

Analýza využívání systému mzdového ohodnocení zaměstnanců ve vybraných firmách Zlínského kraje

Miroslav Havlát

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Miroslav Havlát**
Osobní číslo: **M18086**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza využívání systému mzdového ohodnocení zaměstnanců ve vybraných firmách Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se systémy mzdového ohodnocení zaměstnanců.

II. Praktická část

- Zpracujte dotazníkové šetření na téma využívání mzdových systémů ve Zlínském kraji.
- Vyhodnoťte dotazníkové šetření.
- Navrhněte možnost zlepšení systému mzdového ohodnocení zaměstnanců ve vybraných firmách Zlínského kraje.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's job evaluation handbook: a guide to achieving fairness and transparency in pay and reward*. 6th ed. New York: Kogan Page, 2018, 257 s. ISBN 978-07-494-8242-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, 206 s. ISBN 978-80-248-3789-5.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-726-1568-1.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění, 2018, 575 s. ISBN 978-80-755-4138-3.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá mzdovými a motivačními systémy a způsobem jejich využívání ve firmách Zlínského kraje. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly osloveny firmy Zlínského kraje ke zjištění, jaký je stav v této oblasti a které hlavní problémy tuto oblast postihují. Bylo zajištěno dostatečné množství odpovědí, aby bylo možné získat z výsledků kvalitní informace. V poslední části práce jsou na základě odpovědí respondentů nabídnuta možná řešení některých problémů. Jejich aplikace závisí na jednotlivých firmách, protože situace firem je vždy trochu odlišná, jelikož každá firma pracuje s různými proměnnými.

Klíčová slova: motivace, nezaměstnanost, nabídka práce, mzdové srovnání, hodnocení práce

ABSTRACT

This bachelor thesis concerns wage and motivation systems and methods of their usage in organisations of Zlin region. Organisations in Zlin region were approached through a questionnaire research to find out the situation in this field and main issues which affect it. Quantity of secured responses was sufficient to obtain quality informations. In the last part there are some possible solutions proffered, related to the responses of responders. Their application depends on each organisation as the situation of each organisation is different, because each organisation deals with different variables.

Keywords: motivation, unemployment, labor supply, salary benchmarking, job evaluation

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. Ing. Jánů Dvorskému, PhD. za cenné rady k formální stránce bakalářské práce. Můj dík také patří panu Mgr. Radkovi Sedláčkovi z firmy Trexima za informační podporu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 MOTIVACE VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ	13
1.2 MOTIVACE HMOTNÁ A NEHMOTNÁ.....	13
1.3 MASLOWOVA TEORIE	14
1.4 MOTIVÁTORY A HYGIENICKÉ FAKTORY.....	14
1.5 SKUPINY MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ.....	15
1.6 ODMĚNY A SANKCE.....	15
1.7 PŘEKÁŽKY MOTIVACE	15
1.8 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	16
1.9 TÝMOVÁ MOTIVACE	17
1.10 ROZDÍLY V PRACOVNÍ MOTIVACI JEDINCE.....	17
1.10.1 Finanční a materiální motivace	17
1.10.2 Motivace založena na zajímavosti práce.....	18
1.10.3 Výkonová motivace	18
1.10.4 Motivace založená na osobní či odborné pověsti.....	18
1.10.5 Motivace vycházející ze společenského významu práce	18
1.10.6 Motivace opírající se o potřebu moci.....	18
1.10.7 Motivace založená na potřebě sociální sounáležitosti.....	19
2 NÁKLADY	20
2.1 HOSPODÁRNOST.....	20
2.2 EKONOMICKÁ ÚČINNOST	20
2.3 EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST	20
2.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	21
2.4.1 Druhové členění nákladů.....	21
2.4.2 Účelové členění nákladů	21
2.4.3 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení	21
2.4.4 Náklady jednicové a režijní.....	21
2.4.5 Náklady přímé a nepřímé	22
2.4.6 Variabilní a fixní náklady.....	22
2.4.7 Mzdové náklady	22
3 TRH PRÁCE	24
3.1 NABÍDKA PRÁCE.....	24
3.2 SUBSTITUČNÍ A DŮCHODOVÝ EFEKT	24
3.3 POPTÁVKA PO PRÁCI.....	24

3.4	ROVNOVÁHA NA TRHU PRÁCE	24
3.5	ODBORY NA TRHU PRÁCE	25
3.6	NEZAMĚSTNANOST.....	25
3.6.1	Druhy nezaměstnanosti	26
3.7	INFLACE	26
4	MZDOVÉ OHODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
4.1	FUNKCE MEZD	27
4.1.1	Regulační funkce.....	27
4.1.2	Diferenciační funkce	27
4.1.3	Funkce alimenační	28
4.1.4	Funkce kompenzační.....	28
4.2	FORMY MEZD	28
4.3	FORMA PLATU	29
4.4	ZPŮSOBY SJEDNÁNÍ A URČENÍ MZDY	29
4.4.1	Kolektivní smlouva	29
4.4.2	Individuální smlouva.....	29
4.4.3	Vnitřní předpis	29
4.4.4	Mzdový výměr	30
4.5	DRUHY ODMĚN.....	30
4.5.1	Základní a výkonová mzda	30
4.5.2	Nominální a reálná mzda	30
4.5.3	Příplatky ke mzdě.....	31
4.5.4	Zaměstnanecké benefity	31
5	HODNOCENÍ PRÁCE	33
5.1	SUMÁRNÍ METODY	33
5.1.1	Metoda pořadí	33
5.1.2	Klasifikační metoda	33
5.2	ANALYTICKÉ METODY.....	34
5.2.1	Bodovací metoda.....	34
5.2.2	Faktorová metoda.....	35
5.3	TRŽNÍ OCEŇOVÁNÍ	36
5.3.1	Vlastní průzkumy trhu.....	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
6.1	VYHLEDÁVÁNÍ FIREM.....	38
6.2	TVORBA DOTAZNÍKU	38
6.3	ROZESÍLÁNÍ MAILŮ A NÁVRATNOST ODPOVĚDÍ	38
6.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	40

7 NÁVRH MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ	54
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Vzhledem k současné situaci na trhu práce v České republice je stále těžší nacházet nové kvalitní zaměstnance. Pro správné fungování firmy jsou ale kvalitní zaměstnanci nezbytní. Proto je také stále důležitější nastavit vyvážený mzdový a motivační systém odměňování, který by nedával stávajícím zaměstnancům důvody k odchodu z firmy, ale motivoval je k optimálním pracovním výkonům.

V teoretické části práce jsou představeny zájmy zaměstnanců k tomu, aby byli motivováni k práci. Ne všechny zaměstnance motivuje jen mzda, což je vysvětleno v této kapitole. Dále jsou vysvětleny zájmy zaměstnavatele, který se snaží udržet náklady na nízké úrovni. V další části jsou vylíčeny skutečnosti, které lidi vedou ke vstupu na trh práce a k nabídnutí své práce nebo skutečnosti, kvůli kterým jsou lidé nezaměstnaní. Ve čtvrté kapitole se již zabývám přímo mzdami, jejich funkcemi a formami. V poslední kapitole teoretické části je zpracován způsob hodnocení prací a metody používané k zařazení prací do tarifních tříd.

V praktické části je popsána tvorba dotazníku a postup vyhledávání firem. Dotazník se zaměřuje na pohnutky zaměstnavatele, přičemž se jedná o firmy ze Zlínského kraje. Celý proces sběru odpovědí od získávání kontaktů až po rozesílání dotazníků mailem začal v lednu tohoto roku a skončil v dubnu. Kvůli zisku dostatečného počtu odpovědí bylo osloveno velké množství firem, z nichž některé měli kladný ohlas k druhu otázek v dotazníku. Po okomentování výsledku četností odpovědí v jednotlivých otázkách jsou v práci navržena některá východiska, kterými by se mohlo postupovat v rámci řešení některých problémů.

Domnívám se, že tento typ bakalářské práce, kdy je problém řešen z pohledu zaměstnavatele prostřednictvím oslovení tolika firem s dotazníkovým šetřením, je spíše ojedinělý. Proto mě zaujala možnost tuto práci napsat. Návrhy ke zlepšení situace problémů, které jsou díky dotazníku zjištěny není možné aplikovat na všechno firmy, jelikož se každá něčím liší.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato práce začíná literární rešerší převážně knižních zdrojů, které se zabývají oblastmi, které jsou v práci řešeny. Díky těmto informacím jsou v práci vysvětleny faktory ovlivňující mzdové odměňování zaměstnanců.

V praktické části bude provedeno dotazníkové šetření, které se zabývá převážně mzdovým ohodnocením zaměstnanců. Šetření se týká firem ve Zlínském kraji. Velikost dotazovaných firem je různá, i když bylo žádoucí, aby na dotazník odpovídaly spíše větší firmy. Kvůli nutnosti obdržet co nejvíce odpovědí, byly ale osloveny i velmi malé firmy, z nichž některé čítají 5 zaměstnanců. V dotazníku samotném je využito možnosti přeskokování otázek v závislosti na předchozí odpovědi, aby měli respondenti snadnější práci a nebyli odrazeni od kompletního vyplnění dotazníku.

Cíl práce je pochopit stav firem ve Zlínském kraji, zmapovat situaci v oblasti řízení lidských zdrojů a dozvědět se o způsobech stanovení výše mzdy. Dalším cílem je pochopit strategii HR oddělení těchto firem. Ze získaných poznatků jsou představeny způsoby možného alternativního řešení nebo předcházení problémům. Jako možné východisko je také předložen systém externí firmy Trexima, která se touto oblastí zabývá. Výstup dat mzdového srovnání je jen zlomkem dat, které tato firma a firmy obdobné mohou klientům poskytnout.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace pracovníků je nebo by měla být jedním z hlavních cílů organizace. Většina motivovaných pracovníků totiž pracuje usilovněji a zaujatěji, což také znamená, že dosahují lepších výsledků. Zaměstnavatel tedy prvně musí pochopit, jak motivace na pracovníky působí, respektive která forma motivace na ně působí, a naopak jaké jsou překážky, které motivaci komplikují.

1.1 Motivace vnitřní a vnější

Rozdíl mezi motivací vnější a vnitřní můžeme najít v pracovní fázi, ve které zaměstnanci uspokojují své potřeby. U motivace vnitřní se jedná o uspokojování potřeb již v průběhu práce. Může to tedy být uspokojení z rozvíjení svých schopností nebo narůstající míry autonomie. Takové skutečnosti mají velký vliv na sebevědomí a následně také společenský význam pro daného pracovníka. Také je sem možné zařadit skutečnost, kdy si je zaměstnanec jistý, že v práci dosahuje dobrých výsledků a přispívá tímto způsobem své organizaci. Někdy svou kvalitní práci může i přispět nějaké dobré věci mimo svou organizaci a pomoci tak například jiným lidem, kteří nemají takové štěstí, že mohou pracovat a stát se tak motivovaným díky této skutečnosti.

U vnější motivace platí, že uspokojování potřeb probíhá po vykonané práci, kdy za to zaměstnanec něco obdrží. Vychází to tedy z očekávání, že si za svou práci zaslouží něco od někoho jiného. Může to být ve formě materiální finanční odměny. V některých případech stačí také pochvala či uznání nebo nějaký druh prestiže. Zabírá také možnost zisku vyšší funkce či zvýšení finanční odměny v budoucnu, která také souvisí s růstem kariéry.

1.2 Motivace hmotná a nehmotná

U motivace nehmotné, jak již vyplývá z názvu, platí, že se týká situací, které nezahrnují materiální odměnu. Spadají tam hlavně vnitřní faktory, ale i několik vnějších. Jedná se o potřeby, které není možné uspokojit penězi. Patří tam tedy například pochvala za dobře vykonanou práci, díky které se zaměstnanec může považovat za schopného a následně mu to pomůže ke zvýšení sebehodnocení a nárůstu sebevědomí.

Motivace nehmotná se zase týká druhé strany, a to zejména mzdy. Spadá sem ale také například stravné nebo zapůjčení firemního majetku pro osobní účely. Tato motivace je také důležitá, protože uspokojuje základní potřeby zaměstnance. Pro tento druh motivace platí

nepřímá úměrnost, jelikož motivační účinek s rostoucím uspokojením těchto potřeb klesá. Jinými slovy, stále se zvyšující výdělek není tak motivační jako přechozí zvýšení.

1.3 Maslowova teorie

Maslowova teorie vychází z hierarchického rozdělení potřeb. Podle Maslowa jsou lidské potřeby, které souvisí s pracovní motivací, uspokojovány postupně, neboť nižší potřeby jsou uspokojovány přednostně. Patří sem:

- Potřeby fyziologické – musí být splněny podmínky, které se týkají přežití samotného. Zajišťují je peníze získané za pracovní nasazení.
- Potřeby jistoty – vědomí, že fyziologické potřeby jsou splněny a člověk tak může žít ve zdraví a bezpečí. Zaručuje to stálost zaměstnání, pracovních podmínek a pracovního prostředí.
- Potřeby sociální – člověk jako tvor společenský má potřeby socializovat se. To je samozřejmě na pracovišti možné, závisí to ale na povaze atmosféry a vztahů na pracovišti.
- Potřeby uznání – v souvislosti s úspěšností a uplatněním v pracovním životě, což samozřejmě dodává sebevědomí.
- Potřeby seberealizace – sem spadají potřeby rozvíjet se a být kreativní.

Tahle teorie je také založena na myšlence, že potřeby, které jsou v hierarchii na nižší úrovni musí být uspokojeny, aby docházelo k uspokojení i potřeb na vyšší úrovni. Také se dá říct, že do těch nižších úrovní můžeme zařadit složky hmotné motivace a poté do těch vyšších složky motivace nehmotné.

1.4 Motivátory a hygienické faktory

U těchto dvou výrazů se jedná o situace, které zaměstnance motivují, ale i demotivují. Tato teorie pochází od Herzbergera, který tímto způsobem motivační faktory rozdělil. Motivátory jsou faktory, díky kterým pracovníci usilují o pečlivější práci, ty jsou probrány v předchozí části. Hygienické faktory nemají přímo motivační schopnost, naopak jejich nedostatek způsobuje demotivaci. Jedná se o stav na pracovišti a situace ohledně pracovních podmínek. Platí, že zaměstnance, kteří jsou zasaženi nedostatkem hygienických faktorů, je o dost těžší motivovat, jelikož práci neberou jako důležitou součást života, protože v ní nedochází k seberealizaci.

1.5 Skupiny motivačních faktorů

Urban (2017) ve svém díle rozdělil motivační faktory do 4 skupin a záleží přitom na kombinaci dvou okolnostech. Zprv je to možnost uplatnění určitých motivačních faktorů v závislosti na typu pracoviště a individuálních potřebách zaměstnanců. Zadruhé je to míra, do jaké výše byly tyto faktory již uspokojeny.

- První skupina se týká faktorů, které v organizaci mohou být a jsou využívány. Na zaměstnance působí ale čím dál méně, jelikož už jsou do jisté míry uspokojeny.
- Druhá skupina se týká faktorů, které v organizaci lze použít a zároveň nejsou dostatečně uspokojeny. Této skupině by se organizace měla věnovat nejusilovněji, neboť má největší efekt.
- Třetí skupina souvisí s faktory, které se v organizaci dají těžko uplatnit nebo by na jejich realizaci bylo potřeba velké množství zdrojů. Také ale platí, že potřeby jsou již u zaměstnanců z větší části uspokojeny, a tak nemá smysl do nich investovat.
- Do čtvrté skupiny patří faktory, které jsou pro organizaci nevýhodné z hlediska nákladnosti, ale přichází na řadu, když jsou ostatní motivační možnosti vyčerpány, neboť stupeň uspokojení je stále ještě nízký.

1.6 Odměny a sankce

Odměny a sankce jsou běžnými nástroji při hodnocení výkonu zaměstnanců. Odměna je nějaké pozitivní ohodnocení zaměstnance a platí, že největší účinek má, když přijde co nejdříve po dobře vykonané práci. Pokud přijde se zpožděním, nemá takový účinek, stejně jako kdyby přišla za něco, na co zaměstnanec nevyužil žádné úsilí. Sankce jsou naopak negativní reakce na nežádoucí chování zaměstnance, mohou se ale uplatňovat i za účelem určitému chování zamezit. Stejně jako odměny mohou být hmotné i nehmotné.

1.7 Překážky motivace

Správný mix odměn a sankcí by měl mít kýžený účinek k motivaci zaměstnanců. Pokud ale není správně nastaven, k takovému výsledku nedojde. Systém nemusí fungovat například kvůli tomu, že zaměstnanci odměny nedostávají. Některé firmy mají za to, že zaměstnanci jsou odměňováni základní mzdou. Takové chápání je ale často v rozporu s myšlením zaměstnance, který mzdu bere spíše za povinnost zaměstnavatele. Psychologicky má pro zaměstnance motivační účinek ta odměna, která je spjata s výkonem bezprostředně.

Pracovníci by neměli být odměňováni jen za výjimečné úsilí, ale i za konstantní plnění povinností, dodržování termínů a dosahování určených cílů.

Odměny mají největší účinek, pokud jsou vykázány co nejdříve po vykonané práci. Doba vykázání odměny závisí také na složitosti úkolu, který zaměstnanec úspěšně provedl. Když uvažujeme o finanční odměně, může být její výplata kladně přijata i na konci roku a motivační účinek může být stejný. Co se týče ale nemateriální odměny, není důvod pro její oddalování. Pochvalou není důvod šetřit, i když práce ještě není zcela dokončena.

Další překážkou pro motivaci pracovníka může být nedůvěra k možnosti na odměnu skutečně dosáhnout. Pokud nevěří, že i přes výrazné zvýšení pracovního výkonu nemají možnost odměnu získat, tak motivační účinek možnosti odměny nemají vliv. Na tuto víru má vliv myšlenka, že úspěšný výsledek své práce nemají pod kontrolou. Někteří si také mohou myslet, že nadřízený si zvýšeného výkonu nevšimne. Další zaměstnanci naopak v odměnu věří, myslí si ovšem, že její závažnost je zanedbatelná vůči tomu, jaké úsilí práci věnovali. Uvažování zaměstnanců upravují hlavně předchozí zkušenosti se zaměstnavateli a také druh faktoru, který každý zaměstnanec považuje za nejdůležitější ve vztahu k pracovnímu prostředí.

Další možností, kdy zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k vysokým výkonům je v případě, že nejsou dostatečně upozorněni na svůj nízký výkon, který nesouvisí s jejich schopnostmi a konstantně jim tak stačí pracovat na půl plynu. Tento stav může být zapříčiněn například nedostatečným sledováním zaměstnanců nadřízeným nebo nevěle vytknout zaměstnanci tohle jednání. Někteří nadřízení mají pocit, že při potrestání zaměstnance může dojít k narušení jejich společných vztahů. Důvodem nepůsobení sankcí může být nezvyšování jejich závažnosti. (Urban, 2017)

1.8 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace je výraz pro situaci kdy zaměstnanci opouštějí firmu. To může představovat hrozbu, protože nahrazení kvalifikovaného zaměstnance může představovat nelehký úkol. V určitých případech se stává, že odchodem člověka přijde firma o spoustu zkušeností a dovedností, jejichž nahrazení může trvat dlouhou dobu. Proto je důležité komunikovat s pracovníky a dobře je znát, aby bylo možné správně jej motivovat a získat si jeho loajalitu. (Měsíček, 2017)

1.9 Týmová motivace

Pro dobrou motivaci lidí v týmu je vhodné, aby vedení vytvářelo dojem důležitosti týmu pro firmu. Pro fungování týmu je nutné, aby měl vedoucího, který má autoritu, ale také aby bylo možné se na něj spolehnout i při komunikaci s vrcholovým vedením. Důležité je myslet na jedince v týmu a nezapomenout individuálně pochválit či odměnit i je. Účinné je oceňovat jednotlivce za pomoc ostatním členům týmu, aby se vytvářela atmosféra spolupráce. (Bednář, 2018)

1.10 Rozdíly v pracovní motivaci jedince

Motivace může být ale pro každého jedince trochu rozdílná. Pro každého člověka může být zajímavé a lákavé něco jiného. Proto je důležité pochopit, co je důležité pro každého pracovníka a v čem tak bude pracovat nejlépe. Může to také napovědět o vhodnosti daného pracovníka na určité pozici a reakci při změnách.

Pracovní motivace může být založena na:

- Výrazné finanční či materiální motivaci
- Motivaci založené na zajímavosti práce
- Výkonové motivace
- Motivaci založené na osobní či odborné pověsti
- Motivaci vycházející ze společenského významu práce
- Motivaci opírající se o potřebu moci
- Motivaci založené na potřebě sociální sounáležitosti

1.10.1 Finanční a materiální motivace

Tento typ motivace je u lidí vcelku snadno rozeznatelný. Svou práci berou jen jako prostředek k vydělání peněz. Jelikož se tito lidé zajímají o své finanční možnosti ve firmě, je potřebné, aby měli jasně dáno, co musí v práci splnit, aby dosáhli svou odměnu. Uplatní se na takových místech, kde svůj výdělek mohou ovlivnit výkonem. Je proto vhodné zařadit výkonovou složku mzdy nebo uplatnit nějakou další hmotnou odměnu.

1.10.2 Motivace založena na zajímavosti práce

Pro tyto zaměstnance platí, že je potřeba, aby pro ně byla práce zábavou. Mají na svou práci vhodné schopnosti a zkušenosti nebo jsou rádi v daném pracovním prostředí. Chtějí být užitečnými pracovníky, ale jsou spíše členem týmu, než aby se chtěli dostat na výsluní. Větší motivaci jim přinesou zajímavé úkoly a příjemnější pracovní atmosféry a prostředí.

1.10.3 Výkonová motivace

Lidé s tímto typem motivace chtějí být v zaměstnání úspěšní a tak si dokázat, že jsou v práci potřební a tím si zvýšit sebevědomí. Bývají to soutěživé typy, snaží se tak řešit náročnější úkoly a tím se něco nového naučit. Jsou zvyklí pracovat déle než ostatní a raději pracují samostatně. Občas svou horlivostí mohou zapomínat na určitá rizika. Takové pracovníky lze motivovat zadáváním složitějších úkolů, kde ve výsledcích práce bude patrné jejich úsilí. Rádi slyší konstruktivní kritiku, kdy se dozvědí, co dělají dobře a co špatně. Naopak zadávání snadných úkolů u těchto lidí motivaci nezvýší.

1.10.4 Motivace založená na osobní či odborné pověsti

Tito pracovníci jsou rádi, když na výsluní jsou. S radostí přijímají takové úkoly, které je dostatečně zviditelní a zajistí jim chválu a uznání. Aktivně se zajímají o to, jak působí na okolí a jak je vnímán jejich výkon. Jsou ale citliví na negativní hodnocení a ještě více, pokud je taková kritika sdělována veřejně. Je možné motivovat je projevem uznání na veřejnosti nebo pověřením nějakým důležitým úkolem.

1.10.5 Motivace vycházející ze společenského významu práce

Tyto osoby mají zájem pracovat v organizaci, která se zabývá prací, která má širší smysl pro společnost. Jejich výkon je vysoký, pokud daný zaměstnanec věří ve výsledky, které mají společenskou důležitost. Motivace lze navýšit po tomhle zdůraznění a vysvětlení, jaký konkrétní přínos to bude mít.

1.10.6 Motivace opírající se o potřebu moci

Takové osoby mají zájem ovlivnit ostatní svým názorem a v práci je vést. Rádi dávají znát svou převahu a postavení a rozhodují o svých úkolech i úkolech ostatních. Motivovat je lze možnostmi kariérního postupu. Jejich jednání jako člena týmu může být někdy problémové. Uplatnění lze pro ně najít, když je potřeba rozhodnout nějaký důležitý krok a přesvědčit je o správnosti rozhodnutí.

1.10.7 Motivace založená na potřebě sociální sounáležitosti

Pracovníci s touto motivací chtějí být výbornými členy svých týmů. Často upřednostňují potřeby týmu před vlastními potřebami. Chtějí být v týmu populární a vyhýbají se soutěžení. Problémy v týmu chtějí rychle urovnat a vyřešit. Berou své kolegy jako důležitou součást pracovního prostředí a dobrými vztahy mezi nimi je lze úspěšně motivovat. Motivačně působí také pocit vzájemné důvěry. (Urban, 2017)

2 NÁKLADY

Ke zvětšení motivace zaměstnanců je často zapotřebí vyvinout nějaké firemní náklady. Proto je nutné náklady v rámci manažerského účetnictví pečlivě monitorovat, aby bylo možné naplánovat jejich výše do budoucna. Náklady v manažerském pojetí jsou částky vynaložené za nějakým účelem, který souvisí s provozováním podniku. Každý podnikatel chce udržet výši nákladů na co nejnižší úrovni. Rozumné vynaložení nákladů má následující rysy:

- účelnost – jedná se o smysluplné využití nákladů, které má za cíl nabytí statku
- účelový charakter – náklady jsou vynaloženy k tomu, aby nabyté statky byly zhodnoceny a přinesly větší zisk v poměru k výši nákladů

Náklady se tedy vážou k výkonům a statkům, u kterých chceme výkon zvýšit, neboť jsou nezbytné k činnosti podniku.

2.1 Hospodárnost

Je jedním z kritérií pro hodnocení racionality vynaložení nákladů. Jde o vůli dosáhnout co nejvyššího množství statků za použití co nejnižšího množství vstupů. Tohle je možné zajistit buď co nejúspornějším jednáním, kdy je na požadované množství výstupů použito co nejnižší množství vstupů nebo jednáním výtěžným, kdy z daného množství zdrojů chceme vytěžit nejvyšší množství výstupů.

2.2 Ekonomická účinnost

Je možné ji zjistit porovnáním vynaložených nákladů a výnosů, které se vážou na statky, na které byly náklady vynaloženy. Můžeme tak zjistit ekonomický prospěch, který vynaložení nákladů zajistilo. Zpětně tak zjistíme efektivitu investice. (Král, 2018)

Podle Fibírové (2020) do ukazatelů účinnosti patří i EBIT, jakožto ekonomická účinnost v rámci absolutního vyjádření.

2.3 Ekonomická efektivnost

Tento ukazatel souvisí opět s porovnáním nákladů a výnosů, výše zisku je ale v této kategorii ještě srovnávána s výší aktiv v podniku nebo s výší vlastního i cizího kapitálu, který byl použit k financování nákladů. (Král, 2018)

Fibírová (2020) dodává, že tyto ukazatele se zjišťují v rámci finanční analýzy a hodnoty lze získat z rozvahy. Nejpoužívanějšími ukazateli jsou například ziskovost aktiv (ROA) nebo

třeba ziskovost vlastního kapitálu (ROE). Tyto ukazatele jsou syntetické, takže je možné dát do poměru spoustu veličin a získat velké množství ukazatelů a dat.

2.4 Členění nákladů

Efektivita řízení nákladů je možná zajistit jen při důkladném sledování nákladů. To je možné učinit, když budou náklady detailněji rozděleny do skupin.

2.4.1 Druhovému členění nákladů

Zaznamenávají se hned při vstupu do firmy v reakci na přijetí od okolí, jedná se tedy o prvotní zobrazení nákladů ve firmě. Tvoří se spotřebou výrobků či materiálu nebo služeb a prací ostatních subjektů. Členění těchto nákladů je jednoduché, neboť není možné rozčlenit takové náklady na jednodušší podsložky, ze kterých by se při řízení nákladů dalo zjistit více dalších informací. Toto členění se dá využít jako informační základ pro uvažování o rovnováze, stabilitě a proporcích, které se týkají množství potřebného a množství reálně či potenciálně poskytovaného.

Pro detailnější řízení nákladů je tohle členění spíše nedostatečné, protože se z něj nedozvíme přesný důvod vynaložení nákladu. Posuzování hospodárnosti a ekonomické efektivnosti a účinnosti je v tomto případě složité.

2.4.2 Účelové členění nákladů

Je možné jej využít při zjišťování, jestli ve firmě dochází k nadměrnému vynakládání nákladů. Náklady lze díky tomuto členění na bázi účelových vztahů mezi náklady a výstupy strukturovat do různých úrovní. Strukturace většinou probíhá rozdělením nákladů mezi výrobní a obslužní a pak operativně podle aktivit, které náklady vyvolávají.

2.4.3 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Jsou to prvotní skupiny pro účelové členění nákladů. Technologické náklady se týkají technologické činnosti výrobního procesu, kdy se spotřebovávají statky na výstupy. Do nákladů na obsluhu a řízení se řadí takové náklady, které jsou způsobeny nutností vytvořit a udržet podmínky pro průběh výrobní činnosti.

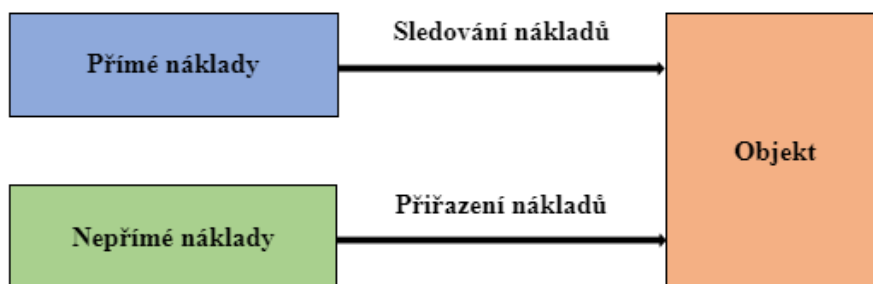
2.4.4 Náklady jednicové a režijní

Při konstrukční přípravě výrobku by měla být určena norma, která se týká spotřeby ekonomických vstupů, které mají zajistit výrobu výrobku. Tato kalkulace pak říká, jaká výše

nákladů musí na jednotku výstupu stačit. Očekávané náklady se tedy pak vypočítají jako počet vyrobených výrobků vynásobených výší nákladů na jeden výrobek. Očekávané náklady se nazývají jednicové náklady. Výše režijních nákladů, které se nedají zařadit jako vstup do výrobního procesu a jsou tedy vynakládány k udržování podmínek výrobního procesu, nestoupá úměrně s počtem vyrobených výrobků. Má na ně vliv objem aktivit, které udržují podmínky pro výrobu. Jejich norma bývá dána výší nákladů pro minulá časová období. (Král, 2018)

2.4.5 Náklady přímé a nepřímé

Při dělení nákladů je také užitečné zjišťovat, zda mají přímý či nepřímý dopad na určitý objekt. Dělí se skutečnost, jestli mohou být vysledovány od procesu tvorby k její výrobě. U přímých nákladů tedy platí, že jsou vidět při přeměně vstupů na výstupy a plynou z nich výrobky. Nepřímé náklady mají určitý vztah s objektem, ale jsou pak k jednotlivým výkonům přiřazovány přiřazovací metodou. Je tedy rozumnější činit rozhodnutí na základě přímých nákladů, protože jejich výše je přesnější. (Bhimani, 2019)



Obrázek 1: Přímé a nepřímé náklady
(Zdroj: vlastní zpracování dle Bhimani, 2019)

2.4.6 Variabilní a fixní náklady

U variabilních nákladů se jedná o náklady, které jsou vyvolané výrobou a kde s každou další vyrobenou jednotkou variabilní náklady stoupají. Předpokládá se tedy, že jsou konstantní a lze je snadno ovlivnit rozsahem výroby. Fixní náklady naopak nejsou ovlivněny jednou další výrobou výrobku. Jsou zpravidla neměnné v krátkém období. Jsou vynakládány, aby byly zajištěny podmínky pro fungování podnikání. (Král, 2018)

2.4.7 Mzdové náklady

Ve finančním účetnictví se mezi osobní náklady řadí i pojistné, které se hradí příslušným úřadům za zaměstnance, či další náklady jako pracovní a ochranné pomůcky pro

zaměstnance nebo stravné zaměstnancům. Mzdové náklady již obsahují hrubé mzdy zaměstnanců za jejich vykonanou práci, příjmy společníků organizace a finanční odměny funkcionářům organizace. (Šteker, 2021)

V manažerském účetnictví mohou mzdové náklady spadat pod variabilní i fixní náklady. Musí se rozlišit typ jednotlivých prací. Například mzdové náklady na pracovníka, u kterého záleží na jednotkách výkonu, bude spadat do tohoto variabilního druhu nákladů. Příkladem může být úkolová mzda výrobního dělníka. Naopak mzdové náklady na řídicí a administrativní pracovníky nemají na výrobní výkon firmy vliv. Budou tak spadat mezi fixní náklady, jelikož mají vliv jen na zprostředkování činnosti firmy. (Fibírová, 2020)

3 TRH PRÁCE

Na trhu práce se vyskytují výrobní faktory. Lidská schopnost práce se s věkem a zkušenostmi rozvíjí a platí, že se nedá prodat, jen pronajmout. Člověk se musí rozhodnout, za jakou mzdu a v jakém množství ji bude nabízet. Střetávají se zde zaměstnavatelé a lidé, kteří svou práci nabízejí k pronájmu. Výstupem pak bývá výše mzdy nebo výše nezaměstnanosti.

3.1 Nabídka práce

Díky alimentační funkci mzdy se lidé zúčastňují trhu práce na straně nabídky, kde nabízejí svou práci za mzdu od zaměstnavatele, aby si mohli koupit, co je potřeba. Množství nabízené práce tedy závisí na tom, kolik volného času chtějí lidé mít a kolik peněz chtějí získat. Velikost nabídky je také závislá na věkovém složení, množství populace a volbách a možnostech každého člověka. (Brožová, 2018)

3.2 Substituční a důchodový efekt

Velikost nabídky práce souvisí se substitučním a důchodovým efektem. Jedná se o to, jestli lidé volí spíše užívání volna – zde působí důchodový efekt. Po zvýšení mzdy následuje pohnutka zaměstnance, aby utrácel větší množství peněz ve volném čase, a tak i méně pracoval.

Nebo si lidé mohou říci, že když se navýšila mzda a tím pádem i volný čas je dražší a vzácnější, tak budou volný čas nahrazovat jinými statky, a tedy více pracovat. V tomto případě se jedná o efekt substituční. (Holman, 2018)

3.3 Poptávka po práci

Velikost poptávky po práci určité firmy bude záležet na množství a hodnotě produktu, který bude danou prací zajištěn a dále na ceně práce, respektive výši mzdy za práci. Při uvažování o najmutí další pracovní síly, bude firma srovnávat výdělek z každého dalšího produktu s nákladem, který vynaloží za najmutí pracovníka.

3.4 Rovnováha na trhu práce

Trh práce je ve své podstatě nedokonale konkurenční. Lidé na straně nabídky jsou různí, jelikož mají každý jinou kvalifikaci a zkušenosti. Zaměstnavatelé mají převládající postavení, které se vyznačuje větší tržní silou, mírou informovanosti, což využívají při

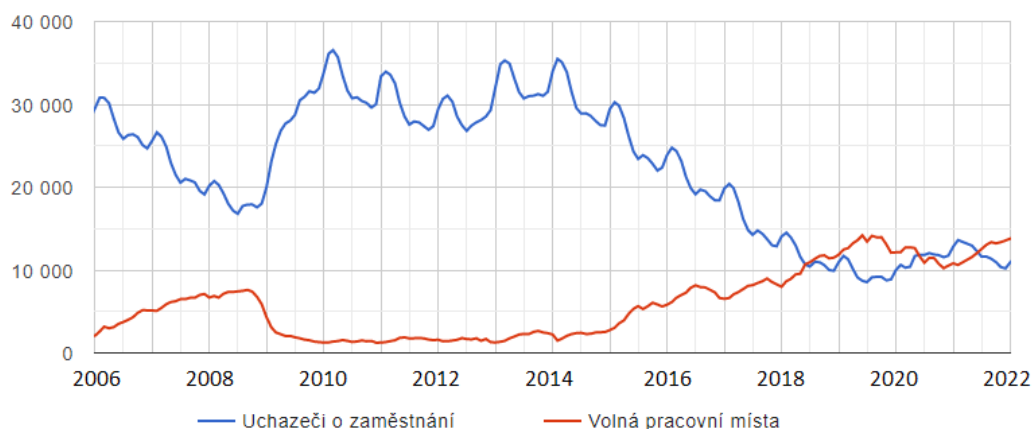
vyjednávání o mzdě. Interakce jednotlivých subjektů trhu práce mění výstupy trhu, což jsou mzda a zaměstnanost.

3.5 Odbory na trhu práce

Sdružení pracovníků, které hlídají zájmy zaměstnanců před zaměstnavatelem se nazývají odbory. Jednají s firmou o výši mzdy či pracovních podmínkách nebo pracovní době. Jejich vznik by měl vycházet ze situace, kde zaměstnanec jako jedinec má mnohem menší vyjednávací sílu než velká firma. Jedná se o situaci, kde zaměstnanec není tak informovaný jako zaměstnavatel ohledně situace na trhu a může tak na něj být veden nátlak ke snižování mezd. Odbory se snaží vyvážit tuhle vyjednávací sílu a hájit tak zájmy zaměstnance. Při kolektivním vyjednávání se taky snižují transakční náklady, neboť proběhne méně jednání, než kdyby se vyjednávalo s každým zaměstnancem zvlášť.

3.6 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost eviduje takové lidi, kteří se například stěhují a hledají tak jiné nebo lepší pracovní místo. Tímto vstupují na trh práce, jelikož při změně povolání svou práci nabízí. Nezaměstnanost také navyšují lidé, kteří nemají zájem pracovat či zvyšovat svou atraktivitu na trhu práce prostřednictvím navýšení kvalifikace. Nezaměstnanost také závisí na hospodářském cyklu, neboť ekonomický růst dává příležitost k novým pracovním místům a vyrovnávání převisu nabídky.



Obrázek 2: Vývoj počtu uchazečů o práci a poptávky po práci ve Zlínském kraji
(Zdroj: mpsv.cz)

Z obrázku 2 je patrné, že ve Zlínském kraji je více volných pracovních míst než uchazečů o zaměstnání. Při takové situaci ani není možné, aby všechna pracovní místa byla obsazena.

3.6.1 Druhy nezaměstnanosti

Existuje více důvodů, proč jsou lidé nezaměstnaní. Důvody pak determinují druh nezaměstnanosti. Rozlišujeme:

- Frikční nezaměstnanost – lidé, kteří opustili zaměstnání a hledají si nové. Její délka je spíše krátká. Nezaměstnaní si v tomto případě dávají čas na rozmyšlenou, jelikož chtějí najít co nejlepší pracovní nabídku.
- Strukturální nezaměstnanost – je následkem ekonomických změn, jelikož výnosnost jednotlivých tržních odvětví bývá v čase různá. Firmy tedy v čase potřebují různý počet zaměstnanců a tím pádem nastávají změny v zaměstnanosti.
- Dobrovolná nezaměstnanost – lidé v rámci tohoto druhu nezaměstnanosti mají zájem přijmout jen takovou práci, která je zaplacená vyšší mzdou než většinová mzda na trhu. Často se stává, že takoví lidé jsou doma a raději jen pobírají sociální dávky.
- Nedobrovolná nezaměstnanost – tu tvoří lidé, kteří nemají uplatnění na trhu práce a navýšení kvalifikace je pro ně obtížné. O práci mají zájem, ale práci, za kterou by zaměstnavatel zaplatil, najít nemohou. (Brožová, 2018)
- Přírozená nezaměstnanost – tyto 4 druhy nezaměstnanosti výše, spadají pod přírozenou nezaměstnanost. Její míra je ovlivňována subjektivními pohnutky nezaměstnaných lidí. Jejich pohnutky jsou zase ovlivněny zasahováním státu do situace na trhu práce.
- Cyklická nezaměstnanost – postihuje společnost při hospodářském poklesu. Při poklesu firmy propouští zaměstnance a ti zároveň mají potíže najít zaměstnání nové, protože propouští většina firem na trhu. (Holman, 2018)

3.7 Inflace

Inflace znamená vzrůst cen výrobků, potravin a služeb, které si kupujeme. Lidé v takovém případě žádají více peněz, aby si mohli dovolit spotřebovat statky, které k životu potřebují. Banky v takovém případě většinou emitují více peněz do oběhu, ale tím pádem ztrácí kupní sílu. Zaměstnavatelé tedy musí zvýšit hodnotu nominálních mezd. To je samozřejmě možné i díky předpokladu, že dojde k navýšení cen nabízených služeb a výrobků dané firmy a tím pádem bude financování zaměstnanců možné. Množství statků, které si zaměstnanci za mzdy koupí závisí na tom, zda procentuálně dostanou přidáno více, než činí navýšení inflace o x procentních bodů. (Mankiw, 2019)

4 MZDOVÉ OHODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je nejvýznamnější pomůckou pro personální pracovníky. Zaměstnance lze odměnit čímkoliv, co má souvislost s pracovním procesem a pracovníka to dokáže uspokojit. Samozřejmě uspokojení musí přijít od zaměstnavatele. Nejdůležitější složkou je v tomto případě mzda a plat, neboť bez toho by zaměstnanec nemohl být ve firmě zaměstnán.

Mezi cíle politiky mzdového ohodnocení patří:

- nábor kvalifikovaných zaměstnanců
- pobídka zaměstnancům k vysokému pracovnímu výkonu
- spravedlivé rozdělení mezd
- konkurenceschopnost firmy na poli nízkých nákladů a kvalitních zaměstnanců

4.1 Funkce mezd

Mzda má několik funkcí, které plní.

4.1.1 Funkce stimulační

Patří sem funkce stimulační, díky které má mzda motivační účinky pro zaměstnance. Je potřebné rozvrhnout mzdový systém tak, aby bylo možné zaměstnance spravedlivě ocenit. Také je vhodné informovat zaměstnance o složkách mzdy. Plné využití této funkce také předpokládá rozdělení výkonové a základní složky mzdy a větší transparentnost vyplácení výkonové mzdy mezi zaměstnanci.

4.1.2 Regulační funkce

Regulační funkce mzdy se projevuje na trhu práce, kdy firmy s nabídkou vyšší mzdy zaměstnancům jsou více konkurenceschopné na poli kvalifikovaných zaměstnanců a naopak. Tato konkurence většinou působí mezi firmami ze stejného regionu, význačné rozdíly v úrovních výše mzdy jsou ale i mezi firmami z různých regionů. Co se ale týče jedné firmy, není přijatelné hodnotit stejnou práci rozdílnou mzdou i napříč regiony.

4.1.3 Diferenciační funkce

Funkce diferenciační říká, že cenou práce je mzda a ta musí být rozlišena dle různých faktorů jako jsou namáhavost práce, obtížnost, odpovědnost, složitost pracovních podmínek,

pracovní výkonnost zaměstnance a dosahované pracovní výsledky. Tato funkce působí na jednotlivé zaměstnavatele a každý se podle ní zařizuje jinak.

4.1.4 Funkce alimentární

Funkce alimentární říká, že mzda je nezbytná pro život zaměstnanců, neboť je prvotním zdrojem obživy pracovníků a jejich příbuzných, se kterými žijí. Je základní pohnutkou ke vstupu do zaměstnání a k podávání pracovních výkonů. Výše mzdy určuje stupeň životní úrovně zaměstnance a jeho rodiny.

4.1.5 Funkce kompenzační

Funkce kompenzační je spíše doplňková funkce, která nemá zásadní význam pro zaměstnavatele a zaměstnance. Není důvodem pro vstup do zaměstnání, ale jedná se o doplněk k zajištění spravedlnosti ohodnocení pracovních podmínek. Mzda totiž nahrazuje újmu, pokud je zaměstnanec povinen pracovat například přesčas, v noci, ve svátky nebo ve ztížených pracovních podmínkách.

Při práci se mzdovým systémem je nutné přemýšlet nad těmito funkcemi. U funkcí stimulační, regulační a diferenciací se jedná o ekonomické funkce, jejichž správné nastavení může pomoci k dosažení některého z cílů podniku.

4.2 Formy mezd

Jedná se o druh mzdového odměňování, který souvisí se sazbami, pracovním výkonem a délkou odpracované doby. Většinou se ve firmách používají tyto formy:

- časová mzda měsíční – jedná se o předem určenou výši, kterou dostane zaměstnanec za měsíc, nezáleží na přesném množství odpracovaných hodin
- časová mzda hodinová – podle počtu hodin, který zaměstnanec odpracuje, dostane mzdu, která je určena sazbou práce na jednu hodinu vynásobenou počtem odpracovaných hodin
- úkolová mzda – je dána opět tarifem za splněný úkol, násobený je ale počtem splnění těchto úkolů, či normou určeného kvanta práce
- podílová (provizní) mzda – je určena podílem z hodnoty tržeb nebo se může jednat o procento množství jiných případů podle sjednání ve smlouvě
- smíšená mzda – lze kombinovat různé formy mzdy

4.3 Forma platu

Zaměstnanci státního sektoru, kteří jsou po měsíci práce oceňováni platem, jej mají určený výhradně formou měsíčního platu, neboť jinak dle zákona není možné.

4.4 Způsoby sjednání a určení mzdy

Mzda má zpravidla podobu finanční částky, dle zákona je ale možné se dohodnout na formě naturální mzdy, která je vydávána ve srovnání s peněžitou hodnotou. Ujednání mzdy musí být jasné, než dojde k výkonu práce, za který je mzda vyplácena.

4.4.1 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je zpravidla uzavřena mezi zaměstnavatelem a nějakou větší skupinou zaměstnanců. Je ale možné ji uzavřít i mezi větší organizací, která začleňuje více zaměstnavatelů a mezi jednou či větším množstvím odborových organizací. Smlouva stanoví práva zaměstnanců k pobírání mzdy a příplatků mzdy. Kolektivní smlouva poskytuje rozsáhlé možnosti systému odměňování a jednotlivých forem mzdy. Je možné uzavřít takovou smlouvu na dobu určitou i neurčitou. Také je možné se dohodnout pro případ nutnosti změny na možnostech a velikosti změny.

4.4.2 Individuální smlouva

Jedná se o smlouvu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pokud je výše mzdy sjednána v individuální smlouvě, může zaměstnanec očekávat, že ji tam skutečně najde. Je sice možné ji navýšit mzdovým výměrem, bez nové smlouvy se zaměstnancem ale není možné mzdu snížit.

4.4.3 Vnitřní předpis

Jedná se o druh vnitřní normy zaměstnavatele, který nemusí mít pracovněprávní povahu. Může se jimi určit práva ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, ve kterých je zaměstnanec zvýhodněn oproti zákoníku práce. Kromě výše mzdy v nich může být upravena délka pracovní doby, způsob vedené docházky či způsoby náhrady mzdy. Stanovuje práva nedefinovaného množství pracovníků a většinou jsou vydávány po dobu určitou. Je zavazující pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, zaměstnavatel má ale právo ke změně či zrušení tohoto předpisu.

4.4.4 Mzdový výměr

Pokud výše mzdy není udána ve smlouvě či vnitřním předpisem, je nutné informovat zaměstnance o mzdě předáním mzdového výměru. Jedná se o jednostranné právní jednání zaměstnavatele. Dle zákona musí mzdový výměr obsahovat informace o místě výplaty mzdy, termínu a způsobu odměňování, když již nejsou informace obsaženy ve smlouvě či vnitřním předpise. Při změně mzdových informací obsažených ve mzdovém výměru je nutné informovat zaměstnance nejpozději v ten den, kterým nové skutečnosti nabývají platnosti. (Šubrt, 2016)

4.5 Druhy odměn

Nastavení odměňování by mělo být takové, aby firma dokázala získat a udržet výkonné a kvalitní pracovníky. Systém by neměl být příliš složitý, ale spíše pro zaměstnance srozumitelný a pro zaměstnavatele administrativně nenáročný. Nemělo by omezovat konkurenceschopnost, ale také musí odpovídat velikosti rozpočtu firmy.

4.5.1 Základní a výkonová mzda

Pevná či základní mzda je navázaná na ohodnocení jednotlivých pracovních pozic. Její výši ovlivňuje náročnost práce, ekonomický přínos nebo i dovednosti a znalosti jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o část mzdy, kterou má zaměstnanec garantovanou. Základní mzda má samozřejmě vliv na spokojenost zaměstnance. Závisí dost na tom, zda ji bere jako spravedlivou v porovnání s jeho pracovním výkonem.

Výkonovou mzdu nemá zaměstnanec zaručenou. Může být přiznána zaměstnanci za pracovní úsilí, podíl na zisku firmy nebo například za nápad vedoucí k zefektivnění pracovního procesu. Je možné nastavit ji tak, aby závisela na výkonu jednotlivce, týmu či celé organizace. Pracovní motivaci může zvýšit, pokud ji zaměstnanci svým výkonem mohou ovlivnit.

Je možné přiznávat odměnu, která se váže na osobní schopnosti pracovníka. Je vhodné ji stanovit na základě kvalifikace pracovníka a jeho dlouhodobě vysokých pracovních výkonech a přispění k efektivnosti firmy. Prostřednictvím této odměny může být zvýšena motivace pracovníků ke zvyšování kvalifikace a také jeho schopností. (Urban, 2017)

4.5.2 Nominální a reálná mzda

Výraz nominální mzda označuje hodnotu, kterou dostáváme za práci od zaměstnavatele v penězích, jedná se o výši čisté mzdy, která většinou přichází zaměstnanci na účet. I když

nominální mzda se zvedá, neřekne nám to nic o skutečné kupní hodnotě peněz. To vyjadřuje reálná mzda, která bere v úvahu míru inflace. Pokud se zdraží statky, které lidé běžně nakupují, může se stát, že i se zvýšenou nominální mzdou se životní úroveň sníží. Dá se tedy říci, že reálná mzda je pro zaměstnance důležitější. Aby se zachovala stejná životní úroveň, musela by se mzda zaměstnancům zvyšovat konstantně se zvyšující se mírou inflace. (Casals, 2017)

4.5.3 Příplatky ke mzdě

Je možné, aby si zaměstnavatel vybral formy mezd, způsoby stanovení mezd či navrhl složky mezd. Nutné je ale vyplácení následujících příplatků a kompenzací ke mzdám:

- kompenzace práce přesčas – Je možné dohodnout se na příplatku či čerpání náhradního volna.
- kompenzace práce ve svátek – Za práci ve svátek zaměstnanci náleží náhradní volno či příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku, pokud ve svátek nepracuje, má právo na náhradu opět ve výši průměrného výdělku.
- příplatek za práci v noci – Pokud zaměstnanec pracuje v době mezi 22:00 a 6:00 hodin, náleží mu kompenzace ve výši 10 % z průměrného výdělku, je ale možné se domluvit i na jiné výši a formě stanovení příspěvku.
- příspěvek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – Jedná se o minimálně 10 % příplatek z průměrného hodinového výdělku v případě, že zaměstnanec pracuje pod ztěžujícím vlivem, který je uveden v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a platí, že zaměstnanci náleží tento příplatek za každý jeden ztěžující vliv.
- příplatek za práci v sobotu a v neděli – Pokud zaměstnanec pracuje v sobotu či neděli, tak mu opět náleží 10 % částky z průměrného výdělku, ale je možné se domluvit i jinak. (Šubrt, 2016)

4.5.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou odměnou, která ve většině případech nebývá navázána na pracovní výkon. Je možné je stanovit s ohledem na délku zaměstnání, složitost prováděné práce či postavení zaměstnance v organizaci. Mohou pozitivně ovlivnit spokojenost či oddanost zaměstnance v dané firmě, jelikož je to něco navíc, čeho mohou zaměstnanci využít. Pro zaměstnavatele to často znamená daňový náklad, který je pro ně výhodný, ale zase na druhou stranu bývají administrativně náročné.

Výhody, které mají souvislost s prací dotvářejí lepší pracovní podmínky a prostředí. Patří sem například možnost občerstvení na místě práce, příspěvek na dopravu do zaměstnání, stravování či vzdělání. Další skupinou může být statky i pro osobní potřebu, jako je automobil, počítač, mobil a podobně. Ostatní výhody jsou sociální povahy a zahrnují péči o zdraví zaměstnance, akce pro děti, pomoc finanční povahy nebo příspěvek na penzijní připojištění. (Urban, 2017)

5 HODNOCENÍ PRÁCE

Jedná se o stanovení hodnoty a složitosti práce či pracovního místa podle určitého systému a vztahů mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Výstup slouží jako podklad pro spravedlivé zahrnutí práce do struktury mzdových úrovní. Zjišťují se tedy náležitosti a očekávané výsledky práce, které mají být na daném pracovním místě odváděny a na tomto základu je pracovní místo charakterizováno a zahrnuto do mzdových struktur.

Informace z výstupu hodnocení také určují mzdové vztahy jednotlivých prací. Následně jsou podkladem pro vyjednávání o mzdových tarifech. Průběh hodnocení lze rozdělit na následující části:

- Sběr informací o pracovním místě – většinou je možné je najít z popisu daného místa, v případě, že chybí, je nutné provést analýzu
- Rozhodnutí o kritériích, ze kterých se bude při určování hodnoty vycházet
- Příprava a provedení hodnocení, které používají informace z předchozích kroků (Koubek, 2015)

5.1 Sumární metody

Sumární či neanalytické metody jsou poměrně jednoduché a často závisí na subjektivním hodnocení. Při takovém hodnocení mohou být souzeny podle předpojatého názoru, který nepohlíží na jednotlivé faktory ani na komplexnost pozice. Umožňují porovnávání pozic mezi sebou nebo s různými popisy a následné zařazení do tříd. Je vhodné je použít při kontrole po použití nějaké analytické metody. (Armstrong, 2018)

5.1.1 Metoda pořadí

Jedná se o nejsnadnější metodu, při které jsou pracovní místa řazeny na základě základních informací o pracích. Řazení většinou probíhá podle významu dané práce ve firmě. Výhodná je její srozumitelnost a nenáročnost na organizaci a čas. Je vhodné ji použít pro malý okruh prací, jelikož není příliš přesná díky subjektivnímu rozhodování. Jejím prostřednictvím nenajdeme vztahy a rozdíly mezi jednotlivými pracemi.

5.1.2 Klasifikační metoda

U této metody jsou prvně určeny modelové třídy nebo stupně prací v závislosti na pracovních podmínkách, odpovědnosti, povinnostech a dovednostech potřebných pro

vykonávání dané práce. Modelové charakteristiky práce jsou pak porovnávány s popisy určitých pracovních pozic a následně zařazovány do jednotlivých tříd. Výsledky této metody mohou být vypovídající, pokud byly správně zvoleny modelové stupně a jejich charakteristiky a charakteristiky jednotlivých prací dobře formulovány a popsány. Opět může dojít ke zkreslení výstupních informací díky uvažování o práci jako o celku a ovlivnění tak subjektivním názorem. (Koubek, 2015)

5.2 Analytické metody

Analytické metody se zakládají na rozložení jednotlivých pracovních pozic na faktory. Výhoda těchto metod spočívá v porovnávání jednotlivých charakteristik pozice předtím, než se vysloví předpojatý názor na pozici. Je nutné na tyto metody připravit určitý plán postupu, který pomůže vytvořit systém, který zvýší objektivitu hodnocení. (Armstrong, 2018)

5.2.1 Bodovací metoda

K jejímu použití jsou vytvářeny číselné stupnice, od kterých se následně odvíjí skóre pracovní pozice. Většinou je nutné pro různé typy pozic vytvořit různé číselné stupnice. Po rozdělení prací do stupnic se volí klíčová pozice, od které se hodnotí ty ostatní. Je nutné, aby panovala shoda hodnotících pracovníků související s popisem práce či formou mzdy. Následuje nutnost vybrat placené faktory. Jde o náležitosti pozic, které jsou pro organizaci důležité v tom smyslu, že za ně poskytne platbu. Podle toho, kolik náležitostí pozice mají, a hlavně v jaké míře jsou v pozicích obsaženy, je vyjádřena jejich potenciální hodnota.

Je také možné jednotlivé faktory rozdělit na ještě detailnější subfaktory. Těmto faktorům či vlastnostem je následně přisouzena určitá hodnota, která udává její významnost. To může být například nejvyšší možný dosažitelný počet bodů pro daný faktor. Pak následuje udělení bodů faktorům, subfaktorům a jejich stupňům s pomocí různých metod, či dle současného rozdělení tarifů. Po vypracování takové stupnice je vhodné přidělit body i ostatním podobným pozicím. Tato metoda je více spolehlivá než sumární metody, její výhodou je i flexibilita. Vytvoření stupnice může ale zabrat více času, než je žádané.

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	Znalost práce	35	70	105	140
		Zkušenosti	20	40	60	80
		Iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	Za politiku organizace	20	40	60	80
		Za práci jiných lidí	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	Pracovní podmínky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	1000					

Tabulka 1: Bodovací metoda

(Zdroj: Koubek, 2015)

5.2.2 Faktorová metoda

Jedná se o podobnou metodu jako je metoda bodovací. Uplatňuje se stejný postup až do bodu, kdy jsou vytvořeny placené faktory. Tyto faktory se dále ale nedělí na podrobnější subfaktory, ale ke každému faktoru se vytváří pořadí daných pozic. Je poté možné je seřadit podle jednoho faktoru nebo faktorům přidělit určitou hodnotu, která představuje důležitost. Když se touto hodnotou násobí pořadí prací každého faktoru, je možné dostat pořadí, které je vhodné využít k přeměně v tarifní třídu. Správný postup je i vytvoření stupnice pro každý faktor na základě současných tarifních tříd. V takovém případě je ještě jednodušší převést výsledky do mzdového vyjádření. Tato metoda je snadná k použití pro ty pozice, které jsou dobře známé. Pro nové pozice je její použití složitější. (Koubek, 2015)

Pracovní místo (práce)	Placený faktor				
	Duševní požadavky	Dovednosti	Fyzické požadavky	Odpovědnost	Pracovní podmínky
A	1	4	7	1	7
B	2	2	4	2	3
C	3	3	3	3	2
D	4	5	6	5	5
E	5	6	2	4	4
F	6	1	5	6	6
G	7	7	1	7	1

Tabulka 2: Faktorová metoda

(Zdroj: Koubek, 2015)

5.3 Tržní oceňování

Při tržním oceňování se firma zaměřuje na konkurenceschopnost mezd. Jedná se o vyhledávání a srovnávání údajů výše mezd u firem, které nabízejí práci na podobných pozicích. Většinou se využívají publikované údaje na internetu nebo se provádějí šetření na základě informací z rozličných zdrojů. Při takovém výzkumu mohou být zjištěny informace ohledně mzdových rozpětí, výše výkonové složky mzdy, délky pracovní doby či zaměstnaneckých výhod. (Horváthová, 2014)

5.3.1 Vlastní průzkumy trhu

Je možné využít různých zdrojů při průzkumu trhu jako jsou publikované zdroje na internetu, zdroje od státních orgánů zajišťující statistiku nebo zainteresování poradenské firmy. Firma též může zorganizovat vlastní výzkum nebo se spojit s dalšími organizacemi pro tento účel. V takových případech je nutné zvolit metodu, území a pozici či odvětví, které bude zkoumáno a hodnoceno. Vlastní průzkum trhu může být administrativně náročný, organizace si také musí dát pozor na porovnávání skutečností jenom podle názvu pozice, jelikož nemusí mít přesně stejnou náplň jako v daných firmách. Pak by výsledky výzkumu byly výrazně zkreslené. Organizace má ale na druhou stranu možnost volby, co se týče výběru respondentů. U respondentů ale může být problém podepsání mlčenlivosti u své firmy, což by firmě, která provádí průzkum, znemožnilo získat kýžené údaje.

Dle Koubka (2015) se takové průzkumy organizují hlavně v zahraničí. Užívají se při nich nejčastěji následující metody:

- dotazníkové šetření zaslané poštou
- rozhovor s respondentem přes telefon
- rozhovor z očí do očí

Co se týče spolehlivosti, je na tom nejlépe rozhovor prováděný osobně, neboť je při něm možné vyjasnit určité rozdílnosti mezi jednotlivými pozicemi. Tato možnost bude i nejnákladnější. Při dotazníkovém šetření mohou být výsledky dost zavádějící třeba v případě nedokonalého popisu práce či neporozumění respondenta otázky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V teoretické části bylo popsáno, jaké faktory ovlivňují výši mezd pracovníků. V praktické části se podíváme na to, jaké jsou skutečné okolnosti tvorby výše mzdy.

6.1 Vyhledávání firem

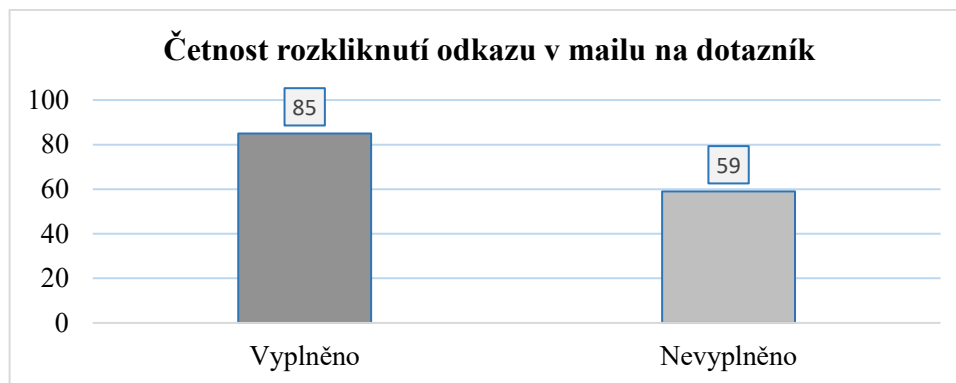
Vyhledávání zlínských firem a kontaktů na ně probíhalo v lednu a převážně únoru a březnu tohoto roku. Po rozeslání prvního tisíce mailů jsem ještě pokračoval ve vyhledávání firem i na začátku dubna. Firmy byly vyhledávány na webu compass.cz, kde jsem je filtroval podle výskytu ve Zlínském kraji. Také jsem do filtru zadával požadavek, že firmy mají mít minimálně 10 a více zaměstnanců, jelikož tento výzkum se týká spíše firem, které mají zaměstnanců více. U některých firem buď informace chyběla nebo již nebyla aktuální, takže mezi respondenty jsou i firmy s menším počtem zaměstnanců. Na webech každé firmy byl následně vyhledán mailový kontakt na personálního pracovníka, pokud byl uveden. Často se stávalo, že firma měla na webu uveden jediný kontakt, kam jsem nakonec mail odeslal.

6.2 Tvorba dotazníku

Dotazník byl vytvořen na webu survio.cz, kde je možné za poplatek vytvořit dotazník, který vypadá profesionálně a je zde možné zobrazit odpovědi v uceleném systému, ve kterém se dá s přehledem vyznat. Za poplatek je také možné objednat tarif pro tvorbu dotazníků, které je možné přehledně strukturovat tak, aby mizely otázky, na které respondenti nemají odpovídat v závislosti na jejich předchozích odpovědích. Této možnosti bylo využito, neboť bylo žádoucí, aby respondenti měli jednodušší práci s vyplněním dotazníku a nechtěl jsem, aby je zbytečné otázky a jejich přeskokování odradilo od vyplnění celého dotazníku. Návrh dotazníku byl vypracován na konci ledna tohoto roku, ale po konzultacích jsem některé otázky nahrazoval jinými.

6.3 Rozesílání mailů a návratnost odpovědí

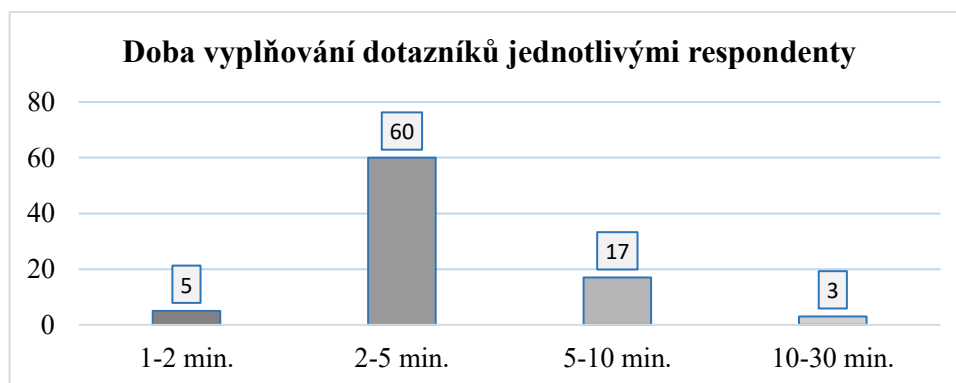
Dotazníky byly rozesílány do firem se sídlem ve Zlínském kraji v měsíci březnu a dubnu tohoto roku. Celkově bylo osloveno 1489 firem, kterým byl rozeslán mail s průvodním dopisem a odkazem na dotazník. Několik firem email rovnou zablokovalo s podezřením na spam nebo k odeslání nedošlo z nějakého jiného důvodu. V takových případech byl na firmu vyhledáván náhradní kontakt.



Obrázek 3: Návštěvnost dotazníku

(Zdroj: vlastní zpracování)

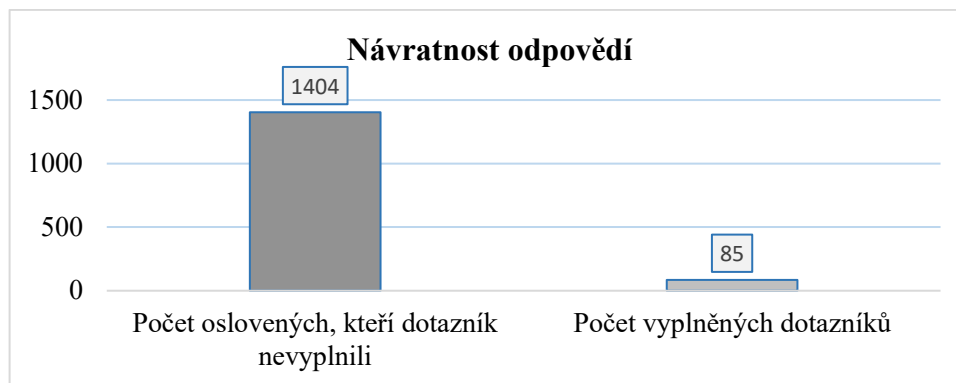
Na odkaz na dotazník v odeslaném mailu kliknulo 144 oslovených. Z obrázku 3 můžeme vidět, že 59 z nich (41 %) následně dotazník zavřelo bez toho, aby jej vyplnilo. Většina (59 %) tedy po rozkliknutí odkazu dotazník vyplnila, aniž by je otázky odradily.



Obrázek 4: Doba vyplňování dotazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče doby vyplňování dotazníků jednotlivými respondenty, většina respondentů (76 %) vyplnila dotazník do 5 minut. 20 % respondentů nad dotazníkem strávilo 5-10 minut a necelé 4 % respondentů měla dotazník otevřený 10-30 minut, než odpověděla na všechny otázky. Předpokládám ale, že tyto respondenti zároveň s vyplňováním dotazníku měli i jiné úkoly a pak se k dotazníku vrátili. Lze tedy usoudit, že vyplnění dotazníku nedělalo respondentům potíže.



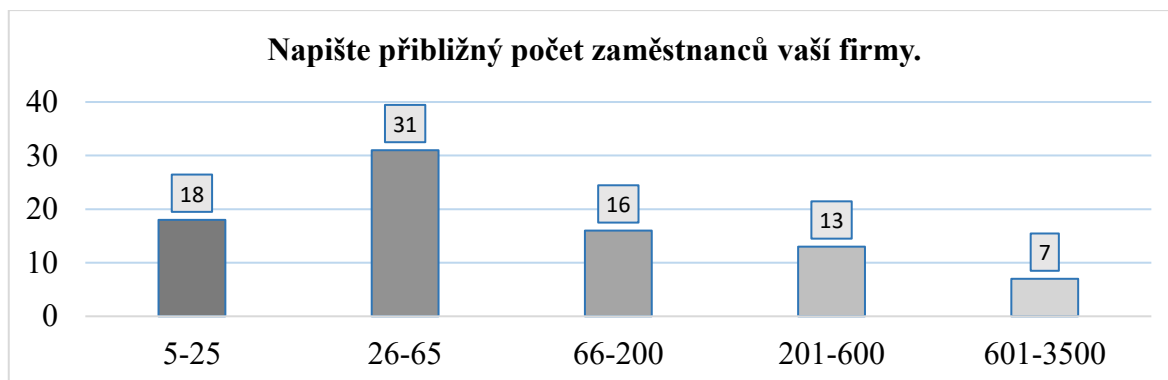
Obrázek 5: Návratnost odpovědí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z oslovených firem bylo obdrženo 85 odpovědí na dotazník. Návratnost odpovědí je tedy 5,7 %. Procento sice není vysoké, ale 85 respondentů je vzorek, který má vypovídací hodnotu. I přes to, že vyplnění dotazníku netrvalo dlouho, firmy o zapojení do výzkumu spíše zájem neměly.

6.4 Vyhodnocení dotazníku

Nyní si projdeme jednotlivé otázky v dotazníku a odpovědi respondentů. Jak můžete vidět, ke každé otázce jsem vytvořil sloupcový graf s četnostmi jednotlivých odpovědí. Pod grafem se nachází komentář k výsledkům dotazování.



Obrázek 6: Počet zaměstnanců firem respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka byla respondentům v dotazníku položena jako úplně poslední, ale pro účely výzkumu je vhodné ji zmínit na prvním místě. Respondentů z firem s nejmenším počtem zaměstnanců (5-25) bylo 18 (21 %). Respondentů z firem s počtem zaměstnanců 26-65 bylo největší množství – 31 (37 %). Středně velkých firem s počtem zaměstnanců 66-200 bylo

v tomto vzorku 16 (19 %). Velkých firem s počtem zaměstnanců 201-600 bylo 13 (15 %) a největších firem s počtem zaměstnanců 601-3500 bylo 7 (8 %).

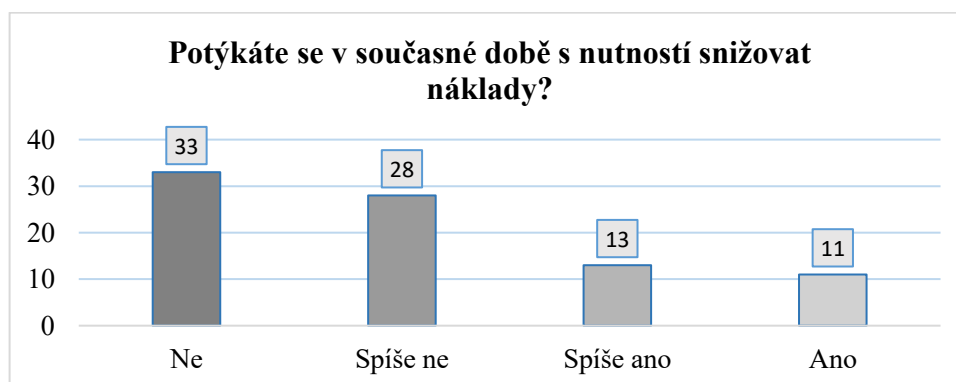
Je samozřejmé, že pro firmu s deseti zaměstnanci bude mít řízení lidských zdrojů menší význam než ve firmě se stovkami zaměstnanců. Proto je nutné při smýšlení o odpovědích respondentů myslet na to, že některé menší firmy nebudou mít systém řízení lidských zdrojů tak rozvinutý. Na druhou stranu odchod zaměstnance menší firmy může být více citelný než odchod zaměstnance z velké firmy, kde je možné, aby jej někdo rychleji nahradil.



Obrázek 7: Sledování trendů v oblasti odměňování zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

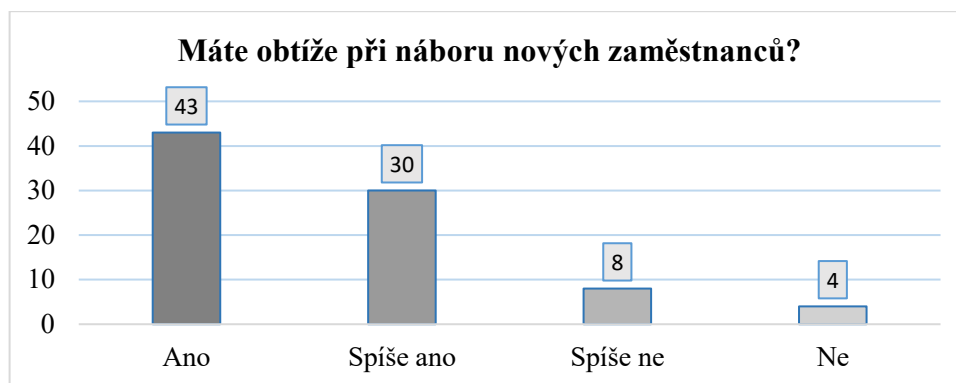
Drtivá většina respondentů na tuto otázku odpověděla, že sledování trendů v této oblasti odměňování je pro ně důležitá. Spíše ne nebo ne odpovědělo jen 6 respondentů, což představuje asi 7 %. Je logické, že pro menší firmy nebude tahle oblast tak důležitá, jako pro firmu, která zaměstnává stovky lidí. V dnešní době je důležité zajistit si loajalitu zaměstnanců a správně motivovat pracovníky k vyšším výkonům. Počet kladných odpovědí na tuto otázku znamená, že firmy ve Zlínském kraji to vnímají podobně.



Obrázek 8: Snižování nákladů

(zdroj: vlastní zpracování)

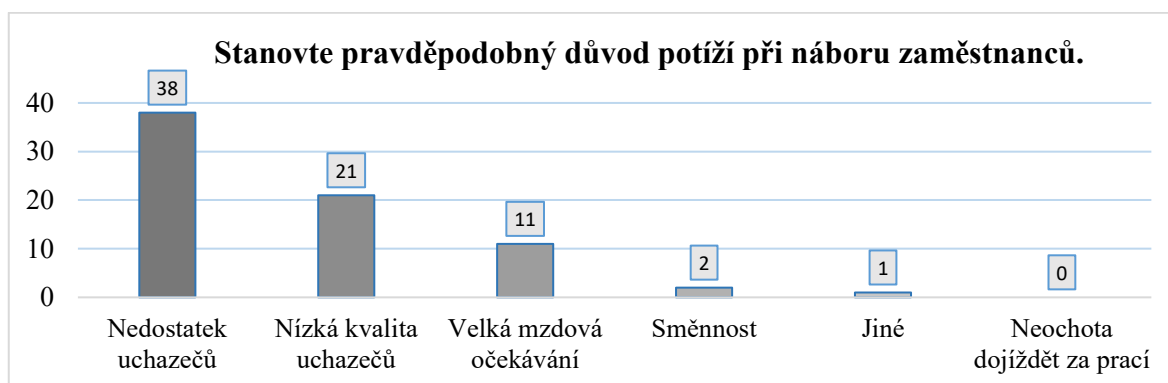
V dnešní době se často mluví o zvýšených nákladech v souvislosti s covidovou, energetickou a uprchlickou krizí. Některých odvětví se to dotýká více než jiných, ale z odpovědí na tuto otázku to vypadá, že krize se alespoň finančně nedotýká většiny firem ve Zlínském kraji. 72 % respondentů tvrdí, že má dostatek financí k tomu, aby se vyhnulo snižování nákladů a následně možnému omezování provozu. Přesto 24 kladných odpovědí (28 %) na tuto otázku je docela vysoké číslo.



Obrázek 9: Obtíže při nábore nových zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

Na tuhle otázku odpovědělo kladně 73 respondentů a 12 záporně. To znamená, že 86 % respondentů má potíže s náborem nových zaměstnanců, zatímco pouhých 14 % nikoliv. Z tohoto výsledku vyplývá, že firmy se tedy musí snažit co nejvíce zmenšit míru fluktuace zaměstnanců, aby nemuseli nové zaměstnance hledat. Tento výsledek ukazuje na ještě větší důležitost správného řízení lidských zdrojů a upevňování vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel.

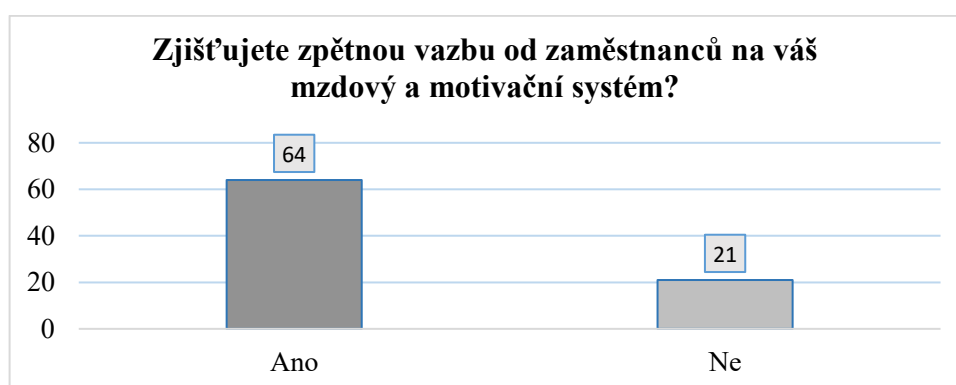


Obrázek 10: Důvody potíží při nábore zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovídalo 73 respondentů, kteří na otázku předchozí odpovědělo kladně. Nejčastější odpověď (52 %) byla, že se firmy při nábore setkávají s nedostatkem uchazečů

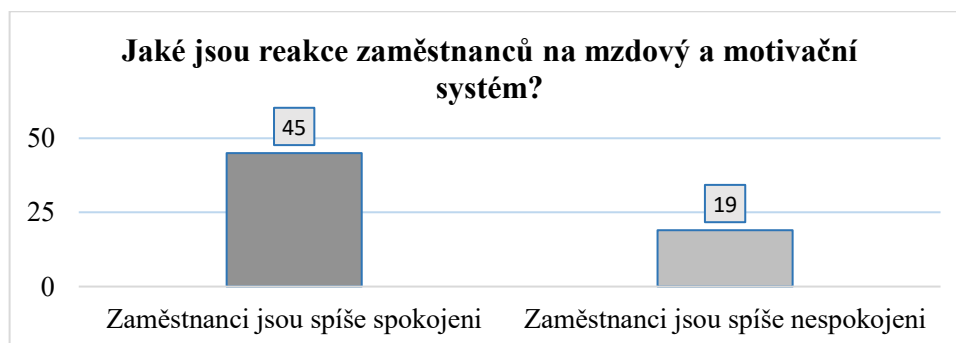
o pozici. Navazuje to na úvahu nízké nezaměstnanosti, a tedy nízkého počtu lidí, kteří svou práci nabízejí. S touto situací by mohl pomoci příliv Ukrajinců, díky kterým se nabídka práce zvedne a firmy tak budou mít více zájemců o pozici. Častá odpověď na tuto otázku (29 %) také byla, že i když firmy mají o pozici zájemce, tak uchazeči nebývají tak kvalitní, aby přesvědčily zaměstnavatele, že si místo zaslouží. Problém může být v požadované době praxe. Může to ale také znamenat, že uchazeči neprojeví znalosti a schopnosti na pohovoru nebo nemají dostatečné vzdělání či kvalifikaci. 11 odpovědí a tedy 16 % měla odpověď, že uchazeči mají zájem o vyšší mzdu, než zaměstnavatel může poskytnout. Četnost ostatních možností je zanedbatelná.



Obrázek 11: Zpětná vazba zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

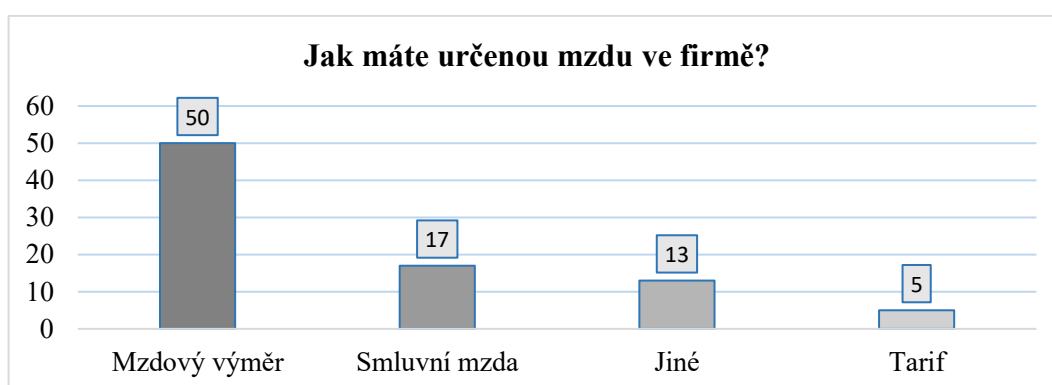
Na tuto otázku odpovědělo 75 % respondentů kladně a 25 % záporně. Je vhodné zpětnou vazbu zjišťovat, jelikož je možné se dozvědět skutečnosti, které mohou vést ke změně k lepšímu pro obě strany. Zpětná vazba zaměstnanců může samozřejmě často obsahovat jenom požadavky na vyšší mzdu a větší výhody. Takovým požadavkům nelze vždy vyhovět. Je dobré aspoň znát názor zaměstnanců na tyto systémy. Pokud v celé firmě převládá negativní nálada spojená například s výší mzdy, tak o tom patrně vedení ví a další zpětnou vazbu tedy zjišťovat nepotřebují.



Obrázek 12: Spokojenost zaměstnanců se mzdovým a motivačním systémem

(Zdroj: vlastní zpracování)

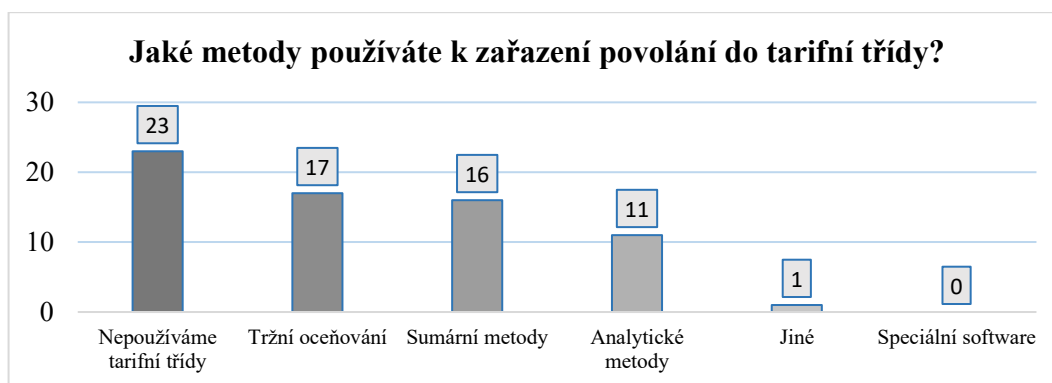
Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili možnost, že zpětnou vazbu zaměstnanců zjišťují. Z odpovědí na tuto otázku se dozvídáme, že většina respondentů (70 %) se domnívá, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni. Tohle je dobrý výsledek směrem k míře fluktuace zaměstnanců, jelikož ve většině firem nemusí mít zaměstnanci důvod opustit firmu kvůli těmto důvodům. Otázkou je, jestli mají respondenti skutečně takové informace, kterými tohle tvrzení mohou podložit. 30 % respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnanci jsou s odměňováním spíše nespokojeni. V takových případech je potřeba o problému komunikovat a zauvažovat, zda je situaci možné nějakým způsobem vylepšit, aby byla možnost vyhnout se dalším problémovým náborům zaměstnanců.



Obrázek 13: Sjednání mzdy ve firmách

(Zdroj: vlastní zpracování)

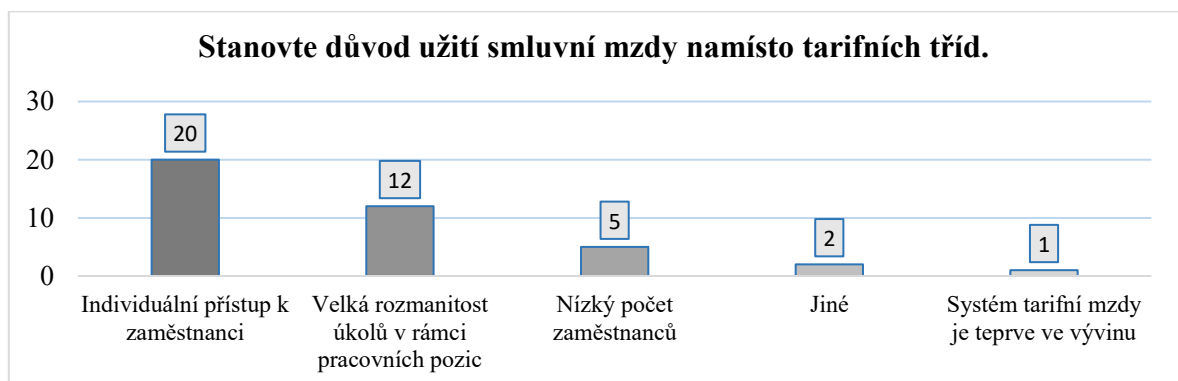
Zhruba 59 % respondentů uvedlo, že mzdu ve firmě mají stanovenou mzdovým výměrem. Při této formě sjednání není nutné, aby zaměstnanec podepisoval novou smlouvu při změně výše mzdy, čímž se šetří administrativní náklady. 20 % uvedlo určení mzdy prostřednictvím pracovní smlouvy, 15 % zvolila možnost „jiné“, kde se ve většině případů skrývala kombinace uvedených možností. Tarifem určenou mzdu má pouze 6 % firem respondentů.



Obrázek 14: Metody k zařazení povolání do tarifní třídy

(Zdroj: vlastní zpracování)

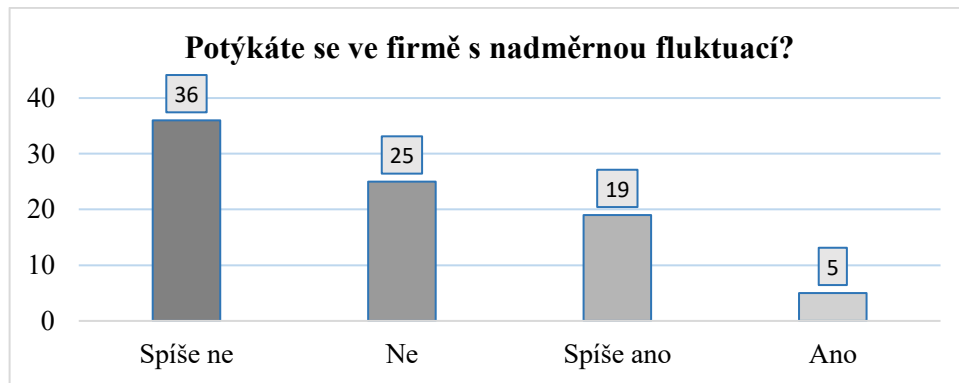
Na tuhle otázku odpovídali respondenti, kteří na otázku předchozí neodpověděli, že mzdu mají ve firmě sjednanou v pracovní smlouvě. Před otázkou bylo v dotazníku krátce vysvětlena podstata sumárních metod, analytických metod a metody tržního ocenění. Z těchto respondentů rozdělení na tarifní třídy nepoužívá 23 firem. Ze zbylého množství respondentů (45) 17 odpovědělo (38 %), že pozice do tarifních tříd zařazuje pomocí tržního ocenění, což znamená, že se řídí podle ostatních firem na trhu. Pro tuhle metodu je důležité, aby pracovní pozice ve firmě byly skutečně srovnávány pouze se stejnými pozicemi, jinak by výsledky byly velmi zkreslené. 16 respondentů (36 %) pro zařazení pozic do tarifních tříd používá sumární metody, které berou práci jako celek, což může vyvolávat subjektivní hodnocení. Jenom jedenáct respondentů (24 %) uvedlo, že používá metody analytické, kdy dochází k hodnocení jednotlivých faktorů pracovní pozice. Tato metoda by měla být při pečlivém průběhu nejpřesnější. Možnost použití softwaru pro zařazení pracovní pozice do tarifní třídy firmy patrně nevyužívají. Zde jsem měl na mysli pomocný počítačový program od některé z externích firem, které se zabývají zprostředkováním služeb firmám v oblasti řízení lidských zdrojů. Ve vzorku respondentů ale nebyl nikdo takový, co by tento program využíval.



Obrázek 15: Důvod užití smluvní mzdy namísto tarifních tříd

(Zdroj: vlastní zpracování)

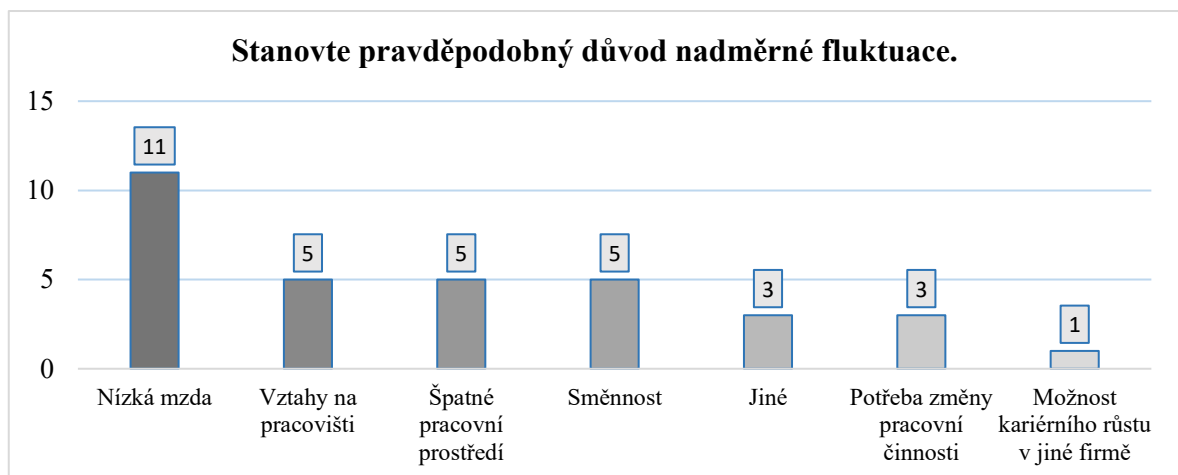
Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v předchozích otázkách odpověděli, že mzdu mají ve firmě stanovenou ve smlouvě a ti, jejichž zaměstnavatel nevyužívá tarifních tříd pro zařazení jednotlivých pracovních pozic. Nejčastější odpovědí (50 %) na tuhle otázku je individuální přístup k zaměstnanci, kdy zaměstnavatel může nastavit vyšší mzdy například podle dovedností. Dalším nejčastějším důvodem (30 %) je velká rozmanitost úkolů v rámci pracovních pozic, kdy bývá složité zařadit takové pozice do tarifních tříd. Necelých 13 % respondentů uvedlo, že kvůli nízkému počtu zaměstnanců je pro ně rozdělení do tarifních tříd zbytečné. Ostatní možnosti jsou zanedbatelné.



Obrázek 16: Fluktuace

(Zdroj: vlastní zpracování)

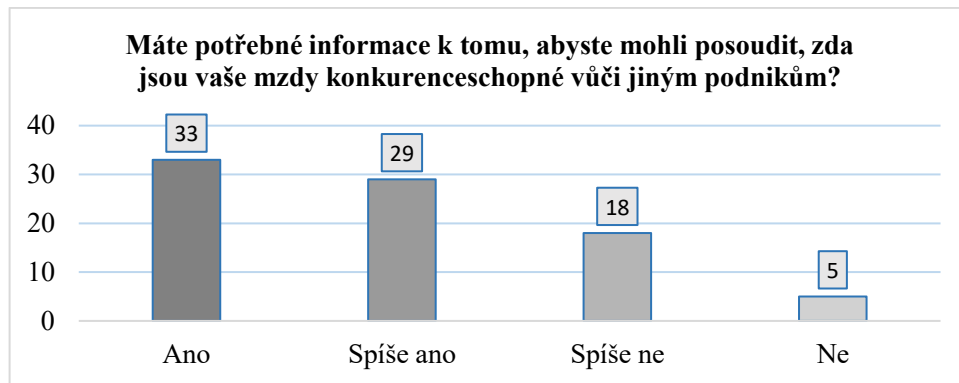
S nadměrnou fluktuací se podle odpovědí na tuto otázku firmy spíše nepotýkají. Záporně totiž odpovědělo necelých 72 % respondentů a kladně 28 %. Většině firem se tedy daří držet si své zaměstnance. Procentuálně se jedná o velmi podobný výsledek jako na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se mzdovým a motivačním systémem.



Obrázek 17: Důvod fluktuace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovídalo 24 respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně a každý měl příležitost vybrat jednu nebo dvě hlavní možnosti, jelikož důvodů ve firmě může být více. Když už se firmy potýkají s fluktuací, většinou je důvodem nízká mzda. Takoví zaměstnanci mají asi pocit, že jejich úsilí není dostatečně finančně ohodnoceno. Bohužel tohle lze těžko vykompenzovat něčím jiným. Velká část odpovědí ale připadlo i na další možnosti. 5 respondentů uvedlo, že lidé odcházejí díky špatným vztahům na pracovišti, špatnému pracovnímu prostředí a směnnosti. Ostatní možnosti mají již nižší četnost odpovědí.

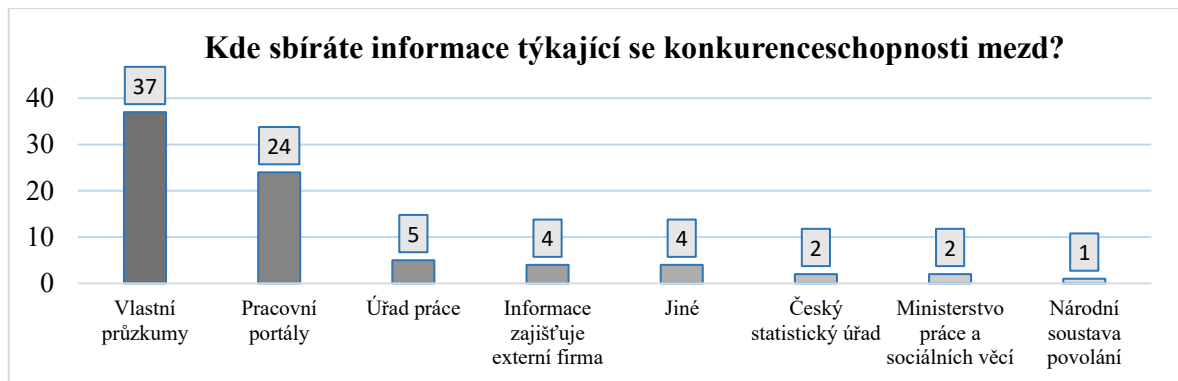


Obrázek 18: Konkureschopnost mezd vůči jiným podnikům

(Zdroj: vlastní zpracování)

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jestli takové informace firmy vlastně zajímají a jestli je vyhledávají. Tyto informace není složité najít, ale náročnější je získat z nich nějaký ucelený přehled. 73 % respondentů odpovědělo, že informace mají, 27 % respondentů odpovědělo záporně. Z mého pohledu jsou tyto informace poměrně důležité, jelikož je pravděpodobné, že uchazeči budou mít větší zájem o firmy, které nabízejí více. Stěžejní by tyto informace měly být pro firmy, které trápí nadměrná fluktuace. Většina firem ve Zlínském kraji tento názor opětuje.

Následující otázky byly pro respondenty, kteří v minulé otázce uvedli, že informace ohledně konkureschopnosti mezd mají.

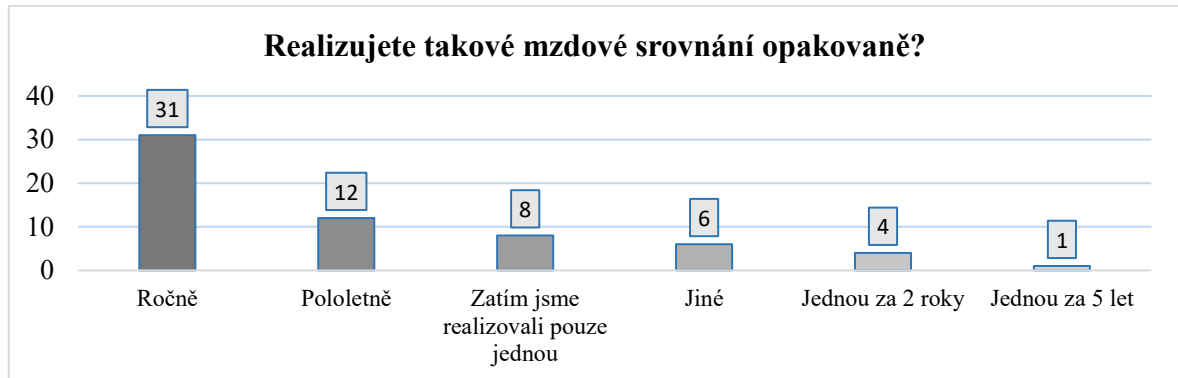


Obrázek 19: Sběr informací ohledně konkureschopnosti mezd

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku měli respondenti příležitost vybrat jednu nebo dvě hlavní možnosti, jelikož informace mohou čerpat z více zdrojů. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že firmy, které sbírají informace o konkureschopnosti mezd, nejvíce získávají informace z vlastních průzkumů. Tyto firmy tedy patrně organizují průzkumy s respondenty, kterých se dotazují na různé skutečnosti v oblasti mzdového systému v jejich firmě. V tomto případě bych ale uvažoval i o tom, že firmy spíše pojali tuhle odpověď jako průzkum internetových informací

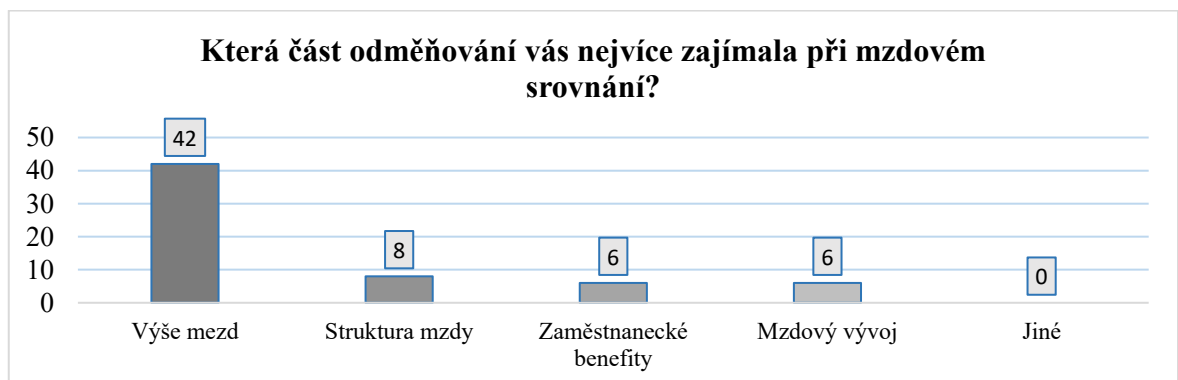
na různých webových stránkách. Firmy hojně používají i informace, které nabízí pracovní portály, kde mohou porovnávat mzdy svých zaměstnanců a jiných firem nebo například zaměstnanecké benefity či délku pracovní doby zaměstnanců. Ostatní možnosti se tolika četností nedočkaly.



Obrázek 20: Interval opakování mzdového srovnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Většina ze 62 respondentů uvedla (50 %), že mzdové srovnání opakují jednou za rok. Tohle je podle mě standardní doba, za kterou by se mzdové srovnání mělo provádět, jelikož každým rokem se ekonomika někam posune a tím pádem je vhodné mzdový systém analyzovat. Pokud nastane nějaký hospodářský posun v průběhu toho roku, je vhodné provést mzdové srovnání častěji. 12 respondentů (19 %) uvedlo, že srovnání skutečně provádí každý půlrok. 13 % respondentů odpovědělo, že dosud provedlo mzdové srovnání pouze jednou.

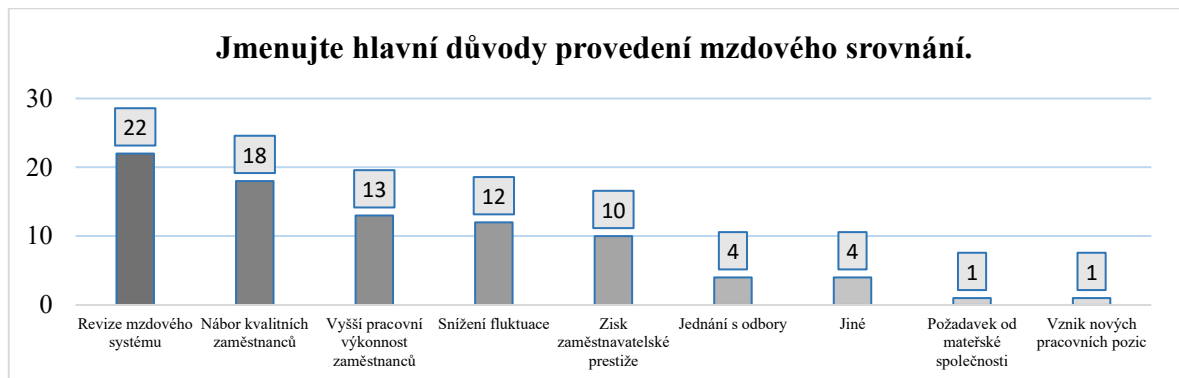


Obrázek 21: Srovnávání částí odměňování realizovaného šetření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Většina firem (68 %) při mzdovém srovnání logicky hledá informace o výši mezd. 32 % respondentů se zajímalo o jiné části odměňování jako je struktura mzdy, zaměstnanecké benefity a pravděpodobný vývoj mezd do budoucna. Správně zvolenou strukturou mzdy a

složením zaměstnaneckých benefitů lze částečně vykompenzovat nižší hrubou mzdu zaměstnanců, takže je dobré znát trendy i v těchto oblastech.



Obrázek 22: Důvody provedení mzdového srovnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

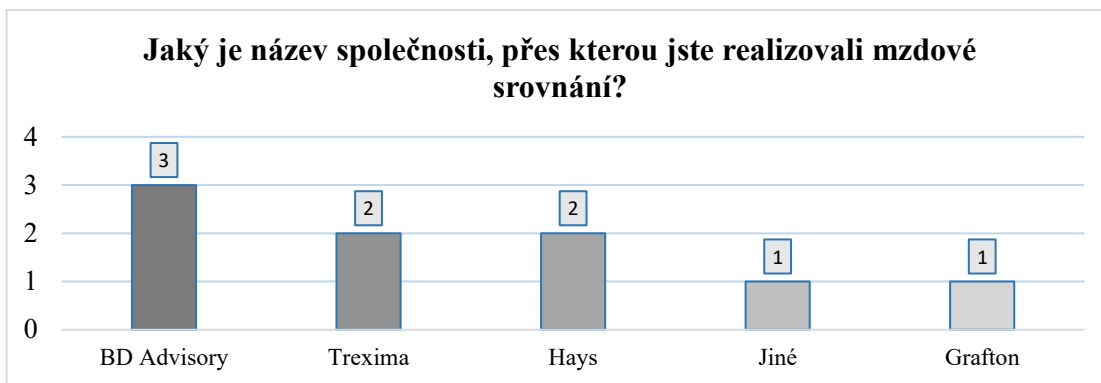
Na tuto otázku mohli opět respondenti vybrat jednu až dvě odpovědi, jelikož možností je hodně. Respondenti, kteří sbírají informace o konkurenceschopnosti mezd označili za hlavní důvod mzdového srovnání revizi mzdového systému. Pro mnohé firmy je také důvodem konkurenceschopnost při náboru zaměstnanců, vyšší motivace a výkonnost stávajících pracovníků, snížení fluktuace a zisk zaměstnavatelské prestiže.



Obrázek 23: Mzdové srovnání přes externí společnost

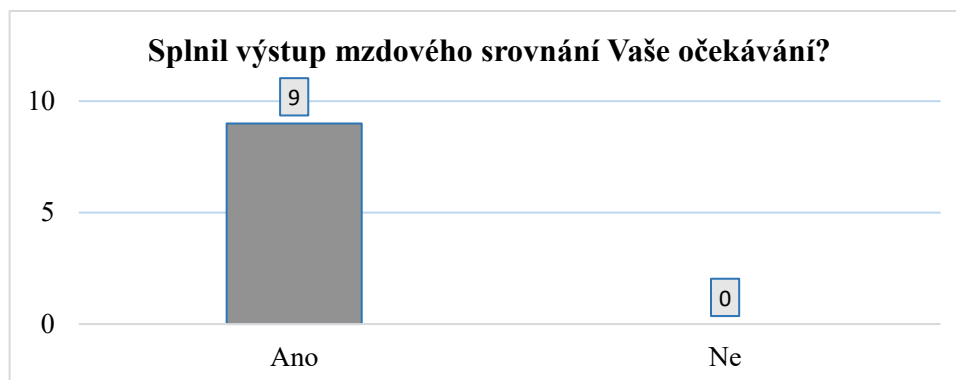
(Zdroj: vlastní zpracování)

V této otázce jsem chtěl zjistit, jestli firmy ve Zlínském kraji využívají ke mzdovému srovnání externích firem, které tuto službu zprostředkovávají. Se stoupající důležitostí oblasti řízení lidských zdrojů mají tyto externí firmy stále větší uplatnění. Ze vzorku respondentů však pouze 9 firem (15 %) realizovalo mzdové srovnání přes externí společnost. 85 % firem se tak spoléhají na informace, které mohou sami nalézt a vyhodnotit.



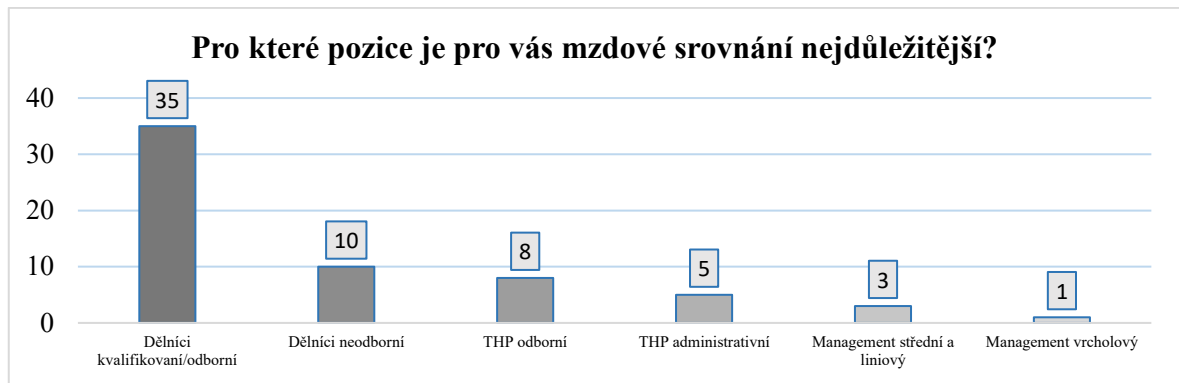
Obrázek 24: Externí firmy, které zprostředkovávají službu mzdového srovnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka byla pro respondenty, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně. Pouhých 9 respondentů rozdělilo své odpovědi mezi tyto firmy. Po třech odpovědích má společnost BD Advisory, po dvou Trexima a Hays a jedna odpověď pro Grafton a společnost LMC, která se ukrývala pod odpovědí „Jiné“.



Obrázek 25: Splnění očekávání ze mzdového srovnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

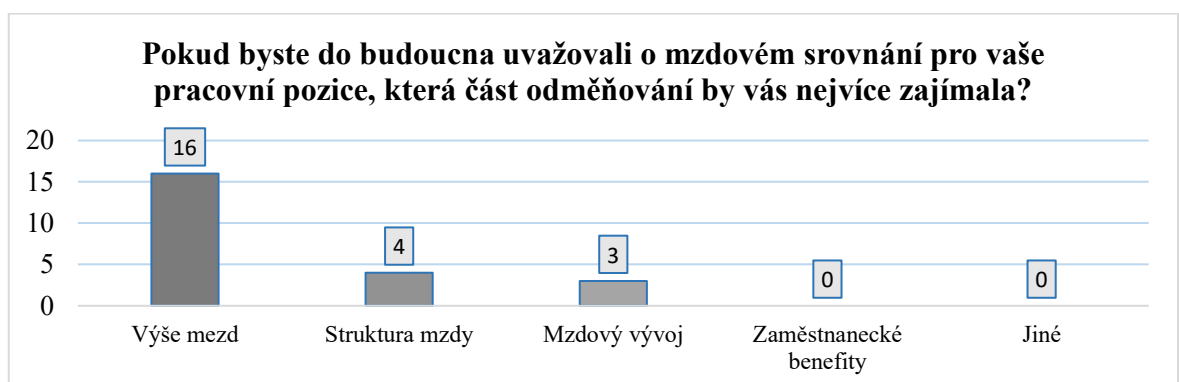
Tato otázka pro respondenty, kteří realizovali mzdové srovnání přes některou ze společností v předchozí otázce byla zodpovězena kladně ve všech devíti případech. Znamená to, že i když mzdové srovnání bylo provedeno v různých společnostech, bylo zdrojem spolehlivých informací, které firmě posloužily.



Obrázek 26: Důležitost realizovaného srovnání podle pozic
(Zdroj: vlastní zpracování)

V této otázce, většina respondentů, kteří realizují mzdové srovnání, uvedli, že se jejich firmy nejvíce (56 %) zajímají o mzdové srovnání pro dělníky, respektive kvalifikované dělníky. Je to logické, neboť takových pozic bývá ve výrobních firmách nejvíce, také je jednodušší rozlišit jednotlivé dělnické pozice. Ze mzdového srovnání pro tyto pozice by tedy měla firma největší užitek co do počtu dělnických pozic. 16 % respondentů uvedlo největší důležitost pro dělníky neodborné, 13 % pro THP odborné a 8 % pro THP administrativní. Těchto pozic může být ve firmě také poměrně velká část. Pro firmy spíše není důležité mzdové srovnání vedoucích pracovníků, jelikož téměř každý má trochu jinou úlohu, takže není jednoduché srovnávat stejné pozice v různých firmách.

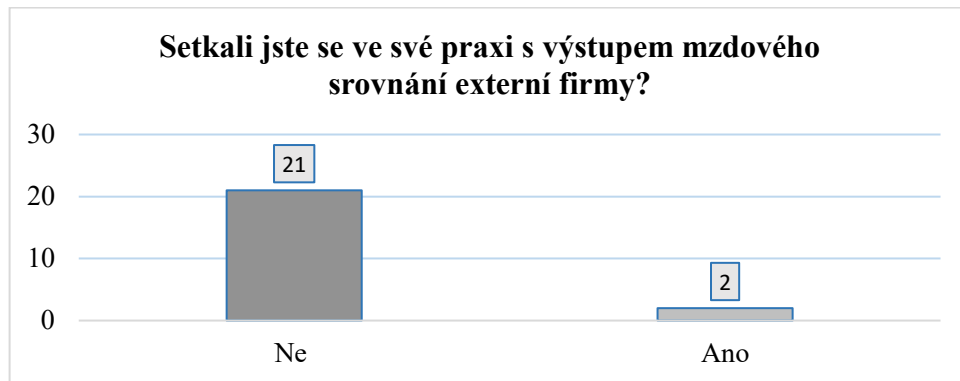
Následující otázky jsou pro respondenty, kteří uvedli, že informace ohledně konkurenceschopnosti mezd nemají, a tudíž o mzdové srovnání z jejich strany zájem není.



Obrázek 27: Srovnání částí odměňování případného šetření
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud by o srovnání mezd tyto respondenti uvažovali, tak by je nejvíce (70 %) zajímala opět logicky výše mezd. Rozdělení odpovědí přibližně odpovídá výsledkům respondentů, kteří mzdové srovnání provádí. Zbytek respondentů uvedlo za důležité i strukturu mzdy nebo

mzdový vývoj. Nikdo z těchto respondentů nevedl, že by je zajímalo rozložení zaměstnaneckých benefitů, takže tyto firmy zaměstnaneckým benefitům pravděpodobně velkou důležitost nepřikládají.

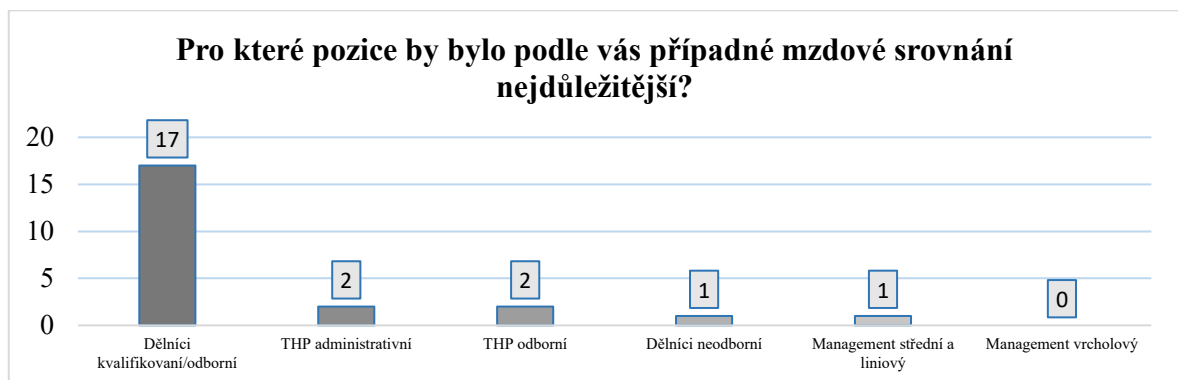


Obrázek 28: Výstup mzdového srovnání externí firmy

(Zdroj: vlastní zpracování)

V této otázce jsem chtěl zjistit, zda firmy jsou alespoň seznámeni s možností provedení srovnání mezd externí firmou a jejím výstupem například z nějakého HR školení. Kladně ale odpověděli dva respondenti, což činí necelých 9 %. Při řízení lidských zdrojů je vhodné znát možnosti vyhledávání informací, které se týkají mzdového srovnání.

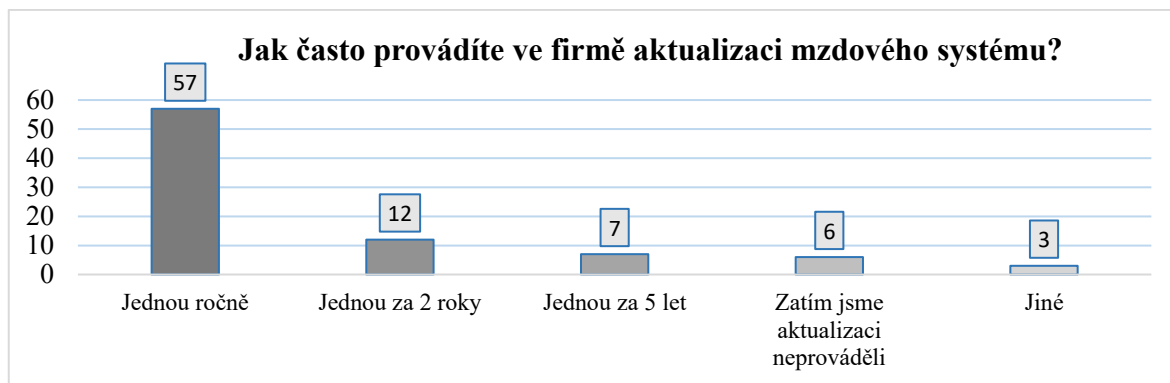
Další 3 otázky byly pro respondenty, kteří odpověděli na předchozí otázku kladně, ale protože to byli jen dva lidé, nemají tyto otázky vypovídací hodnotu a do této práce je není potřeba použít.



Obrázek 29: Důležitost případného mzdového srovnání podle pozic

(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší četnost odpovědí byla pro kvalifikované dělníky, což je podobné jako u firem, které mzdové srovnání provádí. Respondenti zvolili tuto možnost dokonce ze 74 %. THP pracovníci mají o jednu odpověď více než neodborní dělníci a střední a liniový management.



Obrázek 30: Interval aktualizace mzdového systému ve firmě

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku byla vcelku jednoznačná odpověď – jednou ročně. Odpovědělo takto 67 % respondentů. Tato odpověď zní logicky, jednou za rok je standardní interval nějaké změny nebo posunu a v případě potřeby je vhodné systém aktualizovat. 14 % respondentů uvedlo aktualizace systému jednou za 2 roky, jelikož občas není potřeba měnit systém a jenom spíše drobně upravit. 8 % uvedlo, že systém aktualizují jednou za 5 let a 7 % respondentů, že zatím aktualizaci neprováděli.

7 NÁVRH MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ

Z odpovědí na některé otázky je možné zjistit, v čem jsou obtíže zaměstnavatelů. Zaprvé jsou to nesnáze při náboru nových zaměstnanců. V dnešní době je složité vybrat si z malého počtu lidí, kteří nemají či mění zaměstnání. Jelikož je nízká míra nezaměstnanosti, je pravděpodobné, že někteří nezaměstnaní ani nemají o práci zájem. Díky přílivu Ukrajinců na naše území je možné, že firmy zaplní některé pozice prostřednictvím přijetí uprchlíků do zaměstnání. Někde ale může být problémem jazyková bariéra a není také jisté, jak dlouho budou Ukrajinci pobývat na území České republiky. Předpokládám, že tohle může být spíše krátkodobé řešení. Proto navrhuji, ať firmy lákají nové zaměstnance na zaměstnanecké benefity, nejlépe ty, které jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem jako třeba stravné, cestovné, příspěvky na penzijní připojištění, atd. Takovými výhodami se ale může pyšnit více firem. Proto myslím, že je vhodné vyplácet prémie za doporučení nového zaměstnance. Zde závisí na tom, jak složité se pozice obsazuje a také samozřejmě na rozpočtu firmy. Na pozice, se kterými jsou obtíže, navrhuji vyplácet 18 000 Kč pro nového zaměstnance i zaměstnance, který jej doporučil, po 6 měsících odvedené práce nového zaměstnance ve firmě. Pokud existují pozice, se kterými má firma mimořádné problémy s jejím obsazením, navrhuji 35 000 Kč pro oba zaměstnance po 6 měsících. Náklady na hledání zaměstnance na pracovních portálech nejsou úplně zanedbatelné. Nabídka extra odměny také může pomoci k prohloubení vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Myslím, že pro zaměstnavatele, kteří nečelí nutnosti snižovat náklady, to může být přínosné.

K tomu, aby nedocházelo k odlivu zaměstnanců z firmy, je třeba mít správně nastavené řazení pozic do tarifních tříd (pokud je firma využívá). Dle mého názoru je vhodné používat analytickou metodu pro zařazení pozice do tarifní třídy. Je tak možné předejít subjektivním soudům týkající se dané pozice. Sumární metoda nemusí být přesná. Díky detailněji rozpracovaným analýzám lze také získat podklady pro vyjednávání se zaměstnanci. Při nespokojenosti zaměstnance s výší mzdy navrhuji, že je vhodné vysvětlit skutečnosti, proč je pozice zařazena do dané třídy. Při detailnější analýze je určitě snazší pochopit, proč je daná pozice umístěna v určité třídě. Pokud firma nemá s analytickými metodami zkušenost, je možné využít softwarový program externích firem, které se řízením lidských zdrojů zabývají. Jako příklad uvádím modul Analytické hodnocení prací (AHP) od společnosti Trexima. Metoda v tomto modulu spočívá v rozdělení faktorů dané pozice do 4 skupin a následně do 16 subfaktorů. Hodnocení následně probíhá v přiřazení úrovně a počtu bodů danému subfaktoru.

KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACÍ

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	FORMÁLNÍ PŘÍPRAVA
	PRAXE
	PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ
	OBECNÉ DOVEDNOSTI
	POŽADOVANÉ MĚKKÉ KOMPETENCE
SLOŽITOST PRÁCE	CHARAKTER ČINNOSTI
	SLOŽITOST OBJEKTU PRÁCE
	SLOŽITOST PRACOVNÍCH VZTAHŮ
	PRACOVNÍ POSTUPY A PRAVIDLA
ŘÍZENÍ	CHARAKTER ŘÍZENÍ
	ROZSAH ŘÍZENÍ
	VLIV NA VÝSLEDKY ORGANIZACE
ZÁTĚŽE A RIZIKA	ODPOVĚDNOST ZA MATERIÁLNÍ HODNOTY
	ODPOVĚDNOST ZA BEZPEČNOU PRÁCI
	FYZICKÁ ZÁTĚŽ, SENZORICKÁ ZÁTĚŽ
	ZDRAVOTNÍ RIZIKO

Tabulka 3: Kritéria pro analytické hodnocení práce od firmy Trexima

(Zdroj: Trexima)

Výsledná hodnota pro posuzovanou pozici je výsledným kritériem pro zařazení dané pracovní pozice do tarifní třídy.

Při náboru nových zaměstnanců a snaze motivovat stávající zaměstnance je důležité nejen rozdělení pracovních pozic do tarifních tříd, ale i povědomí o konkurenceschopnosti mezd alespoň v daném kraji. Na internetu lze najít spoustu takových informací o výši mezd vyplácených zaměstnancům na různých pozicích. Podle četnosti odpovědí v dotazníku firmy často provádějí takové průzkumy, přičemž informace hledají na pracovních portálech. Na takových portálech lze najít různé informace, ale pro ucelený systém zisku dat je dobré čerpat z více zdrojů, které přináší komplexní obraz. Při absenci systému pro získání přehledu dat ohledně konkurenceschopnosti mezd je opět možné spolehnout se na informace externí firmy, která umí nacházet tyto data velmi efektivně, jelikož pro to má svůj systém.

Ukážková s.r.o.															
Zaměstnání	Ukážková s.r.o.			ČR				Zlínský							
	Počet osob	Průměr HMM	medián	Medián HMM	Srovnání	Kvartily				Medián HMM	Srovnání	Kvartily			
		Kč/měsíc	Kč/měsíc	Kč/měsíc	%	1	2	3	4	Kč/měsíc	%	1	2	3	4
72121 svářeč I.	10,9	38 478	38 240	34 663	110%					33 261	115%				
72335 mechanik - specialista	17,5	44 887	45 052	37 421	120%					33 692	134%				
72336 mechanik I.	14,4	31 526	29 689	35 100	85%					33 692	88%				
82110 montážní dělník	15,6	25 408	24 985	30 705	81%					33 143	75%				

Tabulka 4: Výstup mzdového srovnání Trexima

(Zdroj: Trexima)

V tabulce 4 můžeme vidět ukázkový výstup mzdového srovnání firmy Trexima. Tento výstup sleduje 4 pracovní pozice hojně zastoupené ve firmě. V rámci těchto pozic můžeme vidět průměrnou hrubou měsíční mzdu a medián HMM v dané firmě. Následuje srovnání s mediány HMM těchto pozic v ČR a ve Zlínském kraji. Procentuální srovnání dává do poměru medián HMM ve firmě s mediánem HMM ČR a Zlínského kraje. Jasně tak můžeme vidět, že první dvě pozice jsou velmi konkurenceschopné, zatímco zbylé dvě nejsou. Také to dokládá značení v kvartilech. Značení v prvním kvartilu říká, že mzdy nejsou konkurenceschopné a mohou být znamením pro stávající zaměstnance, že mají změnit zaměstnavatele. Značení ve třetím kvartilu je znakem pro konkurenceschopnou mzdu a značení ve čtvrtém kvartilu říká, že mzda je velmi konkurenceschopná s vysokou přidanou hodnotou.

ZÁVĚR

Na začátku této práce byly představeny faktory, které mohou ovlivňovat situaci na trhu práce nebo například faktory, které ovlivňují výši mezd. Ve druhé části bylo objasněno, co situaci ovlivňuje nejvíce.

V této práci se následně povedlo vypracovat dotazník, který byl rozeslán do velkého množství firem, ze kterých přišlo dostatečné množství odpovědí. Většina otázek bylo zodpovězeno způsobem, který se dal očekávat. Překvapili mě některé výsledky jako třeba převaha spokojenosti zaměstnanců se mzdovým a motivačním systémem, malé využití analytických metod při řazení pracovní pozice do tarifní třídy, sbírání informací o konkurenceschopnosti mezd díky vlastním průzkumům a nízké využití možné pomoci od firem, které se zabývají oblastí řízení lidských zdrojů.

Díky dotazníku byly identifikovány problémy, které komplikují nábor nových zaměstnanců. K tomuto problému byla navržena možnost řešení, která by nové zaměstnance mohla přilákat. Při čtení této práce si uvědomuji, že o nové zaměstnance firmy mezi sebou skutečně bojují. Myslím, že každá firma by se měla zamyslet nad tím, jak zaujmout nové zaměstnance a vypracovat si strategii v případě nečekaného odlivu zaměstnanců.

Bylo by zajímavé vypracovat nějaký podrobný dotazník, ve kterém by několik málo firem z tohoto šetření sdělilo, jaké kroky podnikají k tomu, aby zamezilo problémům předloženým v tomto šetření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. Armstrong's job evaluation handbook: a guide to achieving fairness and transparency in pay and reward. 6th ed. New York: Kogan Page, 2018, 257 s. ISBN 978-07-494-8242-8.
- BHIMANI, Alnoor, Charles T. HORNGREN, Srikant M. DATAR a Madhav V. RAJAN. Management and cost accounting. Seventh edition. Harlow, England: Pearson, 2019, xxviii, 841 s. ISBN 978-1-292-23266-9.
- BROŽOVÁ, Dagmar. Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce. V Praze: C.H. Beck, 2018, xxii, 267 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-719-4.
- CASALS, Claudi, 2017. Co je nominální mzda a skutečná mzda. *Economía Finanzas* [online]. <https://www.economiafinanzas.com/cs/salario-nominal-salario-real/>: Casals [cit. 2022-05-19]. Dostupné z: <https://www.economiafinanzas.com/cs/nominální-mzda-skutečná-mzda>
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0.
- HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018, xvi, 631 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003974.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, 206 s. ISBN 978-80-248-3789-5.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-726-1568-1.
- MANKIW, N. Gregory. Macroeconomics. Tenth edition. New York: Macmillan international, higher education, [2019], xxxv, 612 s. ISBN 978-1-319-24358-6.
- MĚSÍČEK, Libor, 2017. Prevention of Employees Fluctuation in IT. *Journal of Systems Integration* (1804-2724) [online]. 8(4), 42-48 [cit. 2022-05-19]. ISSN 18042724. Dostupné z: doi:10.20470/jsi.v8i4.317

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 294 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-3184-6.

ŠUBRT, Bořivoj. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění, 2018, 575 s. ISBN 978-80-755-4138-3.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Přímé a nepřímé náklady.....	22
Obrázek 2: Vývoj počtu uchazečů o práci a poptávky po práci ve Zlínském kraji	25
Obrázek 3: Návštěvnost dotazníku	39
Obrázek 4: Doba vyplňování dotazníků	39
Obrázek 5: Návratnost odpovědí	40
Obrázek 6: Počet zaměstnanců firem respondentů	40
Obrázek 7: Sledování trendů v oblasti odměňování zaměstnanců	41
Obrázek 8: Snižování nákladů	41
Obrázek 9: Obtíže při náboru nových zaměstnanců	42
Obrázek 10: Důvody potíží při náboru zaměstnanců.....	42
Obrázek 11: Zpětná vazba zaměstnanců.....	43
Obrázek 12: Spokojenost zaměstnanců se mzdovým a motivačním systémem	43
Obrázek 13: Sjednání mzdy ve firmách.....	44
Obrázek 14: Metody k zařazení povolání do tarifní třídy.....	44
Obrázek 15: Důvod užití smluvní mzdy namísto tarifních tříd	45
Obrázek 16: Fluktuace	46
Obrázek 17: Důvod fluktuace	46
Obrázek 18: Konkurenceschopnost mezd vůči jiným podnikům	47
Obrázek 19: Sběr informací ohledně konkurenceschopnosti mezd.....	47
Obrázek 20: Interval opakování mzdového srovnání	48
Obrázek 21: Srovnávání částí odměňování realizovaného šetření	48
Obrázek 22: Důvody provedení mzdového srovnání	49
Obrázek 23: Mzdové srovnání přes externí společnost	49
Obrázek 24: Externí firmy, které zprostředkovávají službu mzdového srovnání.....	50
Obrázek 25: Splnění očekávání ze mzdového srovnání	50
Obrázek 26: Důležitost realizovaného srovnání podle pozic.....	51
Obrázek 27: Srovnání částí odměňování případného šetření.....	51
Obrázek 28: Výstup mzdového srovnání externí firmy	52
Obrázek 29: Důležitost případného mzdového srovnání podle pozic	52
Obrázek 30: Interval aktualizace mzdového systému ve firmě	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Bodovací metoda	35
Tabulka 2: Faktorová metoda	35
Tabulka 3: Kritéria pro analytické hodnocení práce od firmy Trexima	55
Tabulka 4: Výstup mzdového srovnání Trexima.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Průvodní dopis firmám

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Mzdové systémy

Považujete za důležité sledovat trendy v oblasti odměňování zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Potýkáte se v současné době s nutností snižovat mzdové náklady?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Máte obtíže při náboru nových zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Stanovte pravděpodobný důvod potíží.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nedostatek uchazečů
- Velká mzdová očekávání
- Neochota dojíždět za prací
- Směnnost
- Nízká kvalita uchazečů
- Jiné...

Zjišťujete zpětnou vazbu od zaměstnanců na váš mzdový a motivační systém?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

Jaké jsou reakce zaměstnanců na mzdový a motivační systém?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zaměstnanci jsou spíše spokojeni
- Zaměstnanci jsou spíše nespokojeni

Jak máte určenou mzdu ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Smluvní mzda
- Mzdový výměr
- Tarif
- Jiné...

Jaké metody používáte k zařazení povolání do tarifní třídy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Sumární metody - hodnotí pracovní pozici jako celek, jsou více subjektivní

Analytické metody - hodnotí pracovní pozici rozkladem na jednotlivé faktory a poté jejich analýzou

Tržní oceňování - vychází z tržních sazeb

- Sumární metody
- Analytické metody
- Tržní oceňování
- Speciální software
- Nepoužíváme tarifní třídy
- Jiné...

Stanovte důvod užití smluvní mzdy namísto mzdového tarifu.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Systém tarifní mzdy je teprve ve vývinu
- Nizký počet zaměstnanců
- Individuální přístup k zaměstnanci
- Velká rozmanitost úkolů v rámci pracovních pozic
- Jiné...

Potýkáte se ve firmě s nadměrnou fluktuací?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Stanovte pravděpodobný důvod nadměrné fluktuace.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu až dvě odpovědi*

- Nízká mzda
- Směnnost
- Možnost kariérního růstu v jiné firmě
- Špatné pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti
- Potřeba změny pracovní činnosti
- Jiné...

Máte potřebné informace k tomu, abyste mohli posoudit, zda jsou vaše mzdy konkurenceschopné vůči jiným podnikům?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Kde sbíráte informace týkající se konkurenceschopnosti mezd?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu až dvě odpovědi*

- Pracovní portály
- Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Český statistický úřad
- Národní soustava povolání
- Úřad práce
- Informace zajišťuje externí firma
- Vlastní průzkumy
- Jiné...

Realizujete takové mzdové srovnání opakovaně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pololetně
- Ročně
- Jednou za 2 roky
- Jednou za 5 let
- Zatím jsme realizovali pouze jednou
- Jiná...

Která část odměňování Vás nejvíce zajímala při mzdovém srovnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výše mezd
- Struktura mzdy
- Mzdový vývoj
- Zaměstnanecké benefity
- Jiné...

Jmenujte hlavní důvody provedení mzdového srovnání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu až dvě odpovědi*

- Snížení fluktuace
- Vyšší pracovní výkonnost zaměstnanců
- Revize mzdového systému
- Vznik nových pracovních pozic
- Nábor kvalitních zaměstnanců
- Jednání s odbory
- Požadavek od mateřské společnosti
- Zisk zaměstnavatelské prestiže
- Jiné...

Realizovali jste mzdové srovnání přes externí společnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

Jaký je název společnosti, přes kterou jste realizovali mzdové srovnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- BD Advisory
- Hays
- Trexima
- Grafton
- Jiná...

Splnil výstup mzdového srovnání Vaše očekávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

Jmenujte důvod nesplnění očekávání výsledků mzdového srovnání prováděného externí firmou.

Pro které pozice je pro vás mzdové srovnání nejdůležitější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Management vrcholový
- Management střední a liniový
- THP administrativní
- THP odborní
- Dělníci kvalifikovaní/odborní
- Dělníci neodborní

Pokud byste do budoucna uvažovali o mzdovém srovnání pro vaše pracovní pozice, která část odměňování by Vás nejvíce zajímala?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výše mezd
- Struktura mzdy
- Mzdový vývoj
- Zaměstnanecké benefity
- Jiné...

Setkali jste ve své praxi s výstupem mzdového srovnání externí firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

Pamatujete si, od jaké firmy byl výstup mzdového srovnání, který byl zmíněn v předchozí otázce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- BD Advisory
- Hays
- Trexima
- Grafton
- Jiné...

Jak na vás výstup mzdového srovnání externí firmy působil?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Přínosně
- Spíše přínosně
- Spíše nepřínosně
- Nepřínosně

Napiště, z jakého důvodu výstup nepůsobil přínosně.

Pro které pozice by bylo podle vás případné mzdové srovnání nejdůležitější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Management vrcholový
- Management střední a liniový
- THP administrativní
- THP odborní
- Dělníci kvalifikovaní/odborní
- Dělníci neodborní

Jak často provádíte ve firmě aktualizaci mzdového systému?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Jednou ročně
- Jednou za 2 roky
- Jednou za 5 let
- Zatím jsme aktualizaci neprováděli
- Jiné...

Napište přibližný počet zaměstnanců Vaší firmy.

PŘÍLOHA P II: PRŮVODNÍ DOPIS FIRMÁM

Zdravím Vás,

Trápí Vaši firmu vysoké mzdové náklady? Máte problém s fluktuací či náborem nových zaměstnanců? Nejste si jisti motivací či výkonností vašich zaměstnanců? Pokud se potýkáte se zmíněnými problémy, tak věřte, že nejste jediná firma, které se to týká. V průzkumu z minulého roku například 96% českých firem uvedlo, že má problémy se sháněním nových zaměstnanců.

Jmenuji se Miroslav Havlát a studuji třetí ročník na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Nyní provádím výzkum, který se těmito problémy zabývá. Budu vděčný, pokud si najdete pár minut Vašeho času na vyplnění dotazníku, který najdete v níže uvedeném odkazu. Vyplněním tohoto dotazníku můžete přispět k hlubšímu pochopení využívání mzdových systémů ve firmách a k možnému nalezení jiných alternativ.

Tento výzkum bude součástí bakalářské práce, kterou píši. Pokud máte zájem o nahlédnutí do výsledků výzkumu, rád Vám po zveřejnění poskytnu odkaz na práci, kde se výsledky dočtete.

<https://www.surveio.com/survey/d/J1A4K7R8Y3D4U6D5P>

Mnohokrát děkuji těm, co využijí možnost spolupráce.
Přeji co nejvíce úspěchů v profesním životě.

Miroslav Havlát
Management a ekonomika
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně