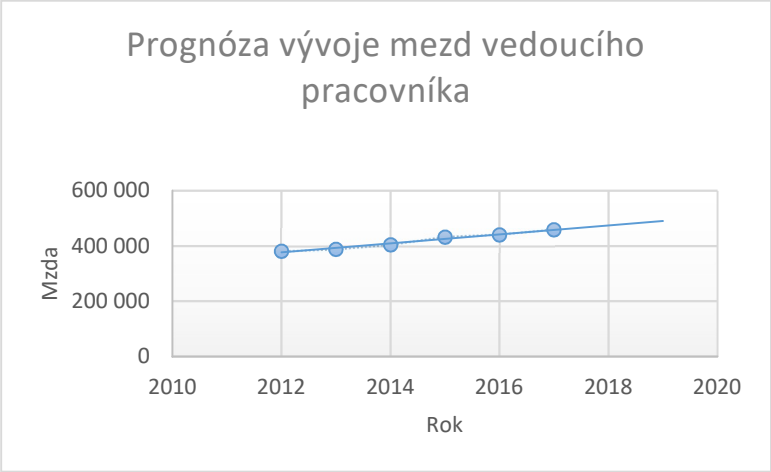
μ_{vp} (Vedoucí pracovníci) $\mu_{řz}$ (Řadový zaměstnanci)

Po výsledcích pomocí T-testu jsem docházíme k závěrů, že zaměstnavatel nemůže přijmout výslednou hypotézu, podle výsledného čísla 2,0017, kde podle Studentova čísla se α≠ß, tímto se hypotéza vyvrací a zaměstnavateli je navržena nová hypotéza, ve které se α= ß. Tímto výsledkem zaměstnavateli poukazujeme, že vývoj mezd se nerovná vývoji mezd mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, kdy by se zaměstnavatel měl snažit vyrovnávat mzdy zaměstnanců a vedoucích pracovníků.

Lineární trendy

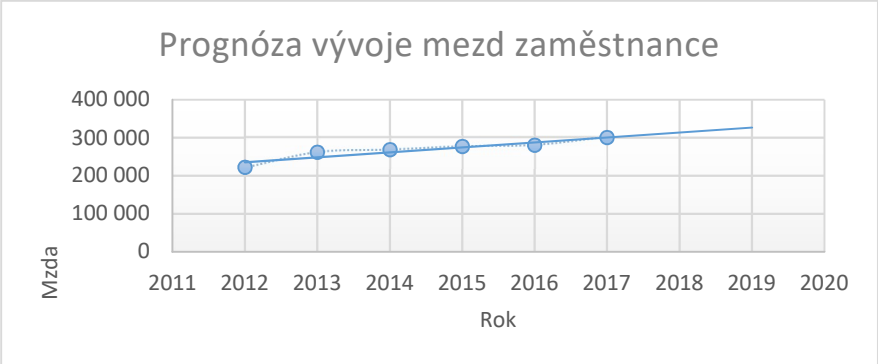
Pomocí lineárních trendů chceme poukázat na vývoj mezd v letech budoucích, jaký bude jejich růst a následné porovnání mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Graf 15- Prognóza vývoje mezd vedoucích pracovníků



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 16- Prognóza vývoje mezd zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Dle výpočtů prognózy vývoje ročních mez vedoucích pracovníků se můžeme setkat, že u vedoucích pracovníků nastává roční vývoj mezd o 20000, -(viz graf. č15) u každého vedoucího pracovníka, kde je propočítán možný roční příjem za rok 2017. To samé lze shledat u zaměstnanců Letiště Praha, kde se jejich prognózovaná mzda zvýší také o 20000-30000,- (viz. Graf č.16) pro rok 2017. Je to jeden ze scénářů, na který zaměstnavatel by měl pohlížet.

Tímto zaměstnavatel může vidět prognózu vývoje mezd, kde by se mohl řídit jejich vývojem a následným možným dalším propočítáváním prognózy na další rok 2018, kde vývoj mezd bude stále růst. Tímto by zaměstnavatel měl přihlížet na výsledné grafy.

5.5 Návrhy zlepšení mzdové politiky

Změnou mzdové politiky v podniku do roku 2020 lze navrhnout změny, které by snížili hlavní problém v podniku což je fluktuace(definovat), která se pohybuje okolo 20 %, tímto pomocí mzdové politiky lze snížit fluktuaci zaměstnanců na 8-10 %, jelikož tímto se sníží i mzdové náklady, které se potom projevují na mzdách zaměstnanců, jelikož při zvýšené fluktuaci se zvyšují náklady na školení nových zaměstnanců a náklady spojené s propagací (s HR marketingem) . Následným návrhem zaměstnavateli je zvýšení mezd zaměstnanců jak řadových, tak vedoucích pracovníků na průměrné mzdy v kraji. Dalším, na co by zaměstnavatel měl pohlížet je vývoj mezd v sektorů pomocí výpočtů vývoje mezd, kde po výpočtech na rok 2017 bylo zvýšení mezd u všech o 20000,-. Následně by zaměstnavatel měl zvyšovat mzdy podle vývoje hospodářského výsledku, kde hospodářský výsledek během sledovaného období se zvýšil o dvojnásobek a mzdy zůstali podobné, jen se zvýšili v řádu 1-2 % v tom případě by zaměstnavatel měl zvyšovat mzdy o 2-5 % což je ve středních a velikých podnicích časté. Dalším tématem, co zaměstnavatel měl řešit do této doby je lepší komunikace mezi zaměstnavatel a následně odbory, které často zaměstnavatel vyslyší a navržené věci zaměstnavatel pomyslí a zavede následně. Do samého roku 2020 zaměstnavatel měl částečně začít vyrovnávat mzdy vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců, kde se pohybuje rozdíl mezd okolo 20000,- a nejčastěji nepravdivé mzdy, které jsou uváděné na náborových prospektech, kde zaměstnavatel uvádí nepravdivou mzdu, na kterou zaměstnanec dosáhne maximálně na pozici vedoucího. Problémem, který jsem zjistil po výpočtech by zaměstnavatel měl začít propracovat je variabilní část mzdy, kde nejčastěji variabilní složka se pohybuje od 1000-5000 podle pracovních výkonů, ale většinou se variabilní položka nachází i v mínusu, tímto zaměstnavatel by měl propracovat hodnocení pomocí variabilní složky.

5.6 Návrh změn mzdové politiky

§ 1 Popis mzdové politiky:

Pomocí mzdové politiky chceme stabilizovat odchod zkušených zaměstnanců, kteří odcházejí do lépe finančně hodnoceného zaměstnání, tím pádem se nám zvyšuje fluktuace, následně pomocí mzdové politiky chceme zlepšit konkurenci schopnosti podniku, kde zaměstnanci by neodcházeli do jiného zaměstnání a konkurence jiných zaměstnavatelů potažmo stejných podniků. Následným, co pomocí mzdové politiky lze řešit je propracování mezd, které jsou nevhodně nastavené.

§ 2 - Mzdová politika zaměřená na zaměstnance:

Pomocí mzdové politiky zaměstnavatel by měl snížit fluktuaci zaměstnanců, což by mělo zamezit odchodu zaměstnanců. Zaměstnanci nejčastěji opouští zaměstnaní z důvodu malé mzdy. Zaměstnavatel by měl zvážit lepší propracování mezd a tím sníží fluktuaci zaměstnanců a sníží se tím i mzdové náklady, potažmo náklady na nábor nových zaměstnanců a následné jejich školení. Zaměstnavatel následně při odchodu zaměstnanců přichází o zkušené zaměstnance, kteří odcházejí do podobného sektoru (např. policie, security a jiné podobné instituce), kde zaměstnanci nejčastěji odnášení know-how. Po shlédnutí průměrných mezd zaměstnanců na letištích v zahraničí, kde na Letišti Heathrow je průměrná měsíční mzda 4200£ (v přepočtu 120000,-) následně na Letišti ve Frankfurtu, kde mzda se pohybuje stejně jako na Letišti v Londýně, kde mzdy jsou vyšší z důvodu vyšší životní úrovně, tímto by zaměstnavatel měl zaměstnancům částečně zvýšit mzdy, jelikož zaměstnanci mohou odejít na jiná letiště, nacházející se v Evropě.

§3- Vedoucí pracovníci:

Vedoucí pracovníci, jsou důležití pro řízení osob a jiných operací, které zajišťují chod. Zaměstnavatel by měl pečovat také o tyto zaměstnance, i když jsou vedoucí pracovníci dobře ohodnoceni mohou dostat lepší nabídku od konkurence. Vedoucím pracovníkům následně by zaměstnavatel měl zvyšovat postupně mzdy do roku 2020 o 2-3 %, kde se bude zaměstnavatel snažit sbližovat mzdy zaměstnanců a vedoucích pracovníků

§4 rozvoj zaměstnanosti v podniku

Zaměstnavatel by do roku 2020 měl zvážit zvýšení mezd, aby se docílilo lepší mzdové politiky v zaměstnaní BEK. Zaměstnaní je velice náročné, tím pádem by se mzdy měli zvyšovat řadovým zaměstnancům, kteří jsou v tomto odvětví důležití. Zaměstnavatel by měl uvažovat o zlepšení pracovních podmínek, zlepšení platových podmínek pro zaměstnance, následně lépe propracovat mzdové hodnocení napříč hodnostmi a popřípadě nábor zaměstnanců, aby si současné zaměstnance a potenciální nové zaměstnance udržel, tím pádem by zaměstnavatel snížil mzdové náklady a náklady spojené se školeními nových zaměstnanců

§5 Rozvoj zaměstnanosti v odvětví

Rozvoj v tomto odvětví je důležitý v dnešní době, kdy bezpečnost v letecké době je velice důležitá, tím zaměstnavatel potřebuje kvalifikované a řádně zaškolené zaměstnance, kteří jsou dobře platově ohodnoceni. Zaměstnavatel by se tímto měl zaměřit na platové podmínky nově nastupujících zaměstnanců, kteří jsou špatně platově ohodnoceni, což je jeden z hlavních aspektů problémů s fluktuací. Zaměstnavatel by se měl zaměřit na rozvoj mzdových podmínek, jelikož budou se klást větší nároky na kontrolu osob, tímto zaměstnance podpoří a nebude docházet k fluktuaci zaměstnanců a zaměstnanci budou spokojeni.

6. Závěr

Analýza podnikové politiky byla provedena na základě teoretické části bakalářské práce, kde podnik se zabývá kontrolou osob v cestovním ruchu. Jedná se o stabilní podnik. Mzdová politika v podniku není správně nastavená, jak pro podnik, tak i pro zaměstnance. Zvolená forma mzdová forma tolik nemotivuje zaměstnance. Pomocí analýzy mzdové politiky podniku bylo zjištěno, že podnik má vysokou míru fluktuaci zaměstnanců, zapříčiněnou nedostatečnou mzdovou politikou podniku, kde zaměstnanci jsou špatně finančně ohodnoceni a nejčastěji zaměstnanci odcházejí z tohoto důvodu ze zaměstnání do lépe finančně hodnoceného zaměstnaní, kde se jim nabízí lepší pracovní podmínky a lepší platové ohodnocení. Tímto zaměstnavatel by do roku 2020 měl zlepšit platové podmínky pro zaměstnance, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci. Pomocí zlepšení platových podmínek a snížení fluktuace zaměstnavatel docílí zmenšení platových nákladů, potažmo se zaměstnavateli sníží následně náklady spojené s náborem a dalším školením zaměstnanců, kteří nově nastoupí za zaměstnance, kteří odejdou ze zaměstnání. Po analytických výpočtech bylo zjištěno, že průměrné mzdy zaměstnanců jsou menší než průměrné mzdy v kraji, kde zaměstnavatel by postupně měl začít vyrovnávat mzdy zaměstnanců na průměrné mzdy v kraji. Zaměstnavatel vůbec nepohlíží na vývoj mezd zaměstnanců, kdy zaměstnavatel, by měl začít pohlížet na vývoj mezd zaměstnanců, jak z pohledu vývoje hospodářského výsledku podnikání, kde zaměstnavatel zvýšil svoje výdělky na dvojnásobek a zaměstnancům mzdy za sledované období mzdy vzrostli pouze o 1-2 %. Řešení v problému s růstem mezd by měl zaměstnavatel řešit s odbory, které mohou dohodnout lepší platové ohodnocení zaměstnanců. Následně by zaměstnavatel měl propracovat lépe tarifní mzdy zaměstnanců, kdy mzda se po zvýšení pohybuje +500-1000,- více než na předchozí pozici, což zaměstnance nemotivuje tolik. Podpora nových zaměstnanců v podobě mzdy není správně nastavená, jelikož nově nastoupivší zaměstnanci mají mzdu 16000,- v průměru, tímto by zaměstnavatel měl zaměřit na podporu nově nastoupivších zaměstnanců.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG M. *„Řízení lidských zdrojů“*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007
2. BRANHAM, Leigh. *„7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.“* Praha: Grada, 2009
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007,
4. HERZBERG F., MAUSNER B., BLOCH SNYDERMAN B. *The Motivation to Work*, 12 vydání. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2010.
5. KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníku a tvorba mzdových soustav*. 2.
6. Koubek, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011,
7. MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 1993.
8. *Mzdy ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2004-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-749-0
9. NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomickosprávní fakulta, 2004
10. SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010,
11. SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-058-4.
12. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*, Překl. Ing. Zuzana Maňasová, 2

Internetové zdroje

1. Dostupné z: http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/pravnicky-slovnik/8888-pracovni-smlouva-definice-vysvetleni-co-je-to-pracovni-smlouva.html
2. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028>.
3. Výpočet mezd. Výpočet.cz [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: https://www.vypocet.cz/popis-vypoctu-ciste-mzdy
4. Minimální mzda. Výpočet.cz [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf

Seznam Obrázků

Obrázek 1- Mzdový systém podniku 19
Obrázek 2. Minimální mzdy 23
Obrázek 3- Průměrné mzdy ve Středočeském kraji 32

Seznam Grafů

Graf 1- Průměrné mzdy vedení 31
Graf 2- Průměrné mzdy zaměstnanci 31
Graf 3-Průměrné mzdy ostatní letiště v ČR 32
Graf 4- Modus vedení 33
Graf 5- Modus zaměstnanci 33
Graf 6- Medián vedení 35
Graf 7- Medián zaměstnanci 35
Graf 8- Směrodatná odchylka vedení 36
Graf 9- Směrodatná odchylka zaměstnanci 36
Graf 10- Minimální a maximální mzda zaměstnance 37
Graf 11-Regresní analýza vedení 38
Graf 12-Regresní analýza zaměstnanci 38
Graf 13- T-Test 40
Graf 14- T-Test 2 40
Graf 15- Prognóza vývoje mezd vedoucích pracovníků 42
Graf 16- Prognóza vývoje mezd zaměstnanců 42

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: David Kozlík

V Praze dne: podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis