

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Návrh mzdového systému techniků údržby letadel

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

06/2023

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Bc. Svatopluk Huml / KEMMA 01

**JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE**

PhDr. Marcela Pališková, Ph.D

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 18.04.2023

**PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.



**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**SOUHRN**

**1. Cíl práce:**

Hlavním cílem diplomové práce je návrh systému odměňování techniků údržby letadel, který by bylo možné aplikovat ve vybrané organizaci věnující se údržbě letadel. Dílčími cíli práce jsou potom definování teoretických východisek odměňování, hodnocení zaměstnanců v návaznosti na specifika prostředí údržby letadel a systém kvalifikací techniků údržby. Dále definování předností a nedostatků stávajících systémů odměňování ve vybraných organizacích, zjištění preferencí a názorů respondentů z řad techniků údržby letadel a jejich manažerů ohledně systémů odměňování, následně definování nebo úprava stávajících důležitých kritérií zásadních pro tvorbu nového odměňovacího systému, který je následně v závěru práce navržen.

**2. Výzkumné metody:**

Teoreticko-metodologická část práce vychází rešerše vybraných českých i zahraničních zdrojů zabývajících se tématem odměňování a motivace zaměstnanců. Dále jsou v této části práce na základě analýzy evropské a národní letecké legislativy popsány specifické podmínky v prostředí letecké údržby a pro potřeby odměňování zjednodušeně popsány základní systémy kvalifikací vybraného segmentu techniků údržby letadel a podmínky jejich dosažení. Praktická část práce se na základě analýzy interních materiálů společností AB a XY v první části věnuje SWOT analýze odměňovacích systémů obou společností, která slouží, jako základní východisko pro následný kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi techniků údržby letadel. V další fázi výzkumu bylo realizováno samotné dotazníkové šetření obsahující 33 otázek, kterým bylo osloveno potenciálních 140 respondentů v obou společnostech. Pro získání detailnějších informací, které nelze získat kvantitativním výzkumem, bylo dotazníkové šetření následně doplněno kvalitativní metodou rozhovoru realizovanou s vybranými pracovníky na manažerských pozicích z prostředí údržby letadel. Výsledky dotazníkového šetření byly následně zpracovány dle jednotlivých otázek a zaznamenány do příložených tabulek, vybrané otázky byly zároveň zpracovány v podobě přehledných grafů s vyjádřením četností. Některé otázky a hodnoty zjištěné během dotazníkového šetření byly v průběhu vyhodnocování navíc statisticky testovány z hlediska možné vzájemné závislosti. Výsledky dotazníkového šetření byly ve vybraných otázkách doplněny zpracovanými závěry rozhovorů s manažery.

**3. Výsledky výzkumu/práce:**

Výstupy za všech použitých výzkumných metod byly následně aplikovány do návrhu odměňovacího systému techniků údržby letadel, který byl v závěru práce navržen s možnou aplikací ve společnosti AB. Výsledky analýzy SWOT byly využity především z hlediska vyvarování se potencialem rizik a nedostatků stávajících systémů. Data a výsledky dotazníkového šetření byla analyzována z hlediska zjištění preferencí a očekávání techniků údržby letadel od objektivního a fungujícího mzdového systému, který by preferovali. Jejich pohled byl následně doplněn o výstupy analýzy rozhovorů s manažery údržby letadel, které do problematiky vnesly i perspektivu, ze které se na odměňování dívá tato skupina pracovníků. K optimalizaci nastavení modelu mzdového systému bylo využito i informací plynoucích z testování závislosti vybraných parametrů. Navržený systém se kromě základního tarifního systému navázaného na standardizované kvalifikace definované leteckou legislativou a délkou praxe pracovníků v letectví dále člení na variabilní složku sledující konkrétněji výkonost a schopnosti jednotlivých pracovníků. Důležitým kritériem bylo především to, aby systém nastavoval a co možná nejobjektivněji hodnotil práci techniků údržby letadel. V rámci nastaveného systému byla navržena i další možná složka mzdy, kterou je jednak systém mimořádných odměn, ale také systém tak zvaných „funkčních“ příplatků, které by byly vypláceny za realizaci některých konkrétních kroků údržby letadel, mezi které patří například provádění motorových zkoušek.

**4. Závěry a doporučení:**

Navržený systém odměňování byl zpracován formou modelu převážně bez uvádění konkrétních částek nebo procentuálních nárůstů mezd v jednotlivých tarifních třídách, a to především z důvodu snahy o zachování objektivitu a určité nadčasovosti. Jak bylo v průběhu práce zjištěno, přestože byl systém primárně navržen pro společnost AB, kde ucelený systém odměňování techniků prakticky chybí, navržený model by mohl být aplikován nejen v této společnosti, ale po menších modifikacích by bylo možné ho aplikovat i v jiných organizacích zaměstnávajících pracovníky se stejnými kvalifikacemi na obdobných pozicích. V případě aplikace bylo doporučeno, držet se navržených pravidel, v případě potřeby provést modifikaci převážně v kritériích variabilní složky, definovat konkrétní mzdové sazby jednotlivých tříd a provést simulaci na konkrétních pracovnících, aby byla ověřena funkčnost celého systému a také kalkulovány skutečné mzdové náklady zavedení.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

Mzdový systém, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, údržba letadel, motivace, odměňování v letectví.

**SUMMARY**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**1. Main objective:**

The main goal of the thesis is to design a wage system for aircraft maintenance technicians, which could be applied in a selected organization dedicated to aircraft maintenance. The sub-goals of the work are then the definition of the theoretical basis of remuneration, the evaluation of employees based on the specifics of the aircraft maintenance environment and the qualification system of maintenance technicians. Furthermore, defining the strengths and weaknesses of existing remuneration systems in selected organizations, ascertaining the preferences and opinions of respondents from the ranks of aircraft maintenance technicians and their managers regarding remuneration systems, then defining or modifying existing important criteria essential for the creation of a new remuneration system, which is subsequently proposed at the final part of the work.

**2. Research methods:**

The theoretical-methodological part of the work is based on the research of selected Czech and foreign sources dealing with the topic of remuneration and motivation of employees. Furthermore, in this part of the thesis, based on the analysis of European and national aviation legislation, specific conditions in the aviation maintenance environment are described and, for the purposes of remuneration, the basic qualification systems of the selected segment of aircraft maintenance technicians and the conditions for their achievement are described in a simplified manner. The practical part of the work, based on the analysis of internal materials of the companies AB and XY, in the first part is devoted to the SWOT analysis of the wage systems of both companies, which serves as a basic starting point for subsequent quantitative research using a questionnaire survey among aircraft maintenance technicians. In the next phase of the research, a questionnaire survey was carried out containing 33 questions, which addressed potential 140 respondents in both companies. In order to obtain more detailed information that cannot be obtained through quantitative research, the questionnaire survey was subsequently supplemented by a qualitative interview method conducted with selected managers from the aircraft maintenance environment. The results of the questionnaire survey were subsequently processed according to the individual questions and recorded in the attached tables, the selected questions were also processed in the form of simple graphs with an expression of frequencies. In addition, some questions and values found during the questionnaire survey were statistically tested in terms of possible interdependence during the evaluation. The results of the questionnaire survey were supplemented with processed conclusions of interviews with managers in selected questions.

**3. Result of research:**

The outputs of all research methods used were subsequently applied to the design of the wage system for aircraft maintenance technicians, which was designed at final part of the work with a possible application in the AB company. The results of the SWOT analysis were used mainly because of avoiding potential risks and shortcomings of existing systems. The data and results of the questionnaire survey were analyzed in terms of establishing the preferences and expectations of aircraft maintenance technicians from an objective and functioning wage system that they would prefer. Their view was subsequently supplemented by the results of the analysis of interviews with aircraft maintenance managers, which brought into the issue the perspective from which this group of employees views remuneration. To optimize the settings of the wage system model, information derived from testing the dependence of selected parameters was also used. In addition to the basic tariff system linked to standardized qualifications defined by aviation legislation and the length of experience of aviation workers, the proposed system is further divided into a variable component that more specifically monitors the performance and abilities of individual workers. An important criterion was that the system set up and evaluated the work of aircraft maintenance technicians as objectively as possible. Within the set system, another possible wage component was proposed, which is both a system of extraordinary rewards, but also a system of so-called "functional" bonuses, which would be paid in case of performing of some specific operations of aircraft maintenance, which include, for example the performing of engine run-up.

**4. Conclusions and recommendation:**

The proposed remuneration system was worked out in the form of a model mainly without specifying specific amounts or percentage increases in wages in individual tariff classes, mainly because of the effort to preserve objectivity and a certain timelessness. As it was discovered in the course of the work, although the system was primarily designed for the company AB, where a comprehensive system of remuneration of technicians is practically absent, the proposed model could be applied not only in this company, but after minor modifications it could also be applied in other organizations employing workers with the same qualifications in similar positions. In the case of the application, it was recommended to stick to the proposed rules, if necessary to make modifications mainly in the criteria of the variable component, to define specific wage rates of individual classes and to carry out a simulation on specific workers in order to verify the functionality of the entire system and also to calculate the actual wage costs of the implementation.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**KEYWORDS**

Wage system, performance management, employee evaluation, aircraft maintenance, motivation, remuneration in aviation.

**JEL CLASSIFICATION**

J31 Wage Level and Structure, Wage Differentials  
J33 Compensation Packages, Payment Methods  
J41 Labor Contracts  
J5 Labor-Management Relations, Trade Unions, and Collective Bargaining  
L93 Air Transportation  
M51 Firm Employment Decisions, Promotions  
M54 Labor Management  
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Svatopluk Huml
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Návrh mzdového systému techniků údržby letadel
Zásady pro vypracování:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Hodnocení zaměstnanců</li><li>2.2 Odměňování zaměstnanců</li><li>2.3 Právní rámec odměňování</li><li>2.4 Specifické podmínky v prostředí letecké údržby</li><li>2.5 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společností</li><li>3.2 Deskripce vybraných systémů odměňování</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Shrnutí výsledků</li><li>3.5 Návrh systému odměňování ve vybrané organizaci</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury:	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.</li><li>• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 7. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 9. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 10. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

V Praze dne 25. 5. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Hodnocení zaměstnanců .....	3
2.1.1 Metody hodnocení zaměstnanců .....	4
2.1.2 Nejčastější chyby při hodnocení .....	7
2.2 Odměňování zaměstnanců a motivace .....	9
2.2.1 Mzdovné faktory a systém odměňování v podniku .....	12
2.3 Právní rámec odměňování .....	14
2.4 Specifické podmínky prostředí letecké údržby .....	17
2.4.1 Lidský činitel v prostředí letecké údržby .....	18
2.4.2 Pracovní náplň techniků letecké údržby .....	20
2.4.3 Odborné vzdělání v rámci vzdělávacího systému ČR .....	21
2.4.4 Průkaz odborné způsobilosti technika údržby letadel .....	21
2.4.5 Typový výcvik .....	25
2.4.6 Autorizace zaměstnance organizací údržby .....	26
2.5 Metodika práce .....	27
3 Praktická část práce .....	30
3.1 Představení společnosti .....	30
3.1.1 Společnost AB .....	30
3.1.2 Společnost XY .....	31
3.2 Deskripce vybraných systémů odměňování .....	32
3.2.1 Systém odměňování techniků údržby letadel ve společnosti AB .....	32
3.2.2 Výsledek SWOT analýzy systému ve společnosti AB .....	34
3.2.3 Systém odměňování techniků údržby letadel ve společnosti XY .....	36
3.2.4 Výsledek SWOT analýzy systému ve společnosti XY .....	37
3.3 Výzkumné šetření .....	40
3.3.1 Dotazníkové šetření techniků údržby letadel .....	40
3.3.2 Rozhovory s manažery údržby letadel .....	58
3.4 Shrnutí výsledků .....	61
3.5 Návrh systému odměňování ve vybrané společnosti .....	63
3.5.1 Základní tarifní systém .....	63
3.5.2 Variabilní složka mzdy .....	67
3.5.3 Další složky mzdy .....	69
4 Závěr .....	71

Literatura .....	I
Přílohy .....	V

## Seznam použitých zkratk

AML – Aircraft Maintenance Licence  
ČR – Česká republika  
 $H_0$  – Nulová hypotéza  
 $H_1$  – Alternativní hypotéza  
EASA – Evropská agentura pro bezpečnost letectví  
ÚCL – Úřad pro civilní letectví  
TV – typový výcvik

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Nine-Box Matrix.....	4
Obrázek 2 Pravidlo SMART .....	6
Obrázek 3 Čtvero užitečných pravidel .....	6
Obrázek 4 Model celkové odměny.....	9

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Mzdotvorné faktory.....	13
Tabulka 2 Úrovně zaručené mzdy.....	16
Tabulka 3 Moduly na teoretické zkoušky pro získání AML dle Part 66 .....	24
Tabulka 4 SWOT analýza odměňovacího systému ve společnosti AB .....	34
Tabulka 5 SWOT analýza odměňovacího systému ve společnosti XY .....	38
Tabulka 6 Kategorie a důvody nesrozumitelnosti systému.....	43
Tabulka 7 Hlavní důvody demotivace .....	44
Tabulka 8 Pozorované četnosti 1 .....	48
Tabulka 9 Pozorované četnosti po sloučení 1 .....	48
Tabulka 10 Teoretické četnosti po sloučení 1 .....	48
Tabulka 11 Výpočet hodnoty testovaného kritéria 1 .....	48
Tabulka 12 Pozorované četnosti 2 .....	50
Tabulka 13 Pozorované četnosti po sloučení 2 .....	51
Tabulka 14 Teoretické četnosti po sloučení 2.....	51
Tabulka 15 Výpočet hodnoty testovaného kritéria 2 .....	51
Tabulka 16 Navrhované členění tarifních stupňů .....	63

## Seznam grafů

Graf 1 Preference transparentního odměňovacího systému .....	42
Graf 2 Preferovaná výše variabilní složky mzdy .....	45
Graf 3 Vnímání rozdílu mezi B1/B2 a C .....	47
Graf 4 Kritéria rozhodování o odměňování .....	50
Graf 5 Hodnocení kvalifikace B1+B2 ve mzdovém řádu .....	54
Graf 6 Preference při výběru zaměstnání kromě mzdy .....	57
Graf 7 Simulace návrhu skladby variabilní složky mzdy .....	68



# 1 Úvod

Odměňování zaměstnanců patří v každé organizaci mezi nejdůležitější a zároveň nejcitlivější činnosti spojené s řízením podniku vůbec. Důvodem je, že je z jedné strany úzce navázáno na řízení pracovního výkonu zaměstnanců, ale také to, že na druhé straně tvoří mzdové náklady a náklady na odměňování vůbec v mnoha organizacích poměrně zásadní část firemních výdajů. Proto je efektivně řízená oblast odměňování zaměstnanců klíčová z hlediska naplňování cílů organizace a měla by být součástí širší strategie, kterou podnik na cestě ke svému úspěchu využívá. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 825) strategické odměňování znamená uplatňování toho, aby politiky a postupy odměňování podporovaly dosahování cílů organizace a poskytovaly zaměstnancům spravedlivou odměnu. Toho je dosahováno analyzováním podmínek a požadavků, posuzováním možných alternativ a vytvářením a zaváděním strategie odměňování.

Součástí nastavování těchto strategií je tedy i provádění analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou o to složitější v čím náročnějším a komplexnějším odvětví se organizace pohybují. Cílem této diplomové práce je navržení systému odměňování techniků údržby letadel pro organizaci, která se v rámci své podnikatelské činnosti právě údržbou letadel zabývá. Téma bylo zvoleno především z toho důvodu, že přestože se jedná o strategické průmyslové odvětví a práce techniků údržby letadel je jednoznačně velmi zodpovědná, nutně to ještě neznamená to, že organizace zaměstnávající techniky údržby letadel mají mzdové systémy efektivně nastavené a funkční. Mnohdy to tak nemusí být, a to i přestože systém kvalifikací techniků údržby letadel je velmi komplexní a specifická záležitost. Výsledkem špatně nastaveného systému odměňování této skupiny zaměstnanců mohou být proto pro tyto organizace poměrně zásadní. Počínaje problémy s efektivitou řízení pracovního výkonu a motivací zaměstnanců až po zvýšenou fluktuaci pracovníků a výrazně vyššími náklady organizace na zaškolování a nábor nových zaměstnanců. Výsledkem této diplomové práce by proto mělo být navržení možného teoretického modelu odměňování, který by mohl být použit v rámci konkrétní organizace. Tento model odměňovacího systému by na jedné straně měl zohledňovat kvalifikační kritéria a úrovně, jak jsou vyžadovány a definovány leteckou legislativou, ale také by měl zohledňovat požadavky definované zákoníkem práce vztahující se k rovnosti odměňování a v neposlední řadě by měl brát v potaz i názory samotných techniků.

V první části práce proto budou na základě rešerše odborné literatury a dalších zdrojů shrnuta hlavní teoretická východiska problematiky odměňování, hodnocení pracovníků a právního rámce odměňování, jak je nastaven v rámci ČR. Část teoretických kapitol dále stručně objasní systém kvalifikací nutných pro výkon povolání technika údržby letadel. Popíše jednotlivé stupně kvalifikací a stručně přiblíží i požadavky jejich získání. Nakonec pak přiblíží metodiky využívané v rámci praktické části práce.

Praktická část práce nejprve představí dvě společnosti zabývající se údržbou letadel a následně v několika subkapitolách popíše a provede analýzy jejich systémů odměňování včetně výstupů a shrnutí výhod a nevýhod z nich plynoucích. Další část praktické části práce bude věnována dotazníkovému šetření a vyhodnocením jeho výsledků včetně statistického výpočtu možných závislostí několika zjištěných hodnot. Metoda dotazníkového šetření je v jedné subkapitole následně doplněna o rozhovory s manažery údržby letadel. Ty měly za úkol doplnit v některých parametrech výsledky dotazníkového šetření o novou perspektivu zaměstnanců, pro které je mzdový systém organizace jedním ze základních nástrojů řízení pracovního výkonu.

V posledních kapitolách praktické části práce je představen model systému odměňování techniků údržby letadel, navržený tak, jak bylo naplánováno v zadání práce. Navržený systém jednak vychází z výsledků výzkumu dotazníkovým šetřením mezi respondenty z řad techniků údržby letadel, dále z dat a informací získaných z rozhovorů s manažery, ale také z analýz

stávajících systémů odměňování. Model byl konstruován jednak na základě jasně prokázaných dat o kvalifikačních stupních techniků, ale zohledňuje i preference respondentů dotazníkového šetření tak, aby navržený systém nejen vycházel ze zákonných požadavků o rovnosti odměňování, ale i zohledňoval kritéria, která respondenti vnímají jako patřící do efektivního a spravedlivého systému odměňování.

Úplně poslední kapitola se věnuje závěrečnému shrnutí celé práce, a kromě zopakování hlavních bodů výzkumného šetření je v ní znovu uvedeno několik zásadních kritérií nastavení efektivního a co možná nejobektivnějšího odměňovacího systému pro techniky údržby letadel a obsahuje také zhodnocení výsledků celé práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá převážně teoretickým vymezením tématu hodnocení a odměňování zaměstnanců a dále stručným představením problematiky legislativně regulovaných kvalifikací techniků údržby letadel.

### 2.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je bezesporu jednou z nejobtížnějších a nejcitlivějších stránek manažerské práce. Pravidelné hodnocení pomáhá zaměstnancům lépe pochopit požadavky organizace a očekávání, které do něho zaměstnavatel vkládá a zaměstnavateli naopak pomáhá lépe porozumět silným a slabším stránkám zaměstnance. Napoví, jak pracovníka motivovat, jak lépe využít jeho potenciálu a jak ho dále rozvíjet. Ve většině případů je cílem hodnocení obvykle posoudit výkon a chování zaměstnance, v některých případech i zhodnotit jeho možný další potenciál.

Odborná literatura dělí hodnocení pracovníků na neformální a formální, například Koubek (2007, s. 126) je definuje takto:

- Neformální hodnocení není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem a momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o každodenní součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby.
- Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků.

Výstupy pravidelně prováděného formálního hodnocení nemusí být vždy jasné a srozumitelné. Velmi záleží na vhodně nastavených a zvolených hodnotících metodách. Jak dále Koubek (2007, s. 128) uvádí úspěšné hodnocení zaměstnanců je závislé na vhodnosti zvolených kritérií. Zvolená kritéria musí být příslušná k vykonávané práci a k charakteru pracovního místa. Kritéria a požadavky z nich plynoucí by měly být jasně srozumitelné i pro zaměstnance, a to jak na úrovni klíčových požadavků pro všechny zaměstnance dané společnosti, tak pro konkrétní pozice.

Kritéria a požadavky by měly být srozumitelné i pro manažery a hodnotitele. Především z důvodu co největší objektivity a porovnatelnosti, která by měla být v rámci jedné organizace závazná pro všechny vedoucí pracovníky.

Pokud jde o neformální hodnocení zaměstnanců, to má sice zásadnější efekt na motivaci zaměstnanců, zato ale postrádají komplexnost a přesah do všech zásadních sledovaných kritérií hodnocení. Proto nemusí být zcela objektivní a vychází spíše z konkrétních situací. Málokdy se

proto na jeho základě dělají rozhodnutí, ani se zpravidla nikam nezaznamenávají. Nicméně i tak je jejich provádění z hlediska řízení pracovního výkonu významnou součástí, která by neměla být opomíjena.

Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2006, s. 110) cílem hodnocení pracovníků je poznat a účelně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité, jak pro kvalifikované posouzení reálně zvládnutých úkolů, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiné pracoviště, tak i ke zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či ukončení pracovního poměru.

Velmi zajímavým nástrojem hodnocení pracovníků a jejich potenciálu je někdy využívaná matice 3 x 3 nazývaná také Nine-Box Matrix, která slouží k plánování nástupnictví a kariéry v rámci organizace. Nástroj vyjadřuje vztah mezi potenciálem a výkonem. V případě hodnocení konkrétního pracovníka a jeho zařazení do správné pozice v rámci definovaných kritérií tabulky, nástroj uživateli doporučí další možný krok, kam hodnoceného směřovat.

Obrázek 1 Nine-Box Matrix

		Potřebuje rozvoj	Splňuje očekávání	Překračuje očekávání
Potenciál	Vysoký	Motivovat, změnit pozici	Podporovat, koučovat	Talent k povýšení
	Střední	Podporovat, motivovat	Podporovat, motivovat	Talent k rozvoji
	Nízký	Chybný výběr?	Podporovat, motivovat na současné pracovní pozici	Výkonný pracovník, ponechat na místě
		Nízký	Střední	Vysoký
		Výkon		

Zdroj: Palíšková et al. (2021 s. 131)

Protože je hodnocení zaměstnanců zásadní manažerskou činností, která má přímý velmi významný důsledek na motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkony, neměla by tato činnost být ze strany manažerů podceňována nebo opomíjena, a to i přestože obecně patří k ne příliš populárním činnostem manažerské praxe. Na její pravidelné provádění by nemělo být zapomínáno ani v organizacích, které formální hodnocení nevyžadují na základě nastavených standardů nebo z požadavku legislativy.

### 2.1.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod a postupů hodnocení zaměstnanců existuje celá řada a každá z metod má i různé varianty, přičemž každá z nich je vhodná do jiného prostředí a na hodnocení různých pracovních pozic. Koubek (2007, s. 219-225) člení základní metody hodnocení zaměstnanců následujícím způsobem:

- a) hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků);
- b) hodnocení na základě plnění norem;
- c) volný popis;
- d) hodnocení na základě kritických příkladů;
- e) hodnocení pomocí stupnice;

- f) checklist;
- g) metoda BARS (*Behavioral Anchored Rating Scales*), tedy klasifikační stupnicí pro hodnocení pracovního chování;
- h) metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu;
- i) assessment centre.

Další autoři, jako například Palíšková et al. (2021, s. 132-138) kromě už uvedeného člení a doplňují metody na ty orientované na minulost, mezi které řadí:

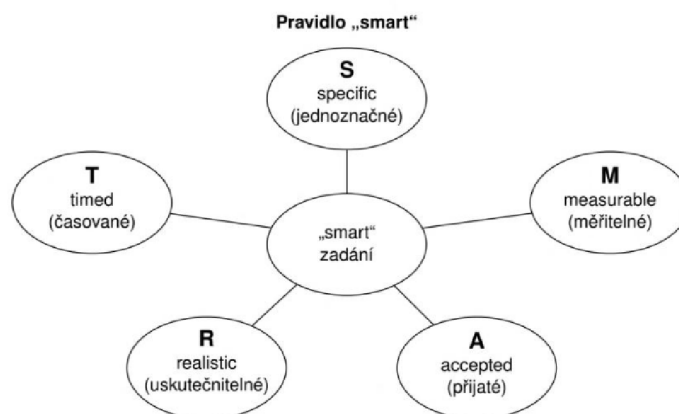
- řízení podle stanovených cílů;
- srovnání se standardním pracovním výkonem;
- testování a pozorování pracovního výkonu;
- srovnávání pracovníků;
- hodnotící dotazník;
- metoda BARS;
- metoda kritických případů.

Dále pak na metody orientované na budoucnost, mezi které patří:

- sebehodnocení;
- 360° zpětná vazba;
- Development Centrum.

Některé metody jsou vhodné pro manažerské pozice a pozice specialistů, další potom spíše pro manuální pracovníky v dělnických profesích. Každá z metod má vzhledem k hodnocené pozici svůj specifický postup, který by měl být v rámci snahy o objektivitu dodržen. Ve většině metod je však vždy podstatná snaha o kvantifikaci i měřitelnost definovaných kritérií a cílů, díky které by měla být lépe dodržena objektivita hodnocení. Velmi často je proto používána metoda SMART. Jak Plamínek (2018, s. 83) v kontextu zadávání a vyhodnocování úkolů znázorňuje graficky principy metody SMART je uvedeno na obrázku č.2. Každé z písmen slova SMART znázorňuje specifické kritérium nezbytné pro správné zadání cílů. Tato metoda má mnohem širší využití i mimo rámec hodnocení zaměstnanců.

Obrázek 2 Pravidlo SMART



Zdroj: Plamínek (2018 s. 83)

V tomto ohledu jsou jen některé vyjmenované metody výjimkou, bývají využívány na specifické pozice a dává větší prostor hodnotiteli. Mezi ně řadíme například metodu volného popisu. Podobné metody se používají nejčastěji k hodnocení manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Jejich problémem je však subjektivní pojetí hodnocení ze strany hodnotitele a obtížná porovnatelnost hodnocených pracovníků a jednotlivých hodnocení. Takto subjektivní pojetí také svádí k aplikaci některých častých forem chyb v hodnocení.

Ať už organizace v rámci hodnocení používá jakoukoli metodiku, důležitým aspektem hodnocení, jako nástroje řízení pracovního výkonu, je samotný hodnotící rozhovor. Rozhovor sám může mít s ohledem na osobnosti hodnoceného i hodnotitele rozdílnou dynamiku a nemusí mít vždy doporučenou podobu klidného věcného dialogu. Pro zachování konstruktivnosti a požadované struktury doporučuje Plamínek (2018, s. 84) využití čtyř porušitelných pravidel. První z nich říká, že ke každému tématu nejdříve mluví hodnocený a teprve potom hodnotitel. Hodnocený má také postupovat od pozitivního (tedy úspěchů) k negativnímu (tedy neúspěchům). Třetím a čtvrtým pravidlem jsou podle Plamínka (2018, s. 84) postupovat od přítomnosti (případně minulosti) do budoucnosti a postupovat od věcných ke vztahovým tématům. Uvedený princip čtyř porušitelných pravidel je schematicky znázorněn na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3 Čtvero užitečných pravidel



Zdroj: Plamínek (2018 s. 85)

Neméně podstatnou částí formálního hodnocení je provedení záznamu hodnocení, které nám pomáhá hodnotit zpětně rozvoj konkrétního pracovníka v rámci delšího časového úseku i v porovnání výsledků mezi zaměstnanci. Je nutné však mít na paměti, že je důležité vycházet vždy z dané situace v podniku a mít na paměti individualitu a psychologické rozdíly každého jedince.

### 2.1.2 Nejčastější chyby při hodnocení

Bez ohledu na to, jestli hodnotitel využívá výše uvedených doporučení nebo ne, důležitá by měla být především snaha o vyvarování se nejčastějších chyb, kterých se hodnotitelé během hodnocení často dopouští a snaha o zachování co největší míry objektivity. Důvodem je především skutečnost, že chyby v procesu hodnocení mohou zásadně negativně ovlivnit nebo celkově znehodnotit jeho kvalitu. Možných chyb, kterých se hodnotitelé při hodnocení mohou dopouštět je celá řada, například Wagnerová (2008, s. 90-91) mezi nejčastější z nich řadí tyto:

- metodické chyby:
  - hodnocení osoby, nikoli výkonu;
  - ovlivnění náladou;
  - nedostatek informací;
- politikaření, zvýhodňování přátel a známých:
  - záměrné zkreslení;
- chyba centrální tendence:
  - malý kontrast;
- chyba časového sledu (vzdálenosti):
  - obdobně hodnotí kritéria jdoucí po sobě;
- sériový efekt:
  - snižování diferencí při větším množství kritérií a hodnocených;
- předčasné závěry:
  - předsudky, např. podle vzhledu, zveličování „nesympatických“ vlastností;
- nesprávná měřítká:
  - příliš mírná měřítká: tendence nadhodnocovat kvalitu hodnocení, hodnotitel nechce žádnému pracovníkovi uškodit a posuzuje celou skupinu kladně;
  - příliš přísná měřítká;
  - tendence k „průměrnému“ hodnocení: hodnotitelé se brání používání krajních hodnot (především negativních), může se též stát, že v průběhu posuzovatel stále snižuje rozdíly v hodnocení jednotlivých pracovníků a stále více se přibližuje k průměrným hodnotám;
- egocentrická chyba:

- hodnotitel posuzuje pracovníka podle sebe a vnáší své vlastní měřítko. Podobné lidi hodnotí pozitivně;
- kumulativní chyba:
  - hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále nebo naopak;
- efekt nedávnosti:
  - hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé období. Této chyby se může hodnotitel vyvarovat průběžným zapisováním výkonů pracovníka;
- aroganční chyba:
  - názor posuzovatele nemusí být předem správný. Tvrdohlavost a neústupnost nemusí být vždy dobrá vlastnost;
- přehlušovací efekt:
  - malý počet dojmů přehlušuje ostatní, často podstatnější;
- haló efekt:
  - hodnotitel posuzuje pracovníka na základě celkového dojmu, ne podle skutečně dosažených výsledků. Kladné hodnocení získává pracovník, který více mluví, než pracuje;
- efekt svatozáře:
  - všeobecná oblíbenost – neoblíbenost hodnoceného se přenáší na hodnotitele;
- vliv cizích názorů:
  - osobní slepota hodnotitele, dávání na řeči;
- posuzovatel je „dobrotisko“:
  - efekt „Ježíška“, který naděluje i zlobivým dětem, protože mu jich je líto;
- sympatie – antipatie:
  - hodnocení je zkresleno sympatií nebo antipatií hodnoceného k hodnotiteli. Často vnáší do hodnocení osobní k pracovníkovi;

Jak je z uvedeného výčtu zřejmé, možností pochybení je v procesu hodnocení opravdu celá řada. Odborná literatura (např. Wagnerová, 2008, s. 91) se nicméně shoduje, že nejefektivnější metodou, ke snížení pravděpodobnosti výskytu některé z uvedených chyb, je především nepodcenění řádné přípravy na hodnotící pohovor. Hodnotitel by v rámci přípravy měl vzít v potaz individuální podmínky a osobnost hodnoceného s ohledem na všechny faktory, adekvátně a objektivně shrnout hodnocené období vyhodnotit stávající a nastavit nové cíle. Dostatečný prostor by měl být věnován i možnosti vyjádření hodnoceného. Důležité je, aby se hodnotitel také zaměřil na svou roli v procesu hodnocení a na to, zda nemá tendence



k dopouštění se některých výše uvedených chyb a výstup hodnocení se snaží provést co nejobjektivněji.

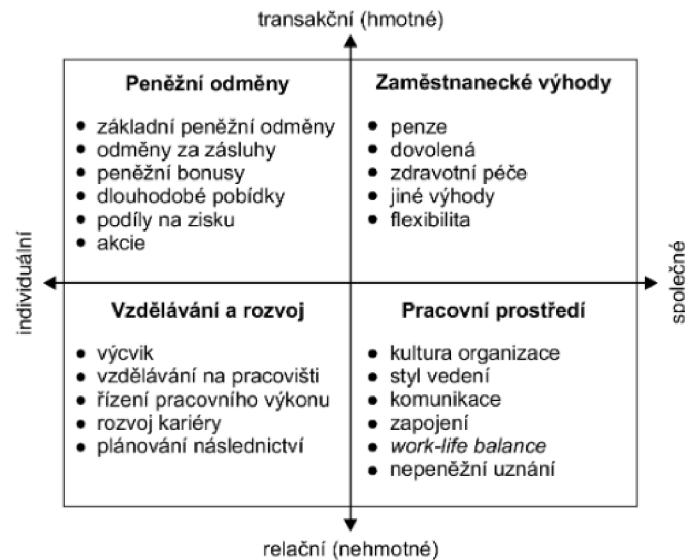
Hodnocení zaměstnanců by měl být soustavný proces. Manažeři by si měli být dostatečně vědomi jeho smyslu a důležitosti v procesu řízení pracovního výkonu, kde hraje naprosto zásadní roli. Ať už se na problematiku hodnocení díváme z perspektivy motivace a rozvoje zaměstnanců anebo jeho úzkého napojení na systémy odměňování.

## 2.2 Odměňování zaměstnanců a motivace

Odměňování zaměstnanců v současné době znamená velmi široký pojem, který zahrnuje kromě peněžní odměny ve formě mzdy nebo platu poměrně širokou škálu dalších možných peněžních i nepeněžních odměn a benefitů.

Armstrong (2014, s. 424) tyto odměny člení na takzvané transakční (hmotné) a relační (nehmotné), dále potom na společné a individuální. Jejich příklady a začlenění je zřejmé na obrázku č. 4 tzv. Modelu celkové odměny, kde autor přehledně uvádí jednotlivé kategorie odměn a jejich členění.

Obrázek 4 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2014 s. 424)

U všech uvedených kategorií vždy hlavním cílem pozitivně působit na motivaci zaměstnanců. Základní funkcí odměňování je nepochybně umožnění pracovníkovi uspokojení základních potřeb, se kterým je spojeno především odměňování transakční, ale i další formy odměn v pracovním procesu s uspokojováním potřeb úzce souvisí. V tomto ohledu je odbornou literaturou nejčastěji uváděná známá teorie motivace amerického psychologa A. Maslowa, kterou například Urban (2017, s. 13) ve své práci interpretuje takto:

K pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je Maslowova „pyramida“ potřeb založena, patří:

- **potřeby fyziologické**, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci;

- **potřeby jistoty**, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště;
- **potřeby sociální**, tj. přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí apod., k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje;
- **potřeby uznání**, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí;
- **potřeby seberealizace**, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.;

Z uvedené teorie plyne, že z perspektivy zaměstnance je hlavním motivačním faktorem uspokojení potřeb, ať už základních nebo takzvaných vyšších. Nicméně, jak proti tomu uvádí Šulc (2006, s. 51) je potřeba mít na paměti, že mezi spokojeností a výkonem není přímý vztah. Spokojený pracovník nemusí nutně patřit mezi nejpilnější a workoholik nemusí být nejspokojenější. Jednání člověka v konkrétních situacích primárně negarantují úspěšný výběr, výcvik a supervize, ale jeho aktuální motivace. Významným stimulem v každém případě bývá „užitková hodnota“ odměny, konfrontovaná se subjektivní pravděpodobností jejího dosažení. V systému odstupňovaných kvalifikací by mělo platit, že vyšší způsobilost a vyšší výkon musí být odměňován více, než průměrná a podprůměrná práce. Pracovníci mají být odměňováni, jak za své schopnosti, tak za pracovní výsledky. Pokud odměňování (nejen penězi!) nivelizuje vyšší schopnosti a výkony, má jednoznačně demotivující charakter.

Většina autorů se shoduje na tom, že hmotná odměna nemusí být vždy nejzásadnějším prvkem motivace zaměstnanců. Například Bedrnová et al. (2012, s. 260) přesto ve své práci jednoznačně považuje za hlavní stimulační prostředek hmotnou odměnu, která může mít mnoho podob, ale za nejdůležitější považuje odměnu finanční. Hmotná odměna má podle ní přímý vztah k pracovnímu výkonu a měla by se poskytovat po dokončení daného úkolu. Pracovník by měl být obeznámen s tím, za jakých podmínek lze odměnu získat a odměna by měla být navázaná na předem jasná závazná pravidla. Nespravedlivé a neobjektivní odměňování by mohlo demotivovat zaměstnance a negativně ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti.

Výše uvedené teorie platí pokud se na problematiku odměňování díváme z perspektivy zaměstnance. Tato perspektiva je však jen pouze částí celého tématu. Pokud jde o pohled na odměňování z perspektivy zaměstnavatele, je hlavní smysl, úkol a požadavek na odměňování poněkud rozdílný. Tuto rozdílnou perspektivu například Urban (2019, s. 40) definuje takto:

Odměňování podnikových zaměstnanců plní řadu cílů. Jeho úkolem je:

- **získat a udržet kvalitní pracovníky;**
- **příspěvat k růstu jejich výkonu či produktivity;**
- **zajistit nákladovou, resp. cenovou konkurenceschopnost produkce podniku, mimo jiné přispět k tomu, aby produktivita jeho zaměstnanců rostla rychleji (nebo se alespoň nezvyšovala pomaleji) než jejich průměrné mzdy;**

- vytvořit předpoklady pro "**vnitřní spravedlnost**" **odměňování**. Cílem je vytvořit takovou vnitřní strukturu, resp. diferenciaci mezd, která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců, a která je i zaměstnanci vnímána jako spravedlivá.

Aby nastavený systém odměňování plnil uvedené požadavky, je důležité, aby také nebyl složitý a z perspektivy zaměstnanců se pokusil být co nejvíce spravedlivý a srozumitelný. Jedině tak dokáže plnit požadované úkoly a být efektivním nástrojem motivace. Nezanedbatelná je také jeho funkce z hlediska napojení na systém hodnocení zaměstnanců. Toto napojení by mělo být úzké a funkční. Kritérií a požadavků, které působí na tvorbu a nastavení mzdového systému v organizaci je však mnohem víc, ať už vnitřních v rámci organizace anebo vnějších.

V posledních letech je možné sledovat trend rostoucího významu nehmotného tedy relačního odměňování, zaměstnavateli prezentován jako systémy benefitů. Jak uvádí například Čumpelová (2022) na webovém portálu Platy.cz, časy, kdy byla mzda jediným důležitým aspektem práce, jsou už dávno pryč. Současná generace potřebuje cítit, že firma se stejně jako o zákazníka stará i o svého zaměstnance. Kultura, kterou lze vidět ve formě benefitů a v péči o vyvážený poměr mezi pracovním a soukromým životem, je důležitým ukazovatelem, který lidé zohledňují při výběru zaměstnání.

Z perspektivy zaměstnavatele lze říci, že důvodem tohoto trendu může být aktuální komplexnější pohled na problematiku fungování motivace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu i rozdílné požadavky a priority nové generace zaměstnanců, které by zaměstnavatelé měli brát v rámci efektivního řízení na zřetel. Nefinanční odměňování zaměstnanců je v současnosti bezesporu důležitým aspektem podnikové práce s lidskými zdroji, nicméně vzhledem k účelu, vymezení a cílům této písemné práce se budeme dále zabývat především odměňováním transakčním tedy hmotným, mezi jehož základní mzdové formy na příklad Koubek (2007, s. 165) řadí tyto složky:

- časová neboli základní mzda a plat;
- úkolová mzda;
- podílová neboli provizní mzda;
- mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda);
- mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti);
- nejnověji také mzda a plat za přínos.

Mezi dodatkové mzdové formy pak podle Koubka (2007, s. 165) patří např.:

- prémie;
- odměny/bonusy;
- osobní ohodnocení (osobní příplatek);
- podíly na výsledcích hospodaření;
- odměňování zlepšovacích návrhů;
- povinné a nepovinné příplatky apod.

Mzdových variant a systémů existuje celá řada. Záleží na organizaci a jejich specifických podmínkách, jaké varianty pro specifické pozice volí. Základní podmínkou by nicméně mělo být, že vhodnost systému by měla být zvolena na základě dohody a kompromisu mezi požadavky manažerů, personalistů a zaměstnanců, často reprezentovanými odborovými organizacemi, které jsou celkově rámovány definovanou platnou legislativou.

### **2.2.1 Mzdotvorné faktory a systém odměňování v podniku**

Jak připomíná Werther a Davis (1992, s. 364) odměna je to, co zaměstnanci dostávají za svou práci. Management této ústřední oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci nepochybně odejdou a noví se budou těžko získávat.

S uvedeným názorem nelze než souhlasit a popsané skutečnosti by jistě měly být hlavním důvodem, proč by každý podnik měl tvorbě a efektivitě fungování systému odměňování věnovat zvláštní pozornost. Nicméně, jak uvádí Koubek (2004, s. 131), řízení pracovního výkonu je komplikovanou a obtížnou otázkou, poněvadž ne vždy se dá pracovní výkon a jeho výsledky spravedlivě změřit.

V konečném důsledku tedy i ohodnotit. Z toho důvodu nemusí být, zvláště v některých podnicích a odvětvích zcela snadné spravedlivý a efektivní systém nastavit. Na druhou stranu je třeba pamatovat i na to, že výše odměny ne vždy musí být jediným a hlavním faktorem, který ovlivňuje například úroveň fluktuace pracovníků v podniku. Například Hegermannová (1995, s. 43) uvádí, že čím méně někdo vydělává, tím se stává velikost jeho platu důležitější. A naopak, pokud lidé více vydělávají a tím se ztotožňují více se svou prací, tím se důležitost peněz snižuje.

Tato teorie je ve své podstatě v souladu s Maslowovou teorií motivace. Nicméně, ať je situace v specifickém podniku nebo konkrétní požadavky každého pracovníky jakékoli, funkční a transparentní systém odměňování by v každém případě měl být základním prvkem správně nastavených procesů řízení lidských zdrojů a jejich výkonů v řádně fungující organizaci.

Podnik by v rámci nastavování systému odměňování vzít v potaz především parametry uváděné zákoníkem práce jako určující pro diferenciaci mezd, jako je složitost, namáhavost nebo odpovědnost (do většího detailu popíše následující kapitola) a na jejich základě by mělo být provedeno hodnocení pracovních míst a definování jejich hodnotu v rámci organizace.

Legislativní požadavky však tvoří pouze jednu část tak zvaných vnějších faktorů, které ovlivňují nastavení mezd v organizaci. Dalšími důležitými prvky ovlivňujícím úroveň a výši mezd jsou také další faktory vnitřní. Těch je možné v odborné literatuře nalézt více, většina autorů se ale odkazuje k v praxi dobře využitelné klasifikaci vytvořené M. Goodridgem (1989). Tato klasifikace rozděluje vnitřní mzdotvorné faktory na vklad pracovníka, charakteristiku práce a výstup. Jejich přehled je dobře patrný z tabulky 1, ve které je znázorněna Goodridgeova klasifikace, jak ji interpretoval Koubek (2011, s. 289).

Tabulka 1 Mzdovotvorné faktory

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: Koubek (2011, s. 289)

Klasifikace uvedená v tabulce 1 fakticky popisuje všechny vnitřní tedy vnitropodnikové mzdovotvorné faktory. Jak dále Koubek (2011, s. 164) uvádí, firma však při odměňování musí brát v úvahu i faktory vnější, a to jak organizační, mezi které se počítá například situace na trhu práce nebo už zmiňovaná legislativa, ale i vnější individuální, ke kterým řadíme faktory diskriminační, jako je například věk, pohlaví, národnost nebo rodinný stav.

Všechny uvedené faktory mají v organizaci vliv na vznik a další vývoj efektivního odměňování, jehož hlavním stavebním prvkem by mělo být definování základní stupnice mzdových tarifů. Jak ve své práci uvádí Pališková et al (2021, s. 156) tarifní stupnice a z nich vycházející struktura mezd poskytují základní pilíř pro řízení odměňování v organizaci, jenž je výstupem v procesu hodnocení pracovních míst, který však musí být doplněný o tržní ocenění.

Pališková et al (2021, s. 156) dále popisuje, že tarifní stupnice se mají skládat z hierarchicky koncipovaného souboru stupňů, kdy každý stupeň disponuje rozpětím mezi minimálním a maximálním mzdovým tarifem, v jehož rámci jsou řazena pracovní místa srovnatelné hodnoty (tzn. s podobným rozsahem odpovědností např. za výsledky nebo vedení zaměstnanců, s obdobnou mírou složitosti či namáhavosti práce).

Jak je z uvedeného zřejmé, specifickou částí definování mzdových tarifů v rámci podniku je hodnocení pracovních míst. Jak uvádí Koubek (2011, s. 166), pro hodnocení pracovních míst se zpravidla používá jedna ze čtyř základních metod hodnocení práce či jejich kombinace: metoda pořadí, klasifikační (metoda mzdových skupin neboli katalogová), bodovací (metoda bodovaných stupňů) a faktorového porovnání (metoda řad pořadí). První dvě metody jsou sumární (nebo také nekvantitativní), druhé dvě analytické (nebo také kvantitativní).

Volba metody záleží na velikosti podniku, počtu nebo specifických pozicích v rámci organizace nebo na dalších faktorech. Vždy by ale měly být uplatňován soubor zásad pro jejich tvorbu, jak

jejich soubor definuje Armstrong (2015, s. 434), podle něho by struktury stupňů a peněžních odměn měly:

- odpovídat kultuře, charakteristickým rysům a potřebám organizace i jejím zaměstnancům;
- usnadňovat řízení relací peněžních odměn a dosahování nestrannosti, spravedlnosti, konzistentnosti a transparentnosti v řízení odměňování;
- zajistit náležité zařazení jednotlivých prací do odpovídajících stupňů a zabránit bezdůvodným přesunům do vyšších stupňů;
- být dostatečně flexibilní, aby se mohly přizpůsobovat tlakům, které pramení ze změn tržních sazeb a nedostatku kvalifikované pracovní síly;
- usnadňovat provozní flexibilitu a soustavný rozvoj;
- vytvářet prostor pro zvyšování peněžních odměn;
- naznačovat příležitosti týkající se odměňování, rozvoje a kariéry;
- být vytvořeny jasně a logicky, aby jejich podstata mohla být snadno a rychle vysvětlena zaměstnancům;
- umožnit organizaci provádět kontrolu uskutečňování politik odměňování a dodržování rozpočtů.

Uvedený souhrn přehledně definuje základní kritéria, která by při tvorbě mzdového systému v rámci organizace měla hrát důležitou roli a neměla by být v žádném případě personalisty a manažery opomíjena.

### **2.3 Právní rámec odměňování**

Historie odměňování a jeho vývoj jsou velmi dlouhé a jeho počátky sahají daleko do historie lidstva. Rozvoj lidské civilizace postupem času vedl k nutnosti pravidla odměňování formálně ustanovovat v rámci popsaných zákonných norem, které by jasně definovaly pravidla a chránily obě strany transakce pracovního vztahu. Přestože první úpravy těchto vztahů lze dohledat už ve Starověkém Římě nebo ve středověku ve formě cechovních předpisů, čeledních řádů anebo horního práva, hlavní rozvoj těchto pravidel je spojován především s nástupem kapitalismu.

Jak uvádí v kontextu českých zemí Matuška (2009, s. 15) po zrušení nevolnictví v roce 1781 dochází k přílivu obyvatel z venkova do měst a s ním spojeného kapitalistického způsobu života. Tehdy všeobecný rakouský občanský zákoník z r. 1811 upravoval námezdní smlouvy, které zahrnovaly, jak smlouvu služební, tak už i smlouvu o dílo. Za vlády Josefa II. vycházely další právní úpravy tzv. továrního zákonodárství, což byl základ vzniku dnešního moderního pracovního práva. Po období první světové války se pak pracovní právní předpisy opírají o již zmíněný Obecný zákoník občanský z r. 1811 obsahující dispozitivní ustanovení ponechávající volnost smluvním stranám. Z tohoto důvodu byl dělník nucen přijmout všechny podmínky zaměstnavatele.

Popsaná situace vytvářela tlak na provedení větší regulace a zavedení právních úprav umožňujících zlepšení ochrany práv zaměstnanců.

V Československu v tomto ohledu nastává velmi specifická situace i v období socialistického státního zřízení, Matuška (2009, s. 16) o tomto období uvádí, že rozpory mezi zájmy pracovníků na zvyšování mezd a mezi zájmy podniků na snižování vlastních nákladů byly řešeny tuhou centralistickou soustavou řízení. Státní orgány řídily mzdové nároky zaměstnanců prostřednictvím obecně závazných předpisů obsahujících podrobné tarifní systémy, soustavy příplatků i mzdových forem. Podniky měly prostor při utváření mzdy pouze při volbě mzdových forem a při určování konkrétní výše některých složek mzdy. Z tohoto důvodu dochází k deformacím stanovených mzdových systémů, neboť centrálně stanovené tarify zastarávaly a podniky ke zvyšování úrovně mezd využívaly těch složek mezd, jejichž aplikace jim byla svěřena. Jednotlivé složky mzdy a mzdový systém jako celek přestal tak plnit svou funkci.

Zásadní zvrat v tomto ohledu přináší společenské změny po roce 1989, kdy nástup tržní ekonomiky a umožnění soukromého podnikání potřeboval nutnou úpravu i v systémech a pravidlech odměňování, aby byla subjektům na pracovním trhu umožněno reagovat na situaci pracovního trhu. Hlavní změnu v této době přinesly především zákon č. 105/1990 Sb. O soukromém podnikání občanů, dále zákon o zaměstnanosti, zákon vztahů mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli a zákon o kolektivním vyjednávání. Posledně jmenovaný zákon obsahoval i zrušení dříve aplikovaných norem regulace mezd. Další reformy v roce 1992 si vyžádaly vytvoření a přijetí nových základních zákonů č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, zákona č. 143/1992 Sb. o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech. Přijetí uvedených zákonů mělo zásadní vliv na funkci a význam samotného zákoníku práce, především pak jeho paragrafy upravujícími odměňování.

Posledním právním dokumentem v této kategorii je v současné době zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), účinný od 1. ledna 2007, který platnost zákonů o mzdě a platu ukončil. Jedná se o právní dokument, který společně s prováděcími předpisy upravuje vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, často zastupovanými odborovými organizacemi a jejich volenými zástupci. Významná část tohoto dokumentu upravuje mimo jiné i podmínky a zásady odměňování zaměstnanců, jakožto významnou část pracovně právních vztahů.

Mimo jiné zákoník práce definuje podmínky odměňování formou mzdy, platu nebo odměnou za dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Tyto základní formy finančního odměňování definuje Šikýř (2012, s. 125) tak, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak (§ 109 odst. 1 zákoníku práce). Mzda nebo plat přísluší zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Odměna z dohody přísluší zaměstnanci za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Platem odměňují zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 zákoníku práce:

- stát;
- územní samosprávný celek;
- státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů;
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Mzdou odměňují všichni ostatní zaměstnavatelé.

Z uvedeného vyplývá, že plat náleží zaměstnancům pracujícím pro organizace zcela nebo převážně financovaným z veřejných zdrojů, zatímco mzdu dostávají pracovníci ve všech ostatních případech. Zákoník práce a prováděcí předpisy z velké části pouze obecně definují zásady a podmínky odměňování. Například udávají minimální mzdu, minimální výši příplatků za práci v noci, ve svátek, během víkendu a další minimální mzdová práva, které jsou tímto dokumentem v pracovně právním vztahu garantována.

Pokud jde o problematiku minimální a garantované mzdy je dle Příručky pro personální agendu a odměňování zaměstnanců (2023) vydávanou Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) zařazena pozice technika údržby letadel, kterou popisuje jako pozici pracovníka provádějícího nejsložitější výměny agregátů letecké techniky nebo jejich částí, vyhledává závady a provádí jejich odstraňování do 4. skupiny zaměstnanců v dopravě, kterým dle přehledu z roku 2023 uvedeném v tabulce č. 2, náleží minimální zaručená měsíční mzda 21 800 CZK. Kategorie v této tabulce jsou tříděny s ohledem na složitost, namáhavost a odpovědnost vykonávané práce. Kromě zákoníku práce tématem zaručené minimální mzdy a její úpravou zabývá především nařízení vlády č. 567/2006 Sb., které uvedená kritéria a úrovně definuje.

Tabulka 2 Úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	103,80	16 200
2.	106,50	17 900
3.	117,50	19 700
4.	129,80	21 800
5.	143,30	24 100
6.	158,20	26 600
7.	174,70	29 400
8.	207,60	32 600

Zdroj: ppropo.mpsv.cz (2023)

Zákoník práce v tomto ohledu pak už pouze definuje, že mzda, plat nebo odměna za dohodu nesmí být nižší než takto stanovená minimální hranice zaručené mzdy pro jednotlivé skupiny prací. Vzhledem k poptávce a kvalifikaci techniků letecké údržby v praxi zpravidla nenastává situace, kdy by se mzdy této profese blížily hranici zaručených mezd, a to ani u absolventů a ani v období hospodářské recese. V těchto obdobích se sice snižuje počet pracovníků na daných pozicích a je pochopitelně i vytvářen tržní tlak na snižování jejich mezd. Nicméně vzhledem k významné odpovědnosti, vysoké kvalifikaci a nákladům na výškolení takového pracovníka se ani v těchto částech hospodářského cyklu hranice nejnižších mezd na těchto pozicích neblíží hranici uvedené částky. Toto tvrzení je doloženo v praktické části této práce.

Z perspektivy prevence diskriminace je už v tomto kontextu významnější požadavek zákoníku práce na garanci nároku na stejnou hodnotu odměny za stejnou práci popsany v § 110 odst. 1 zákoníku práce a vycházející ze zásady spravedlivého odměňování zaměstnanců a rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace definovaný v § 1a zákoníku práce. Zákoník práce obecně zakazuje jakoukoli diskriminaci. Diferenciace mezd, platů nebo odměn z dohod zaměstnanců je dle zákoníku práce možná pouze na základě (§ 109 odst. 4 zákoníku práce; § 110 zákoníku práce):

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce;



- obtížnosti pracovních podmínek;
- pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Jiná než tato kritéria nejsou přípustná. Pokud se dle těchto kritérií zaměříme na jednotlivá z nich složitost, odpovědnost a namáhavost práce je posuzována dle (§ 110 odst. 3 zákoníku práce):

- vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce;
- složitosti předmětu práce a pracovní činnosti;
- organizační a řídicí náročnosti;
- míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost;
- fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

Zatímco obtížnost pracovních podmínek je definována takto (§ 110 odst. 4 zákoníku práce):

- obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas;
- škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí;
- rizikovitosti pracovního prostředí.

Pokud jde o parametry pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků, ty zákoník práce (§ 110 odst. 5 zákoníku práce) posuzuje dle intenzity a kvality prováděné práce, pracovních schopností, pracovní způsobilosti a podle množství a kvality.

Jak už bylo výše uvedeno, zaměstnavatel může aplikovat různé systémy odměňování v závislosti na předmětu činnosti, specifických pracovních podmínkách nebo na základě dohody se zaměstnanci. Některé systémy jsou více motivační a pracovníkům více vyhovují a některé méně, což může mít vliv na mobilitu zaměstnanců, jejich pracovní výkony, atmosféru na pracovišti i samotné výsledky organizace. Zákoník práce v tomto ohledu dává pouze základní právní rámec zamezující diskriminaci nebo znevýhodnění zaměstnanců. Konkrétní podmínky odměňování jsou nicméně sjednané formou smlouvy, a to pracovní nebo kolektivní, případně jsou upraveny vnitřním předpisem nebo určeny mzdovým výměrem zaměstnance. Je nutné mít na zřeteli, že smlouva je dvoustranný právní úkon, na jehož uzavření je potřebné mít souhlas obou zúčastněných stran. Podmínky uvedené ve smlouvě se mohou lišit od podmínek uváděných nebo definovaných zákoníkem práce, nicméně vždy se zachováním zákonných minim, definovaných zákoníkem a souvisejícími předpisy tak, aby bylo zabráněno diskriminaci a znevýhodnění zaměstnanců.

## **2.4 Specifické podmínky prostředí letecké údržby**

Prostředí letecké údržby je v některých ohledech v porovnání s jinými průmyslovými odvětvími rozdílné. Hlavním důvodem této rozdílnosti je skutečnost, že do vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vstupují regulace ze strany dalších organizací zodpovědných za bezpečnost letového provozu. Jedná se především o národní Úřad pro civilní letectví (dále jen ÚCL), a to především ve smyslu práce jeho odborů způsobilosti leteckého personálu a odboru způsobilosti letadel v provozu oddělení údržby. Tyto orgány mají mimo jiné za úkol implementaci předpisů Evropské agentury pro bezpečnost v letectví (dále jen EASA)

do prostředí národní legislativy a dozorují na jejich dodržování. Hlavním cílem EASA je potom vytváření společných standardů leteckého provozu v rámci EU, které zaručují maximální možnou bezpečnost letového provozu všech organizací, které jsou do činnosti v tomto odvětví zapojeny.

Jak uvádí na svých internetových stránkách ÚCL (2023), první oblastí činností, kterou se EASA zabývá od svého vzniku, je oblast certifikace, údržby a letové způsobilosti letadel, a kterou pokrývá vydáním nařízení Komise (ES) č. 1702/2003 ze dne 24. září 2003 a oblast zachování letové způsobilosti letadel a leteckých výrobků, letadlových částí a zařízení a schvalování organizací a personálu zapojených do těchto úkolů pokrývá vydáním nařízení Komise (ES) č. 2042/2003 ze dne 20. listopadu 2003 a později přepracovaných v rámci nařízení Komise (ES) č. 1321/2014 dostupných na oficiálních stránkách právních předpisů Evropské unie (2023).

Na první pohled není souvislost s problematikou odměňování a motivace techniků letecké údržby úplně patrná, nicméně při pohledu ve větším detailu už jsou souvislosti poněkud zřejmější. Významnými faktory, které v rámci svých agend zmíněné instituce zohledňují, je jednak systém certifikace a kvalifikace pracovníků údržby, dále velký důraz na problematiku lidského činitele a výkonnosti s ohledem na snahu o minimalizaci chyby, která klade nemalé nároky i na organizace zaměstnávající techniky údržby a práci jejich manažerů s výkonností, motivací, hodnocením i odměňováním zaměstnanců.

Systém kvalifikace a certifikace techniků úzce souvisí se složitostí, náročností, ale především zodpovědností jejich práce s ohledem na letovou bezpečnost, a tím se následně jednoznačně promítá i do systému jejich odměňování. Důraz na problematiku lidského činitele potom má zásadní vliv na management i řízení pracovního výkonu těchto pracovníků a způsob, jak vedoucí pracovníci vedou jejich práci.

#### **2.4.1 Lidský činitel v prostředí letecké údržby**

Problematika lidského činitele se v prostředí letecké údržby začala objevovat už v období po druhé světové válce. V první fázi se orientovala především na výcvik posádek, ale statistiky hovořící o narůstajícím podílu chyb údržby na příčinách leteckých nehod pozornost stále více obracely i směrem k technikům a celému procesu údržby letadel. Původní opomenutí zohlednění problematiky údržby výstižně shrnuje Shepherd (1990) in Němec (2006, s. 7), který připomíná vznik civilního letectva z letectva vojenského, ve kterém je striktně hierarchický model pilotů důstojníků a techniků údržby pouze v roli poddůstojníků nebo řadových vojáků. Civilní piloti i v současné době běžně nosí uniformy a jsou i titulováni například „kapitáne“. Technici jsou pak i nyní vnímáni jako „šedé myši“, navlečené do nevkusných starobylých kombinéz. Tyto postoje se mohly promítnout i do relativního nezájmu o výcvik, vybavení a pracovní podmínky techniků údržby.

Přestože od uvedeného Shepherdova popisu už uběhlo několik dekád a situace se od té doby částečně změnila, v některých ohledech toto tvrzení může zůstat stále do jisté míry platné, a to i přesto, že vnímání činnosti údržby hraje v procesu letové bezpečnosti výrazně zásadnější roli než před více než třiceti lety.

Oblast vnímání problematiky lidského činitele byla z počátku orientovaná pouze směrem na fyziologické vlivy na lidský organismus a jejich vliv na jeho výkonnost. Teprve později se pozornost rozšiřuje i na oblast duševních aspektů celé problematiky, dále také od posádek na další profese zajišťující přípravu a způsobilost letadel k letu.

V současné době začlenění poznatků z problematiky lidského činitele v praxi údržby letadel znamená, že v souladu s požadavky EASA konsolidovanými pro přehlednost v dokumentu AMC (*Acceptable Means of Compliance*) a GM (*Guidance Material*) k Částem M, 145, 66, 147

dostupným na stránkách ÚCL (2023), musí veškerý technický personál organizace údržby absolvovat počáteční a dále potom periodický pokračovací výcvik tématu lidského činitele a výkonnosti. Účelem tohoto výcviku je, aby zaměstnanci pochopili základy problematiky, zásad lidského činitele a lidské výkonnosti. Tento výcvik se týká, jak techniků, tak vedoucích pracovníků na všech úrovních, počínaje vedoucích menších pracovních skupin, přes mistry až po vedoucí oddělení zodpovědné za plánování pracovních kapacit a výkony celých oddělení. Uvedený výcvik je poměrně rozsáhlý a i v opakovací podobě se v rámci rozsahu několika hodin věnuje všem zásadním tématům problematiky lidského činitele v tematických blocích:

1. Úvod do problematiky lidských činitelů.
2. Kultura bezpečnosti/Organizační činitele.
3. Lidské chyby.
4. Lidská výkonnost a omezení.
5. Prostředí.
6. Postupy, informace, nářadí a prováděcí předpisy.
7. Komunikace.
8. Týmová práce.
9. Profesionální chování a bezúhonnost.
10. Program lidského činitele v organizaci.

V těchto blocích jsou ve větším detailu rozebírány mimo jiné i témata, jako je například výkonnost, motivace, provádění rozhodnutí nebo odpovědnost. Co je v tomto kontextu podstatné z hlediska rozdílnosti prostředí letecké údržby proti jiným průmyslovým odvětvím, je především to, že většina zaměstnanců je v této oblasti cvičena a má tudíž větší povědomí o limitech lidského těla a psychiky, fungování a dynamice pracovních kolektivů, a především jsou si velmi dobře vědomi důsledků neobalované práce. Ze stejného důvodu i hodnocení, motivace a především řízení pracovníků v tomto odvětví probíhá poněkud rozdílně a manažeři si více uvědomují svůj vliv a spoluodpovědnost za výsledky práce techniků, snaží se předcházet situacím vedoucím ke zvýšené chybovosti. Součástí toho je i to, že manažeři musí mít velmi dobrý přehled o schopnostech, a pokud možno i o momentálním psychickém a fyzickém stavu svých podřízených, aby dokázali posoudit možné výsledky jejich práce z pohledu bezpečnosti a kvality, které jsou ve velmi dynamickém prostředí údržby letadel zcela zásadní.

I k tomu účelu slouží další požadavek definovaný v rámci dokumentu AMC a GM k Částem M, 145, 66, 147 v konsolidovaném znění coby prováděcího dokumentu a poradenského materiálu k nařízení dostupný na stránkách EU (2023) Komise (ES) č. 2042/2003 ze dne 20. listopadu 2003, a tím je požadavek na pravidelné formální hodnocení způsobilosti personálu. Ten požadavek tedy v praxi znamená to, že manažery vede k tomu, aby díky nařízenému formálnímu hodnocení věnovali pozornost svým podřízeným, jejich výkonům a díky tomu s nimi byli i v těsnějším kontaktu, který je z hlediska řízení pracovního výkonu jednoznačně žádoucí.

Přestože se uvedený dokument zabývá hodnocením především tvrdých dovedností a schopností pracovníků a klade důraz na snahu o kvantifikaci i nastavení měřitelnosti hodnocených kritérií, nechává organizacím relativní volnost ve formě zpracování těchto hodnocení. Dokument konkrétně uvádí, že způsobilost by měla být definována jako měřitelná dovednost nebo úroveň výkonnosti, vědomostí a znalostí, s přihlédnutím k přístupu a chování.

Většina organizací údržby proto pravidelná hodnocení pojmá, jak z hlediska hodnocení odborné způsobilosti, tak z hlediska požadavků organizace na motivaci a řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Organizace údržby letadel pro hodnocení zpravidla využívají své standardizované nástroje v podobě formulářů pro záznam hodnocení definovaných kritérií, jako je odborná způsobilost k určitým činnostem, samostatnost provádění konkrétních postupů údržby nebo dalších tvrdých dovedností, které je možné nějakým způsobem kvantifikovat. Další částí těchto hodnocení, pak bývá definování rozvojových cílů a jejich nastavení pomocí metodiky SMART na další období. Tyto hodnocení pak v rámci řízené pracovního výkonu mohou být napojeny na systém odměňování v dané organizaci a manažeři na základě vyhodnocených výsledků hodnocení navrhuji odměny nebo navýšení mzdy. Hodnocení jsou prováděna dle požadavku jednou za rok a je vyžadováno jejich uchování pro případ auditů ÚCL nebo dalších organizací a společností oprávněných dělat auditní činnosti v rámci organizací údržby letadel.

#### **2.4.2 Pracovní náplň techniků letecké údržby**

Z důvodu jasnějšího vymezení uváděné pracovní pozice technika údržby letadel, bude níže uvedeno několik základních charakteristik této pozice a základních povinností vyplývajících z tohoto pracovního zařazení. V konkrétnějších detailech se samozřejmě liší vzhledem k specifickým podmínkám konkrétních zaměstnavatelů a jejich předmětu podnikání. Mezi zaměstnavatele se totiž řadí mnoho organizací, které se však v zásadě liší především velikostí organizace nebo typem udržovaných strojů a charakterem údržby. V jejich řadách tedy lze nalézt, jak výrobce letadlové techniky a letadlových celků různé velikosti, samostatná údržbová centra velkých dopravních letadel, aerolinie, které si část údržby provádí sami, dále podniky specializující se pouze na údržbu specifických letadlových celků, menší organizace poskytující podporu leteckým dopravcům v oblasti, tak zvané traťové údržby anebo malé organizace působící na regionálních letištích a další.

Základní charakter pracovní náplně u pracovníků údržby letadel však je v zásadě podobný a pro jeho charakteristiku lze vycházet z definice MPSV uvedené výše v definici pro určení skupiny pracovníků pro účely zaručené mzdy, jako pozici pracovníka provádějícího složitější výměny agregátů letecké techniky nebo jejich částí, vyhledává závady a provádí jejich odstraňování. Na základě analýz interních dokumentů je zřejmé, že mezi další běžné činnosti těchto pracovníků patří standardně i montáže a demontáže letadlových celků, mezi které patří například: výměny kol, brzdových souprav, krytů draku, prvků řízení, interiéru atp. Dále zahrnuje provádění výměn nebo doplňování provozních kapalin a plynů, v neposlední řadě provádění testů všech letadlových systémů, stejně tak, jako odstraňování závad na těchto systémech. Významnou částí práce techniků údržby je dle interních dokumentů společností i prokazatelná schopnost orientace v manuálech výrobců letadel nebo letadlových celků, které jsou zpravidla v anglickém jazyce a velký důraz je kladen i na pečlivost a svědomitost při dodržování zásad během provádění záznamů o údržbě.

V rámci této písemné práce jsou pracovníci údržby letadel souhrnně nazýváni jako technici údržby letadel, u některých zaměstnavatelů se ale setkáváme s rozdělením na letecké mechaniky a tzv. avioniky. Toto rozdělení je v souladu s logikou formálního odborného vzdělání popsaného v následující podkapitole. Základní rozdíl těchto dvou specializací je dán směřováním na strojní nebo elektro odbornost. V praxi se činnosti těchto dvou profesí v relativně velké části prolínají a je i řada zaměstnanců, které si své odborné a kvalifikační znalosti cíleně rozšiřují, aby byli schopni pracovat v rámci obou specializací. Především menší zaměstnavatelé toto sdružení obou kvalifikací podporují a vyhovuje jim. Charakter práce techniků údržby se dále liší s ohledem na to, zda pracují v dílnách s úzkou specializací, dále na těžké, tedy plánované údržbě anebo na takzvané traťové údržbě, kde zpravidla v režimu 24/7

dávají podporu letadlům v provozu a provádí neplánovanou údržbu případně odstraňování závad během provozu.

### 2.4.3 Odborné vzdělání v rámci vzdělávacího systému ČR

Na profesní dráhu technika údržby letadel se nejčastěji vydávají absolventi středoškolských maturitních oborů definovaných v rámci rámcových vzdělávacích programů Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) vydanými pod kódy 23-45-L/02 Letecký mechanik nebo 26-41-L/01 Mechanik elektrotechnik (MŠMT, 2023). Není nicméně neobvyklé, že si profesi v tomto odvětví zvolí i absolventi příbuzných strojních nebo elektro oborů, i když kvalifikační požadavky jsou velmi náročné a dosažení aspoň základních úrovní trvá roky. Základní úkony prováděné při údržbě letadel jsou nicméně schopni vykonávat i pracovníci bez hlubších znalostí problematiky. Další kvalifikační postup a odborný rozvoj pracovníků už je dále regulován příslušnou legislativou a zahrnuje získání průkazu odborné způsobilosti.

### 2.4.4 Průkaz odborné způsobilosti technika údržby letadel

Jak uvádí ÚCL (2023), v rámci leteckých předpisů EU se požadavky na odbornou způsobilost techniků letounů, vrtulníků, kluzáků včetně motorizovaných balónů a vzducholodí, řídí nařízením (EK) č. 1321/2014 (Zachování letové způsobilosti) v platném znění a jeho přílohami III (Part-66) a IV (Part-147). K uvedenému nařízení patří i příslušné AMC a GM (Přijatelné způsoby průkazu a Poradenský materiál) k Part-66 a Part-147 a postup CAA-ZLP-121 (AML Part-66) dostupné na webových stránkách ÚCL (2023).

Kromě uvedeného existují i další národní předpisy, které stojí stranou jednotné evropské legislativy a mají například na starost způsobilost techniků údržby letadlových celků, ale jejich využití je v praxi marginální a proto není nutné s tímto v kontextu této práce zabývat.

Z pohledu jednotné evropské legislativy je nejdůležitějším dokladem způsobilosti technika pro provádění údržby **průkaz technika údržby letadel podle předpisu Part-66** zkráceně jen **AML Part-66** (*Aircraft Maintenance Licence*). Tento doklad má několik kategorií a technikům, kteří splní všechny kvalifikační požadavky ho vydává ÚCL. Postup ÚCL (2023) CAA-ZLP-121 (AML Part-66) kategorie kvalifikací definuje takto:

#### **Kategorie AML Part-66:**

A: Osvědčující mechanik traťové údržby.

B1: Osvědčující technik traťové údržby – drak/motor/systemy.

B2: Osvědčující technik traťové údržby – avionika.

B2L: Osvědčující technik traťové údržby – avionika – kromě letadel skupiny 1.

B3: Osvědčující technik traťové údržby – letouny s pístovým motorem bez přetlakové kabiny s MTOM 2 000 kg a nižší.

L: Osvědčující technik traťové údržby pro letadla dle podkategorií.

C: Osvědčující technik údržby na základně.

#### **Podkategorie AML Part-66:**

A1: Osvědčující mechanik traťové údržby – turbínový letoun.

A2: Osvědčující mechanik traťové údržby – pístový letoun.

A3: Osvědčující mechanik traťové údržby – turbínový vrtulník.  
A4: Osvědčující mechanik traťové údržby – pístový vrtulník.  
B1.1: Osvědčující technik traťové údržby – drak/motor/systémy – turbínový letoun.  
B1.2: Osvědčující technik traťové údržby – drak/motor/systémy – pístový letoun.  
B1.3: Osvědčující technik traťové údržby – drak/motor/systémy – turbínový vrtulník.  
B1.4: Osvědčující technik traťové údržby – drak/motor/systémy – pístový vrtulník.  
L1C: Kluzáky s kompozitovou konstrukcí.  
L1: Kluzáky.  
L2C: Motorové kluzáky a letouny.  
ELA1 s kompozitovou konstrukcí.  
L2: Motorové kluzáky a letouny ELA1.  
L3H: Horkovzdušné balóny.  
L3G: Plynové balóny.  
L4H: Horkovzdušné vzducholodě.  
L4G: Plynové vzducholodě ELA2.  
L5: Plynové vzducholodě kromě ELA 2.

Členění a specifikace tímto nekončí a bylo by možné v dělení dále pokračovat, pro účely a smysl této práce však není nutné se zabývat tímto dělením do většího detailu, protože ani mzdové řády nastavované v rámci organizací nejsou schopné pracovat s takovými detaily. Naopak na základě předběžné analýzy používaných kritérií v rámci používaných mzdových řádů, které budou popsány v dalších kapitolách, budeme v práci dále tento systém redukovat a zaměříme se pouze na nejčastěji využívané kategorie kvalifikací i jejich kombinací, a to jsou dle definic předpisu ÚCL (2023) CAA-ZLP-121 (AML Part-66) tyto hlavní kategorie a jejich oprávnění:

**Kategorie A:** Vydávat osvědčení o uvolnění do provozu po vykonání menší plánované traťové údržby a po odstranění jednoduché závady v rozsahu úkonů konkrétně zapsaných v oprávnění k osvědčování dle Part145. Práva k osvědčování musí být omezena na práci, kterou držitel AML Part-66 osobně vykonal v organizaci oprávněné k údržbě, která oprávnění k osvědčování vydala.

**Kategorie B1:** Vydávat osvědčení o uvolnění do provozu a působit jako podpůrný personál kategorie B1 při:

- údržbě provedené na draku letadla, pohonné jednotce a elektrických systémech;
- práci na systémech avioniky vyžadujících pouze jednoduché zkoušky k prokázání jejich provozuschopnosti a nevyžadujících odstraňování závad.

**Kategorie B2:** Vydávat osvědčení o uvolnění do provozu a působit jako podpůrný personál kategorie B2 při:

- údržbě prováděné na avionice a elektrických systémech;

- úkolech týkajících se elektrických systémů a avioniky v pohonné jednotce a mechanických systémů vyžadujících pouze jednoduché zkoušky k prokázání jejich provozuschopnosti;
- vydávat osvědčení o uvolnění do provozu po vykonání menší plánované traťové údržby a po odstranění jednoduché závady v rozsahu úkonů konkrétně zapsaných v oprávnění k osvědčování dle Part-145. Práva k osvědčování musí být omezena na práci, kterou držitel AML Part-66 osobně vykonal v organizaci oprávněné k údržbě, která oprávnění k osvědčování vydala, a na kvalifikace, které jsou v AML Part-66 kategorie B2 již zapsány.

**Kategorie C:** Vydávat osvědčení o uvolnění do provozu po vykonání údržby letadel na základně. Tato práva platí pro letadlo jako celek.

Uvedené základní kategorie je možné v rámci oprávnění prakticky libovolně kombinovat a doplňovat.

Pro získání uvedených úrovní licence vybraných kategorií AML Part-66 je nutné splnit jednak požadovanou délku praxe, kterou definuje dle požadavků ÚCL (2023) předpis CAA-ZLP-121 (AML Part-66) takto:

Základní praxe pro získání (pod)kategorie B2, B1.1 a B1.3:

- 5 let zkušeností z praktické údržby letadel v provozu, pokud žadatel nemá odpovídající předchozí technické vzdělání, nebo
- 3 roky zkušeností z praktické údržby letadel v provozu a k tomu ukončený výcvik považovaný ÚCL za výcvik dělníka kvalifikovaného v technickém oboru (nutno doložit výučním listem ve strojírenském nebo elektro oboru nebo maturitním vysvědčením z průmyslové školy strojírního nebo elektro zaměření), nebo
- 2 roky zkušeností z praktické údržby letadel v provozu a k tomu ukončený základní výcvik pro příslušnou (pod)kategorii AML Part-66 schválený podle Part-147 (nutno doložit příslušným certifikátem).

Základní praxe pro získání kategorie C pro složitá motorová letadla:

- 3 roky zkušeností s výkonem oprávnění AML kategorie B1.1, B1.3 nebo B2 na složitých motorových letadlech nebo jako podpůrný personál kategorie B1.1, B1.3 nebo B2 na složitých motorových letadlech organizace Part-M/145 nebo jako kombinace těchto dvou možností, nebo
- 5 let zkušeností s výkonem oprávnění AML kategorie B1.2 nebo B1.4 na složitých motorových letadlech nebo jako podpůrný personál kategorie B1.2 nebo B1.4

na složitých motorových letadlech organizace Part-M/145 nebo jako kombinace těchto dvou možností.

Veškerá praxe musí být prokazatelně doložena a potvrzena oddělením kvality organizací s oprávněním pro údržbu letadel příslušné kategorie. Dokládá se i takzvaným záznamem *on job training*, tedy praktickém výcviku na požadovaném formuláři, kde jsou uváděné detaily prováděných prací na konkrétních typech a systémech letadel. Vzhledem k návaznosti na přísně sledované záznamy o údržbě letadel je prakticky nemožné si tento postup jakkoli zjednodušit nebo snad dokonce falšovat.

Další úroveň pro získání AML Part-66, kterou je možné plnit zároveň s probíhající praxí, je absolvování povinných teoretických zkoušek z vybraných modulů. Základní časový rámec na splnění uvedených zkoušek je pět let a moduly pro vybrané kategorie mají dle požadavků ÚCL (2023) v souladu s CAA-ZLP-121 (AML Part-66) skladbu popsanou v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Moduly na teoretické zkoušky pro získání AML dle Part 66

modul	název	
1	Matematika	
2	Fyzika	
3	Základy elektrotechniky	
4	Základy elektroniky	
5	Digitální technika / Elektronické přístrojové systémy	
6	Materiály a základní strojnické součásti	
7A	Postupy údržby	A, B1, B2, B2L
7B	Postupy údržby	B3
8	Základy aerodynamiky	
9A	Lidské činitele	A, B1, B2, B2L
9B	Lidské činitele	B3
10	Letecká legislativa	
11A	Aerodynamika, konstrukce a systémy turbínových letounů	A1, B1.1
11B	Aerodynamika, konstrukce a systémy pístových letounů	A2, B1.2
11C	Aerodynamika, konstrukce a systémy pístových letounů	B3
12	Aerodynamika, konstrukce a systémy vrtulníků	A3, A4, B1.3, B1.4
13	Aerodynamika, konstrukce a systémy letadel	B2, B2L
14	Pohon	A1, A3, B1.1, B1.3
15	Turbínový motor	A1, A3, B1.1, B1.3
16	Pístový motor	A2, A4, B1.2, B1.4, B3
17A	Vrtule	A2, B1.2, B2L
17B	Vrtule	B3

Zdroj: ÚCL (2023)

Přezkoušení z teoretických modulů probíhá pouze u schválených organizací certifikovaných pro tyto účely ÚCL dle standardu Part 147, jejich aktuální přehled je k dispozici na webových stránkách ÚCL (2023). Některé zkoušky z obecných modulů, jako je matematika nebo fyzika, je možné uznat formou zápočtů z maturitních zkoušek nebo vysokoškolského studia, ale pouze v omezeném rozsahu, a i s touto možností zůstávají pro techniky údržby letadel teoretické



zkoušky náročným úkolem v určitém ohledu srovnatelným se studiem vysoké školy, se kterým si neporadí každý.

Další úroveň kvalifikace pro techniky údržby letadel po získání AML Part-66 je takzvaný typový výcvik.

#### **2.4.5 Typový výcvik**

Typový výcvik je výcvik na konkrétní typ letounu s konkrétním typem pohonné jednotky (například Boeing 737-600/700/800/900 (CFM56)), bez kterého technik údržby letadel není oprávněn samostatně provádět úkony údržby na tomto konkrétním typu letadla. Jedná se o další kvalifikační požadavek striktně definovaný předpisy EASA shrnutých v konsolidovaném znění v dokumentu AMC a GM k Částem M, 145, 66, 147 dostupných na stránkách ÚCL (2023). Také tento výcvik je možné provádět pouze u organizací schválených a certifikovaných v rámci oprávnění dle takzvaného Part 147, v rámci ČR se v tomto případě jedná o organizacích schválených ÚCL a dohledatelných na webových stránkách ÚCL (2023) v souladu s dokumentem CAA-ZLP-143 Organizace Part 147. Pokud se jedná o jiné země, pak je to v rámci EU schválení národním úřadem pro civilní letectví konkrétní země, nebo v případě zemí mimo EU se jedná o schválení přímo EASA, jejichž přehled je k dispozici na webových stránkách EASA – Foreign Part 147 Organisations (2023).

Jak například uvádí Czech Aviation Training Center (2023), v případě typového výcviku jde zpravidla o školení v délce několika týdnů až měsíců (v závislosti na typu letadla, složitosti jeho systémů a velikosti), která se vždy skládá z teoretické a praktické části. Součástí úspěšného zakončení výcviku jsou teoretické testy ze všech systémů konkrétního typu letadla a také praktické přezkoušení ukončující praktickou část výcviku. Po ukončení výcviku a získání certifikátu je tento výcvik absolventovi zapsán ÚCL do AML Part-66 v souladu s výše uvedenými předpisy.

Na základě informací získaných od oslovených společností jsou tato školení většinou hrazena zaměstnavatelem. Cena takového výcviku bývá různá, zpravidla se ale často pohybuje i v řádech vyšších stovek tisíc korun, kromě samotné ceny výcviku zde hraje roli i jeho délka, to, kde se výcvik uskuteční, zda je teoretická část realizována prezenčně nebo on-line, nebo zda se jedná o individuální nebo skupinový výcvik prováděný v ČR nebo v zahraničí. Z toho důvodu je na takový výcvik pracovník vyslán většinou až na základě podpisu kvalifikační dohody a odsouhlaseného závazku zaměstnance setrvat po sjednanou dobu u zaměstnavatele. Vzhledem k limitované nabídce, poměrně vysoké ceně a časové náročnosti výcviku zaměstnavatelé zpravidla vysílají své pracovníky na tyto školení po celém světě, což zvyšuje náklady na výcvik. Většina kurzů a výcviků probíhá v anglickém jazyce. Toto určitým způsobem opět selektuje pracovníky vhodné pro tento typ výcviku, protože ne každý se může, nebo zvládne zúčastnit například šesti týdenního výcviku v anglickém jazyce, probíhajícího v zahraničí.

Kromě typových výcviků je zde i celá řada dalších možných výcviků, například na provádění specifických náročnějších údržbových postupů nebo ovládání specifických technologií. Některé je možné mít také zaznamenané v AML, jiné jsou doloženy pouze certifikáty a nejsou sledovány v rámci databáze vedené na ÚCL. Všechny tyto kvalifikace jsou vázány individuálně ke konkrétnímu pracovníkovi jako fyzické osobě a jsou při změně zaměstnavatele přenosné. Jediným sledovaným parametrem pro další využití kvalifikace je v takovém případě pouze dostatečná prokazatelná praxe na konkrétní technologii nebo typ letadla.

Samotné vyškolení na typ letadla nebo konkrétní technologii však pracovníka samo o sobě neopravňuje k tomu, aby mohl takto zodpovědnou práci samostatně provádět. K tomu je nutné mít ještě autorizaci od organizace údržby.

#### **2.4.6 Autorizace zaměstnance organizací údržby**

Organizacemi údržby jsou v tomto kontextu míněny podniky jako organizace, jejichž předmětem činnosti je provádění údržby letadel nebo jejich částí, a je k této činnosti schválen a certifikován ÚCL v souladu s platnou legislativou. Jednou z podmínek úspěšného schválení organizace údržby je i doložení dostatečného množství takzvaného osvědčujícího (B1/C, B2/C nebo B1/2/C) a podpůrného osvědčujícího (B1, B2 nebo B1/2) personálu, tedy pracovníků s náležitým typem požadované kvalifikace. Touto kvalifikací, jak už jsme si vysvětlili výše, je u personálu míněno držení AML Part-66 se zapsaným typovým výcvikem nebo specializací pro typy letadel nebo specifické činnosti, které má organizace schválena v rámci své autorizace pro provádění údržby. Jak uvádí AMC a GM k Částem M, 145, 66, 147 (2006, s. 240) to, že „má dostatečný personál“ znamená, že organizace podle přesně stanoveného plánu normohodin zaměstnává nebo uzavírá smlouvu s odborně způsobilými zaměstnanci, z nichž minimálně polovina by měla být z důvodu zajištění organizační stability stálí zaměstnanci provádějící údržbu v dílně, hangáru nebo traťovou údržbu v každé směně. Za účelem zvládnutí určité provozní nálehavosti může příslušný úřad povolit organizaci dočasné navýšení poměru smluvních zaměstnanců v souladu se schválenými postupy, které by měly popisovat rozsah, specifické povinnosti a odpovědnosti, zajišťující odpovídající organizační stabilitu. Pro účely tohoto pododstavce „zaměstnan“ znamená osobu, která je přímo zaměstnána jako jednotlivec organizací oprávněnou k údržbě podle Části-145, kdežto „uzavřít smlouvu“ znamená, že osoba je zaměstnána u jiné organizace, která má smluvní vztah s organizací oprávněnou k údržbě podle Části-145.

Jak plyne z vnitřních dokumentů popisovaných společností v praxi to znamená, že organizace v rámci svých vnitřních postupů schválených ÚCL deklaruje, že s ohledem na plán normohodin disponuje definovaným procentuálním podílem náležitě kvalifikovaných techniků, které autorizuje do role osvědčujícího nebo podpůrného osvědčujícího personálu. Neznamená to však, že každý technik splňující kvalifikační požadavky musí být nutně do této role nominován. Jak dále plyne z analýz interních dokumentů v praktické části popisovaných společností, rozhodnutí o autorizaci nebo jejím odebrání přísluší v praxi většinou nadřízenému manažerovi nebo oddělení kvality, na základě hodnocení krátkodobých nebo dlouhodobých pracovních výsledků a výkonů. Snížení počtu osvědčujícího personálu může být provedeno také z provozních důvodů nebo při prokázání nedostatečné průběžné praxe konkrétního pracovníka na konkrétní typ letadla.

O odebrání nebo omezení autorizace, ale může v souladu s vnitřními postupy zažádat i sám zaměstnanec, například z důvodu objektivního odůvodnění, že se ze zdravotních či osobních důvodů, nebo kvůli nedostatečné praxi necítí na to vykonávat momentálně zodpovědnou činnost osvědčujícího personálu. Vzhledem k respektování problematiky lidských činitelů by manažer měl požadavek zaměstnance v tomto ohledu respektovat, i přestože může z pohledu manažera být problematický, například z důvodu nutnosti plánování potřebných pracovních kapacit atp.

Každá organizace má ve svém výkladu organizace údržby tyto postupy a podmínky zpravidla popsání a autorizační dokument je v případě každé organizace unikátním typem dokladu.

Jak je zřejmé, prostředí údržby letadel se v mnoha ohledech liší od jiných průmyslových odvětví. Ať už jde o mnoho stupňů požadované kvalifikace zaměstnanců, velké náklady na jejich výcvik anebo přísná pravidla a systémy pomáhající udržení bezpečnosti letového

provozu. Všechny tyto oblasti a specifika mají zásadní vliv i na práci manažera a každodenní aplikaci manažerských nástrojů využívaných k řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Z toho důvodu je v tomto průmyslovém odvětví o to důležitější mít, pokud možno spravedlivý, motivační a efektivní systém odměňování.

## 2.5 Metodika práce

Základním vstupem pro praktickou část diplomové práce byla především důkladná rešerše a analýza interních dokumentů vybraných společností, které se zabývají tématem odměňování techniků údržby letadel. Tyto dokumenty jsou autorovi přístupné a sám se na tvorbě některých z nich i podílel a implementoval je do praxe, a to v obou uvedených společnostech. Jelikož se však v případě systémů odměňování vysoce kvalifikovaných zaměstnanců jedná o velmi citlivá firemní data, publikace některých detailů včetně názvů vybraných společností bude v rámci práce omezena.

V rámci další metodiky použité v praktické části této práce bude využito několik dalších základních výzkumných metod, a to jak kvantitativních, tak kvalitativních. Základní použitou metodou samotného výzkumu bude analýza SWOT, která je, jak uvádí Kozel et al. (2011, s. 45) nejjednodušší analýzou vedoucí k identifikaci silných (*Strength*) a slabých (*Weakness*) stránek zkoumaného subjektu a k vymezení příležitostí (*Opportunities*) a ohrožení či hrozeb (*Threats*) přicházejících z vnějšího prostředí. Bývá výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum, a tak byla i v tomto případě použita. Podklady pro tuto analýzu byly získány už zmíněným rozbořením interních dokumentů vybraných společností.

Metody SWOT analýzy bude v první části praktické práce využito k identifikaci základních kategorií odměňovacích systémů, které jsou v současné době aplikovány ve sledovaných organizacích. Budou tedy popsány, jak silné a slabé stránky těchto systémů, tak jejich příležitosti a možné hrozby plynoucí z jejich využívání.

Dalším krokem bude následně provedení dotazníkového šetření mezi techniky údržby letadel, a to v rámci obou sledovaných organizací. To bude realizované formou písemného dotazníku se souborem uzavřených a polouzavřených otázek. Otázky budou zaměřené nikoli na téma mzdového systému používané v určité organizaci, ale spíše na obecnější otázky motivace a vnímání principů odměňování, případně na váhu, kterou respondenti kladou na konkrétní úroveň kvalifikací atp.

Aby výzkum nezahrnoval pouze data získaná od zaměstnanců na pozici techniků údržby letadel, tedy zaměstnanců jejichž zájmy o úpravu systému odměňování by mohly být jednostranně ovlivněny, bude dotazníkové šetření následně doplněno ještě rozhovory s vybranými manažery obou společností. Tito manažeři by měli prezentovat to, co by v rámci motivace a řízení pracovního výkonu v odměňovacím systému potřebovali, co ve stávajících považují za funkční a co naopak ne. Rozhovory s manažery budou vedeny v souladu s teorií, kterou popisuje Průcha (2010, s. 120), kdy je rozhovor veden výzkumníkem s jedním nebo několika respondenty, a to obvykle s použitím předem sestaveného souboru otázek – tzv. strukturovaný rozhovor. Při něm o tématu rozhovoru a získávaných informacích rozhoduje sám výzkumník. V tomto případě bude v praxi využita spíše Průchou (2010, s. 120) popsaná metoda varianty tzv. polostrukturovaného rozhovoru, kdy výzkumník sice zadává připravené otázky, ale respondent má širší volbu odpovědí než u striktně strukturovaného rozhovoru.

V rámci praktické části výzkumu a vyhodnocení dotazníků bude následně také provedeno vyhodnocení a ověření vzájemné závislosti několika vybraných hodnot získaných dotazníkovým šetřením, na které bude použit Chí-kvadrát  $X^2$  test nezávislosti v kombinační tabulce dvou diskrétních znaků. V rámci ověření předpokládaných statistických závislostí bude

definováno několik hypotéz, tedy jak uvádí Reichel (2009, s. 60) domněnek, podmíněně pravdivých výroků o vztahu mezi dvěma nebo více jevy, o existenci nějakého faktu, fenoménu, procesu ad. a jejich příčinách, o jejich změnách atd. Svou formulací předjímají hypotézy určitý stav (vztah mezi znaky apod.), které je možné zjišťovat a zkoumat, empiricky ověřovat.

Platnost stanovených hypotéz bude otestována už zmíněným testem vycházejícím z kontingenční tabulky a jeho postup je takový, že bude nejprve vytvořena tabulka pozorovaných četností, která bude následně převedena do tabulky teoretických četností. Na základě zjištěných pozorovaných a teoretických hodnot bude následně vypočtena hodnota testovaného kritéria  $G$ , které bude následně dle počtů stupňů volnosti a definované hladiny významnosti přiřazena kritická mez. Následně bude porovnána hodnota kritéria  $G$  s kritickou mezí. V případě, že hodnota  $G$  bude rovna nebo vyšší než kritická mez, lze veličiny považovat za závislé a potvrdit hypotézu, která tuto závislost vyjadřuje. Síla závislosti následně bude vyjádřena pomocí Pearsonova koeficientu kontingence. Výpočty v analýze budou vždy prováděny na hladině 5 % významnosti ( $\alpha = 0,950$ ). V případě, že by nedošlo ke splnění podmínek správné aproximace, jak je v odborné literatuře definuje například Řezanková (2007, s. 80), tedy že 80 % všech četností musí být vyšší než číslo 5 a 100% četností musí převyšovat číslo 2, bude místo ch-kvadrát testu použit Fischerův exaktní test, často používaný pro čtyřpolní tabulky. Pro uvedenou část výzkumu budou použity následující vzorce:

- vzorec pro výpočet hodnot teoretických četností:  $n_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$ , kde  $n_i$  značí pozorované četnosti a  $n_j$  je počet výskytu hodnot a  $n$  rozsah statistického souboru;
- vzorec pro výpočet testového kritéria:  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$ , kde  $n_{ij}$  vyjadřuje pozorované četnosti a  $n'_{ij}$  značí teoretické četnosti;
- vzorec pro výpočet Pearsonova koeficientu kontingence:  $C = \sqrt{\frac{G}{n+G}}$ , kde  $G$  značí hodnotu testovaného kritéria a  $n$  rozsah statistického souboru;
- počet stupňů volnosti je spočten vzorcem:  $(r - 1)(c - 1)$ , kde  $r$  značí počet řádků a  $c$  počet sloupců;
- vzorec pro Fisherův exaktní test:  $P = \frac{(A+B)!(C+D)!(A+C)!(B+D)!}{A!B!C!D!N!}$ , v tomto vzorci jsou hodnoty v čitateli marginální četnosti a řádkové a sloupcové součty a  $N$  je celková četnost všech znaků (Řezanková, 2007);
- tabulka zachycující kvantily  $\chi^2$  rozdělení s v stupni volnosti je uvedena v příloze 7.

Na základě analýzy získaných dat a výstupů dotazníkového šetření ve vybraných organizacích doplněných o data z rozhovorů s oslovenými manažery, následně bude v poslední části praktické práce navržen mzdový řád použitelný pro techniky údržby letadel ve vybrané organizaci. Ten by měl zohledňovat jak výstupy dat získaných z šetření a reflektovat tedy

názory pracovníků a manažerů, kterým by měl sloužit jako nástroj motivace a efektivního řízení pracovního výkonu, tak i respektovat legislativní požadavky definované zákoníkem práce.

### 3 Praktická část práce

Následující praktická část práce s v rámci svých subkapitol bude věnovat praktickému řešení problematiky odměňování techniků údržby letadel. Nejprve bude provedena analýza vybraných odměňovacích systémů, následně bude provedeno kvantitativní a kvalitativní výzkumné šetření a jeho vyhodnocení. V posledních subkapitolách praktické části práce bude následně navržen systém odměňování pro vybranou organizaci.

#### 3.1 Představení společností

V rámci praktické části diplomové práce bude pracováno se mzdovými systémy pro odměňování techniků údržby letadel dvou společnostmi se sídlem v České republice. Vzhledem k tomu, že systémy odměňování jsou považovány z perspektivy firem za velmi citlivé informace, název ani jedné z firem nebude v práci přímo uveden. Prostředí a základní informace k oběma z nich budou nicméně dále ve stručnosti popsány. Důležitým faktem je, že ačkoli je pro obě společnosti údržba letadel významnou částí jejich obchodní činnosti, nejsou v rámci tohoto segmentu služeb navzájem přímými konkurenty, tato skutečnost je zřejmá už při základním srovnání nabídky služeb obou společností ve jejich internetových stránkách.

Oblast ve které si nicméně obě společnosti poměrně významně mohou konkurovat je naopak, pracovní trh, na kterém vyhledávají kandidáty podobného profilu. Tento fakt je zřejmý už ze základního srovnání náborových inzerátů na zveřejněných na pracovních portálech. Jak bylo zjištěno při základním seznámení s prostředím před samotným dotazníkovým šetřením, výjimkou není ani přímý přestup pracovníka z jedné společnosti do druhé. Přesto je méně pravděpodobně méně častý než do jiných společností, a to z toho důvodu, že každá z firem, jak už bylo uvedeno, provádí údržbu jiných typů letadel. Určité kvalifikace vyžadované jednou společností nemají tak u té druhé prakticky žádnou hodnotu a pracovník musí být i tak při změně zaměstnavatele nákladně přeškolen v rámci typového výcviku.

##### 3.1.1 Společnost AB

Společnost AB působí na trhu od roku 2004 kdy začínala jako letecká společnost provozující dvě letadla a s původním počtem 30 zaměstnanců nabízela základní služby spojené s provozem soukromých letadel. V současné době má společnost s odkazem na její webové stránky, více než 250 zaměstnanců a působí na letišti v Praze Ruzyni a v Bratislavě. Týmy jejich pracovníků nabízí komplexní portfolio služeb nezbytných k provozu stávající letky současných 13 letadel v kategorii, tak zvaných midsize a heavy jet. Nabízené služby zahrnují komplexní správu celé flotily počínaje hangárováním, handlingovými službami, plánováním letů, udržování letové způsobilosti až po lehkou i těžkou údržbu (web společnosti AB, 2023). Tu společnost provádí na tzv. složitých motorových letadlech, které ÚCL (2023) definuje jako letadla s maximální schválenou vzletovou hmotností více než 5 700 kg, nebo, která mají schválený maximální počet sedadel pro cestující více než 19, nebo mají schválený provoz s minimální posádkou nejméně dvou pilotů, případně vybavený jedním nebo více proudovými motory či více než jedním turbovrtulovým motorem.

O údržbu se v této organizaci stará tým přibližně 40 techniků a pracovníků podpurných profesí, jako jsou například lakýrníci nebo letečtí klempíři. Převážnou část pracovníků údržby tvoří kmenoví zaměstnanci, je však běžné, že v provozních špičkách jsou doplňováni pracovníky na krátkodobé kontrakty anebo na dohody. Standardní pracovní doba pracovníků těžké údržby a dílen je jednosměnná, pravidelná, rovnoměrně rozvržená. Pracovníci lehké údržby pracují v nepřetržitém režimu nepravidelně, nerovnoměrně rozvržené pracovní doby zahrnující práci

v noci s vyrovnávacím obdobím tří 12 týdnů. Ve společnosti není organizována žádná odborová organizace (interní dokumenty společnosti AB, 2023).

Společnost provozuje všechny typy údržby jak na letounech z vlastní flotily, tak na letounech externích zákazníků. Pokud se jedná o lehkou údržbu, ta je standardně v režimu 24/7 prováděna především na letištích v Praze a Bratislavě, ale není neobvyklé v této oblasti poskytovat služby prakticky kdekoli na světě v závislosti na případném požadavku klientů. Těžká údržba je zaměřena jen na některé typy letadel, která společnost provozuje a je o to více orientována na externí klientelu poptávající pravidelnou údržbu většího rozsahu na svých strojích. Na oddělení těžké údržby pracuje větší část pracovníků technického úseku. Technici na tomto oddělení pracují standardně v režimu pravidelné rovnoměrně rozložené pracovní doby a hlavní základna tohoto oddělení je v Praze.

Takzvaný technický úsek, tedy oddělení, které má ve společnosti AB na starosti všechny služby související s údržbou letadel je se svými přibližně 70 zaměstnanci je jedním z největších oddělení společnosti AB. Jak je zřejmé ze zveřejněné výroční zprávy, například v náročném roce 2021 se podílela na výnosech společnosti částkou kolem 371 930 000 CZK, přičemž podíl na celkových tržbách to byl více než 17%. Přínos údržby pro celkové hospodářské výsledky firmy je tedy výrazný, a to i přes značnou diverzifikaci služeb, které společnost poskytuje (Výroční zpráva společnosti AB, 2021).

### **3.1.2 Společnost XY**

Společnost XY byla založena v roce 2010 jako dceřiná společnost jedné z významných leteckých společností působících v rámci České republiky. Vznikem bylo faktické odloučení technického úseku této letecké společnosti a založení samostatné dceřiné společnosti. Z toho důvodu lze tedy říci, že její historie a tradice je v jistém smyslu starší, než je datováno formální založení této společnosti. Hlavním předmětem činnosti společnosti XY je prakticky výhradně poskytování služeb údržby velkých letadel a dalších přidružených služeb s jejich údržbou souvisejících. Podle veřejně dostupných informací na internetových stránkách společnosti má v současnosti přibližně 600 zaměstnanců, z nichž většinu tvoří kvalifikovaný personál údržby letadel (web společnosti XY, 2023). Jak vyplývá z informací získaných od zaměstnanců společnosti většinu manuálních pracovníků údržby tvoří kmenový zaměstnanci, v provozních špičkách však často bývají doplňováni krátkodobými kontraktory nebo pracovníky s uzavřenými pracovními dohodami. Pracovníci těžké údržby a dílen pracují v jednosměnném, nerovnoměrně rozvrženém pracovním režimu bez práce v noci. Pracovníci lehké údržby pracují v nepřetržitém provozu v režimu nepravidelné nerovnoměrně rozvržené pracovní doby. V rámci společnosti působí několik odborových organizací, které hájí zájmy různých skupin zaměstnanců, největší odborovou organizací je ta, která sdružuje zaměstnance na pozici letecký mechanik a avionik. Jednou z dohod plynoucích z kolektivní smlouvy je dohoda o vyrovnávacím období 52 týdnů (Kolektivní smlouva společnosti XY, 2023).

Kromě poskytování traťové a těžké údržby vybraných typů složitých letadel má firma výrazné zastoupení i v oblasti dílen na údržbu letadlových celků, podvozků a kol, strukturálních oprav nebo provádění nedestruktivní defektoskopie. Sídlo společnosti je v Praze, kde má převážnou většinu svého zázemí, společnost však má tradici a schopnosti na základě požadavku zákazníků provozovat krátkodobé i dlouhodobé stanice traťové údržby na dalších letištích jak v ČR, tak i v zahraničí (web společnosti XY, 2023). Společnost má podle informací z naposledy publikované výroční zprávy z roku 2020 největší podíl tržeb v oblasti služeb spojených s těžkou údržbou. Jak společnost deklaruje na svých internetových stránkách, její služby využívají přední světové letecké společnosti, a to jak v oblasti lehké, tak těžké údržby. Podle výsledků zveřejněných ve zmiňované výroční zprávě za rok 2020, tržby za provádění údržby

letadel v tomto roce dosáhly částky 1 314 661 000 CZK. Uvedená částka tvořila 93 % celkových tržeb společnosti za uvedený rok (Výroční zpráva společnosti XY, 2020).

## **3.2 Deskripce vybraných systémů odměňování**

Jak už je zřejmé z obsahu předchozí kapitoly obě vybrané společnosti, přestože působí ve stejném odvětví, jsou do značné míry rozdílné, a to se týká nejen hlavního předmětu podnikání nebo velikosti organizace, ale i pracovních podmínek a prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Základní pracovní náplň a charakter obsahu pracovní činnosti pracovníků údržby je však v základu shodný. I přes některé uvedené rozdíly je zde nicméně podstatný fakt, že si obě společnosti částečně konkurují na pracovním trhu, což znamená, že si je problematika obou společností ve vztahu k odměňování techniků údržby letadel velmi blízká a obě společnosti, dle zjištění během přípravné rešerše této písemné práce, řeší v oblasti odměňování této kategorie pracovníků obdobné problémy.

Vzhledem k částečně rozdílným podmínkám však obě společnosti mají poněkud rozdílné strategie odměňování. V zásadě největším rozdílem vedoucím k různému přístupu je absence odborové organizace ve společnosti AB, a naopak její přítomnost a relativně silné postavení ve společnosti XY. Tento základní rozdíl vede v obou případech k tomu, že se obě společnosti k řešení této problematiky staví rozdílně, i když je v obou případech cíl, tedy nastavení funkčního odměňovacího systému stejný. Oba systémy a jejich fungování proto do většího detailu popíšeme a analyzujeme v následujících kapitolách.

### **3.2.1 Systém odměňování techniků údržby letadel ve společnosti AB**

Jak už bylo uvedeno v předcházejících kapitolách. Důležitým faktorem, který ovlivňuje ve společnosti AB změny a fungování systému odměňování je skutečnost, že ve společnosti není žádná odborová organizace, která by s vedením společnosti společně vyjednávala o nastavení a úpravách systému nebo dalších otázkách. Z uvedeného důvodu, jak vyplynulo z analýzy interních zdrojů společnosti, zde není žádný dokument, který by se věnoval detailněji odměňování techniků údržby letadel například ve formě mzdového řádu nebo nastavoval transparentní systém mzdových tarifů (interní dokumenty společnosti AB, 2023).

V rámci řízené dokumentace společnosti existuje dokument popisující v jedné části obecné podmínky odměňování v celé společnosti. V rámci tohoto dokumentu jsou definovány pouze základní pravidla odměňování, vztahující se na všechny pracovníky společnosti a popisují mimo jiné především například výši zákonem vyžadovaných příplatků za práci o svátcích, víkendech nebo během nočních směn. V této oblasti politika společnosti sleduje prakticky pouze s jednou výjimkou zákonem definovaná minima příplatků, ani nedefinuje žádné jiné výhody nebo pravidla nad standard definovaný zákoníkem práce. Jedinou zmíněnou výjimkou jsou organizací přiznané vyšší než zákonem definované diety za zahraniční cesty. Toto však nijak zásadně neovlivňuje odměňování techniků údržby letadel a významnější výhodou je to spíše pro jiné skupiny zaměstnanců (interní dokumenty společnosti AB, 2023).

Z uvedeného důvodu pravidla ohledně výše základní mzdy techniků údržby letadel ve společnosti defacto nejsou formálně definována a jejich nastavení a udržování je v rukou oddělení HR a manažerů konkrétních oddělení. Jak vyplynulo z informací získaných při rozhovoru se zaměstnanci, při nábore nového pracovníka se tedy výše nabídnuté mzdy pro úspěšného uchazeče řídí jednak doloženými kvalifikacemi a praxí, a dále spíše intuitivně odhadem jeho skutečného potenciálu, který se následně promítne do osobního ohodnocení. Dále se vychází z mezd, které mají stávající zaměstnanci na obdobných pozicích se shodnou kvalifikací. Významnou roli v nastavení mzdy nově příchozích pracovníků hraje logicky



jednoznačně také situace na trhu práce a počet možných uchazečů na otevřenou pozici, jejich kvalifikace a naplnění představy o ideálním kandidátovi.

Při určování mzdy v této společnosti tedy hraje významnou roli rozhodnutí manažerů oddělení, které má požadavek na nové zaměstnance a také oddělení HR. Tito manažeři jsou následně limitováni kromě mzdového rozpočtu především i nabídkou a poptávkou na pracovním trhu, o které by měli mít dobrý přehled na jejímž základě je možné pracovat s osobním ohodnocením daného pracovníka.

Kromě prvně zmíněného interního dokumentu zabývajícího se pouze vybranými částmi systému odměňování platného pro všechny zaměstnance společnosti, je zde i druhý dokument. Tímto druhým dokumentem je vnitřní předpis, který popisuje přímo specifika vztahující se k profesi techniků údržby letadel. Tento dokument nicméně definuje pouze vybraná pevně stanovená pravidla a zásady odměňování zaměstnanců na těchto pozicích a fungují pouze jako specifický doplněk základního dokumentu o odměňování, který byl popsán výše. Tento specifický dokument obsahuje pouze několik pravidel vztahujících se o odměňování techniků údržby letadel, ale nijak neupravují základní parametry nebo nastavení výše základních mezd tohoto personálu (interní dokument společnosti AB, 2023).

V první řadě definují požadavek na 5% variabilní složku mzdy. Dokument však nijak nespecifikuje podmínky jejího přiznání nebo odejmutí. V další části dokumentu jsou to následně přesnými částkami definované nárůsty mzdy při získání některých přesně definovaných kvalifikací, kterými jsou: typový výcvik, oprávnění kategorie C, kvalifikace na provádění boroskopických inspekcí nebo výcviky na provádění strukturálních oprav. Všechna tyto kvalifikační navýšení jsou však vždy taková, o kterých rozhoduje zaměstnavatel rozhodnutím o vyslání zaměstnance na školení a úhradou nákladu výcviku nebo přiznáním vyšší odbornosti z hlediska autorizace v rámci firemního oprávnění (interní dokument společnosti AB, 2023).

Další, pevnou částkou definované jsou také příplatky za vedení pracovní skupiny a za vedení projektového týmu.

Pracovní skupinou je tímto dokumentem míněna menší skupina pracovníků (zpravidla do pěti zaměstnanců), kteří jsou tímto pracovníkem vedeni v rámci prací na konkrétním systému (například exteriér letadla, interiér letadla, palivový systém, systém řízení, avionické systémy atp.)

Vedením projektového týmu se rozumí vedení všech pracovníků na konkrétním projektu údržby včetně několika vedoucích skupin (dle získaných informací během rozhovoru s manažery společnosti, zpravidla do 20 pracovníků).

Hlavní rozdíl mezi uvedeným navýšením mzdy za prohloubení nebo rozšíření kvalifikace a příplatkem za vedení skupiny zaměstnanců u projektů je v tom, že mzdové navýšení za kvalifikace se dle uvedeného dokumentu přidává a v definovaném poměru dělí do základní a variabilní složky mzdy, zatímco částka za vedení pracovní skupiny nebo projektového týmu je pracovníkovi přiznána formou příplatku za výkon funkce. Tyto funkční příplatky s sebou pro řadové techniky nesou rozšíření pracovní náplně o další povinnosti plynoucí z této rozšířené funkce vedoucího pracovníka. V praxi by měly být zpravidla přiznávány na delší období a jejich platnost je dle dokumentu vždy minimálně celý kalendářní měsíc.

Příplatek za vedení skupiny tvoří dle analyzované verze interního dokumentu (2023) 60% příplatku za vedení týmu celého projektu a je přiznávána automaticky, jakmile je zaměstnanci přiznána tato rozšířená funkce.

Příplatek za vedení projektového týmu je jmenovaným pracovníkům dle interního dokumentu naopak přiznáván na základě měsíčně hodnoceného plnění definovaných KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti). Tyto jsou každý měsíc vyhodnocovány a nově definovány manažerem oddělení na období následujícího měsíce.

Hlavní charakteristikou uvedeného dokumentu je tedy především to, že nijak neupravuje celkovou výši mezd, ani nerozděluje pracovníky na základě definovaných kritérií do žádných tříd. Pouze popisuje navýšení mzdy za určité nově získané kvalifikace nebo definuje příplatek za vedení větší či menší skupiny pracovníků, bez ohledu na to, jaká je výše celkové mzdy konkrétního pracovníka.

Z hlediska odměňování je v tomto dokumentu ještě uveden zajímavý benefit a to ten, že společnost se zaměstnanci zavazuje uhradit každou úspěšně složenou teoretickou zkoušku pro získání AML Part-66 a tím se snaží nekvalifikované zaměstnance motivovat k zvyšování jejich kvalifikace (interní dokument společnosti AB, 2023).

### 3.2.2 Výsledek SWOT analýzy systému ve společnosti AB

Následující kapitola se bude věnovat definování a následnému shrnutí položek analýzy SWOT. Definování jednotlivých položek všech čtyř kvadrantů bylo provedeno na základě rešerše a analýzy interních dokumentů zabývajících se systémem odměňování ve společnosti AB popsáných v předchozí kapitole. Přehled jednotlivých kategorií je znázorněn v tabulce č. 4 a následně jsou jednotlivé kategorie blíže vysvětleny a popsány.

Tabulka 4 SWOT analýza odměňovacího systému ve společnosti AB

SWOT analýza odměňovacího systému společnosti AB	
Silné stránky ( <i>Strengths</i> )	Slabé stránky ( <i>Weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednoduché řízení a kontrola mzdových nákladů</li> <li>- Bez výrazné administrativní zátěže</li> <li>- Flexibilita mzdového systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netransparentnost pro zaměstnance</li> <li>- Není motivační</li> <li>- Umožňuje nespravedlnost v odměňování</li> <li>- Špatná kontrola možné diskriminace</li> </ul>
Příležitosti ( <i>Opportunities</i> )	Hrozby ( <i>Threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost úpravy systému a řešení nedostatků</li> <li>- Možná mimořádná motivace a stabilizace zaměstnanců</li> <li>- Možnost reagovat na změny na pracovním trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená fluktuace pracovníků</li> <li>- Špatná konkurenceschopnost na pracovním trhu</li> <li>- Možná demotivace zaměstnanců</li> <li>- Možná diskriminace</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Silné stránky:

- Jednoduché řízení a kontrola mzdových nákladů: v podstatě o veškerých navýšeních mzdy rozhodují vedoucí zaměstnanci. Pokud je mzdový budget dobře připraven je možné mzdové náklady velmi dobře kontrolovat a predikovat.
- Bez výrazné administrativní zátěže: Prakticky jedinými úkony v rámci měsíční přípravy mezd ze strany manažerů je navržení odměn a srážek variabilních složek a vyhodnocení KPI projektových vedoucích pracovníků.

- Flexibilita mzdového systému: V případě potřeby je možné se systémem odměňování jakkoli pracovat a reagovat dle momentálních potřeb organizace.

#### Slabé stránky:

- Netransparentnost pro zaměstnance: i přestože manažeři v rámci interních postupů mají definované nepsané rozsahy mezd, aby nedocházelo k diskriminaci, zaměstnanci o nich nevědí a systém je pro ně netransparentní. Nemají garantované žádné navyšování kromě částky za některé získané kvalifikace.
- Není motivační: systém odměňování nemotivuje pracovníky k vyšším výkonům a až na výjimky ani ke zvyšování kvalifikace. Zaměstnanci nevědí jasně, co je za co, a tak mohou ztrácet motivaci.
- Umožňuje nespravedlnost v odměňování: vzhledem k velké flexibilitě odměňovacího systému může v návaznosti na vývoj pracovního trhu a momentální velikosti poptávky po profesi techniků údržby letadel teoreticky docházet k výraznému rozdílu v nabízené mzdě při nábore nových pracovníků v rozdílných obdobích.
- Špatná kontrola možné diskriminace: vzhledem ke komplikovanému systému kvalifikací a tomu, že pracovníci na pozici techniků údržby letadel pracují na více odděleních, není nastaven efektivní systém kontroly možné mzdové diskriminace pracovníků.

#### Příležitosti:

- Možnost úpravy systému a řešení nedostatků: vzhledem k flexibilitě systému je možné systém modifikovat a přenastavit tak, aby se stal například více motivačním, transparentnějším a celkově je možné v jeho rámci odstraňovat většinu faktorů označených jako slabé stránky.
- Možná mimořádná motivace a stabilizace zaměstnanců: V případě potřeby je možné stabilizovat klíčové pracovníky nebo v případě selhávání funkčnosti definovaných pravidel kdykoli upravit například výši příplatků za kvalifikace, a tím zvýšit jejich finanční motivaci k prohlubování potřebných kvalifikací.
- Možnost reagovat na změny na pracovním trhu: V případě nábore není organizace svázaná přesně definovanými pravidly odměňování a je možné reagovat na momentální situaci pracovního trhu a potřeb organizace. To umožňuje například lepší cílení mzdových nabídek kandidátům nábore.

#### Hrozby:

- Zvýšená fluktuace pracovníků: Z důvodu netransparentnosti mzdového systému, omezeným možnostem karierního růstu a celkově omezeného výhledu zaměstnanců ohledně své další perspektivy v organizaci může v budoucnu docházet ke zvýšené fluktuaci. Obzvláště v případech, kdy konkurenční organizace budou mít tyto aspekty lépe ošetřené a zpracované.
- Špatná konkurenceschopnost na pracovním trhu: V případě neprovádění průzkumů pracovních podmínek a mez u konkurence na pracovním trhu může dojít k situaci, kdy organizace přestane být konkurenceschopná v oblasti mezd. Jejich navyšování i přestože ho flexibilní odměňovací systém umožní, nemusí být možné z důvodu úrovně výnosů, které navyšování mezd neumožní. Chybí průběžná zpětná vazba od zaměstnanců případně odborové organizace, která by je zastupovala.
- Možná demotivace zaměstnanců: Z důvodu netransparentnosti mzdového systému a omezeným možnostem karierního růstu v organizaci může u zaměstnanců docházet k postupné ztrátě motivace. Ta se jednak může projevit nezájmem o prohlubování nebo rozšiřování kvalifikace bez jasných vyhlídek, co to pro pracovníka přinese

za výhody, může se negativně projevovat na kvalitě odvedené práce nebo na zájmu o nové projekty a další rozvoj organizace.

- Možná diskriminace: Přílišná flexibilita systému odměňování může mít při špatném zacházení ze strany manažerů za následek diskriminaci v odměňování, kdy nemusí mít stejně kvalifikovaní pracovníci odvádějící stejnou práci srovnatelnou mzdu, a to jen z toho důvodu, že jejich příchod k organizaci nastal v jiném období hospodářského cyklu a situace na pracovním trhu.

Jak z výsledků analýzy vyplývá, má řadu výhod i nevýhod a z celkového vyhodnocení plyne i to, že část charakteristik celého systému patří zároveň do výhod i nevýhod a záleží především na tom, jak s danými vlastnostmi odměňovacího systému pracují sami manažeři a vedoucí pracovníci. Jako příklad lze uvést velkou flexibilitu používaného systému. Ta umožňuje na jedné straně organizaci reagovat na změny na pracovním trhu, na druhé straně však může vést k demotivaci nebo v krajním případě až k diskriminaci v odměňování pracovníků. Ke všem uvedeným závěrům analýzy bude přihlédnuto v kapitole se samotným návrhem odměňovacího systému.

### **3.2.3 Systém odměňování techniků údržby letadel ve společnosti XY**

Základní skutečností ovlivňující odměňování technického personálu ve společnosti XY je fakt, že ve společnosti působí několik odborových organizací, z nichž jedna přímo organizuje techniky údržby letadel. Tato skutečnost má i zásadní vliv na to, že společnost už více než deset let používá mzdový řád přímo pro sledovanou skupinu pracovníků, který je popsán v kolektivní smlouvě. Ta byla naposledy prodloužena v roce 2022, nicméně pravidla a fungování současného odměňovacího systému se naposledy změnila v roce 2019, kdy byla poměrně zásadním způsobem upravena některá kritéria (Kolektivní smlouva společnosti XY, 2022).

Základním principem odměňovacího systému společnosti XY je tabulka tarifních mezd měsíčních mezd a jejich ekvivalent v hodinových sazbách. Tabulka se skládá ze tří tarifních tříd a každá třída dále ze tří stupňů. Pro každý stupeň a třídu jsou poměrně přesně definovaná kritéria. O řazení do jednotlivých tříd rozhoduje úroveň kvalifikace a na přiřazení ke stupňům má vliv prokázaná délka praxe, a to i v rámci jiných organizací údržby letadel. Tato tabulka tvoří základní kámen celého odměňovacího systému v organizaci XY, a i náborový proces a možná nabídka nástupní mzdy je jí pevně definována. Bez ohledu na situaci na trhu práce nebo momentálními potřebami společnosti. Vedoucí pracovníci mají v praxi minimální možnost výši mzdy ovlivňovat.

Pro přesnější popis jsou kritéria definovaná jako základní pro přiřazení do konkrétní třídy rozdělena dle mzdového řádu společnosti XY (2023) takto:

Třída 1 - bez jakékoli kvalifikace

Třída 2 – technické vzdělání a typový výcvik (není nutné být držitelem AML)

Třída 3 – Podpurný a osvědčující personál kategorie A, B1, B2, C

Pokud se jedná o stupně v jednotlivých třídách rozdíl mezi nimi je pouze v délce praxe. Stupně ve třídě 1 začínají na 0 a končí na 2 letech praxe. Stupně ve třídě 2 a 3 jsou odstupňované vždy se začátkem od 2 let s maximem do 10 let. Uvedená tabulková mzda je dělena na základní a variabilní složku, která činí 10 % a je definována jako nenároková včetně toho, že mzdový řád definuje základní kritéria, na základě, kterých může být variabilní složka nepřiznána (Mzdový řád společnosti XY, 2022).

Kromě tohoto tabulkového systému jsou tarifní mzdy doplněny poměrně širokým spektrem takzvaných příplatků. Počínaje základními zákonnými příplatky definovanými zákoníkem práce za práci o svátcích, víkendech, v noci, za dělenou směnu nebo za vedení zaměstnanců. Tyto příplatky jsou poměrně výrazně vyšší, než jsou zákonem stanovená minima. Kromě zákonem požadovaných příplatků dále mzdový řád definuje i některé další formy odměňování, které jsou vyjednány nad rámec zákonných příplatků, avšak ve mzdovém řádu jsou také, i když formálně chybně označovány jako příplatky. Mezi ně patří například pevně daná měsíční odměna za mentoring nového pracovníka nebo odměna za každý samostatný typový výcvik. V hodinových sazbách lze dále najít speciální odměny nazývané formálně špatně jako příplatek za práci na dispečinku takzvaného MCC (*Maintenance Control Center*) nebo za výkon funkce tak zvaného *Trouble Shootera*, tedy pracovníka, který intenzivně pracuje na řešení dlouhodobějších závad na systému konkrétního letadla. Další formou odměn jsou „příplatky“, na které vzniká nárok provedením nějaké konkrétní činnosti. Jedná se o příplatky za provedenou motorovou zkoušku nebo provedení boroskopie. Zvláštní kategorií potom tvoří odměny pro pracovníky traťové údržby, kdy v případě servisních zásahů při náhlých závadách na letadlech smluvních partnerů mají pracovníci nárok na podíl z každé odpracované hodiny na těchto neplánovaných servisních akcích. Stejně tak jsou zvláštní formou odměňovány servisní činnosti pro vybrané zákazníky společnosti XY, jejichž provádění vyžaduje zvláštní doškolení zaměstnanců a není možné, aby je prováděl odborně nepřipravený pracovník. Všechny tyto zvláštní odměny označované ve mzdovém řádu jako další příplatky nad rámec zákonných jsou zaměstnancům vypláceny měsíčně formou mimořádné odměny (Mzdový řád společnosti XY, 2022).

Velká část uvedených bonusů má za cíl motivovat techniky údržby letadel ve společnosti XY k nadstandardním výkonům a k rozšiřování kvalifikace. Odměny jsou vypláceny na základě odvedených výkonů, což je sice motivační, na druhou stranu však velmi administrativně náročné.

V obecné rovině lze říci, že manažeři mají poměrně malý manévrovací prostor v rámci vlivu na odměňování svých podřízených. Fakticky rozhodují pouze o přeřazení pracovníka ze 2. do 3. tarifní třídy udělením autorizace podpůrného nebo osvědčujícího personálu. Veškeré další pohyby v rámci mzdového řádu jsou z velké části dány pouze kvalifikací a délkou praxe zaměstnance bez přímého vlivu vedoucích pracovníků. Z části tedy o nich rozhoduje zaměstnanec například složením zkoušek a získáním AML Part-66, nebo tím, že bude aktivnější v rámci plnění možných úkolů. Vedoucí pracovník má dále jen možnost své podřízené na základě svého rozhodnutí odměnit pouze formou mimořádné odměny anebo pokárat formou srážkou variabilní složky mzdy. Uvedený systém je také velmi neflexibilní, pokud se týká výkyvů a změn na pracovním trhu, má velké nároky na administrativu a také je formován spíše pro pracovníky, kteří v rámci organizace působí dlouhodoběji, poněkud problematický však může být při nábore nových zaměstnanců, což bude blíže popsáno v následující kapitole.

### **3.2.4 Výsledek SWOT analýzy systému ve společnosti XY**

Následující kapitola definuje, popíše a shrne obsahy jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy odměňovacího systému techniků údržby letadel ve společnosti XY, tak jak to bylo v předchozích provedeno u systému používaném společností AB. Tabulka č. 5 znázorňuje hlavní charakteristiky jednotlivých částí analýzy.

Tabulka 5 SWOT analýza odměňovacího systému ve společnosti XY

SWOT analýza odměňovacího systému společnosti XY	
Silné stránky ( <i>Strengths</i> )	Slabé stránky ( <i>Weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparentní pro zaměstnance</li> <li>- Motivační – srozumitelné co za co</li> <li>- Zohledňuje výkony pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtížný na pochopení</li> <li>- Obtížná kalkulace mzdových nákladů</li> <li>- Nedokáže reagovat na změny trhu</li> <li>- Minimální vliv vedoucích zaměstnanců na osobní ohodnocení</li> <li>- Velká administrativní náročnost</li> <li>- Nevýhody použití při náborech</li> </ul>
Příležitosti ( <i>Opportunities</i> )	Hrozby ( <i>Threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možné úpravy na základě jednání o mzdách a zpětné vazbě od zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možná zvýšená fluktuace zaměstnanců</li> <li>- Zvýšené náklady na mzdy</li> <li>- Problém s náborem</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

#### Silné stránky:

- Transparentní pro zaměstnance: Základní část mzdového řádu je pro zaměstnance relativně srozumitelná a transparentní. Na základě definovaných kritérií si lze dovodit následné kroky navyšování mzdy na základě seniority nebo navyšování kvalifikace.
- Motivační – srozumitelné co za co: Kromě základního tarifního systému je také jasně definováno, za jakou činnost jsou jaké příplatky a zaměstnanci tedy teoreticky mohou ovlivnit výši své mzdy svou proaktivitou.
- Zohledňuje výkony pracovníků: systém příplatků zohledňuje výkony a činnosti prováděné konkrétními pracovníky, a tím je diferencuje a na základě výkonů odměňuje.

#### Slabé stránky:

- Obtížný na pochopení: Mzdový řád je sice v určitých ohledech propracovaný, například v systému příplatků, který se snaží být motivační a zohledňovat výkonnost jednotlivých pracovníků nicméně je to na úkor pochopitelnosti a jeho celkové obtížnosti, jak pro řadové zaměstnance, tak pro vedoucí pracovníky.
- Obtížně kalkulace mzdových nákladů: Ve mzdovém řádu je část pohybů konkrétních zaměstnanců dána senioritou, část jejich odborným rozvojem a část poměrně komplikovaným systémem příplatků za plnění konkrétních úkolů. To při vyšším počtu zaměstnanců znamená velmi složitou kalkulaci mzdových nákladů na účetní období, kde je jejich část mimo přímou kontrolu managementu firmy.
- Nedokáže reagovat na změny trhu: Vzhledem k ukotvení mzdového řádu v rámci kolektivní smlouvy se mzdový řád stává velmi neflexibilním a obtížně reaguje na výkyvy pracovního trhu a fáze hospodářského cyklu.
- Minimální vliv vedoucích zaměstnanců na osobní ohodnocení: Vedoucí pracovníci mají pouze omezené možnosti zasahovat do odměňování. Kritéria na snížení variabilní složky jsou velmi vágně definovaná a neexistuje prakticky možnost nastavení vyššího nebo nižšího osobního ohodnocení vybraných pracovníků. Pouze obtížně obhajitelná

forma snížení variabilní složky anebo mimořádná forma odměny, která však také musí být poměrně obtížně schvalována.

- Velká administrativní náročnost: Mzdový řád má sice na první pohled velmi propracovaný systém funkčních příplatků, mimořádných hodinových sazeb nebo podílů na výnosu za určité poskytované servisní činnosti, to má nicméně výrazný dopad na celkovou administraci celého systému, do kterého jsou nutně zapojeni pracovníci na všech stupních řízení. Mimo jiné to zvyšuje i pravděpodobnost chyb ve výpočtech mezd.
- Nevýhody v použití při náboru: Celkový mzdový řád je šitý na míru spíše standardnímu pracovníkovi organizace XY. Tedy dlouholetému pracovníkovi, který v organizaci pracuje deset a více let. I základní tarifní systém nedokáže správně pracovat s profilem pracovníka s dlouholetou praxí, který je držitelem AML, ale má zkušenosti s údržbou jiných letadel než, které jsou v oprávnění organizace XY. Daný pracovník může být pro organizaci velmi hodnotný, potřebné kvalifikace může poměrně rychle doplnit, přesto fungujícím mzdovým řádem propadne a organizace má problém díky stanoveným kritériím takovému kandidátovi nabídnout mzdu odpovídající jeho zkušenostem a senioritě.

Příležitosti:

- Možné úpravy na základě jednání o mzdách a zpětné vazbě od zaměstnanců: Z důvodu jednání o úpravách mzdového řádu v rámci kolektivního vyjednávání mají obě strany jednání zpětnou vazbu. To může být při dobře vedených jednáních výhodné a prospěšné pro obě strany a může jim pomoci najít správné kompromisy.

Hrozby:

- Možná zvýšená fluktuace zaměstnanců: Vzhledem k tomu, že je mzdový řád poměrně rigidní a má problém reagovat na dynamické změny pracovního trhu, může za určitých okolností hrozit zvýšená fluktuace zaměstnanců.
- Zvýšené náklady na mzdy: Vzhledem k tomu, že mzdový řád je velmi složitý, predikce nákladů na mzdy je prováděna velmi obtížně. Lze říci, že částečně je i řízení mzdových nákladů mimo kontrolu managementu firmy. Za určitých okolností tedy hrozí výrazné zvýšení mzdových nákladů.
- Možné problémy s nábořem: Mzdový řád má pevně dané parametry, které jsou spíše šité na míru pracovníkům s delší historií ve společnosti a také je v určitém ohledu velmi rigidní. Z toho důvodu nedokáže reagovat na dynamiku pracovního trhu současného období, není atraktivní ani nedokáže nabídnout přijatelnou odměnu za práci pracovníkům, kteří se vychylují standardům společnosti. Přestože by daní uchazeči mohli být pro organizaci velmi perspektivní a disponují dostatečnými zkušenostmi z prostředí údržby letadel.

Z výše zpracované analýzy SWOT podobně jako v případě analýzy společnosti AB plyne, že má řadu výhod i nevýhod, možných rizik a příležitostí. Dalším zajímavým ukazatelem je při porovnání strategií obou společností jejich výrazná rozdílnost. Ať už se jedná o vliv odborové organizace, záměry managementu firem nebo jen určitou částí řízením náhody. V každém případě je z obou strategií možné si vybrat funkční a efektivní prvky a implementovat je v systému novém. Dalším významným faktorem je v každém případě soubor názorů a postojů ohledně odměňování ze strany samotných pracovníků na pozicích techniků údržby letadel. Tomu se budou věnovat následující kapitoly.



### 3.3 Výzkumné šetření

Následující část písemné práce se věnuje výsledkům dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky. Dotazníkové šetření bylo zaměstnancům společností AB a XY zadáno na konci února 2023 a ukončeno bylo 08. 03. 2023. Respondentům byla rozdána tištěná verze dotazníků, přičemž část dotazníků byla rozdána autorem práce samotným a část dotazníků byla distribuována oslovenými vedoucími pracovníky. Rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky probíhaly v době od 06. 03.2023 do 10. 03. 2023. Forma elektronické distribuce byla pro účely práce a oslovení specifické skupiny pracovníků shledána jako nevhodná. Z důvodu zachování anonymity měli respondenti určené schránky, do kterých dotazníky po vyplnění odevzdali. Dotazník byl z důvodu otestování srozumitelnosti a pochopitelnosti pro respondenty pilotně otestován na vybraném vzorku pracovníků.

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a zpracovány do tabulek a v případě otázek s větší relevancí i do přehledných grafů. Hlavním cílem bylo zjistit stanoviska respondentů ohledně preferencí systému odměňování a také váhy, kterou respondenti přikládají jednotlivým kritériím, která mohou být v odměňovacím systému zastoupena. Tyto preference a stanoviska by následně měla být zakomponována nebo zohledněna v návrhu mzdového řádu. Vedlejším cílem dotazníkového šetření bylo potvrdit nebo vyvrátit definované hypotézy zaměřené na korelaci některých hodnot zjištěných během výzkumu. Vzhledem k tomu, že se dotazníkového šetření zúčastnili, jak zaměstnanci společnosti AB, tak společnosti XY, většina otázek byla definována záměrně obecně, aby nebyly odpovědi ovlivněny tím, kde jsou respondenti momentálně zaměstnáni.

Rozhovory se třemi manažery byly vedeny formou polostrukturovaného rozhovoru se sadou připravených otázek, které bylo v rámci rozhovoru možné upravit nebo doplnit dodatečnou otázkou. Rozhovory měly za hlavní cíl zjistit preference ohledně systému odměňování pro techniky údržby letadel z perspektivy nadřízených pracovníků, případně doplnit nebo potvrdit některá data získaná dotazníkovým šetřením. Hlavním úkolem bylo zjistit jednak to, jak vnímají jednotlivé úrovně kvalifikace, jak hodnotí jejich náročnost a odpovědnost, ale také to, co by jim v rámci systému odměňování vyhovovalo tak, aby ho považovali za funkční nástroj k motivaci a řízení pracovního výkonu svých podřízených. Výstupy rozhovoru byly vnímány jako doplněk dotazníkového šetření, respektive jako jeho doplnění o perspektivu pracovníků, pro které je systém odměňování důležitým pracovním nástrojem.

#### 3.3.1 Dotazníkové šetření techniků údržby letadel

Celkem bylo osloveno 140 respondentů z obou společností, dotazník vyplnilo 94 respondentů, což znamená, že návratnost byla 67,1 %. Vzhledem k tomu, že u obou společností na pracovištích, kde výzkumné šetření probíhalo nepracovaly v době výzkumu na pozici techniků údržby letadel žádné ženy, nebylo ani v dotazníkovém šetření rozlišováno pohlaví respondentů.

##### **Otázka č. 1: Kolik je Vám let?**

Nejvíce oslovených techniků údržby letadel bylo ve věkové kategorii 35-50 let a to 53,2 % v kategorie věku nad 50 let bylo 25,5 % respondentů a nejnižší zastoupení potom bylo kategorií 20-35 let a to 21,3 % (Příloha 3, tabulka 1).

##### **Otázka č. 2: Kolik let praxe v letectví máte?**

Ze získaných odpovědí bylo možno zjistit, že největší část respondentů a to 52,1 % má v oblasti letectví profesionální praxi delší než 20 let. Menší část respondentů, konkrétně 32,9 % má praxi



mezi 10 a 20 lety a nejmenší část respondentů, zbývajících 14,9 %, se v oblasti letectví profesionálně pohybuje méně než 10 let (Příloha č. 3, tabulka 2).

### **Otázka č. 3: Kolik let praxe na pozici technika údržby letadel?**

Jak je zřejmé z vyhodnocení otázky dotazující se na délku let praxe respondentů na konkrétní pozici technika údržby letadel nebo obdobné pozici s jiným názvem, nejčastěji měli respondenti opět praxi více než 20 let a to celých 44,7 %. V rozmezí 10 až 20 let praxe bylo na pozici technika údržby letadel zaměstnáno 34,0 % respondentů a praxi na dané pozici než 10 let mělo jen 21,3 % respondentů (Příloha 3, tabulka 3). Jak je tedy zřejmé z odpovědí na předchozí otázku č. 2 (Příloha 3, tabulka 2), část respondentů se v letectví pohybuje delší dobu, než má praxi na pozici technika údržby letadel a na tuto pozici tedy zjevně přešli z jiné pozice.

### **Otázka č. 4: U kolika společností jste na této pozici byl zaměstnán?**

Z odpovědí na otázku číslo čtyři je zřejmé, že největší podíl respondentů, konkrétně 44,7 % byl během své kariéry zaměstnán na pozici technika údržby letadel u více než tří společností. Není zde však až tak velký rozdíl oproti odpovědím respondentům, kteří uvedli, že na této pozici pracovali pouze u jednoho zaměstnavatele. Těch bylo 38,3 %. Tato hodnota je v porovnání s nejčastěji uváděným věkem a délkou praxe poměrně zajímavým údajem a ukazuje, že relativně velký počet respondentů dlouhodobě pracuje u jednoho zaměstnavatele a část z nich i přes dlouholetou praxi nikdy zaměstnavatele neměnila. Nejmenší skupinou v respondentů je potom skupina těch, kteří na pozici technika údržby letadel vystřídali dva zaměstnavatele, těch bylo jen 17,0 % (Příloha 3, tabulka 4).

### **Otázka č. 5: Jaká je Vaše role v organizaci údržby, pro kterou pracujete?**

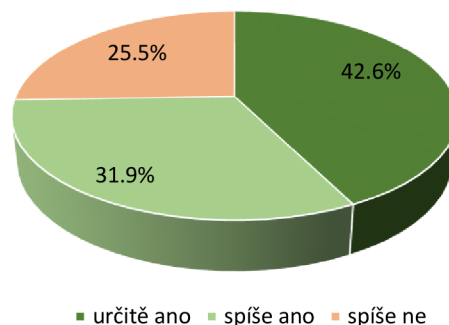
Tato otázka byla zaměřena na zjištění, jaká je role respondentů z hlediska kvalifikace v rámci organizace údržby letadel. Z důvodu určitého zjednodušení byly možné kvalifikace rozděleny pouze do tří kategorií. Nejvyšší počet respondentů, dle získaných odpovědí pracuje v organizaci s autorizací osvědčujícího personálu kategorie C, tuto odpověď uvedlo celkem 53,2 % respondentů. Druhou největší skupinou respondentů byl pomocný osvědčující personál kategorie B1, B2 anebo B1+B2, k této skupině se svou odpovědí přihlásilo 29,8 % respondentů. Poslední skupinou, ve které je nejmenší počet respondentů je skupina bez vyšší kvalifikace, tedy prakticky zaměstnanci, kteří mají pouze formální vzdělání v oboru letecký mechanik nebo avionik, ale nejsou držiteli žádné další kvalifikace. Tuto skupinu tvoří v rámci zkoumané skupiny jen 17,0 % respondentů. Z uvedených hodnot vyplývá, že 83,0 % respondentů dotazníkového šetření, tedy většina je držitelem AML, absolvovalo některý z typových výcviků a je také oprávněno organizací údržby k uvolňování letadel do provozu po provedené údržbě (Příloha 3, tabulka 5).

### **Otázka č. 6: Myslíte si, že by organizace údržby letadel měly mít transparentní odměňovací systémy techniků letadel přístupný všem, anebo je podle Vás vhodnější systém smluvních mezd?**

Otázka byla zaměřena na zjištění preference respondentů v otázce systému odměňování v rámci organizací údržby letadel. Pro variantu jednoznačné preference transparentního systému odměňování se vyjádřilo 42,6 % respondentů. Pro variantu preference spíše transparentního systému odměňování, než jiné varianty se vyjádřilo 31,9 % respondentů. Odpověď s preferencí spíše systému smluvních mezd si zvolilo 25,5 % respondentů a odpověď s variantou jednoznačné preference systému smluvních mezd si nevybral žádný z respondentů (Příloha 3, tabulka 6). Z uvedených výsledků lze vyvodit, že většina respondentů má poměrně jasné stanovisko, že v rámci organizací údržby letadel preferují nastavení transparentních systémů odměňování před méně transparentní formou odměňování. Preference respondentů

při odpovědi na otázku č. 6 jsou graficky vyjádřeny v grafu 1. Z uvedeného grafu a výsledků poměrně jasně vyplývá, že by organizace údržby letadel měly v rámci systémů odměňování volit tuto variantu, protože ji tato skupina zaměstnanců jednoznačně preferuje.

Graf 1 Preference transparentního odměňovacího systému



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

#### **Otázka č. 7: Rozumíte principu systému odměňování v organizaci, ve které v současné době pracujete?**

K uvedené otázce dotazující se na porozumění odměňovacímu systému v organizaci, kde jsou respondenti zaměstnaní se většina z dotázaných tedy 34,0 % vyjádřila že odměňovacímu systému „spíše rozumí“ a další početná skupina s 25,5 % respondentů uvedla, že „určitě rozumí“. Naproti tomu skupina respondentů, kteří uvedli, že systému „spíše nerozumí“ tvořila 27,7 % respondentů a skupina, která uvedla, že systému „určitě nerozumí“ tvořila 12,8 % respondentů. Pokud bychom tedy měli odpovědi respondentů shrnout a zjednodušit 59,6 % respondentů uvedlo, že systému rozumí a 40,4 % respondentů uvedlo, že systému nerozumí (Příloha 3, tabulka 7). Vzhledem k tomu, že respondenti jsou z rozdílných organizací výsledek nelze pokládat za validní a jeho vypovídací hodnota je v tomto kontextu prakticky nulová. Odpovědi by bylo možné využít pouze v případě rozdělení respondentů dle organizací, nicméně detailnější analýza této otázky by zásadním způsobem nepomohla k dosažení cíle této písemné práce. Uvedenou otázku lze pokládat tedy pouze za doplňující.

#### **Otázka č. 8: Je podle Vás systém odměňování v organizaci, ve které pracujete, srozumitelný?**

Podobně jako v případě předchozí otázky lze i tuto otázku dotazující se na vnímání srozumitelnosti odměňovacího systému chápat, jako v jistém smyslu doplňující, protože respondenty opět tvoří nesourodá skupina techniků z obou organizací, proto její vyhodnocení není možné jednoznačně interpretovat. I přesto 38,3 % respondentů odpovědělo, že odměňovací systém v organizaci považuje za spíše srozumitelný a 17,0 % respondentů ho považuje za určitě srozumitelný. Naproti tomu 29,8 % respondentů ho považuje za spíše nesrozumitelný a 14,9 % ho považuje dokonce za úplně nesrozumitelný. Pokud bychom odpovědi opět zjednodušili 55,3 % respondentů považuje odměňovací systém za srozumitelný a 44,7 % respondentů ho považuje za nesrozumitelný (Příloha 3, tabulka 8). I přes nemožnost jednoznačné aplikace těchto výsledků z výše uvedených důvodů je důležité upozornit, že při snaze o tvorbu

mzdového řádu pro uvedené skupiny pracovníků je důležité snažit se, aby principy a popsání metodiky odměňovacího systému zohledňovaly i potřebu orientace v něm i pro pracovníky, jichž se týká. Jednoduše, aby nebyl pochopitelný pouze pro personalisty a manažery.

**Otázka č. 9: Pokud ne, uveďte prosím hlavní důvody:**

Další otázka byla zaměřena na respondenty, kteří v předchozí otázce uvedli, že systém považují za spíše nebo úplně nesrozumitelný, těch bylo 44,7 % (Příloha 3, tabulka 8). Tito respondenti měli vyjmenovat, co považují za hlavní důvod nesrozumitelnosti odměňovacího systému. Z uvedených 44,7 % respondentů odpověděla na otázku pouze část a to pouze 23,4 % v absolutní hodnotě pouze 15 respondentů. Přičemž kategorie a četnost jednotlivých odpovědí v absolutních hodnotách je znázorněna v tabulce 6.

Tabulka 6 Kategorie a četnost důvodů nesrozumitelnosti systému

kategorie	četnost
nesrozumitelný systém "příplatků"	3 x
systém je příliš složitý	2 x
systém je nejasně definovaný	2 x
odměňovací systém neexistuje	8 x

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Jak už bylo uvedeno při vyhodnocení otázky č. 7 a č. 8, vzhledem k tomu, že byly hodnoceny odpovědi respondentů z dvou různých organizací, nelze z konkrétních dat těchto otázek a tedy ani otázky č. 9 vyvozovat nějaké jednoznačné závěry, nicméně při tvorbě nového mzdového řádu by tyto kategorie a důvody, proč respondenti nerozumí odměňovacím systémům měly být brány na zřetel.

**Otázka č. 10: Je podle Vás systém odměňování techniků údržby/leteckých mechaniků/avioniků v organizaci, ve které pracujete, motivační (včetně systému mimořádných odměn)?**

Otázka č. 10 byla zaměřena na to, zda respondenti považují systém odměňování v jejich organizaci za motivační. Největší skupina respondentů, a to 53,2 % uvedlo, že systém odměňování v organizaci za motivační „spíše nepovažuje“. Dalších 14,9 % respondentů dokonce uvedlo, že systém za motivační „určitě nepovažuje“. Naproti tomu 25,5 % respondentů uvedlo, že systém odměňování považuje za motivační „spíše považuje“ a nejmenší skupina respondentů 6,4 % uvedla, že systém odměňování za motivační „určitě považuje“. Pokud bychom odpovědi měli opět zjednodušit 68,1 % respondentů považuje systém odměňování za nemotivační a jen 31,9 % respondentů považuje systém za motivační, a to bez ohledu na organizaci, ve které pracují (Příloha 3, tabulka 9). V návaznosti na cíl této práce je podstatné především to, co skupina respondentů, kteří považují systém za nemotivační vnímá jako hlavní důvody toho, proč odměňovací systém není dostatečně motivační a na tyto odpovědi se zaměřila otázka č. 9.

**Otázka č. 11: Pokud podle Vás není, uveďte prosím hlavní důvody, proč si to myslíte:**

V odpovědích na otázku č. 11 byli respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že odměňovací systém v organizaci, ve které pracují považují za nemotivační vyzvání, aby uvedli hlavní důvod, který považují v rámci systému za nemotivační. Z 68,1 % respondentů, což je v absolutním

čísle 64 respondentů, kteří měli na otázku odpovědět, odpovědělo pouze 30 z nich, tedy 46,9 %. Kategorie a četnost odpovědí je uvedena pro přehlednost v tabulce 7.

Tabulka 7 Hlavní důvody demotivace

kategorie	četnost
nejasné, co je za co	3
neexistence tarifní tabulky	2
netransparentnost	2
malá možnost ovlivnit výši odměny	2
minimální ocenění za aktivitu	2
nemožnost získat nové zaměstnance	1
nízké mzdy	n/a
porovnání mezd s konkurencí	n/a
nereaguje na inflaci	n/a
požadavek na flexibilitu neodpovídá výši mzdy	n/a
nerovnost mezi odpovědností a výší mzdy	n/a
porovnání s kontraktory	n/a

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

V uvedené tabulce 7 byla část kategorií označena jako n/a (neaplikovatelné), uvedené kategorie, které respondenti zapsali do svých odpovědí, totiž odkazují nebo komentují výši mezd. Podobné komentáře v otázkách, kde měli respondenti možnost k vyjádření, byly během výzkumu očekávány, nicméně vzhledem k tomu, že výše mezd v daných organizacích nijak nesouvisí se samotným systémem odměňování tyto kategorie byly z tabulky vřazeny, protože jejich hodnocení není součástí prováděného výzkumu ani cílů této písemné práce. Celá tabulka včetně všech četností je nicméně uvedena v Příloze 3 v tabulce 10.

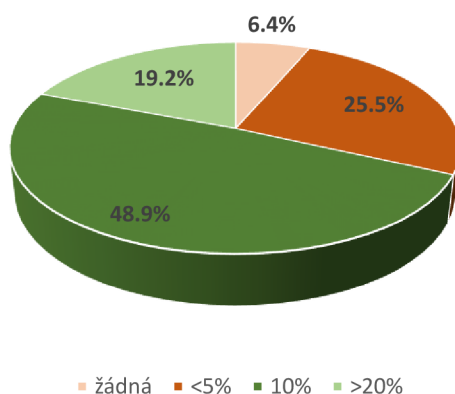
Pokud se jedná o další, tentokrát už relevantní kategorie je zřejmé, že hlavní příčinou, proč vnímají respondenti odměňovací systém jako nedostatečně motivační, by bylo možné označit pojmem netransparentnost, kde tento pojem může zahrnovat jak to, že „není jasné co je za co“, tak problém s neexistencí tarifní tabulky, tak i jednoznačně pojmenovanou samotnou netransparentnost. Další podkategorii pak může obsahovat to, co uvádí respondenti jako „nemožnost ovlivnit výši odměny“ anebo „minimální ocenění za aktivitu“. Ke všem těmto kategoriím by nově navržený systém měl přihlídnout, a to i když jejich četnost není nijak vysoká. Ze stejného důvodu by nemělo být opomenuta ani poslední kategorie a to ta, kde respondent uvádí problém se získáním nových zaměstnanců. Zde se dá těžko odhadnout, jak respondent svou odpověď míní, zda opět odkazoval na v jeho pojetí nekonkurenční výši mezd anebo na to, že by systém měl být vystaven tak, aby dokázal absorbovat za přijatelných podmínek i nově nastoupivší zaměstnance, kteří nesplňují přesně definovaná kritéria, přesto by mohli být pro organizaci velmi perspektivní.

**Otázka č. 12: Jak velká by podle Vašeho názoru měla být variabilní složka mzdy (složka mzdy, kterou je možné z jasně definovaných důvodů krátit) pro technika údržby letadel/ leteckého mechanika/avionika?**

Uvedená otázka je z hlediska návrhu systému odměňování techniků údržby letadel poměrně zásadní, respondenti v ní byli dotazováni, jakou výši variabilní složky mzdy by preferovali.

V této otázce se největší podíl respondentů, konkrétně 48,9 % vyjádřil pro to, aby variabilní složka mzdy byla 10 %. Relativně velká skupina respondentů 25,5 % se domnívá, že by variabilní složka mzdy měla být nižší než 5 % celkové mzdy, další skupinou jsou pak respondenti, kteří jsou toho názoru, že variabilní složka mzdy by měla být vyšší než 20 %. Nejméně početnou skupinu pak tvoří respondenti, kteří jsou pro to, aby mzda vůbec žádnou variabilní složku neobsahovala, tato skupina byla tvořena 6,4 % respondentů (Příloha 3, tabulka 11). Pro názornost jsou odpovědi na otázku č. 12 znázorněny v grafu 2.

Graf 2 Preferovaná výše variabilní složky mzdy



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Z uvedeného grafu je zřejmé, že většina respondentů preferuje variabilní složku ve výši 10 % mzdy, ale z perspektivy návrhu nového mzdového řádu je neméně důležitý i ukazatel, že respondentů, kteří variabilní složku mzdy odmítají úplně je v porovnání s ostatními skupinami v minimálním zastoupení, konkrétně to znamená, že s využitím variabilní složky mzdy ve mzdě souhlasí 93,6 % respondentů.

#### **Otázka č. 13: Pokud jste uvedl, že žádná, vysvětlete stručně proč:**

Tato otázka byla doplňující pro předcházející otázku č. 12 a část respondentů z ní (6,4 %), kteří preferují mzdu bez variabilní složky v ní byla vyzvána, aby uvedla důvod, proč by podle jejich názoru ve mzdě neměla být variabilní složka. Ze celkových 6 respondentů, kteří takto v předchozí otázce odpověděli se rozhodlo uvést důvod, proč nechtějí variabilní složku mzdy pouze 3 z nich. Uvedené důvody byly: nefunkčnost variabilní složky, demotivace zaměstnance v případě odebrání a nespravedlnost aplikace variabilní složky mzdy v případě, že by nebyla aplikována na všechny zaměstnance bez rozdílu.

Nízké procento respondentů, kteří odmítají variabilní složku, a ještě nižší počet respondentů, kteří v otázce č. 13 uvedli důvody jsou ze statistického hlediska na tolik zanedbatelná, že z hlediska celkové váhy odpovědí na tuto otázku v rámci výzkumu nejsou relevantní a není tudíž nutné se jimi hlouběji zabývat (Příloha 3, tabulka 12).

#### **Otázka č. 14: U technika údržby letadel/leteckého mechanika/avionika vnímáte jako nejdůležitější kritérium, které by mělo rozhodovat o výši mzdy?**

Další otázka, na kterou respondenti odpovídali byla zaměřena na to, co respondenti vnímají jako klíčový faktor, který by měl rozhodovat o výši mzdy, pokud by si měli vybrat jen jednu z nabízených variant. Jak variantu s největší preferencí si v této otázce respondenti vybrali



„manuální zručnost a schopnosti“, tuto variantu si zvolilo 45,7 % respondentů. Další z možností byla v pořadí varianta „formální kvalifikace“, kterou zvolilo 25,5 % respondentů. V pořadí třetí preferovanou odpovědí pak byla preference délky praxe, ke které se přiklonilo 14,9 % respondentů. Poslední část respondentů 13,8 % by si vybralo zcela jinou variantu bez další konkretizace než některou z uvedených možností (Příloha 3, tabulka 13).

Pokud se jedná o vyhodnocení této otázky, je viditelná poměrně jasná preference manuální zručnosti a schopností, tedy kritérium, které je v praxi údržby letadel jednak velmi obtížně hodnocené a jednak se také jedná o kritérium, které fungující mzdové řady nedokážou plnohodnotně pojmut. Z hlediska fungujících mzdových řádů, jak byly popsány výše, je zřejmé, že hlavním kritériem je dosažená kvalifikace, a to především z toho důvodu, že na dosaženou kvalifikaci je přímo úměrně navázána i odpovědnost za bezpečnost a kvalitu při provádění údržby letadel a v neposlední řadě i právní odpovědnost. Je více méně jasné, že kvalitní technika údržby letadel, tvoří více či méně komplex jednotlivých kritérií spíše než jednotlivosti. Přesto anebo právě proto je z hlediska odpovědí na uvedenou otázku důležité při návrhu nového systému odměňování pro techniky údržby letadel zohlednit i preferenci respondentů a pokusit se i manuální zručnost a s ní spojené schopnosti nějakým způsobem kvantifikovat a zakomponovat do možného návrhu systému, protože v každodenní praxi údržby letadel je i toto kritérium důležitou součástí práce techniků údržby letadel.

**Otázka č. 15: Myslíte si, že z hlediska mzdového systému techniků údržby letadel/leteckých mechaniků/avioniků by mělo mít větší váhu při nárůstu mzdy samotné získání licence AML, anebo následně až získání typového výcviku a kvalifikace na konkrétní typ letadla?**

Odpovědi na otázku č. 15 měly za cíl zjistit váhu jednotlivých úrovní kvalifikace, jak ji vnímají technici údržby letadel. Nejpočetnější skupina respondentů se v odpovědích shodla, že podle jejich názoru má větší váhu spíše až získání kombinace AML a typového výcviku, s tímto názorem souhlasí 44,7 % respondentů. Podobný názor jen jednoznačně vyjádřený zastává skupina dalších 17,0 % respondentů. Obě tyto skupiny tedy dávají větší váhu z hlediska odměňování až takto kompletní kvalifikaci. Proti nim stojí skupina 20,2 % respondentů, kteří se kloní spíše k variantě, že větší váhu má už samotné získání AML a podobného názoru je i zbývajících 18,1 % respondentů, kteří se jednoznačně kloní k tomu, že větší váhu by mělo mít jen samostatné získání AML (Příloha 3, tabulka 14).

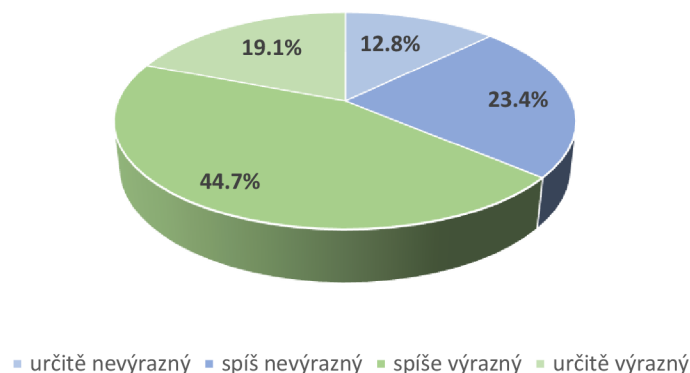
Z uvedených dat vyplývá, že skupina 61,7 % respondentů vnímá jako zásadnější kritérium kompletní získání kvalifikace, tedy AML i se zapsaným typovým výcvikem, ke které se váže i možnost autorizace zaměstnance ze strany organizace údržby letadel k uvolňování letadel a letadlových celků do provozu po údržbě. Tato skutečnost by tedy měla být navrhovaným mzdovým řádem reflektována i když vnímání významu získání samotného AML na úrovni 38,3 % také není zcela zanedbatelná, a proto by i samotné získání AML mělo být v rámci mzdového řádu hodnoceno.

**Otázka č. 16: Myslíte si, že by v rámci odměňování techniků údržby letadel/leteckých mechaniků/avioniků měla být zásadněji zohledněn rozdíl mezi podpurným osvědčujícím personálem B1/B2 a osvědčujícím personálem kategorie C?**

V této otázce měli respondenti uvést, zda by podle jejich názoru měl být v rámci odměňování techniků kladen větší důraz na zohlednění rozdílu mezi podpurným osvědčujícím personálem

kategorie B1/B2 a osvědčujícím personálem kategorie C. 44,7 % respondentů je toho názoru, že mezi uvedenými dvěma kategoriemi kvalifikace by měl být „spíše výrazný“ rozdíl a 19,1 % respondentů si myslí, že by měl být rozdíl „určitě výrazný“. Naopak 23,4 % respondentů zastává názor, že rozdíl by měl být „spíše nevýrazný“ a zbylých 12,8 % respondentů je toho názoru, že rozdíl by měl být „určitě nevýrazný“. Z uvedeného vyplývá, že 63,8 % respondentů by preferovalo výraznější zohlednění rozdílu uvedených kvalifikací v rámci odměňování techniků údržby letadel a 36,2 % respondentů si nemyslí, že by rozdíl měl být výraznější (Příloha 3, tabulka 15). Uvedená data vztahující se k otázce č. 16 jsou pro přehlednost zpracována v grafu 3.

Graf 3 Vnímání rozdílu mezi B1/B2 a C



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

V každém případě se v případě vyhodnocení odpovědi na otázku č. 16 jedná o zajímavý výsledek. Relativně velké procento respondentů totiž preferuje výraznější rozdíl mezi uvedenými kvalifikacemi, a přitom ani jeden z analyzovaných systémů odměňování kategorií C zásadně neodlišuje. Jednoznačné doporučení pro tvorbu nového mzdového systému tedy je, aby uvedený výsledek vzal v potaz a do systému byl zakomponován. To, co si respondenti, kteří preferují výraznější zohlednění rozdílu konkrétně představují pod pojmem „výrazný rozdíl“ odpovídají výsledky odpovědi na otázku následující.

V rámci této otázky a možné vzájemné závislosti úrovně kvalifikace techniků a preference výraznějšího zohlednění kvalifikace C byly definovány dvě možné statistické testovací hypotézy:

*H<sub>0</sub> Mezi úrovní kvalifikace zaměstnanců a jejich názoru na výrazné odlišení kvalifikace B1/B2 a C ve mzdovém ohodnocení není vzájemná závislost.*

*H<sub>1</sub> Mezi úrovní kvalifikace zaměstnanců a jejich názoru na výrazné odlišení kvalifikace B1/B2 a C ve mzdovém ohodnocení je vzájemná závislost.*

Pozorované četnosti odpovědi v otázkách relevantním těmto hypotézám jsou znázorněny v tabulce 8. Kde je ve vertikální ose uváděna kvalifikace respondentů a v horizontální ose jejich preference ohledně zohlednění kvalifikace C ve mzdovém řádu.

Tabulka 8 Pozorované četnosti 1

KVALIFIKACE	U. NEV	S.NEV	S.VÝR	U.VÝR	Σ
<b>0</b>	0	6	8	2	<b>16</b>
<b>B1 nebo B2</b>	4	10	8	6	<b>28</b>
<b>C</b>	8	6	26	10	<b>50</b>
<b>Σ</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>94</b>

Zdroj: vlastní výzkum (Příloha 3, tabulka 5 a 16)

Vzhledem k tomu, že by tabulka 8 v této podobě nemohla být z důvodu nesplnění definovaných podmínek tabulka pozorovaných četností převedena na tabulku teoretických četností, byly hodnoty sloučeny a převedeny do tabulky 9.

Tabulka 9 Pozorované četnosti po sloučení 1

KVALIFIKACE	NEV	VÝR	Σ
<b>0</b>	6	10	<b>16</b>
<b>B1 nebo B2</b>	14	14	<b>28</b>
<b>C</b>	14	36	<b>50</b>
<b>Σ</b>	<b>34</b>	<b>60</b>	<b>94</b>

Zdroj: vlastní výzkum (Příloha 3, tabulka 5 a 16)

V tabulce 9 byly zachovány všechny kategorie kvalifikace, avšak preference byly sloučeny pouze do sloupců preference nevýrazného zohlednění (NEV) a výrazného zohlednění (VÝR). Pozorované četnosti byly následně převedeny na četnosti teoretické, které byly zaznamenány do tabulky 10.

Tabulka 10 Teoretické četnosti po sloučení 1

KVALIFIKACE	NEV	VÝR	Σ
<b>0</b>	5,79	10,21	<b>16</b>
<b>B1 nebo B2</b>	10,13	17,87	<b>28</b>
<b>C</b>	18,09	31,91	<b>50</b>
<b>Σ</b>	<b>34</b>	<b>60</b>	<b>94</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10 zachycující teoretické četnosti, vycházející z tabulky pozorovaných četností splňuje podmínky dobré aproximace, protože každá z hodnot je vyšší než číslo 2 a zároveň a zároveň v 80 % tabulky je číslo vyšší než 5. Lze tudíž použít chí-kvadrát test a vypočítat požadovanou hodnotu kritéria  $G$ . Výsledek tohoto výpočtu je znázorněn v tabulce 11.

Tabulka 11 Výpočet hodnoty testovaného kritéria 1

KVALIFIKACE	NEV	VÝR	Σ
<b>0</b>	0,01	0,00	<b>0,01</b>
<b>B1 nebo B2</b>	1,48	0,84	<b>2,32</b>
<b>C</b>	0,92	0,52	<b>1,45</b>
<b>Σ</b>	<b>2,41</b>	<b>1,37</b>	<b>3,78</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je v tabulce 11 znázorněno výsledek výpočtu hodnoty testového kritéria je  $G = 3,78$ . Při zvolené hladině významnosti 5 % a při počtu stupňů volnosti rovno 2 je určená kritická mez



$X_{0,95}^2[2] = 5,991$ . Z uvedeného vyplývá, že se potvrdila hypotéza  $H_0$ , což znamená že mezi úrovní kvalifikace zaměstnanců a jejich názoru na výrazné odlišení kvalifikace B1/B2 a C ve mzdovém ohodnocení není vzájemná závislost.

Z uvedeného vyplývá, že k výraznějšímu zohlednění kvalifikace C ve mzdovém řádu se kloní kategorie respondentů bez ohledu na jejich vlastní úroveň kvalifikace.

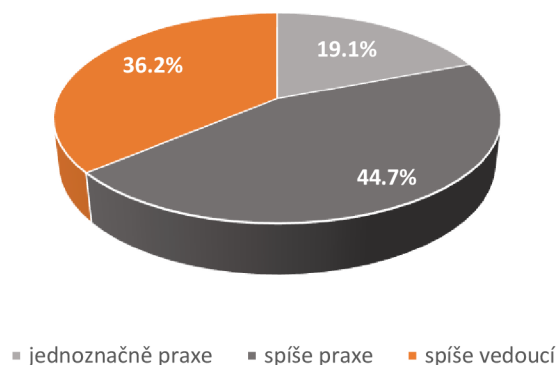
**Otázka č. 17: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl, že by rozdíl měl být spíše anebo určitě výrazný, jaký by podle Vás měl být ten výraznější rozdíl?**

Respondenti, kteří v předešlé otázce uvedli některou z variant, která uváděla, že rozdíl mezi kvalifikací B1/B2 a C by v rámci odměňování měl být výrazný, měli v rámci odpovědi na tuto otázku uvést, jak výrazný by tento rozdíl v tom případě dle jejich mínění měl být. Největší skupina respondentů čítající 55,2 % je toho názoru, že by tento rozdíl měl být v rozmezí mezi 20-30 %. Druhá nejpočetnější skupina respondentů je pro to, aby tento rozdíl byl v rozmezí 10-20 %, tento názor preferuje 31,0 % respondentů. Že by měl být rozdíl větší než 30 %, si myslí 13,8 % respondentů a nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by rozdíl měl být v rozmezí 5-10 %. Z uvedených odpovědí tedy vyplývá, že většina respondentů by jako vhodný rozdíl vnímala v rozmezí 20-30 % (Příloha 3, tabulka 16). V rámci fungujících mzdových systémů ani jeden podobná stanoviska nereflektuje a při konstrukci nového mzdového řádu je možné je tedy vzít v potaz, nicméně není jisté, zda by z hlediska fungování a logiky celého řádu bylo možné takto výrazný rozdíl do mzdového řádu zakomponovat. V každém případě je však zřejmé, že zásadnější zohlednění kvalifikace úrovně C by mělo být ve mzdovém řádu jasně zohledněno, pokud jeho tvůrce chce brát v potaz názory techniků.

**Otázka č. 18: Myslíte si, že by se odměňování techniků údržby/leteckých mechaniků/avioniků mělo spíše striktně držet kritérií, jako je délka prokazatelné praxe a formální kvalifikace, anebo by měli mít vedoucí pracovníci zásadnější možnost ovlivňovat výši mzdy svých podřízených na základě jejich výkonů například formou mimotarifní smluvní mzdy?**

Uvedená otázka byla položena za cílem zjištění preference respondentů v oblasti kritérií ovlivňujících mzdu, tedy zda by podle jejich názoru měla být hlavním kritériem délka praxe a formální kvalifikace anebo by měl mít možnost výši mzdy ovlivňovat vedoucí pracovník, například formou mimotarifní smluvní mzdy. Odpověď, kterou zvolila největší skupina respondentů se klonila k variantě, kdy by o mzdě měla rozhodovat spíše praxe a formální kvalifikace, tuto variantu zvolilo 44,7 % respondentů. Variantu, jejíž volbou respondenti preferují rozhodně délku praxe a formální kvalifikaci zvolilo 19,1 % respondentů. Naproti tomu variantu preferující, aby měl spíše vedoucí pracovník možnost zasahovat do výše mzdy si zvolilo 36,2 % respondentů. Variantu, aby role vedoucího pracovníka byla při rozhodování o výši mzdy jednoznačně hlavní, si nevybral žádný z respondentů. Z uvedených dat vyplývá, že 63,8 % respondentů preferuje odměňování postavené na bázi kvalifikace a délky praxe a pouze 36,2 % respondentů připouští do systému odměňování možnost zásahu vedoucího pracovníka (Příloha 3, tabulka 17). Pro názornost jsou odpovědi respondentů na tuto otázku znázorněny v grafu 4.

Graf 4 Kritéria rozhodování o odměňování



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Při vyhodnocování této otázky se nabízí srovnání s otázkou č. 6 v níž 74,5 % respondentů uvádí (Příloha 3, tabulka 6), že preferuje transparentní systém odměňování, tedy systém, který musí být jednoznačně postavený jasně definovaných hodnotách mezi které patří jak kvalifikace, tak i délka praxe. I přes jistou odchylku je zde vidět, že respondenti preferují spíše systém sestavený na této bázi.

Ve vztahu k otázce č. 18 vyvstala v rámci výzkumu možná teorie ohledně vzájemné závislosti mezi senioritou zaměstnanců a jejich preferováním systému, který tuto senioritu zvýhodňuje. Za účelem popsání této možné vzájemné závislosti byly definovány následující hypotézy:

*H<sub>0</sub> Mezi senioritou zaměstnanců a preferencí mzdového řádu založeného na prokazatelné délce praxe a formální kvalifikaci není závislost.*

*H<sub>1</sub> Mezi senioritou zaměstnanců a preferencí mzdového řádu založeného na prokazatelné délce praxe a formální kvalifikaci je závislost.*

Níže uvedená tabulka 12 zachycuje záznam pozorované četnosti dle výsledků analýzy kvantitativního výzkumu.

Tabulka 12 Pozorované četnosti 2

DÉLKA PRAXE	U.PRAXE	S.PRAXE	S.VED.	U.VED	Σ
<10	8	2	10	0	20
10 až 20	6	14	12	0	32
>20	4	26	12	0	42
Σ	18	42	34	0	94

Zdroj: vlastní výzkum (Příloha 3, tabulka 2 a 17)

V tabulce 12 jsou zachyceny pozorované četnosti, tedy odpovědi získané z dotazníkového šetření. Tabulka však pro využití chí-kvadrát testu nemůže být použita z důvodu nesplnění podmínek. Pro výzkumné účely tedy byla upravena do podoby tabulky 13, kde některé hodnoty byly sloučeny.

Tabulka 13 Pozorované četnosti sloučení 2

DÉLKA PRAXE	U.PRAXE	S.PRAXE	VED	Σ
<10	8	2	10	20
10 až 20	6	14	12	32
>20	4	26	12	42
Σ	18	42	34	94

Zdroj: vlastní výzkum (Příloha 3, tabulka 2 a 17)

V tabulce 13 jsou pozorované četnosti sloučeny a zařazeny pouze do kategorií preference zohledňování určitě jen praxe, spíše jen praxe a preference rozhodování ze strany vedoucího. Uvedené pozorované četnosti byly převedeny do tabulky teoretických četností, které jsou zachyceny v tabulce 14.

Tabulka 14 Teoretické četnosti sloučení 2

DÉLKA PRAXE	U.PRAXE	S.PRAXE	VED	Σ
<10	3,83	8,94	7,23	20
10 až 20	6,13	14,30	11,57	32
>20	8,04	18,77	15,19	42
Σ	18	42	34	94

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 14 znázorňuje teoretické četnosti, vycházející z pozorovaných četností. Hodnoty v tabulce splňují podmínky dobré aproximace, definované v metodice statistického výpočtu. Jednak je každé číslo v tabulce vyšší než číslo 2 a zároveň tvoří 80 % tabulky hodnoty vyšší než číslo 5. Je tedy možné využít chí-kvadrát test a vypočítat hodnoty testovaného kritéria  $G$ , jeho výpočet je uveden v tabulce 15.

Tabulka 15 Výpočet hodnoty testovaného kritéria 2

DÉLKA PRAXE	U.PRAXE	S.PRAXE	VED	Σ
<10	4,54	5,38	1,06	10,98
10 až 20	0,00	0,01	0,02	0,02
>20	2,03	2,79	0,67	5,49
Σ	6,58	8,18	1,74	16,50

Zdroj: vlastní výzkum

Hodnota testovaného kritéria  $G$  uvedená v tabulce 15 je  $G = 16,50$ . Při 5 % hladině významnosti a počtu stupňů volnosti rovno 4, je určená kritická mez  $X_{0,95}^2[4] = 9,49$ . To znamená, že hypotéza  $H_0$  je zamítnuta z výsledku vyplývá, že seniorita zaměstnanců a preference odměňování na základě seniority zaměstnanců jsou vzájemně závislé proměnné. Pomocí Pearsonova koeficientu kontingence byla vypočítána síla závislosti na úrovni  $C = 0,386$ , je proto možné konstatovat, že jedná o slabou závislost.

Na základě uvedeného výsledku lze přesto při tvorbě mzdového systému doporučit, aby nezohledňoval pouze kritéria kvalifikace a seniority, ale soustředil se i na další kritéria v opačném případě by totiž systém nemusel být dostatečně motivační pro juniornější pracovníky.

**Otázka č. 19: Myslíte si, že při větším počtu typových výcviků by měla částka navýšení mzdy za každý další výcvik být rozdílná nebo za každý typový výcvik stejná?**

Tato otázka měla za cíl zjistit stanovisko respondentů k problematice více typových výcviků. Požadavek na více typovost je ze strany zaměstnavatelů běžným požadavkem, a motivace do dalšího výcviku bývá u zaměstnanců z různých důvodů omezená. Z toho důvodu je důležité v případě návrhu nového mzdového systému znát názor respondentů, jakým způsobem do tohoto systému zakomponovat více typovost a zjistit, zda a jakým způsobem ji respondenti hodnotí. V případě této otázky nebyly rozdíly nijak zásadní. Konkrétně, lehce nadpoloviční většina 53,2 % respondentů si nemyslí, že by každý další typový výcvik měl mzdu navyšovat více než první nebo předešlý. V detailu je o tom, že navýšení by mělo být spíše stejné přesvědčeno 27,7 % respondentů a o tom, že by mělo být určitě stejné je rozhodnuto 25,5 % respondentů. Naproti tomu je 16,0 % respondentů toho názoru, že navýšení by mělo být rozdílné a 30,9 % respondentů je přesvědčeno o tom, že částka by měla být určitě rozdílná (Příloha 3, tabulka 18). Následující otázka se bude zabývat tím, jak velký rozdíl by respondenti navrhovali. V každém případě ale vyhodnocení odpovědí na tuto otázku jednoznačně neprokazuje preferenci respondentů navyšování částky za získání více typových výcviků v rámci mzdového řádu a důležitějším ukazatelem tedy spíše bude částka za typové výcviky jako takové. Měla by být nastavena tak, aby to pracovníkovi kompenzovalo nutnost kvalifikačního závazku spojeného s takovýmto prohloubením kvalifikace a navýšení v dané situaci bylo dostatečně motivační.

**Otázka č. 20: Pokud jste uvedl, že spíše nebo určitě rozdílná, myslíte si, že za každý další typový výcvik by měla být odměna vyšší než za předešlý, anebo by se měla odměna snižovat?**

Skupina respondentů (53,2 %), kteří v předchozí otázce uvedli jednu z variant odpovědi preferující změny částky navýšení za každý další typový výcvik v této otázce měli zvolit odpověď, jaká by tato změna měla být (Příloha 3, tabulka 19). Největší skupina respondentů čítající 59,1 % z nich odpovědělo, že by se částka měla jednoznačně zvyšovat. Druhou nejpočetnější skupinou se zastoupením 31,8 % byly respondenti, kteří uvedli že by se částka měla spíše zvyšovat. To, že by se navýšení mzdy za každý další typový výcvik mělo spíše snižovat uvedlo pouze 9,1 % respondentů a přesvědčený o tom, že by se částka navýšení měla určitě snižovat nevedl z respondentů nikdo. Preference navyšování částky navýšení za každý další typový výcvik je zde tedy zjevná, protože ji zvolilo celkem 90,9 % respondentů. Nicméně, vzhledem k výsledkům vyhodnocení předchozí otázky, kde nebyla jednoznačně prokázána nutnost požadavku navyšování částky za každý další typový výcvik, není nutné ani v případě otázky č. 20 zásadněji zohledňovat při návrhu nového mzdového systému pro techniky údržby letadel.

**Otázka č. 21: Myslíte si, že by ve mzdovém řádu měly být zahrnuty kromě formálních kvalifikací, jako je AML nebo typový výcvik, také další kvalifikace a schopnosti pro pracovníky potřebné a stanovené například jen v rámci organizace? Je tím míněno například oprávnění na přetah letadel, ovládání specifické technologie nebo zařízení atp.**

V otázce č. 21 byli respondenti dotazováni, zda by kromě základních kvalifikací měl podle jejich názoru mzdový řád reflektovat i další vedlejší kvalifikace a dovednosti. V této otázce se pro variantu „určitě ano“ vyjádřilo 53,2 % respondentů a variantu „spíše ano“ zvolilo 38,3 % respondentů. Naproti tomu jen 6,4 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a pouze 2,1 % respondentů vybralo odpověď „určitě ne“. Z přehledu získaných dat (Příloha 3, tabulka 20) tedy poměrně jasně vyplývá, že většina respondentů (91,5 %) zastává názor, že by ostatní kvalifikace a dovednosti měly být mzdovým řádem zohledněny. Jedná se o poměrně jednoznačný ukazatel, který by při tvorbě mzdového systému měl být brán v potaz.

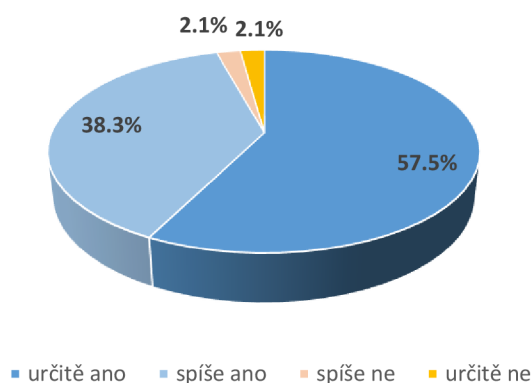
**Otázka č. 22: Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nebo určitě ano, jak by podle Vás měly tyto specifické znalosti a dovednosti být promítnuty do mzdy?**

V návaznosti na otázku č. 21 zde byli respondenti dotazováni na jejich preferenci formy zakomponování dalších kvalifikací a dovedností do mzdového systému. V rámci této otázky se mělo vyjádřit všech 91,5 % respondentů, kteří v předchozí otázce vybrali některou z kladných variant odpovědi (Příloha 3, tabulka 20). Nejvíce respondentů si v této otázce zvolilo variantu, že by se tyto kategorie odborností měly promítnout ve mzdě spíše formou funkčního příplatku za prokazatelné vykonávání činnosti, tuto variantu preferovalo 43,0 % respondentů. Podobný názor jen vyjádřený jednoznačnějším stanoviskem, že by tyto kvalifikace měly být určité řešeny formou funkčního příplatku vyjádřilo 26,7 % respondentů. Jiného názoru je potom skupina respondentů, kteří zastávají názor, že by tyto kvalifikace měly být promítnuty spíše do základní a variabilní mzdy, k této variantě se přiklání 16,3 % respondentů. Ještě kategoričtěji tento názor vyjadřuje zbývajících 14,0% respondentů, kteří jsou pro to, aby se určité promítly do základní a variabilní mzdy (Příloha 3, tabulka 21). Z odpovědí tedy vyplývá, že většina zastoupená 69,8 % respondentů se kloní k variantě funkčních příplatků. Při tvorbě mzdového systému by tento názor měl být jednoznačně brán v potaz, nicméně velmi záleží na celkové koncepci navrženého systému, který by měl splňovat nejen požadavek na snahu o rovnost v rámci příslušných úrovní kvalifikace, ale měl by být i pokud možno jednoduchý a srozumitelný, čehož systém funkčních příplatků není zárukou.

**Otázka č. 23: Měla by být v rámci mzdového řádu více hodnocena obojetná kvalifikace B1+B2?**

Respondenti byli v rámci této otázky vyzváni, aby vyjádřili svůj názor na větší zastoupení hodnocení obojetné kvalifikace B1+B2 ve mzdovém řádu. Většina respondentů zastoupená poměrem 57,5 % se vyjádřila pro stanovisko „určitě ano“, druhou nejpočetnější skupinou byla skupina respondentů zastoupená 38,3 %, kteří vybrali odpověď „spíše ano“. Naproti tomu odpověď každou ze záporných odpovědí tedy „spíše ne“ a „určitě ne“ si v obou případech zvolilo jen 2,1 % respondentů (Příloha 3, tabulka 22). Pro přehlednost jsou odpovědi graficky znázorněny na grafu 5.

Graf 5 Hodnocení obojetné kvalifikace B1+B2 ve mzdovém řádu



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Poměrně jednoznačná preference většího zohlednění obojetné kvalifikace ve mzdovém řádu je z dat vyjádřených grafem č. 5 zřejmá. Při tvorbě mzdového řádu by tato preference měla být brána v potaz, tím spíše, že ani jeden z analyzovaných systémů odměňování toto kritérium zásadněji nezohledňuje.

**Otázka č. 24: Myslíte si, že by se navyšování mzdy za další kvalifikace, jako je například provádění motorových zkoušek nebo provádění boroskopii motorů, mělo promítnout do základní mzdy nebo by bylo spravedlivější za tyto úkony odměňovat ve formě funkčních příplatků nebo odměn za provedenou akci (například konkrétní finanční částkou za provedenou motorovou zkoušku) nebo by tyto kvalifikace podle Vás neměly být ve mzdě vůbec zohledněny?**

Tato otázka se opět vrací k tématu dalších kvalifikací vyjma hlavní linii, jako je například kvalifikace na provádění motorových zkoušek nebo boroskopických inspekcí. Respondenti v odpovědích na tuto otázku měli zvolit variantu s odpovědí jakou formou se domnívají, že by bylo nejvhodnější tyto kvalifikace a činnosti ohodnotit nebo odměnit (Příloha 3, tabulka 23). Největší část respondentů 39,4 % z nich zvolilo odpověď, že by odměna za tyto činnosti měla být řešena spíše formou příplatku nebo přesněji odměny za provedenou akci s touto odpovědí, i když v jednoznačnější kategorii určitě souhlasí dalších 13,8 % respondentů. Jiného názoru je skupina respondentů, kteří jsou toho názoru, že by se odměňování těchto typů kvalifikací mělo promítat spíše do základní mzdy, těch je 26,6 % a další skupina zbývajících 20,2 % respondentů je toho názoru, že by se mělo promítnout určitě do základní mzdy. Žádný z respondentů nezvolil odpověď, že by na tyto kvalifikace neměl být brán zřetel.

Odpovědi na tuto otázku vykazují jistou podobnost s tím, jak respondenti odpovídali v případě otázky č. 22 (Příloha 3, tabulka 21). V obou případech je většina respondentů toho názoru, že by se rozšířené kvalifikace měly spíše hodnotit formou „příplatku“ nebo odměny za provedenou akci, než aby se promítaly do základní mzdy. Přestože se k tomuto názoru v případě otázky č. 24 kloní jen velmi nevýrazná nadpoloviční většina (53,2 %), mohly by tyto výsledky společně s preferencemi vyjádřenými v otázce č. 22 být brány v potaz při tvorbě mzdového řádu.

**Otázka č. 25: V rámci mzdového systému by Vám při prohlubování kvalifikace vyhovoval více systém srozumitelných funkčních příplatků případně osobního ohodnocení nebo spíše postupné navýšování základní a variabilní složky mzdy?**

Prohlubováním kvalifikace je v rámci otázky č. 25 míněno především absolvování typového výcviku. Respondenti byli v rámci této otázky dotazováni, jakou mají preferenci ohledně promítnutí toto prohloubení kvalifikace do mzdy. 29,8 % respondentů v této otázce zvolilo variantu, aby se jim navýšení spíše zohlednilo v navýšení základní a variabilní složky mzdy, 25,5 % respondentů by nejvíce vyhovovalo, aby jim navýšení určitě bylo zohledněno v základní a variabilní složce mzdy. Naproti tomu stejný podíl respondentů, tedy 25,5 % volilo variantu, aby se navýšení určitě promítlo do mzdy formou příplatku, stejnou variantu by volilo i zbývajících 19,2 % respondentů, kteří se shodli na tom, že by volili spíše variantu příplatku (Příloha 3, tabulka 22). Z uvedených výsledků nelze vyvodit jednoznačný závěr, který by bylo možno aplikovat v rámci konstrukce mzdového systému. Není zde zřejmá jednoznačná preference, a proto není nutné, aby výsledek analýzy otázky č. 25 měl zásadní vliv na návrh mzdového systému.

**Otázka č. 26: Jak vnímáte v rámci pracovního trhu v České republice úroveň odměňování techniků údržby letadel/leteckých mechaniků/avioniků ve srovnání s dalšími manuálními profesemi (míněno pouze v rámci ČR).**

V rámci dotazníkového šetření byla otázka č. 26 jednou z doplňujících otázek, jejíž výsledky nemají zásadní vliv na samotnou tvorbu nebo návrh mzdového systému pro techniky údržby letadel. Otázka měla za úkol zjistit, jak technici údržby letadel vnímají úroveň odměňování své profese proti jiným manuálním profesím v rámci ČR. Největší část respondentů (59,6 %) uvedla, že vnímají úroveň odměňování proti ostatním profesím jako spíše lepší. Počet respondentů, kteří by vnímali úroveň odměňování v porovnání s ostatními profesemi jako určitě lepší však bylo pouze 2,1 %. Oproti tomu těch respondentů, kteří se kloní spíše k názoru, že úroveň odměňování je v porovnání s ostatními profesemi spíše horší je 26,6 %. Poslední skupina respondentů, kterou tvořilo 11,7 % vidí úroveň odměňování techniků jako určitě horší (Příloha 3, tabulka 25). Jak bylo uvedeno, jedná se o doplňující otázku bez zásadního významu z hlediska cílů této písemné práce. Výsledek by však bylo jistě zajímavé porovnat se statistikou úrovně mezd manuálních pracovníků ve strojírenském průmyslu.

**Otázka č. 27: Myslíte si, že by bylo spravedlivé snížit technikovi údržby letadel/leteckému mechanikovi/avionikovi mzdu, pokud pracovník dlouhodobě nepoužívá některou z kvalifikací, za kterou byla dříve zaměstnanci mzda navýšena?**

Uvedená otázka měla za cíl zjistit názor respondentů na situaci, kdy z jakýchkoli důvodů technici nevyužívají získané kvalifikace ve vztahu k možnému snížení mzdy. Názor, že by při nevyužívání kvalifikace mzda spíše neměla být snížena vyjádřilo 46,8 % respondentů a názor, že by mzda určitě neměla být snížena vyjádřilo dalších 34,0 % respondentů. Opačného názoru, tedy, že by se snížením mzdy v případě nevyužívání kvalifikace určitě souhlasilo uvedlo pouze 2,1 % respondentů a spíše by s tímto snížením souhlasilo 17,0 % respondentů. V celkovém počtu se tedy proti případnému snížení vyjádřilo 80,9 % respondentů a s případným snížením souhlasilo jen 19,2 % respondentů (Příloha 3, tabulka 26). To, z jakých důvodů by snížením bylo ospravedlnitelné je uvedeno v další otázce. Výsledky odpovědí na otázku č. 27 poměrně jasně vypovídají o tom, že většina respondentů nesouhlasí se snížením



mzdy v případě, kdy z jakéhokoli důvodu nedochází k využívání některé ze získaných kvalifikací.

**Otázka č. 28: Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že určitě ne nebo spíše ne, co považujete za důvod, kvůli kterému by bylo snížení mzdy podle Vás ospravedlnitelné?**

V předchozí otázce č. 27 odpovědělo 80,9 % respondentů, že by se snížením mzdy při nevyužívání kvalifikace nesouhlasili. Tito respondenti přesto byli vyzváni, aby uvedli důvod, jaký by v případě, že by ke snížení mzdy za nevyužívané kvalifikace přesto došlo, považovali za nejvíce ospravedlnitelný. Skupina 50,0 % respondentů uvedla, že by to za nejvíce ospravedlnitelné považovala v případě, kdy by pracovník kvalifikaci nevyužíval svévolně. Druhým nejčastějším odůvodněním, které skupina 44,7 % respondentů považuje za ospravedlnitelné by bylo to, že organizace už danou kvalifikaci nepotřebuje. Pouze 5,3 % respondentů uvedlo, že za ospravedlnitelný důvod považuje nedostatek praxe, těchto respondentů bylo jen 5,3 % (Příloha 3, tabulka 27). Z výsledků vyplývá, že i když výrazná většina respondentů nesouhlasí se snížením mzdy za nevyužívané kvalifikace v případě, že by k tomu došlo je z jejich pohledu nejvíce ospravedlnitelné snížení mzdy z důvodu svévolného nevyužívání kvalifikace nebo z organizačních důvodů. Výše uvedené výsledky by organizace při tvorbě mzdového systému a principů rozšiřování a využívání kvalifikací měla brát v potaz. Z uvedeného lze totiž vyvodit, že by bylo nežádoucí, aby k těmto situacím docházelo, protože by to zaměstnanci bylo pravděpodobně vnímáno negativně.

**Otázka č. 29: Je pro Vás výše mzdy nejdůležitějším kritériem při výběru nového zaměstnání?**

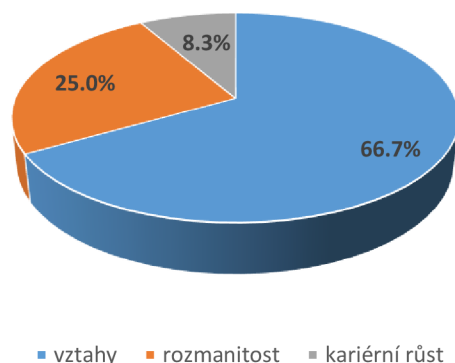
V případě otázky č. 29 se jedná opět o doplňující otázku, která má za úkol zjistit vnímání důležitosti mzdy při výběru zaměstnání u této specifické profesní skupiny. Skupina 51,1 % respondentů si zvolila nejčastěji frekventovanou odpověď, že je pro ně výše mzdy spíše nejdůležitějším kritériem. Druhá nejčastěji zvolená odpověď byla, že mzda je určitě nejdůležitějším kritériem, tuto odpověď si zvolilo 23,4 % respondentů. Naproti tomu 19,2 % respondentů uvedlo, že mzda pro ně spíše není nejdůležitějším kritériem a nejmenší skupina, zastoupená 6,4 % respondentů zvolila variantu, že pro ně mzda určitě není nejdůležitějším kritériem výběru zaměstnání (Příloha 3, tabulka 28). Z uvedeného vyplývá, že 74,5 % respondentů považuje mzdu při volbě zaměstnání za hlavní kritérium a pouze 25,5 % respondentů preferuje jiná kritéria, na jejich rozdělení tato skupina měla odpovědět v otázce následující.

**Otázka č. 30: Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že určitě ne nebo spíše ne. Uved'te, co je pro Vás důležitějším faktorem než mzda:**

Otázka č. 30 je rozšířením otázky předchozí, kde byla vyzvána skupina 25,5 % respondentů, kteří uvedli jako hlavní kritérium výběru zaměstnání jiný parametr, aby konkrétněji uvedli, co je hlavním kritériem. V nabídce bylo několik možných voleb. Největší skupina respondentů, zastoupená 66,7 % respondentů jednoznačně zvolila vztahy na pracovišti. Druhá nejpočetnější skupina zastoupená 25,0 % respondentů uvedla rozmanitost pracovních úkolů a skupina 8,3 % respondentů uvedla možnost kariérního růstu. Variantu „jiné“ a „vzdálenost do zaměstnání“ si nezvolil nikdo z respondentů (Příloha 3, tabulka 29). Pro ilustraci jsou odpovědi graficky znázorněny v grafu 6.



Graf 6 Preference při výběru zaměstnání kromě mzdy



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Jak bylo uvedeno, tato otázka má spíše informativní charakter a pro účely této písemné práce a její cíle, nemá žádnou zásadnější výpovědní hodnotu.

### **Otázka č. 31: Je pro Vás finanční odměna hlavní motivací ve Vaší práci technika údržby letadel/leteckého mechanika/avionika?**

Další otázka měla za cíl zjistit, zda je pro respondenty v pozici techniků údržby letadel hlavní motivací finanční odměna. Nejčastější odpověď, která uvádí, že spíše ano, si zvolilo 42,6 % respondentů, dalších 25,5 % respondentů pak uvedlo, že finanční odměna pro je určitě je hlavní motivací. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů byla naproti tomu skupina 27,7 % respondentů, kteří uvedli, že mzda pro ně hlavní motivací spíše není a zbylých 4,3 % respondentů uvedlo, že pro ně finanční odměna určitě není hlavní motivací v jejich práci techniků údržby letadel. V souhrnu tedy 68,1 % respondentů uvedlo jako hlavní motivaci finanční odměnu a zbývajících 31,9 % respondentů uvedlo, že pro ně hlavní motivací není (Příloha 3, tabulka 30). Na motivaci této skupiny zaměstnanců se zaměřila další otázka.

### **Otázka č. 32: Pokud jste uvedl v předchozí otázce, že některou ze záporných odpovědí, jaké jsou Vaše další motivace pro práci na této pozici?**

Skupina respondentů, která v předchozí otázce zvolila některou ze záporných odpovědí a zvolila tedy jednu z variant, že pro ně není hlavní motivací pro práci technika údržby letadel finanční odměna, byla v této otázce vyzvána, aby zvolila, co je pro ně tedy další motivací k výkonu této pozice. Nejčastěji zvolenou odpovědí uvedené skupiny respondentů tedy konkrétně 53,3 % z nich byla odpověď, že pro ně zaměstnání na této pozici je zároveň i „koniček“, další skupina zastoupená 33,3 % respondentů uvedla jako důvod, že práci v letectví na uvedené pozici vnímají jako prestižní, poslední skupina zastoupená 13,3 % respondentů uvedla, že práci na této pozici vnímají jako perspektivní. Další uvedené varianty odpovědí tedy „vzdělání v oboru“ nebo „jiné“ si nezvolil žádný z respondentů (Příloha 3, tabulka 31). Uvedené odpovědi nemají opět pro výsledky výzkumu a cíle práce zásadní význam a mají za cíl pouze ilustrativně doplnit komplexní téma odměňování a motivaci pracovníků na pozici techniků údržby letadel.

### **Otázka č. 33: Odešel byste v případě zajímavé pracovní nabídky do jiného odvětví než je letectví?**

Poslední ze sady otázek předložených respondentům v rámci dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, jak moc jsou respondenti svým vzděláním, kvalifikací a zájmy fixováni na odvětví letecké dopravy. Respondenti byli v otázce vyzváni k tomu, aby uvedli, zda by v případě zajímavé nabídky pracovní příležitosti opustili prostředí letecké dopravy. Největší část, tedy 38,3 % v odpovědi uvedla, že spíše ne a skupina 14,9 % respondentů v odpovědích uvedla, že určitě ne. Naproti tomu skupina 34,0 % respondentů uvedla, že by zajímavou pracovní nabídku spíše využila a skupina zbývajících 12,8 % respondentů uvedla, že by nabídku zajímavé pracovní příležitosti v jiném odvětví určitě využila. Pokud bychom tedy odpovědi respondentů zjednodušili z jejich preferenci vplývá, že lehce nadpoloviční většina 53,2 % respondentů by nabídku odejít do jiného odvětví pravděpodobně nevyužila, zatímco skupina 46,8 % by atraktivní nabídku z jiného odvětví pravděpodobně přijala (Příloha 3, tabulka 32). Uvedená otázka není z hlediska prováděného výzkumu nijak zásadní a odpovědi mají pouze za úkol ilustrovat prostředí letecké údržby, úroveň loajality a profesní integrity pracovníků na pozicích techniků údržby letadel.

Celkové shrnutí zásadních zjištění plynoucích z dotazníkového šetření provedeného na vzorku techniků údržby letadel bude dále popsáno další části diplomové práce. V uvedené části budou výsledky doplněny také o zjištění a poznatky získané z rozhovorů s manažery zabývajícími se řízením v oblasti údržby letadel.

#### **3.3.2 Rozhovory s manažery údržby letadel**

Dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci na pozici techniků údržby letadel ve vybraných organizacích bylo dále doplněno polostrukturovanými rozhovory se třemi manažery zaměstnanými ve společnostech AB a XY, kteří jsou nadřízenými pracovníky zaměstnanců na pozicích techniků údržby letadel. Rozhovor probíhal formou osobního rozhovoru zaznamenaného na diktafon v průběhu března 2023. Účelem uvedených rozhovorů bylo jednak doplnit názory a postoje řadových pracovníků získaných dotazníkovým šetřením názory z manažerů a zároveň zjistit jejich stanoviska k některým tématům odměňování techniků údržby letadel z perspektivy vedoucích pracovníků, pro které je odměňování, a tedy i jeho systém v organizaci jedním z klíčových nástrojů.

**Rozhovor s manažerem 1:** Manažer 1 je muž ve věku 51 let, má středoškolské vzdělání a momentálně působí na pozici technického ředitele. V letectví pracuje souhrnně 34 let z toho 13 let na vedoucích pozicích a v průběhu své kariéry vystřídal tři zaměstnavatele zabývající se leteckou dopravou. Pouze v jedné z uvedených tří firem byl zaměstnán na vedoucích pozicích. V organizaci, ve které pracuje, je odměňování techniků údržby letadel řešeno formou smluvní mzdy, manažer ale uvádí, že v provozu, jako je těžká údržba byl fungující mzdový řád výhodou. Respondent dále připouští, že systém odměňování v organizaci, ve které působí, by potřeboval určité úpravy. Za hlavní problém považuje celkovou výši mezd. Zodpovědnost, kterou mají technici údržby letadel považuje z hlediska výše odměn za celkově nedostatečně hodnocenou. Podle jeho názoru by se mzda technika údržby letadel měla standardně skládat z pevné a variabilní složky mzdy a dále z příplatků za jednotlivé specifické kvalifikace. Podle jeho názoru by odměňování techniků údržby letadel mělo být vyvážené, tedy jak zohledňovat senioritu a kvalifikace techniků, tak i jejich osobní výkony. Senioritu totiž nepovažuje za záruku kvalitní práce. Mzda by u techniků údržby letadel podle jeho názoru neměla být hlavním motivačním prvkem. Za důležitější považuje přístup technika k práci a motivací by měla být

spíše snaha o další odborný růst. Za hlavní prvek demotivace přesto považuje především špatné finanční ohodnocení odpovědnosti techniků údržby letadel. Z hlediska kvalifikace považuje získání AML za nutnost a první krok, ale vyšší hodnotu má podle něho až zapsání typového výcviku a začlenění do osvědčujícího personálu. Získání samotného AML by ohodnotil navýšením mzdy proti nekvalifikovanému technikovi o 10–15 %, oproti tomu zařazením mezi podpůrný osvědčující personál by podle něho mělo znamenat navýšení o 20–30 % mzdy proti nekvalifikovanému technikovi. Kategorie osvědčujícího personálu C by podle jeho názoru měla být výrazněji ohodnocena, protože přebírá částečně odpovědnost i za pracovníky kategorie B1 a B2. Každý další typový výcvik by měl podle jeho názoru být ohodnocen lépe než ten předešlý. V organizaci, kde je zaměstnán se podle jeho názoru nedostatečně pracuje s variabilní složkou mzdy, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu a variabilní složka mzdy by měla být používána mnohem intenzivněji.

Pokud bychom měli shrnout zásadní postoje a názory vyplývající z rozhovoru s manažerem 1 vyplývá z něho především to, že souhlasí s tím, že by v organizaci údržby letadel měl být funkční mzdový řád, který by měl rovnovážně přihlížet k senioritě a kvalifikaci pracovníků a zároveň i jejich osobním výkonům. Tento řád by měl jasně odstupovávat jednotlivé kvalifikace a měl by zohledňovat i vyšší odpovědnost pracovníků s kvalifikací C. Za důležité také považuje nastavení a intenzivnější práci s variabilní složkou mzdy.

**Rozhovor s manažerem 2:** Manažer 2 je muž ve věku 37 let, vysokoškolského vzdělání pracující na 7 let na manažerské pozici. V letectví se pohybuje celkově 18 let a za tu dobu prošel v oblasti letectví čtyřmi společnostmi. Ve dvou z nich pracoval na vedoucích pozicích při částečném těchto pozic souběhu má za sebou 7 let zkušeností na vedoucí pozici. Zastává názor, že odměňování techniků údržby letadel by v organizaci mělo být řešeno určitě mzdovým řádem. Systém odměňování v organizaci, ve které v současné době pracuje považuje za zastaralý a nedostatečný. Za jeho hlavní nedostatek považuje nastavený systém seniority, který nedostatečně motivuje mladé a perspektivní zaměstnance a je výhodnější pro dlouholeté pracovníky. Odměňování techniků údržby letadel z perspektivy jednotné evropské letecké legislativy a otevřeného pracovního trhu vnímá z perspektivy ČR jako problematické a nekonkurenceschopné, na druhou stranu je toho názoru, že jsou technici údržby letadel proti jiným manuálním profesím v rámci ČR hodnoceni nadstandardně. Pokud se jedná o jednotlivých složek mzdy, tak kromě základní složky mzdy by podle něho měla být ještě další složka mzdy závislá na konkrétních projektech údržby, ale mzdy by se podle něho měly odvíjet i od celkové ekonomické situace zaměstnavatele a hospodářských výsledků společnosti. Pokud se jedná o podíl seniority, kvalifikace a výkonu zaměstnance, potom by se podle názoru tohoto manažera měla mzda skládat z 50 % odměny za výkon, 25 % za kvalifikaci a 25 % za senioritu, protože senioritu určitě nepovažuje za ukazatel kvality odvedené práce. Zastává názor, že technici by měli být motivováni především nastavením termínů a plánů údržby a také odměňováním navázaným na celkové hospodářské výsledky zaměstnavatele. Domnívá se, že motivace by neměla být jen finanční, ale zaměstnanci by se také měli cítit být součástí celé firmy a cítit se spoluodpovědní za její výsledky. Za významný demotivační faktor naopak považuje velké neopodstatněné rozdíly v odměňování zaměstnanců a také celkově špatně fungující vnitřní prostředí firmy. Jak získání AML, tak typový výcvik považuje za důležité kroky v kariéře techniků údržby letadel, větší váhu však přikládá začlenění do podpůrného osvědčujícího personálu, a to hlavně z důvodu převzetí větší odpovědnosti. Mzda nekvalifikovaného technika by podle něho měla po získání AML být zvýšena o 15 %. Technik v roli podpůrného osvědčujícího personálu by pak podle jeho názoru měl mít dvojnásobek mzdy nekvalifikovaného technika. Naopak pokud jde o rozdíl mezi kvalifikacemi B1/2 a C, zde příliš zásadní rozdíl nevnímá uvedl, že maximálně 10 %. Pokud jde o rozdíl mzdy v případě většího počtu typových oprávnění, pak uvádí, že by pracovník s větší kvalifikací měl být odměňován

určitě lépe, ale rozdíl by se podle něho určitě neměli pohybovat ve vyšších řádech. V organizaci, kde pracuje se podle něho špatně pracuje s variabilní složkou mzdy, hlavní nedostatek spatřuje v tom, že nejsou jasně definovaná kritéria jejího krácení nebo úpravy, a tak se s ní v praxi i přestože je nenáročná pracuje jako by nárokovou byla.

Shrnutím zásadních názorů a postojů manažera 2 bychom jednoznačně došli k několika závěrům. Především jednoznačně považuje v organizaci mzdový řád za důležitý nástroj motivace pracovníků, který i když je v organizaci nastavený a funguje, by měl být průběžně aktualizován, aby dokázal reagovat na změny. Rozdíly v jednotlivých stupních kvalifikace nespátřuje až tak zásadní a nemusí být podle jeho názoru rozdíly ve mzdách mezi úrovní B a C nijak zásadní. Pokud jde o typové výcviky, ani zde nevidí důvod k zásadnějším rozdílům ve mzdách. Jednoznačně ale vidí potřebu, aby organizace zaměstnávající techniky údržby letadel aktivně pracovaly s variabilní složkou mzdy a definovaly jasná kritéria jejího přiznávání a krácení. Klade také velký důraz na loajalitu zaměstnanců s firmou, tyto postoje se v jeho názorech opakovaly častěji, nesouvisí však tolik se systémem odměňování, jako spíše s vnitřním klimatem a kulturou konkrétní společnosti ovlivněné mnoha faktory.

**Rozhovor s manažerem 3:** Manažerem 3 je muž ve věku 59 let, středoškolského vzdělání momentálně pracující na pozici manažera hangáru. Jak dále uvedl v leteckém prostředí pracuje 41 let, pracoval ve dvou firmách, v obou na vedoucích pozicích, dohromady celkem 7 let. Podle jeho názoru by odměňování techniků údržby letadel mělo být definováno mzdovým řádem. Odměňování techniků údržby letadel v organizaci, ve které pracuje nepovažuje za spravedlivé, a to především z důvodu absence mzdového řádu, který neumožňuje zaměstnancům vidět své fungování v podniku z dlouhodobější perspektivy za jasněji definovaných podmínek. Stejně tak považuje za nedocenenou odpovědnost techniků na vyšších úrovních kvalifikace, kteří nesou vyšší míru odpovědnosti za bezpečnost a kvalitu v procesu údržby letadel. Za základ odměňovacího systému považuje základní rozdělení stejné pro všechny pracovníky a dále pak další složky mzdy závislé na dalších kvalifikacích a výkonech pracovníků. Obecně manažer 3 dává vedle kritéria kvalifikace větší důraz i na téma výkonnosti a efektivity konkrétních pracovníků. Senioritu nepovažuje za záruku kvalitně odvedené práce. Mzdový řád v organizaci považuje za základní motivační prvek, a naopak jeho absenci považuje za zásadní prvek demotivace pracovníků. Z hlediska získané úrovně kvalifikace jednoznačně vnímá jako zásadnější krok kompletní kvalifikaci potřebnou pro začlenění mezi podpurný osvědčující personál, samotnému získání AML takovou váhu nepřikládá. Rozdíl je v tomto ohledu především získaná odpovědnost za kvalitu prováděné práce. Pokud jde o navýšení mzdy při získání samotného AML uvádí, že rozdíl proti nekvalifikovanému technikovi by měl být 5%. Naproti tomu při získání kompletní kvalifikace B1 nebo B2 by podle jeho názoru měl být nárůst 10–15 %. Rozdíl mezi kvalifikační úrovní B a C vnímá zásadněji, a to především z důvodu vyšší úrovně odpovědnosti za proces údržby letadel. V případě většího počtu typových kvalifikací by podle jeho názoru měla být odměna za jednotlivé typové kvalifikace narůstající. Tento názor zastává především z toho důvodu, že pracovník s více typovými kvalifikacemi se stává univerzálnějším, více vytěžovaným a z hlediska organizace hodnotnějším. Zacházení s variabilní složkou mzdy v organizaci, kde je momentálně zaměstnán nepovažuje za dostatečné. Uvádí příklad, kdy by v případě absence pracovníka měla být variabilní složka jeho mzdy rozdělena mezi ostatní pracovníky.

Postoje manažera 3 je možné podobně, jako v předchozích případech také shrnout z hlediska zásadních kritérií a postojů, které v rozhovoru uvedl. Podobně jako jeho kolegové se jednoznačně vyjádřil, že pro organizace zaměstnávající techniky údržby letadel je existence mzdového systému pro jejich odměňování základním nástrojem, který slouží k jejich motivaci. Za jeho základní část považuje část společnou pro všechny techniky a následně individuální část závislou jednak na kvalifikaci, ale i na efektivitě a kvalitě jejich práce. Za vyšší počet

typových výcviků by podle něho měli být pracovníci výrazněji hodnoceni, stejně tak zastává názor, že zásadnější rozdíl v hodnocení si zaslouží i držitelé kvalifikace úrovně C z důvodu vyšší míry odpovědnosti. Vyjádřil nespokojenost nad tím, jak se v organizaci, ve které je zaměstnán pracuje s variabilní složkou mzdy. Podle jeho názoru by s ní mělo být pracováno pružněji.

Výsledky rozhovorů, názory a postoje manažerů, se kterými byly vedeny rozhovory se v některých tématech plně neshodují, ale v řadě z nich ano. Ústředními body jsou především shoda na nutnosti nastavení v organizaci pevně daného transparentního odměňovacího systému, který by technikům údržby letadel dával jasnější perspektivu odměňování v rámci dlouhodobějšího setrvání v organizaci. Druhým zásadním bodem shody se jeví nutnost efektivnější práce v rámci organizací s variabilní složkou mzdy. Všechny tyto body budou popsány v následující kapitole.

### 3.4 Shrnutí výsledků

Jak v průběhu výzkumu a vyhodnocování jeho výsledků vyplynulo, odměňování techniků údržby letadel a jeho systémové pojetí je velmi komplexní záležitost, do které promlouvá celá řada faktorů od požadavků legislativy, náročnou odbornou kvalifikační přípravu až po celou řadu často nejednotných názorů samotných techniků nebo jejich vedoucích pracovníků. Úkolem tohoto shrnutí tedy bude především vypracovat jakýsi souhrn jednoznačně prokázaných a přijatých výsledků, které by měly mít zásadnější vliv na tvorbu nového odměňovacího systému techniků údržby letadel.

Základním bodem z této perspektivy je především skutečnost, že se poměrně velká část respondentů (konkrétně 74,5 %) se vyjádřila v tom smyslu, že by v organizacích údržby letadel preferovali transparentní systémy odměňování. Tento názor plně podpořili manažeři, s nimiž probíhaly rozhovory. Z jejich odpovědí dále vyplývá i to, že to může mít zásadní vliv na motivaci pracovníků a jejich pracovní výkony. Z pohledu teorie odměňování se může jednat o relativně banální zjištění, avšak výzkumem bylo prokázáno, že zdaleka ne všechny organizace zaměstnávající techniky údržby letadel mají jasný systém odměňování nastavený, ani jejich existenci nepovažují za prioritu.

Z otázek na srozumitelnost systému odměňování nevyšel jednoznačný konkrétní závěr a výsledky nejsou jednoznačně prokazatelné. Nicméně závěrem pro samotnou tvorbu nového systému odměňování by měla být snaha o jednoduchost a srozumitelnost. To nemusí být zcela snadný úkol, protože sám systém kvalifikací techniků údržby letadel není zcela jednoduchý, proto nemůže být úplně snadný ani odměňovací systém, který by je měl reflektovat.

Dalším parametrem, kde panovala poměrně velká shoda byla otázka variabilní složky mzdy. Celkem 93,6 % respondentů vyjádřilo s její existencí shodu. Největší část respondentů (48,9 %) je toho názoru, že by se měla pohybovat kolem 10 % mzdy, avšak i relativně velké skupiny respondentů se klonily k variantám s 5% nebo 20% variabilní složkou. S její existencí jednoznačně souhlasí i dotazovaní manažeři, ale zároveň se jednohlasně shodují na jejím efektivnějším využívání, se kterým v tuto chvíli nejsou u organizací, kde pracují spokojeni. Toto téma je tedy pro tvorbu nového mzdového systému poměrně zásadní.

Pokud se jedná o kritéria, která by mzdový systém měl zahrnovat jsou to v první řadě jasně definované kvalifikační parametry. Tento požadavek je zřejmý nejen z výsledků dotazníkového šetření, ale je prakticky definovaný i legislativně, kdy by měla být zaručena za stejnou práci stejná odměna. Kromě toho se ale velká část respondentů vyjádřila ve smyslu, že pro ně významným faktorem, který by měl mít vliv na výši mzdy, měla být i manuální zručnost a schopnosti s ní spojené. Z perspektivy manažerů je toto ještě doplněno o perspektivu

efektivitu práce. V obecné rovině je toto při práci techniků údržby letadel snad nejobtížněji měřitelný parametr. Přesto by v rámci funkčního systému odměňování mělo dojít k nějaké kvantifikaci tohoto kritéria a jeho funkčnímu začlenění do systému odměňování.

Ve smyslu kvalifikačních úrovní se lehce nadpoloviční většina respondentů (61,7 %) vyjádřila, že za nejvýznamnější kvalifikační milník považují začlenění pracovníka do kategorie podpůrného osvědčujícího personálu (tedy získání AML v kombinaci s typovým výcvikem). V tomto ohledu se s respondenty dotazníkového šetření názorově shodují i dotazovaní manažeři. Podobný výsledek má v dotazníkovém šetření i otázka na případné vyšší ohodnocení kvalifikace kategorie C. Respondenti dotazníkového šetření se lehkou nadpoloviční většinou (63,8 %) vyjádřili k jeho výraznějšímu zohlednění ve mzdovém řádu. Oslovení manažeři se shodnou na zohlednění této úrovně kvalifikace ve mzdovém řádu, ale ohledně významnosti rozdílu proti kategorii B1/B2 jejich názor není jednoznačný. Při podrobnější analýze celé problematiky z perspektivy různých organizací lze však říci, že i organizace údržby letadel mohou z hlediska odpovědnosti této kvalifikační úrovně k jejímu postavení přistupovat různě, a to by měl respektovat i mzdový systém konkrétní organizace. Respondenti se však jednoznačně shodli na tom, že mzdový řád by měl zohledňovat obojetné kvalifikace B1+B2. S tímto souhlasí 95,8 % respondentů a nutno podotknout, že ani jeden z analyzovaných systémů odměňování tuto „obojetnost“ nezohledňuje. Jedná se tedy určitě o důležitý bod k začlenění do odměňování.

Pokud se jedná o navýšení mzdy za více typových výcviků nebyla prokázána jednoznačná preference respondentů rozdílnosti navýšení mzdy za další výcviky. Pokud by se však organizace rozhodla a rozdílné hodnocení by zavedla (třeba z důvodu motivace zaměstnanců k rozšiřování kvalifikace) jednoznačně by měl být každý další typový výcvik ohodnocen vyšší částkou než ten předchozí. Výsledek je podobně nejednoznačný i při porovnání odpovědí a názorů manažerů. Pokud by však změna měla být, pak určitě formou vyšší částky především z důvodu vyšší předpokládané utilizace kvalifikovanějšího pracovníka a jeho vyšší hodnoty pro organizaci. Ohledně toho, jakou formou by navýšení mzdy za typový výcvik mělo být promítnuto do mzdy nepanuje jednoznačná shoda.

Pokud se jedná o další možné vedlejší kvalifikace, jako jsou například ovládání specifických technologií a zařízení nebo třeba oprávnění k přetahu letadel, k jejich začlenění do mzdového řádu se vyjádřilo 91,5 % respondentů. Stejně tak se je většina respondentů (69,8 %) shodla na tom, že by tyto kvalifikace měly být odměňovány formou „funkčního příplatku“ při prokazatelném vykonávání této činnosti. V případě vykonávání činností, jako je provádění motorových zkoušek nebo boroskopií motoru, se sice respondenti jednoznačně shodli, že by činnosti měly být odměňovány, nicméně na formě, tedy zda v základních mzdových tarifech nebo formou „funkčních příplatků“ nepanuje jednoznačně prokazatelná shoda.

Pokud by pracovník z nějakého důvodu dlouhodobě nevyužíval některou ze svých kvalifikací, většina respondentů nesouhlasí s tím, aby mu kvůli tomu byla organizací snížena mzda. V tomto smyslu se vyjádřilo 80,9 % respondentů. Pokud by to však měli akceptovat, tak nejvíce z nich by toto snížení akceptovalo z důvodu svévolného nevyužívání kvalifikace ze strany zaměstnance (50,0 %) nebo z důvodu organizačních změn a omezení oprávnění zaměstnavatele (44,7 %).

Zajímavým, i když pro účely naplnění cíle této diplomové práce nedůležitým ukazatelem, je také poměrně vysoká loajalita techniků údržby letadel vůči leteckému odvětví. Poměrně významná část respondentů (53,2 %) uvedla, že by nepřijala zajímavou pracovní nabídku v jiném odvětví než v letectví.

Takto lze stručně shrnout výsledky dotazníkového šetření mezi techniky údržby letadel a rozhovorů s manažery údržby letadel, respektive nejpodstatnější zjištění a trendy, které



z výzkumů jednoznačně vyplynuly a lze jejich aplikaci doporučit v návrhu systému odměňování techniků údržby letadel.

### 3.5 Návrh systému odměňování ve vybrané společnosti

V další části diplomové práce bude navržen mzdový systém pro techniky údržby letadel ve vybranou organizaci zabývající se údržbou letadel. Vzhledem k předchozím zjištěním a absenci komplexnějšího systému byla pro tento účel vybrána organizace AB a v některých praktických ohledech tedy budou zohledňovány konkrétní podmínky této organizace. Jak však vychází z celého výzkumu i teoretické části práce, systém a jeho princip by s určitými modifikacemi mohl být stejně tak aplikován pro odměňování této skupiny zaměstnanců prakticky v jakékoli organizaci, která se zabývá údržbou letadel.

Základním stavebním kamenem navrhovaného systému bude soubor tarifních stupňů mzdy vycházející ze základních kategorií kvalifikací techniků údržby letadel definovaných legislativou, které také budou zohledňovat délku praxe zaměstnanců. Druhou významnou částí mzdy bude potom variabilní složka mzdy, která bude navrhovat a upravovat variabilní odměny za konkrétní činnosti a výsledky. Celý systém pak bude ještě doplněn o možné „funkční příplatky“ za provádění konkrétních činností. Samozřejmostí jsou potom zákonné příplatky stanovené zákoníkem práce, těmi se ale tento návrh nebude hlouběji zabývat, protože vychází ze zákonné povinnosti organizace ve smyslu odměňování.

#### 3.5.1 Základní tarifní systém

Pro názornost a lepší pochopení celého principu jsou jednotlivé navrhované tarifní stupně znázorněny v tabulce 16. Následně budou jednotlivé stupně a jejich podmínky detailněji popsány.

Tabulka 16 Navrhované členění tarifních stupňů

pracovník bez praxe a AML			AML bez TV	autorizace B1 nebo B2			C	B1+B2	
1. rok	2. rok	3. rok	TA0	1. rok	2. rok	3. rok	TC	TB12	
T0.1	T0.2	T0.3		1. TV:	T1.1	T1.2			T1.3
				2. TV:	n/a	T2.2			T2.3
				3. TV:	n/a	n/a			T3.3

Zdroj: vlastní návrh (2023)

Navržená tabulka tarifních stupňů má několik podmínek a předpokladů své aplikace:

- maximální délka zohledňované praxe jsou 3 roky;
- předpokládá se, že organizace u techniků údržby aplikuje pouze troj typovost, tedy že nepožaduje po svých zaměstnancích, aby měli větší počet typových výcviků a ani se nepředpokládá, že by zaměstnanec během jednoho roku absolvoval více než jeden typový výcvik;
- konkrétní tarifní stupně by dle rozvržení pracovní doby definovány, buď pevnou měsíční částkou nebo hodinovou sazbou.

Dále už konkrétněji k jednotlivým definovaným tarifním stupňům:

**T0.1:** jedná se o tarifní stupeň mzdy, do kterého je při nástupu do organizace zařazen absolvent střední školy se zakončeným formálním vzděláním, bez další odborné kvalifikace. Výše částky přiznaná tomuto tarifnímu stupni by měla při prvotním nastavením systému zohledňovat, kromě interních podmínek v podniku a situace na pracovním trhu, i úroveň aktuální státem zaručené minimální měsíční mzdy pro pozici technika údržby letadel, což je dle aktuálních hodnot pro rok 2023 částka 21 800 CZK (MPSV, 2023).

**T0.2:** Je tarifní stupeň, na který je pracovník přiřazen po prvním roce praxe v organizaci nebo pokud k organizaci nastupuje už s tím, že má za sebou prokazatelně jeden celý rok praxe v organizaci zabývající se údržbou letadel. Přiřazení na tento tarifní stupeň stále nevyžaduje žádnou další úroveň kvalifikace kromě formálního vzdělání v oboru. Částka přiznaná tomuto tarifnímu stupni by měla být v odvozena od částky definované pro stupeň T0.1 a T0.3. Je totiž na polovině délky celkové praxe na tomto základním stupni kvalifikace. Jak by měla organizace definovat tarifní stupeň T0.3 bude popsáno v následujícím odstavci.

**T0.3:** Tento tarifní stupeň by byl určen pro pracovníky pracující v organizaci nebo v prostředí údržby letadel minimálně dva roky a přeřazení do ní jsou tedy na začátku třetího roku. V tomto tarifním stupni také není vyžadována žádná další úroveň kvalifikace kromě formálního vzdělání v oboru. Co je ale pro tento tarifní stupeň velmi důležité je to, že na něm zůstávají i všichni pracovníci, kteří se nevěnují aktivnímu prohlubování své kvalifikace a získání AML, která je jako základní vyšší kvalifikace techniků údržby letadel plně v kompetenci zaměstnance samotného a její ověření provádí externími subjekty. Organizace by si tedy měla definovat, jaký mzdový strop považuje za odpovídající pro pracovníky, kteří o získání AML neusilují. Protože i je, dle informací zjištěných během výzkumu, organizace také potřebují, a ne každý technik údržby letadel nutně musí dosahovat nejvyšších kvalifikací. Konkrétní částka pro tarif T0.3 by tedy měl být navržena tak, aby pro zaměstnance v této kategorii byla dlouhodobě dostatečně atraktivní, protože i pracovník s formálním vzděláním v oboru a třemi a více lety praxe má pro organizaci svou hodnotu.

**TA0:** Jedná se o tarifní stupeň, do kterého je přiřazen pracovník, kterému je na základě splnění teoretických zkoušek a doložením prokazatelné praxe vystavena licence AML. Úroveň mzdy v tomto tarifním stupni musí být vyšší než ve stupni T0.3. Pro přiřazení do tohoto tarifního stupně není kromě AML vyžadována žádná další kvalifikace. Pokud se jedná o požadovanou praxi, ta je garantována vystavením licence AML, kterou ÚCL nevystaví bez řádného doložení. Důležitým detailem pro tento tarifní stupeň je fakt, že o zařazením do něho defacto rozhoduje zaměstnanec sám tím, že ve volném čase a na základě své osobní aktivity splnil podmínky vydání AML. Organizace zaměstnance v získání licence může podporovat nebo nemusí, ale fakticky nemůže ovlivnit to, zda ji konkrétní zaměstnanec získá nebo ne. Připuštění zaměstnance do dalších tarifních stupňů už může ovlivňovat zaměstnavatel. Z toho důvodu, by mohli také být zaměstnanci v této tarifní třídě nejvíce ohroženi možným odchodem od zaměstnavatele a přechodem ke konkurenci, a to hned z několika důvodů:

- nemají typový výcvik a nejsou tedy pravděpodobně vázáni kvalifikační dohodou;
- o postupu do dalšího tarifního stupně rozhoduje zaměstnavatel vysláním na typový výcvik nebo rozhodnutím o vydání autorizace pro podpurný osvědčující personál.

Organizace by tedy měla mít jasno o tom, jak pracovníky v tomto tarifním stupni bude dále pracovat. Pokud by rozhodnutí o vyslání na typový výcvik trvalo příliš dlouho nebo by podmínky plynoucí z jeho absolvování nebyly pro zaměstnance dostatečně atraktivní, aby je akceptoval, pracovník by mohl být velmi jednoduše osloven konkurencí a mohl by odejít.



To se týká i pracovníků, kteří podle názoru manažerů nejsou prozatím nebo vůbec kompetentní k tomu stát se podpůrným osvědčujícím personálem a drželi by je dlouhodoběji v tomto tarifním stupni.

Do tohoto tarifního stupně by však měl být zařazen i pracovníci s dlouholetou zkušeností, přicházející z jiné organizace, kteří mají jak AML, tak dostatek let praxe a zkušeností, jen nedisponují potřebným typovým výcvikem. Při striktním dodržování mzdového řádu, by těmto pracovníkům nikdy nemohla být přiznána konkurenceschopná mzda, protože fakticky nesplňují kvalifikační podmínky zařazení do tarifních stupňů podpůrného osvědčujícího personálu. Přesto je tento profil pracovníků pro organizaci velmi atraktivní a organizace by měla usilovat o jeho zaměstnání. To se jeví jako zásadní problém a nesoulad. Tento by mohl být řešen například tak, že by takto profilovaný zaměstnanec byl po nástupu sice zařazen do tarifního stupně TA0, nicméně už při vyjednávání podmínek nástupu by byl určen plán rozvoje, termín a podmínky vyslání na typový výcvik a definována jasná kritéria a závazky z obou stran. Rozdíl mzdy by pak mohl být kompenzován formou náborového příspěvku, který by kompenzoval novému zaměstnanci snížení mzdy během přechodného období, než si doplní potřebnou kvalifikaci.

**T1.1:** Jedná se o první tarifní stupeň pracovníka, který je držitelem jak AML, tak typového výcviku, který také úspěšně splnili přezkoušení na autorizaci pro podpůrný osvědčující personál kategorie B1 nebo B2. Částka definovaná pro tento stupeň musí být z logiky celého systému vyšší než je částka definovaná pro tarifní stupeň TA0. Na tomto stupni pracovník s touto kvalifikací setrvává během prvního roku v roli podpůrného osvědčujícího personálu s jedním typovým výcvikem. Důležitým kritériem je, že rozhodnutí o zařazení pracovníka do kategorie podpůrného osvědčujícího personálu je plně v kompetenci zaměstnavatele a záleží na rozhodnutí řídicích pracovníků, zda s ním souhlasí nebo ne. Stejně tak vyslání na typový výcvik je primárně rozhodnutí zaměstnavatele.

**T1.2:** Je tarifním stupněm, na který je přeřazen zaměstnanec v roli podpůrného osvědčujícího personálu během druhého roku za předpokladu, že je držitelem stále jen jednoho typového výcviku. Úroveň mzdy by na tomto stupni byla vyšší než na stupni T1.1.

**T1.3:** Tento tarifní stupeň je určen pro pracovníky v roli podpůrného osvědčujícího personálu během třetího roku jejich praxe (ať už v organizaci samotné nebo v jakékoli jiné), za předpokladu, že je držitelem stále pouze jednoho typového výcviku. Úroveň mzdy je vyšší než stupeň T1.2, protože pracovník má sice stejnou kvalifikaci, ale více zkušeností. S jedním typovým výcvikem by se v této stupnici defacto jednalo o strop na této tarifní úrovni kvalifikace. Pracovník, který by chtěl dosáhnout lepšího mzdového ohodnocení by musel jediné absolvovat další typový výcvik anebo si rozšířit kvalifikaci o obojetnou kvalifikaci B1+B2 nebo C. Navýšení za tyto rozšíření budou popsány v rámci popisu tarifních stupňů TC a TB12. Další možností by potom bylo dosahovat lepších výsledků při vyhodnocování nároku na variabilní složku mzdy.

**T2.2:** Tento tarifní stupeň by měl být určen pro pracovníky v roli podpůrného osvědčujícího personálu, kteří jsou druhý rok v této roli a absolvovali druhý typový výcvik. Vycházíme z předpokladu, že během prvního roku nemohli absolvovat dva typové výcviky, teoreticky to sice možné je, ale měla by to být podmínky, kterou by si organizace měla definovat v rámci snahy o zachování svých kvalitativních parametrů. Je důležité dodržet podmínku, že tarifní stupeň T2.2 by měl být vždy lépe mzdově ohodnocen než stupeň T1.2.

**T2.3:** Jedná se o tarifní stupeň na který je zařazen pracovník působící v roli podpůrného osvědčujícího personálu třetí rok, který je zároveň druhým rokem držitelem dvou typových oprávnění. Úroveň mzdy na tomto stupni musí zákonitě převyšovat mzdu na stupni T2.2, ale i na úrovni T1.3. Jedná se defacto o tarifní mzdový strop podpůrného osvědčujícího

personálu s dvěma typovými oprávněními. Pokud by chtěl pracovník v tomto stupni zařazený dosáhnout na lepší mzdu, bylo by to podobné jako v případě stupně T1.3, tedy jedině absolvováním dalšího typového výcviku, rozšířením na obojetnou kvalifikace B1+B2 anebo získáním autorizace na úroveň C. Případně dosažením lepších hodnot při vyhodnocování kritérií variabilní složky mzdy.

**T3.3:** Jde o tarifní stupeň určený pro pracovníky na pozici podpůrného osvědčujícího personálu třetí rok a přitom je první rok držitelem třetího typového výcviku. Jelikož v základních podmínkách platnosti navrženého systému připouštíme pouze troj typovost, bez možnosti absolvování dalšího typového výcviku, jedná se fakticky o tarifní strop podpůrného osvědčujícího personálu. Pokud by si pracovník na tomto tarifním stupni nerozšířil kvalifikaci o obojetnou kvalifikaci B1+B2 nebo C zůstal by na mzdové úrovni přiřazené stupni T3.3 i následující roky. Dalším možným způsobem navýšení mzdy by pak bylo jeho zlepšení kompetencí zohledněných ve variabilní složce mzdy. Tarifní stupeň T3.3 musí být z logiky systému hodnocen výší mzdou než stupeň T2.3.

**TC:** V případě tohoto parametru se jedná pouze o doplněk výše popsaných tarifních stupňů. Pro účely navrhovaného modelu systému odměňování ho můžeme nazývat „doplňkovou tarifní třídou TC“. Tento tarifní doplněk je vyjádřen částkou, která je zaměstnanci přiznána za přidělení autorizace osvědčujícího personálu kategorie C a přičítá se mu k jeho standardně přidělenému tarifnímu stupni. V praxi by tedy mohl být pracovník například na tarifním stupni T3.3 s doplňkovou třídou TC. Hodnota kvalifikační úrovně C nebyla v rámci dotazníkového šetření ani rozhovorů s manažery jednoznačně definovaná, ale hlubší analýzou mzdových pravidel a specifických podmínek zkoumaných podniků bylo zjištěno, že pro každý podnik může být hodnota tohoto stupně oprávnění různá. Částka přiznaná doplňkové tarifní třídě TC by proto měla být organizací definována na základě jejích potřeb, ale i vnímání úrovně odpovědnosti a náročnosti pracovní náplně kvalifikační úrovně C ze strany zaměstnanců konkrétní společnosti.

**TB12:** V toto případě se jedná o podobný parametr, jako v případě doplňkové tarifní třídy TC. Opět se jedná o doplňkovou tarifní třídu tentokrát přiznanou na základě získání obojetné kvalifikace B1+B2 případně B2+B1. Na rozdíl od autorizace na kvalifikační úroveň C je rozhodnutí o obojetném rozšíření AML rozhoduje sám zaměstnanec splněním legislativních požadavků a zkoušek z teoretických modulů. V rámci dotazníkového šetření byla výrazná většina respondentů zastánci toho, aby takto rozšířená kvalifikace byla zohledňována ve mzdovém systému a zároveň žádná ze sledovaných organizací tuto kvalifikaci nijak nezohledňovala. V praxi by tedy tato doplňková tarifní třída byla opět přiznána a připočtena ke standardnímu zařazení v tarifním stupni. Pracovník by tedy mohl být například zařazen na stupni T3.3 s přiznanou doplňkovou třídou TB12. V případě nejkvalifikovanějších pracovníků by se pak mohlo jednat o zařazení do stupně T3.3 s přiznanými doplňkovými třídami TC a TB12. Z hlediska navrhovaného systému by takto byli řazeni ti opravdu nejkvalifikovanější pracovníci. Pokud jde o výši částky navržené pro tuto doplňkovou tarifní třídu, na základě výzkumných zjištění i poznatků z praxe sledovaných organizací by částka neměla být nijak zásadní, především z toho důvodu, že v praxi by bylo velmi obtížné sledovat, zda konkrétní pracovník opravdu obojetnou kvalifikaci opravu využívá nebo ne.

Kromě základních kvalifikací uvedených v rámci základního tarifního systému odměňování by veškeré další specifické kvalifikace a parametry pracovního výkonu byly hodnoceny v rámci variabilní složky mzdy.

### 3.5.2 Variabilní složka mzdy

Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery, naprostá většina respondentů s aplikováním variabilní složky ve mzdě souhlasí (Příloha 3, tabulka 11). Nejčastěji preferovaná úroveň variabilní složky byla 10 % mzdy, ale část respondentů se klonila i k hodnotě 5 % nebo 20 % mzdy. Na druhou stranu bylo především z výsledků rozhovorů s manažery zřejmé, že práce s variabilní složkou mzdy je v obou sledovaných organizacích výrazně nedostatečná. Pokud se návrh aplikace variabilní složky mzdy v nově vytvářeném systému má vyvarovat zmíněných nedostatků je důležité, aby se jasně definovaly jeho parametry už v základu celého systému, a to včetně nastavení parametrů jejího přiznání nebo krácení. To je totiž zřejmý nedostatek systémů používaných ve sledovaných organizacích, kde je hodnota složky nastavena pevně a o krácení rozhoduje prakticky jen vedoucí pracovník na základě svého subjektivního hodnocení nebo názoru. Pokud se jedná o procentuální poměr vůči tarifní mzdě, může být parametr definován od hodnoty 5 % až po hodnotu 20 %. Není důvod, a naopak by bylo velmi omezující pevně definovat výši této složky. Jednak by to popíralo samotný princip variability, a pak by to také znemožňovalo rozlišení výkonů a schopností pracovníků dle kritérií stojících mimo formální kvalifikaci a délku praxe zohledněných v tarifních stupních.

Ze strany respondentů byl dle výsledků dotazníkového šetření (Příloha 3, tabulka 13) jako jeden z důležitých parametrů, které by podle nich měli ovlivňovat výši mzdy uveden například parametr manuální zručnosti. Hodnocení podobných parametrů je v rámci mzdového řádu a hodnocení pracovníků vůbec nejtěžším úkolem vůbec. Jedinou cestou je v takovém případě pokus o jejich kvantifikaci a přiřazení určité váhy v rámci variabilní složky mzdy. Některé parametry variabilní složky mzdy navržené pro mzdový systém společnosti AB bude snadnější definovat a některé složitější. Variabilní složka mzdy však může být relativně snadno modifikovaná v návaznosti na aktuálnost potřeb organizace.

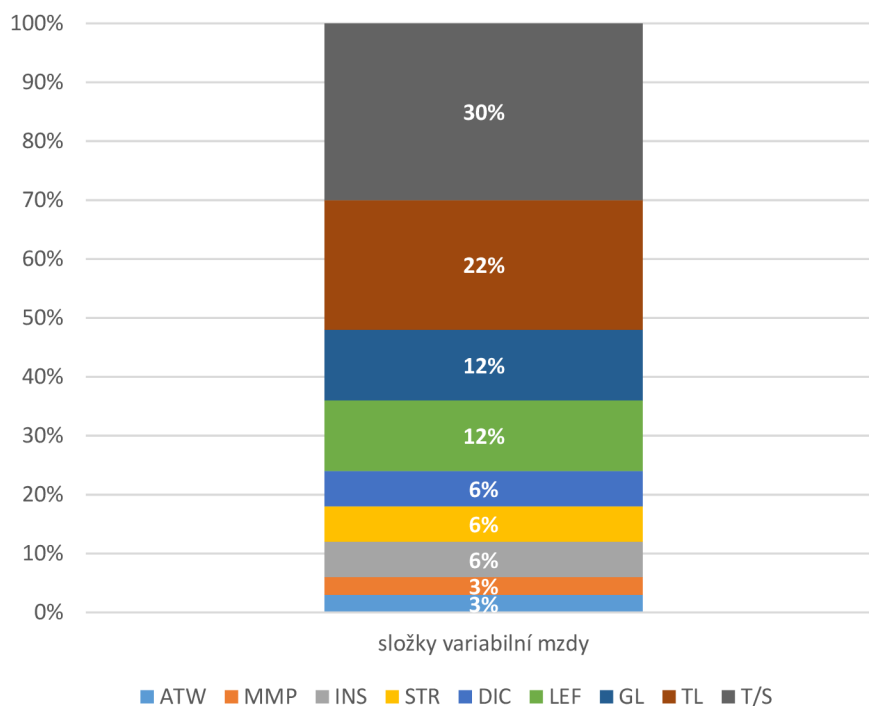
Možné vybrané části variabilní složky mzdy by mohly být v rámci vytvářeného systému navrženy například takto:

- **ATW:** oprávnění a kvalifikace na provádění přetahu letadla – vyjádřeno jednotnou částkou;
- **MMP:** oprávnění na řízení mechanizačních prostředků v bezpečnostním prostoru letiště – vyjádřeno jednotnou částkou;
- **INS:** autorizovaný instruktor praktického výcviku – vyjádřeno jednotnou částkou;
- **DIC:** oprávnění k provádění dvojité inspekce – vyjádřeno jednotnou částkou;
- **LEF:** efektivita práce – sledován parametr odpracovaných hodin za měsíc. Pro všechny pracovníky definovány stejné parametry požadavku, pokud by nebyl splněn, zaměstnanec by na tuto část variabilní složky mzdy neměl nárok – vyjádřeno jednotnou částkou nebo definovány požadavky na odstupňované procentuální plnění požadovaných parametrů;
- **GL:** vedení menšího pracovního týmu v pozici vedoucího skupiny – vyjádřeno jednotnou částkou;
- **TL:** vedení týmu celého projektu – vyjádřeno jednotnou částkou za měsíc;

- **T/S:** schopnost samostatného provádění *trouble shootingu*, tedy odstraňování závad na systémech, případně hodnocení znalosti fungování konkrétních systémů – úroveň určována vedoucím pracovníkem na základě opravdových schopností a samostatnosti konkrétního pracovníka v porovnání s ostatními – definováno rozmezí od/do se zařazením pracovníka dle objektivního hodnocení;
- **STR:** kvalifikace na provádění strukturálních oprav draku letadla a letadlových celků – vyjádřeno jednotnou částkou.

V praxi by pak simulace návrhu variabilní složky mohla vypadat tak, jak je znázorněno v grafu 7.

Graf 7 Simulace návrhu skladby variabilní složky mzdy



Zdroj: vlastní návrh (2023)

Simulace variabilní složky mzdy v grafu 7 znázorňuje možnou nejvyšší úroveň variabilní složky mzdy vyjádřenou v procentech. V reálu by ale konkrétní pracovní nemohl dosáhnout na plných 100 % této částky, protože v praxi se i některé položky vzájemně vylučují. Pro ilustraci a snazší pochopení je možné praktické využití demonstrovat na příkladu:

Pracovník pan X splňuje v daném měsíci následující kritéria:

- je držitelem oprávnění na řízení mechanizačních prostředků ve vyhrazeném prostoru letiště – MMP;
- je vedený jako instruktor praktického výcviku – INS;
- je oprávněn provádět dvojité inspekce – DIC;

- jeho efektivita práce hodnocená počtem odpracovaných hodin v daném měsíci dosáhla požadované hodnoty, takže mu byla přiznána maximální částka za efektivitu práce – LEF;
- vedoucím pracovníkem je pan X při posledním ročním hodnocení hodnocen jako schopný provádění takzvaného *trouble shootingu* a samostatnému odstraňování závad na letadle a jeho systémech – T/S;
- v daném měsíci vedl pracovní skupinu na menších projektech údržby – GL.

Na druhou stranu uvedený pracovník v daném měsíci:

- neprovádí a ani není oprávněn k provádění přetahu letadel – ATW;
- není kvalifikován na provádění strukturálních oprav – STR;
- nebyl zařazen na pozici vedoucího projektu údržby, protože se to vylučuje s vedením skupiny – TL.

Z popsaných kritérií vyplývá, že panu X bude ve mzdě za konkrétní měsíc vyplaceno 69 % variabilní složky mzdy vypočtených na základě hodnoty jednotlivých složek, jak byly v rámci simulace přiřazeny v grafu 7.

Na demonstrovaném případu a v celém návrhu znázorněném v grafu 7 se jedná pouze o zjednodušenou simulaci principu možného nastavení a vyhodnocování variabilní složky mzdy. V případě aplikace v konkrétní organizaci například společnosti AB by mohla být kritéria nastavena jiným způsobem více reflektujícím reálnou situaci a potřeby organizace. V principu by ale návrh mohl být použit a jeho hlavní výhodou by bylo poměrně jednoduché určení reálného nároku každého zaměstnance na příslušnou část variabilní složky mzdy na základě jasně definovaných nebo snadno dohledatelných parametrů.

### 3.5.3 Další složky mzdy

Poslední z nezmíněných složek mzdy řešených mzdovým řádem, kromě těch zákonem garantovaných, by bylo ještě několik zvláštních složek mzdy, které nejde zařadit ani do tarifních stupňů ani do variabilní složky mzdy. Samozřejmostí by měl být mimo jiné přiměřený rozpočet na udělování mimořádných odměn za příkladné a mimořádné výkony pracovníků. Ani sebelépe nastavený tarifní systém a efektivní využívání variabilní složky mzdy tento motivační prvek nedokáže nahradit, a tak by měl rozpočet každého oddělení s tímto případným mzdovým nákladem počítat.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti také část odměny za určité specifické pracovní úkony preferují získávat formou „funkčních příplatků“ za prokazatelně provedenou činnost (Příloha 3, tabulka 23). Mezi tyto činnosti je možné zařadit například provádění motorových zkoušek nebo boroskopické inspekce na motorech. Při bližším šetření v rámci prostředí údržby letadel byl zjištěn důvod této preference. Provádění motorových zkoušek je poměrně náročná a riziková činnost, a ne každý pracovník, který je k jejímu provádění formálně způsobilý ji provádí a na její provádění si troufne. Proto by například tato činnost měla být hodnocena za provedenou akci, nikoli paušálně za kvalifikaci. V případě boroskopických inspekcí je to trochu obdobné. Navíc provádění operací jako jsou motorové zkoušky je v rámci letišti zpravidla přísně evidovaná a hlídaná činnost, proto přehled

o provedených motorových zkouškách na měsíční bázi zpravidla bývá vždy veden. V takovém případě by tedy provedení motorové zkoušky nebo boroskopické inspekce byla přiřazena konkrétní částka, která by zaměstnanci byla vyplacena formou odměny. V konkrétním případě společnosti AB, jak bylo zjištěno se jedná o maximálně jednotky akcí během jednoho kalendářního měsíce.

Poslední částí odměňování, ale nejen techniků údržby letadel by mohla být část mzdy navázaná na hospodářské výsledky celé společnosti, to by byl pravděpodobně dost zásadní motivační prvek zajišťující to, aby zaměstnanci vnímaly i tento aspekt problematiky firemního hospodářství a nebyli odtrženi od podniku jako celku. Tento prvek odměny by měl za úkol motivovat pracovníky v jejich výkonosti ve snaze zlepšování výsledků celé firmy. Tato část odměňování by mohla být řešena formou ročních bonusů vyplácených na jedné straně na základě výsledků roční uzávěrky společnosti a na druhé straně i nárokem určeným a navázaným na roční hodnocení zaměstnanců nadřízeným pracovníkem, které je v případě techniků údržby letadel vyžadováno legislativou. Jednalo by se o složku mzdy jistě motivační, nicméně tímto návrhem už překračujeme hranice odměňovacího systému techniků údržby letadel a dostáváme se do prostoru problematiky efektivního odměňování v rámci celé organizace, kam patří i v návrhu nezmiňované zákonem garantované příplatky, a to už není předmětem zkoumání této diplomové práce.

## 4 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navržení mzdového systému techniků údržby letadel, který by bylo možné aplikovat v rámci konkrétní organizace. Aby bylo vytýčeného cíle možné dosáhnout, nejprve bylo nutné provést rešerši teoretických zdrojů a v rámci teoretické části práce nejprve vymezit důležité pojmy související s tématem odměňování a definovat tímto vůbec samotný rámec, ve kterém se téma práce bude pohybovat. Vymezeny byly pojmy jako hodnocení zaměstnanců, motivace, mzdovotvorné faktory nebo právního rámce odměňování. V rámci teoreticko-metodologické části práce byl také stručně představen systém a legislativní požadavky kvalifikace techniků údržby letadel, jako důležitý základní stavební prvek budoucího nastavení navrhovaného systému odměňování.

Neméně důležitým tématem první části práce bylo také definování výzkumných metod, které budou následně v rámci další části práce použity. Jako první metoda byla v první části praktické práce využita metoda analýzy SWOT, pomocí které byly analyzovány systémy odměňování ve dvou společnostech zabývajících se údržbou letadel, které byly ve stručnosti představeny. Na základě této analýzy bylo sestaveno dotazníkové šetření, jehož respondenty byli technici údržby letadel ve vybraných společnostech. Účelem dotazníkového šetření bylo získat data, na základě kterých by mohl být navrhovaný systém dále upravován a modifikován, aby respondentům jeho nastavení dávalo smysl a byl pro ně motivační. Zaměřen byl tedy především na některé specifické možnosti vnímání odměňování konkrétních úrovní kvalifikace, preference různých možností odměňování nebo kritérií, která by v rámci odměňování měla být hodnocena. Výsledky dotazníkového šetření byly následně vyhodnoceny a některé výsledky byly testovány na možnou statistickou závislost některých zjištěných hodnot za pomoci Chí-kvadrát  $X^2$  testu nezávislosti. Výsledky dotazníkového šetření byly dále doplněny rozhovory s třemi manažery údržby letadel a na základě jejich analýzy byla data z dotazníkového šetření doplněna i o další upřesňující informace reprezentující názory manažerů údržby, jakožto pracovníků, pro které je mzdový systém organizace základním nástrojem motivace a řízení pracovního výkonu jejich podřízených.

Na základě všech takto shromážděných výzkumných dat a doplňujících informací získaných analýzou prostředí, by v poslední fázi praktické části práce navržen mzdový systém pro techniky údržby letadel, který by mohl být využitý v organizaci AB. V návrhu se jedná pouze o základní model, který může být dále modifikován a v návrhu je pouze ukázáno jakým způsobem by mohl být v praxi aplikován, včetně podmínek a doporučení jeho nastavení. Důležitou částí jeho aplikace v praxi by totiž bylo nastavení základních milníků definovaných konkrétními částkami a následně by bylo nutné provést simulaci nastavení na konkrétních zaměstnancích, aby se ověřilo, že při aplikaci nedochází k zásadním chybám nebo nedostatkům. Tato činnost v rámci diplomové práce není možná, nicméně teoretický model připravený k možné aplikaci je navržený. Zajímavou skutečností, která byla v průběhu přípravy a následně i v při samotné realizaci návrhu mzdového systému zjištěna, je to, že ačkoli návrh systému vycházel primárně z možností a podmínek v organizaci AB, jeho aplikace by po menších úpravách teoreticky byla možná v jakékoli organizaci zaměstnávající techniky údržby letadel. Důvodem je především stejný systém kvalifikací regulovaný leteckou legislativou a v praxi podobné podmínky, pokud se jedná o sledování efektivity, výkonnosti nebo motivace těchto pracovníků. Jednou z vedlejších definovaných podmínek byla kromě funkčnosti, objektivnost a snahy, o co největší spravedlnost výstupů i snaha o jednoduchost. To, jak se podařilo naplnit tento požadavek, by bylo asi možné také posoudit až použitím systému v praxi. Na druhou stranu poměrně složitý systém kvalifikací techniků údržby letadel vlastně poněkud znemožňuje uvedenou problematiku zpracovat úplně jednoduchým způsobem, zvláště pokud opravdu jde o zachování určité míry spravedlnosti a objektivity navrženého systému. Pokud bude někdy využit v praxi, výsledek se ukáže, ať je to z hlediska vnímání složitosti navrženého systému,

jak chce, systém odměňování byl v rámci písemné práce navržen a cíl diplomové práce byl tímto splněn.



## Literatura

### Primární zdroje

Interní materiály společnosti AB 2023

Kolektivní smlouva společnosti XY 2023

Mzdový řád společnosti XY 2023

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Výroční zpráva společnosti AB 2020

Výroční zpráva společnosti XY 2019

Zákon č. 262/2006 Sb. Ze dne 07. 06. 2006, zákoník práce

### Monografie

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

HAGEMANN, G. *Motivace*. Přeložil KVAPIL, K. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MATUŠKA, L. *Návrh zlepšení systému odměňování ve firmě*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2009. Vedoucí práce Luděk Mikulec.

PALÍŠKOVÁ, M. LEGNEROVÁ, K. a STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 9788027106295.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠULC, J. a NĚMEC, V. *Lidský činitel v údržbě letadel*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-7204-482-6.

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

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WERTHER, B. DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-x.

### Internetové zdroje

CATC: *Technický TR B737NG [online]*. Praha: Czech Aviation Training Center, 2023 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.catc.cz/kurz/technicky-tr-b737ng/>>

EASA: *Foreign Part 147 Organisations [online]*. Cologne: European Union Aviation Safety Agency, 2023 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.easa.europa.eu/en/domains/aircraft-products/continuing-airworthiness-organisations/foreign-part-147-organisations>>

EU: *Narizení Komise (ES) č. 1321/2014 ze dne 26. listopadu 2014 [online]*. Brusel: Přístup k právu Evropské unie, 2023 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2014.362.01.0001.01.CES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.362.01.0001.01.CES)>

EU: *Narizení Komise (ES) č. 2042/2003 ze dne 20. listopadu 2003 [online]*. Brusel: Přístup k právu Evropské unie, 2023 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32003R2042>>

MPSV: *Narizení vlády č. 567/2006 Sb. [online]*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <[https://www.ppropo.mpsv.cz/narizeni\\_vlady\\_567\\_2006](https://www.ppropo.mpsv.cz/narizeni_vlady_567_2006)>

MŠMT: *RVP SOV – Rámcové vzdělávací programy středního odborného vzdělávání [online]*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2023 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcove-vzdelavaci-programy-stredniho-odborneho-vzdelavani-rvp-sov/>>

Práce a mzda: URBAN, J. *Odměňování zaměstnanců: Cíle, nástroje a formy [online]*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019, [cit. 2022-10-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.praceamzda.cz/clanky/odmenovani-zamestnancu>>

Platy.cz: ČUMPELOVÁ, K. *Nejzajímavější novodobé benefity, které se objevují i v našich firmách [online]*. Praha: Platy.cz, 2022, [cit. 2023-01-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.platy.cz/analyzy/nejzajimavejsi-novodobe-benefity-ktere-se-objevuji-i-v-nasich-firmach/50788?prefix=>>>

ÚCL: *AMC a GM k Části M, 145, 66 a 147 [online]*. Praha: Úřad pro civilní letectví, 2022 [cit. 2022-11-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.caa.cz/dokumenty/predpisy/rozhodnuti->>

vykonneho-reditele-easa/prijatelne-zpusoby-prukazu-amc-a-poradensky-material-gm/amc-a-gm-k-casti-m-145-66-a-147/>

ÚCL: *Evropská agentura pro bezpečnost letectví (EASA) [online]*. Praha: Úřad pro civilní letectví, 2022 [cit. 2022-11-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.caa.cz/dokumenty/easa/>>

ÚCL: *CAA-ZLP-121 (AML Part-66) [online]*. Praha: Úřad pro civilní letectví, 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.caa.cz/wp-content/uploads/2019/07/121-2-AML-Part-66.pdf?cb=7e6df3b1dd01dedb305dfa3e2030253c>>

ÚCL: *CAA-ZLP-143 Organizace Part-147 [online]*. Praha: Úřad pro civilní letectví, 2022 [cit. 2022-12-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.caa.cz/wp-content/uploads/2019/07/143-147-2.pdf?cb=f2e39392749147577c5eb077e0e1973e>>

ÚCL: *Organizace pro výcvik údržby podle Part-147 [online]*. Praha: Úřad pro civilní letectví, 2023 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.caa.cz/zpusobilost-leteckeho-personalu/vycvikove-organizace/organizace-pro-vycvik-udrzby-podle-part-147/>>

## Seznam příloh

<b>Příloha 1</b> Dotazník pro techniky údržby letadel.....	V
<b>Příloha 2</b> Soubor otázek pro rozhovor s manažery .....	XIII
<b>Příloha 3</b> Data dotazníkového šetření .....	XIV
<b>Příloha 4</b> Přepis rozhovoru s manažerem 1 .....	XVIII
<b>Příloha 5</b> Přepis rozhovoru s manažerem 2.....	XXI
<b>Příloha 6</b> Přepis rozhovoru s manažerem 3 .....	XXIV
<b>Příloha 7</b> Tabulka zachycující vybrané kvantily $X^2$ rozdělení s v stupni volnosti .....	XXVII

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník pro techniky údržby letadel

Dobrý den,

Jmenuji se Svatopluk Huml a v rámci studia magisterského oboru Lidské zdroje v managementu na Vysoké škole ekonomie a managementu provádím dotazníkové šetření ke své diplomové práci na téma: Návrh mzdového systému techniků údržby letadel. Tímto bych Vás chtěl požádat o účast na ANONYMNÍM výzkumu probíhajícím mezi techniky údržby letadel vybraných organizací. Výzkum se zaměřuje především na to, jaká kritéria a úroveň kvalifikací nebo seniority jsou techniky vnímána jako významnější z hlediska odměňování nebo jak významné jsou podle respondentů v odměňování osobní výkony jednotlivců. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 10-15 minut a prosím o jeho odevzdání nejpozději do 08.03.2023.

Předem děkuji za váš čas, který tomuto výzkumnému dotazníku věnujete. Výstupy z výzkumu mohou být v budoucnu použity v rámci úprav fungujících mzdových řádů v některé z organizací zabývajících se údržbou letadel, a proto je důležitý i Váš názor.

Děkuji.

Svatopluk Huml

Instrukce k dotazníku: Zaškrtněte vždy jen jednu správnou odpověď, a to vždy tu, která je nejbližší Vašemu názoru nebo postoji.

### 1. Kolik je Vám let?

- 20–35
- 35–50
- více než 50

### 2. Kolik let praxe v letectví máte?

- méně než 10 let
- 10–20 let
- více než 20 let

### 3. Kolik let praxe na pozici technika údržby letadel/leteckého mechanika/avionika (ať už byla v rámci organizací pozice nazývána jakkoli)?

- méně než 10 let
- 10–20 let
- více než 20 let

**4. U kolika společností jste na obdobné pozici byl zaměstnán?**

- pouze u jedné
- u dvou
- u více než dvou

**5. Jaká je Vaše role v organizaci údržby, pro kterou pracujete?**

- prozatím bez vyšší kvalifikace
- pomocný podpůrný personál kategorie B1, B2 nebo B1+B2
- osvědčující personál kategorie C

**6. Myslíte si, že by organizace údržby letadel měly mít transparentní odměňovací systémy techniků letadel přístupný všem, anebo je podle Vás vhodnější systém smluvních mezd?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**7. Rozumíte principu systému odměňování v organizaci, ve které v současné době pracujete?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**8. Je podle Vás systém odměňování v organizaci, ve které pracujete, srozumitelný?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**9. Pokud ne, uveďte prosím hlavní důvody:**

---

**10. Je podle Vás systém odměňování techniků údržby/leteckých mechaniků/avioniků v organizaci, ve které pracujete, motivační (včetně systému mimořádných odměn)?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**11. Pokud podle Vás není, uveďte prosím hlavní důvody, proč si to myslíte:**

---

**12. Jak velká by podle Vašeho názoru měla být variabilní složka mzdy (složka mzdy, kterou je možné z jasně definovaných důvodů krátit) pro technika údržby letadel/ leteckého mechanika/avionika?**

- neměla by být žádná
- méně než 5 %
- 10 %
- 20 % a více

**13. Pokud jste uvedl, že žádná, vysvětlete stručně proč:**

---

**14. U technika údržby letadel/leteckého mechanika/avionika vnímáte jako nejdůležitější kritérium, které by mělo rozhodovat o výši mzdy:**

- roky praxe
- formální kvalifikace
- manuální zručnost a schopnosti
- jiné

**15. Myslíte si, že z hlediska mzdového systému techniků údržby letadel/leteckých mechaniků/avioniků by mělo mít větší váhu při nárůstu mzdy samotné získání licence AML, anebo následně až získání typového výcviku a kvalifikace na konkrétní typ letadla?**

- jednoznačně získání AML
- spíše získání AML
- spíše až zapsaný typový výcvik
- určitě až typový výcvik

**16. Myslíte si, že by v rámci odměňování techniků údržby letadel/leteckých mechaniků/avioniků měla být zásadněji zohledněn rozdíl mezi podpůrným osvědčujícím personálem B1/B2 a osvědčujícím personálem kategorie C?**

- rozdíl by určitě neměl být výrazný
- rozdíl by spíše neměl být výrazný
- rozdíl by spíše měl být výrazný
- rozdíl by určitě měl být výrazný

**17. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl, že by rozdíl měl být spíše anebo určitě výrazný, jaký by podle Vás měl být ten výraznější rozdíl?**

- 5–10 % průměrné mzdy pomocného osvědčujícího personálu
- 10–20 % průměrné mzdy pomocného osvědčujícího personálu
- 20–30 % průměrné mzdy pomocného osvědčujícího personálu
- více než 30 % průměrné mzdy pomocného osvědčujícího personálu

**18. Myslíte si, že by se odměňování techniků údržby/leteckých mechaniků/avioniků mělo spíše striktně držet kritérií, jako je délka prokazatelné praxe a formální kvalifikace, anebo by měli mít vedoucí pracovníci zásadnější možnost ovlivňovat výši mzdy svých podřízených na základě jejich výkonů například formou mimotarifní smluvní mzdy?**

- rozhodující by měla být jednoznačně délka praxe a kvalifikace
- rozhodující by měla být spíše délka praxe a kvalifikace
- rozhodovat by měl spíše vedoucí pracovník
- rozhodovat by měl jenom vedoucí pracovník



**19. Myslíte si, že při větším počtu typových výcviků by měla částka navýšení mzdy za každý další výcvik být rozdílná nebo za každý typový výcvik stejná?**

- určitě rozdílná
- spíše rozdílná
- spíše stejná
- určitě stejná

**20. Pokud jste uvedl, že spíše nebo určitě rozdílná, myslíte si, že za každý další typový výcvik by měla být odměna vyšší než za předešlý, anebo by se měla odměna snižovat?**

- za každý další typ určitě vyšší
- za každý další typ spíše vyšší
- za každý další typ spíše nižší
- za každý další typ určitě nižší

**21. Myslíte si, že by ve mzdovém řádu měly být zahrnuty kromě formálních kvalifikací, jako je AML nebo typový výcvik, také další kvalifikace a schopnosti pro pracovníky potřebné a stanovené například jen v rámci organizace? Je tím míněno například oprávnění na přetah letadel, ovládání specifické technologie nebo zařízení atp.**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**22. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nebo určitě ano, jak by podle Vás měly tyto specifické znalosti a dovednosti být promítnuty do mzdy?**

- určitě formou vyšší základní a variabilní složky mzdy
- spíše formou vyšší základní a variabilní složky mzdy
- spíše formou funkčního příplatku za prokazatelné využívání dané znalosti a dovednosti
- určitě formou funkčního příplatku za prokazatelné využívání dané znalosti a dovednosti

**23. Měla by být v rámci mzdového řádu více hodnocena obojetná kvalifikace B1+B2?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**24. Myslíte si, že by se navýšování mzdy za další kvalifikace, jako je například provádění motorových zkoušek nebo provádění boroskopií motorů, mělo promítnout do základní mzdy nebo by bylo spravedlivější za tyto úkony odměňovat ve formě funkčních příplatků nebo odměn za provedenou akci (například konkrétní finanční částkou za provedenou motorovou zkoušku) nebo by tyto kvalifikace podle Vás neměly být ve mzdě vůbec zohledněny?**

- navýšení by mělo být určitě součástí základní mzdy
- navýšení by mělo být spíše součástí základní mzdy
- navýšení by mělo být spíše formou příplatků za provedenou akci
- navýšení by mělo být určitě formou příplatků za provedenou akci
- mzdový systém by tyto kvalifikace neměl vůbec zohledňovat

**25. V rámci mzdového systému by Vám při prohlubování kvalifikace vyhovoval více systém srozumitelných funkčních příplatků případně osobního ohodnocení nebo spíše postupné navýšování základní a variabilní složky mzdy?**

- určitě systém příplatků (konkrétní kvalifikace za jasně stanovanou částku)
- spíše systém příplatků (konkrétní kvalifikace za jasně stanovanou částku)
- spíše navýšení základní a variabilní mzdy
- určitě navýšení základní a variabilní mzdy

**26. Jak vnímáte v rámci pracovního trhu v České republice úroveň odměňování techniků údržby letadel/leteckých mechaniků/avioniků ve srovnání s dalšími manuálními profesemi (míněno pouze v rámci ČR).**

- odměňování techniků údržby letadel je určitě lepší
- odměňování techniků údržby letadel je spíše lepší
- odměňování techniků údržby letadel je spíše horší
- odměňování techniků údržby letadel je určitě horší

**27. Myslíte si, že by bylo spravedlivé snížit technikovi údržby letadel/leteckému mechanikovi/avionikovi mzdu, pokud pracovník dlouhodobě nepoužívá některou z kvalifikací, za kterou byla dříve zaměstnanci mzda navýšena?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**28. Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že určitě ne nebo spíše ne, co považujete za důvod, kvůli kterému by bylo snížení mzdy podle Vás ospravedlnitelné?**

- svévolné nevyužívání kvalifikace ze strany zaměstnance
- nedostatečná praxe zaměstnance
- zaměstnavatel už danou kvalifikaci nevyužívá, a tudíž ji po zaměstnanci nepožaduje

**29. Je pro Vás výše mzdy nejdůležitějším kritériem při výběru nového zaměstnání?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**30. Pokud jste v předchozí otázce uvedl, že určitě ne nebo spíše ne. Uveďte, co je pro Vás důležitějším faktorem než mzda:**

- vztahy na pracovišti
  - rozmanitost práce
  - možnost kariérního růstu
  - vzdálenost od domova
  - jiné, doplňte prosím:
-

**31. Je pro Vás finanční odměna hlavní motivací ve Vaší práci technika údržby letadel/leteckého mechanika/avionika?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**32. Pokud jste uvedl v předchozí otázce, že některou ze záporných odpovědí, jaké jsou Vaše další motivace pro práci na této pozici?**

- práce v údržbě letadel je pro mě zároveň i koníčkem
  - práci v údržbě letadel vnímám jako prestižní
  - jsem vzdělán v oboru a nic jiného neumím
  - práci v letecké údržbě vnímám jako perspektivní
  - jiné, doplňte prosím:
- 

**33. Odešel byste v případě zajímavé pracovní nabídky do jiného odvětví, než je letectví?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

## Příloha 2 Soubor otázek pro rozhovor s manažery

1. Kolik je Vám let?
2. Jaké máte vzdělání?
3. Na jaké pozici jste momentálně zaměstnán?
4. Kolik let pracujete v letectví?
5. Kolik let z toho na vedoucích pozicích?
6. V kolika leteckých firmách jste pracoval?
7. V kolika leteckých firmách jste pracoval na vedoucích pozicích?
8. Myslíte si, že odměňování techniků letecké údržby/leteckých mechaniků/avioniků by mělo být spíše řešeno fungujícím mzdovým řádem, anebo spíše formou smluvních mezd?
9. Jste s odměňováním techniků údržby letadel v organizaci, kde v tuto chvíli pracujete spokojený, anebo by potřebovalo nějaké úpravy?
10. Co na něm považujete za největší nedostatek?
11. Myslíte si obecně, že je odpovědnost, kterou mají technici údržby letadel v rámci organizací dostatečně finančně hodnocena?
12. Co myslíte, že by mělo být základní součástí odměňovacího systému techniků údržby letadel v organizacích, které je zaměstnávají?
13. Myslíte si, že by větší roli při nastavování mezd techniků údržby letadel měla hrát spíše osobní ohodnocení výkonů pracovníků nebo kvalifikace a seniorita pracovníků?
14. Myslíte si, že seniorita a úroveň kvalifikace je zárukou výkonnosti a kvality práce odváděné zaměstnancem?
15. Co považujete ze naprosto zásadní motivační prvek v odměňování techniků údržby letadel?
16. Co považujete za naprosto zásadní demotivační prvek v odměňování techniků údržby letadel?
17. Vnímáte jako významnější skok v kvalifikaci technika údržby letadel získání AML nebo až když získá typový výcvik a stane se podpůrným nebo osvědčujícím personálem?
18. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měla být navýšena po získání AML?
19. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měl získat zařazením mezi podpůrný osvědčující personál?
20. Měl by být podle Vás výraznější rozdíl v odměňování podpůrného osvědčujícího personálu B1 nebo B2 a osvědčujícího personálu kategorie C?
21. Měl by podle Vás být větší rozdíl v odměňování při vyšším počtu typových oprávnění, anebo podle Vás není počet tak zvaných typovek až tak podstatný?
22. Pracuje se podle Vás v organizaci, ve které jste zaměstnán dostatečně s variabilní složkou mzdy?

### Příloha 3 Data dotazníkového šetření

Tabulka 1: otázka č. 1

	20-35	35-50	>50	suma
počty	20	50	24	94
procenta	21,3 %	53,2 %	25,5 %	100 %

Tabulka 2: otázka č. 2

	<10	10-20 let	> 20	suma
počty	14	31	49	94
procenta	14,9 %	32,9 %	52,1 %	100 %

Tabulka 3: otázka č. 3

	<10	10-20 let	> 20	suma
počty	17	31	46	94
procenta	21,3 %	34,0 %	44,7 %	100 %

Tabulka 4: otázka č. 4

	jeden	dva	více než dva	suma
počty	36	16	42	94
procenta	38,3 %	17,0 %	44,7 %	100 %

Tabulka 5: otázka č. 5

	0	B1/B2	C	suma
počty	14	29	51	94
procenta	17,0 %	29,8 %	53,2 %	100 %

Tabulka 6: otázka č. 6

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	40	30	24	0	94
procenta	42,6 %	31,9 %	25,5 %	0 %	100 %

Tabulka 7: otázka č. 7

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	24	32	26	12	94
procenta	25,5 %	34,0 %	27,7 %	12,8 %	100 %

Tabulka 8: otázka č. 8

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	16	36	28	14	94
procenta	17,0 %	38,3 %	29,8 %	14,9 %	100 %

Tabulka 9: otázka č. 10

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	6	24	50	14	94
procenta	6,4 %	25,5 %	53,2 %	14,9 %	100 %

Tabulka 10: otázka 11

kategorie	četnost
nízké mzdy	7
porovnání mezd s konkurencí	5
nejasné co je za co	3
neexistence tarifní tabulky	2
netransparentnost	2
malá možnost ovlivnit výši odměny	2
minimální ocenění za aktivitu	2
nereaguje na inflaci	2
požadavek na flexibilitu neodpovídá výši mzdy	2
nemožnost získat nové zaměstnance	1
nerovnost mezi odpovědností a výši mzdy	1
porovnání s kontraktory	1

Tabulka 11: otázka č. 12

	žádná	<5%	10%	>20%	suma
počty	6	24	46	18	94
procenta	6,4 %	25,5 %	48,9 %	19,2 %	100 %

Tabulka 12: otázka č. 13

kategorie	četnost
nefunkčnost variabilní složky	1
demotivace zaměstnance v případě odebrání	1
nespravedlnost aplikace variabilní složky jen u některých zaměstnanců	1

Tabulka 13: otázka č. 14

	praxe	kvalifikace	zručnost	jiné	suma
počty	14	24	43	13	94
procenta	14,9 %	25,5 %	45,7 %	13,8 %	100 %

Tabulka 14: otázka č. 15

	jednoznačně AML	spíše AML	spíše AML a TV	jednoznačně AML+TV	suma
počty	17	19	42	16	94
procenta	18,1 %	20,2 %	44,7 %	17,0 %	100 %

Tabulka 15: otázka č. 16

	určitě nevýrazný	spíše nevýrazný	spíše výrazný	určitě výrazný	suma
počty	12	22	42	18	94
procenta	12,8 %	23,4 %	44,7 %	19,1 %	100 %

Tabulka 16: otázka č. 17

	5-10%	10-20%	20-30%	>30%	suma
počty	0	18	32	8	58
procenta	0 %	31,0 %	55,2 %	13,8 %	100 %

Tabulka 17: otázka č. 18

	jednoznačně praxe	spíše praxe	spíše vedoucí	jednoznačně vedoucí	suma
počty	18	42	34	0	94
procenta	19,1 %	44,7 %	36,2 %	0 %	100 %

Tabulka 18: otázka č. 19

	určitě rozdílná	spíše rozdílná	spíše stejná	určitě stejná	suma
počty	29	15	26	24	94
procenta	30,9 %	16,0 %	27,7 %	25,5 %	100 %

Tabulka 19: otázka č. 20

	určitě vyšší	spíše vyšší	spíše nižší	určitě nižší	suma
počty	26	14	4	0	44
procenta	59,1 %	31,8 %	9,1 %	0 %	100 %

Tabulka 20: otázka č. 21

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	50	36	6	2	94
procenta	53,2 %	38,3 %	6,4 %	2,1 %	100 %

Tabulka 21: otázka č. 22

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	50	36	6	2	94
procenta	53,2 %	38,3 %	6,4 %	2,1 %	100 %

Tabulka 22: otázka č. 23

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	54	36	2	2	94
procenta	57,5 %	38,3 %	2,1 %	2,1 %	100 %

Tabulka 23: otázka č. 24

	určitě do základu	spíše do základu	spíše za akci	určitě za akci	vůbec	suma
počty	19	25	37	13	0	94
procenta	20,2 %	26,6 %	39,4 %	13,8 %	0 %	100 %



Tabulka 24: otázka č. 25

	určitě příplatkem	spíše příplatkem	spíše do základu	určitě do základu	suma
počty	24	18	28	24	94
procenta	25,5 %	19,2 %	29,8 %	25,5 %	100 %

Tabulka 25: otázka č. 26

	určitě lepší	spíše lepší	spíše horší	určitě horší	suma
počty	2	56	25	11	94
procenta	2,1 %	59,6 %	26,6 %	11,7 %	100 %

Tabulka 26: otázka č. 27

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	2	16	44	32	94
procenta	2,1 %	17,0 %	46,8 %	34,0 %	100 %

Tabulka 27: otázka č. 28

	svévole	praxe	organizace	suma
počty	38	4	34	76
procenta	50,0 %	5,3 %	44,7 %	100 %

Tabulka 28: otázka č. 29

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	22	48	18	6	94
procenta	23,4 %	51,1 %	19,2 %	6,4 %	100 %

Tabulka 29: otázka č. 30

	vztahy	rozmanitost	kariérní růst	vzdálenost	jiné	suma
počty	16	6	2	0	0	24
procenta	66,7 %	25,0 %	8,3 %	0 %	0 %	100 %

Tabulka 30: otázka č. 31

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	24	40	26	4	94
procenta	25,5 %	42,6 %	27,7 %	4,3 %	100 %

Tabulka 31: otázka č. 32

	koníček	prestíž	vzdělání v oboru	perspektiva	jiné	suma
počty	16	10	0	4	0	30
procenta	53,3 %	33,3 %	0 %	13,3 %	0 %	100 %

Tabulka 32: otázka č. 33

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	suma
počty	12	32	36	14	94
procenta	12,8 %	34,0 %	38,3 %	14,9 %	100 %

## **Příloha 4 Přepis rozhovoru s manažerem 1**

### **1. Kolik Vám je let?**

M1: 51

### **2. Jaké máte vzdělání?**

M1: *Středoškolské s maturitou.*

### **3. Na jaké jste momentálně zaměstnán?**

M1: *Technický ředitel.*

### **4. Kolik let pracujete v letectví?**

M1: *34 let.*

### **5. Kolik let z toho jste na vedoucí pozici?**

M1: *13 let.*

### **6. V kolika leteckých firmách jste pracoval?**

M1: *Ve třech.*

### **7. V kolika leteckých firmách jste pracoval na vedoucí pozici?**

M1: *V jedné.*

### **8. Myslíte si, že odměňování techniků letecké údržby/leteckých mechaniků/avioniků by mělo být spíše řešeno fungujícím mzdovým řádem, anebo spíše formou smluvních mezd?**

M1: *Do teď máme vše řešeno formou smluvních mezd, ale v provozech jako těžká údržba by byl fungující mzdový řád výhodou.*

### **9. Jste s odměňováním techniků údržby letadel v organizaci, kde v tuto chvíli pracujete spokojený, anebo by potřebovalo nějaké úpravy?**

M1: *Potřebovalo by nějaké úpravy.*

### **10. Co na něm považujete za největší nedostatek?**

M1: *Výše odměny.*

### **11. Myslíte si obecně, že je odpovědnost, kterou mají technici údržby letadel v rámci organizací dostatečně finančně hodnocena?**

M1: *Ne.*

**12. Co si myslíte, že by mělo být základní složkou odměňování leteckých techniků v organizaci, která je zaměstnává?**

M1: *Pevná složka, variabilní složka a příplatková složka za jednotlivé nadstandardní kvalifikace.*

**13. Mělo by podle Vás při nastavování mezd hrát větší roli osobní ohodnocení leteckých techniků nebo kvalifikace a seniorita?**

M1: *Mělo by to být vyvážené, mělo by být přihlédnuto, jak k senioritě, tak k osobním výkonům.*

**14. Myslíte si, že kvalifikace a seniorita je zárukou kvality práce odvedené zaměstnancem?**

M1: *Ne.*

**15. Co považujete za naprosto zásadní motivační prvek v odměňování techniků údržby letadel?**

M1: *Určitě si myslím, že finanční odměna by neměla být základní motivační prvek, měl by to být přístup k práci, ze kterého by pak to vycházelo, co se týče růstu technika údržby, pak by měl být příplatek za získanou kvalifikaci, který vidím jako motivační prvek.*

**16. Co považujete za naproti tomu za zásadní demotivační prvek v odměňování leteckých techniků.**

M1: *Špatné ohodnocení odpovědnosti leteckého technika.*

**17. Vnímáte jako významnější skok v kvalifikaci technika údržby letadel získání AML nebo až když získá typový výcvik a stane se podpůrným nebo osvědčujícím personálem?**

M1: *Získání licence považuji za nutnost a jako prvotní krok k tomu, aby mohl pracovník vykonávat práci leteckého technika, ale významnější je pro mě, pokud technik údržby získá první typovou zkoušku.*

**18. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měla být navýšena po získání AML?**

M1: *10-15% nárůst.*

**19. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měl získat zařazením mezi podpůrný osvědčující personál?**

M1: *20-30% nárůst.*

**20. Měl by být podle Vás výraznější rozdíl v odměňování podpůrného osvědčujícího personálu B1 nebo B2 a osvědčujícího personálu kategorie C?**

M1: *Ano, určitě, za kategorií C by měla být mzda vyšší, kategorie C má mnohem větší odpovědnost a musí řídit toho s B1/B2.*

**21. Měl by podle Vás být větší rozdíl v odměňování při vyšším počtu typových oprávnění, anebo podle Vás není počet tak zvaných typovek až tak podstatný?**

M1: *S každým typovým výcvikem by měla být vyšší odměna.*

**22. Pracuje se podle Vás v organizaci, ve které jste zaměstnán dostatečně s variabilní složkou mzdy?**

M1: *Ne.*

**23. Jak si myslíte, že by se s ní mělo lépe pracovat?**

M1: *Měla by být daleko vyšší a měla by být využívána daleko intenzivněji. U nás je momentálně velice nízká a postihy, ať už negativní nebo pozitivní se neuplatňují.*

## **Příloha 5 Přepis rozhovoru s manažerem 2**

### **1. Kolik Vám je let?**

M2: 37

### **2. Jaké máte vzdělání?**

M2: *Vysokoškolské.*

### **3. Na jaké jste momentálně zaměstnán?**

M2: *Na manažerské.*

### **4. Kolik let pracujete v letectví?**

M2: *Ve "velkém letectví" jsem 8 let a celkově jsem v letectví 18 let.*

### **5. Kolik let z toho jste na vedoucí pozici?**

M2: *V podniku, kde jsem nyní 3 roky a v Aeroklubu 7 let.*

### **6. V kolika leteckých firmách jste pracoval?**

M2: *Ve třech.*

### **V kolika leteckých firmách jste pracoval na vedoucí pozici?**

M2: *Ve dvou.*

### **7. Myslíte si, že odměňování techniků letecké údržby/leteckých mechaniků/avioniků by mělo být spíše řešeno fungujícím mzdovým řádem, anebo spíše formou smluvních mezd?**

M2: *Myslím si, že by měl být v odměňování pořádek, takže určitě mzdovým řádem.*

### **8. Jste s odměňováním techniků údržby letadel v organizaci, kde v tuto chvíli pracujete spokojený, anebo by potřebovalo nějaké úpravy?**

M2: *Určitě by potřebovalo velké úpravy, protože mzdový řád je nedostatečný a zastaralý.*

### **9. Co na něm považujete za největší nedostatek?**

M2: *Zaměstnanci dostanou odměnu až po určité době, v naší tabulce až po 10 letech, vzniká tedy časová závislost, že daný pracovník musí být ve firmě po určitou dobu, tzn. i když je dobrý, tak si to musí "odsedět", což je velká nevýhoda a demotivující pro mladé šikovné lidi.*

**10. Myslíte si obecně, že je odpovědnost, kterou mají technici údržby letadel v rámci organizací dostatečně finančně hodnocena?**

M2: *V České republice je velká nevýhoda, že jsme v EASA a ti pracovníci můžou pracovat kdekoliv, pokud má pracovník licenci. Což z tohoto pohledu je ohodnocení nedostatečné v České republice. Pokud ale srovnám finanční ohodnocení s jinými obory v české republice, tak letečtí technici (letečtí mechanici) mají nadstandardní finanční ohodnocení. Pokud bych to měl přirovnat k pilotům, kteří mají podobné výše mzdy u nás i v zahraničí, tak letečtí technici to takto nemají.*

**11. Co si myslíte, že by mělo být základní složkou odměňování leteckých techniků v organizaci, která je zaměstnává?**

M2: *Měli by tam být tři části, první část je ta pevná, na které se obě strany dohodli, druhá je výkonová za projekt na letadle, který má svěřený, třetí část by měla být odměna za celek jako firmu, aby se cítil být součástí společnosti, vyplácená dle hospodářského výsledku společnosti.*

**12. Mělo by podle Vás při nastavování mezd hrát větší roli osobní ohodnocení leteckých techniků nebo kvalifikace a seniorita?**

M2: *Seniorita neukazuje kvalitu člověka, odráží zkušenosti, které daný člověk má, za každou část, kterou jste zmiňoval by pracovník měl mít nějaké ohodnocení, ale určitě ne rovným dílem jedna třetina u každého, výkon by měl mít 50%, kvalifikace 25% a seniorita také 25%.*

**13. Myslíte si, že kvalifikace a seniorita je zárukou kvality práce odvedené zaměstnancem?**

M2: *Ne.*

**14. Co považujete za naprosto zásadní motivační prvek v odměňování techniků údržby letadel?**

M2: *Měli by být motivováni termíny plánované údržby, aby daný projekt stihli včas dáte složkou mzdy na bázi hospodářského výsledku společnosti. Není to ale jen o penězích, pracovníci by se měli cítit jako součást společnosti.*

**15. Co považujete za naproti tomu za zásadní demotivační prvek v odměňování leteckých techniků.**

M2: *Pokud se pracovníci mezi sebou dozvědí vše mezd, často jsou mezi nimi velké rozdíly, také nedostávají informace o tom, za co mají bonusy, nebo naopak nemají, špatná interpretace odměňovacího systému, dalším demotivačním faktorem je pokud "to" ve firmě nefunguje.*

**16. Vnímáte jako významnější skok v kvalifikaci technika údržby letadel získání AML nebo až když získá typový výcvik a stane se podpůrným nebo osvědčujícím personálem?**

M2: *Oba skoky jsou významné, u licence se z člověka z ulice stane letecký mechanik, kdy se ověří jeho teoretické znalosti naopak typový výcvik je ověření nejen teoretických, ale také*

*praktických znalostí a složení zkoušky. Možná bych se více přiklonil ale k té typové zkoušce, z důvodu odpovědnosti.*

**17. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měla být navýšena po získání AML?**

*M2: 15 %.*

**18. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měl získat zařazením mezi podpůrný osvědčující personál?**

*M2: Dvakrát tolik jako měl jako nekvalifikovaný technik údržby.*

**19. Měl by být podle Vás výraznější rozdíl v odměňování podpůrného osvědčujícího personálu B1 nebo B2 a osvědčujícího personálu kategorie C?**

*M2: Velký rozdíl v odpovědnosti zde nevnímám, osvědčujícímu personálu bych dal o něco málo větší mzdu cca o 10%.*

**20. Měl by podle Vás být větší rozdíl v odměňování při vyšším počtu typových oprávnění, anebo podle Vás není počet tak zvaných typovek až tak podstatný?**

*M2: To je otázka na zaměstnavatele, jestli více typových osvědčení u pracovníka využívá a pracovník na nich pracuje, pokud ano, tak by za tato osvědčení pracovník měl mít vyšší mzdu, ale rozhodně ne v tisících Kč.*

**21. Pracuje se podle Vás v organizaci, ve které jste zaměstnán dostatečně s variabilní složkou mzdy?**

*M2: Ne, pracuje se s ní velmi špatně, v současné době nejsou nastavena jasná pravidla kdy, za co a kolik se má přidávat nebo strhávat pracovníkovi, ačkoliv je variabilní složka nenároková, všichni s ní pracují jako s nárokovou a pracovníci s ní počítají.*

## **Příloha 6 Přepis rozhovoru s manažerem 3**

### **1. Kolik Vám je let?**

M3: 59

### **2. Jaké máte vzdělání?**

M3: *Středoškolské.*

### **3. Na jaké jste momentálně zaměstnán?**

M3: *Manažer hangáru.*

### **4. Kolik let pracujete v letectví?**

M3: *41 let.*

### **5. Kolik let z toho jste na vedoucí pozici?**

M3: *7 let.*

### **6. V kolika leteckých firmách jste pracoval?**

M3: *Ve dvou.*

### **7. V kolika leteckých firmách jste pracoval na vedoucí pozici?**

M3: *Ve dvou.*

### **8. Myslíte si, že odměňování techniků letecké údržby/leteckých mechaniků/avioniků by mělo být spíše řešeno fungujícím mzdovým řádem, anebo spíše formou smluvních mezd?**

M3: *Měla by být definována tabulka se zařazením, takže mzdovým řádem.*

### **9. Jste s odměňováním techniků údržby letadel v organizaci, kde v tuto chvíli pracujete spokojený, anebo by potřebovalo nějaké úpravy?**

M3: *Měla by nastat změna a odměňování by mělo být vůči leteckým mechanikům spravedlivější.*

### **10. Co na něm považujete za největší nedostatek?**

M3: *Není zde žádný kariérní řád, aby zaměstnanci věděli, co se bude dít za rok, za dva, z tři, nevidí svoji budoucnost.*



**11. Myslíte si obecně, že je odpovědnost, kterou mají technici údržby letadel v rámci organizací dostatečně finančně hodnocena?**

M3: *To záleží, pokud se jedná o letecké mechaniky bez průkazu leteckého mechanika, tam taková odpovědnost tolik není, ale u osvědčujícího personálu a teamleaderů by mělo být z důvodu odpovědnosti jejich finanční ohodnocení vyšší.*

**12. Co si myslíte, že by mělo být základní složkou odměňování leteckých techniků v organizaci, která je zaměstnává?**

M3: *Základ by měl být pro všechny stejný, podle jejich zařazení by pak měla být variabilní složka nastavena – podle typových zkoušek, zařazení letecký mechanik, avionik apod.*

**13. Mělo by podle Vás při nastavování mezd hrát větší roli osobní ohodnocení leteckých techniků nebo kvalifikace a seniorita?**

M3: *Pokud by byl nastaven funkční mzdový řád, pracovníci by dle kvalifikace a seniority do něj měli být zařazení. Osobní ohodnocení by mělo korespondovat s výkonností pracovníka, jak je efektivně pracuje. A podle toho by měl být zaplacen. Někdo stejnou práci udělá za 2 hodiny, jiný za jeden den. Měli by být lépe zaplacení ty rychlejší.*

**14. Myslíte si, že kvalifikace a seniorita je zárukou kvality práce odvedené zaměstnancem?**

M3: *Ne, ne každý mechanik je stejně výkonný, není to zárukou.*

**15. Co považujete za naprosto zásadní motivační prvek v odměňování techniků údržby letadel?**

M3: *Nastavení karierního řádu, aby letečtí mechanici věděli, kam se mohou posunout a mít možnost finančně odměnit prostřednictvím osobního ohodnocení ty, které jsou výkonnější a pracují efektivněji.*

**16. Co považujete za naproti tomu za zásadní demotivační prvek v odměňování leteckých techniků.**

M3: *Absence mzdového a karierního řádu.*

**17. Vnímáte jako významnější skok v kvalifikaci technika údržby letadel získání AML nebo až když získá typový výcvik a stane se podpůrným nebo osvědčujícím personálem?**

M3: *Větší skok vnímám jako zapsání typového výcviku do průkazu a stání se osvědčujícím se personálem, protože v ten moment je již za svou práci odpovědný.*

**18. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měla být navýšena po získání AML?**

M3: *O cca o 5 %.*

**19. Když si představíte maximální mzdu, na kterou by podle Vás měl mít nárok nekvalifikovaný technik údržby letadel, o kolik procent vyšší mzdu by podle Vás měl získat zařazením mezi podpůrný osvědčující personál?**

M3: *O cca 10–15 %.*

**20. Měl by být podle Vás výraznější rozdíl v odměňování podpůrného osvědčujícího personálu B1 nebo B2 a osvědčujícího personálu kategorie C?**

M3: *Měl by být rozdíl, protože ten, kdo má C, uvolňuje letadlo do provozu a nese větší odpovědnost než B, který provádí práce.*

**21. Měl by podle Vás být větší rozdíl v odměňování při vyšším počtu typových oprávnění, anebo podle Vás není počet tak zvaných typovek až tak podstatný?**

M3: *Ten, kdo má více typových výcviků se stává univerzálnější a lze ho použít na vícero projektů, tito letečtí mechanici by měli být lépe ohodnoceni.*

**22. Pracuje se podle Vás v organizaci, ve které jste zaměstnán dostatečně s variabilní složkou mzdy?**

M3: *Myslím si, že ne.*

**23. Jak si myslíte, že by se s ní mělo lépe pracovat?**

M3: *Když například onemocní letecký mechanik, mělo by se jeho osobní ohodnocení rozdělit/přidělit, tomu, kdo za něj tu práci vykonává.*

**Příloha 7 Tabulka zachycující vybrané kvantily  $\chi^2$  rozdělení s vstupní volnosti**

v	P						
	0,90	0,95	0,975	0,99	0,995	0,999	0,9995
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88	10,8	12,1
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6	13,8	15,2
3	6,25	7,81	9,35	11,3	12,8	16,3	17,7
4	7,78	9,49	11,1	13,3	14,9	18,5	20,0
5	9,24	11,1	12,8	15,1	16,7	20,5	22,1
6	10,6	12,6	14,4	16,8	18,5	22,5	24,1
7	12,0	14,1	16,0	18,5	20,3	24,3	26,0
8	13,4	15,5	17,5	20,1	22,0	26,1	27,9
9	14,7	16,9	19,0	21,7	23,6	27,9	29,7
10	16,0	18,3	20,5	23,2	25,2	29,6	31,4
11	17,3	19,7	21,9	24,7	26,8	31,3	33,1
12	18,5	21,0	23,3	26,2	28,3	32,9	34,8
13	19,8	22,4	24,7	27,7	29,8	34,5	36,5
14	21,0	23,7	26,1	29,1	31,3	36,1	38,1
15	22,3	25,0	27,5	30,6	32,8	37,7	39,7
16	23,5	26,3	28,8	32,0	34,3	39,3	41,3
17	24,8	27,6	30,2	33,4	35,7	40,8	42,9
18	26,0	28,9	31,5	34,8	37,2	42,3	44,4
19	27,2	30,1	32,9	36,2	38,6	43,8	46,0
20	28,4	31,4	34,2	37,6	40,0	45,2	47,5
21	29,6	32,7	35,5	38,9	41,4	46,8	49,0
22	30,9	33,9	36,8	40,3	42,8	48,3	50,5
23	32,0	35,2	38,1	41,6	44,2	49,7	52,0
24	33,2	36,4	39,4	43,0	45,6	51,2	53,5
25	34,4	37,7	40,6	44,3	46,9	52,6	54,9
26	35,6	38,9	41,9	45,6	48,3	54,1	56,4
27	36,7	40,1	43,2	47,0	49,6	55,5	57,9
28	37,9	41,3	44,5	48,3	51,0	56,9	59,3
29	39,1	42,6	45,7	49,6	52,3	58,3	60,7
30	40,3	43,8	47,0	50,9	53,7	59,7	62,2

Zdroj: <https://statistika.vse.cz/download/materialy/tabulky.pdf>



# Návrh mzdového systému techniků údržby letadel

Svatopluk Huml, KEMMA01



# Řešená problematika

## úvod

Cílem práce bylo navržení mzdového systému pro techniky údržby letadel, který by bylo možné aplikovat v organizaci zabývající se údržbou letadel.

## problém

Složitý systém kvalifikací techniků údržby letadel a poptávka po této skupině zaměstnanců vyžaduje v organizacích, které je zaměstnávají zavedení propracovaného systému odměňování.

## přístup

Analýza současné situace ve vybraných podnicích a shromáždění podkladů pro navržení aktuálního a efektivního systému, který bude akceptován, jak techniky samotnými, tak jejich vedoucími pracovníky.

# Postup řešení

## zdroj

Odborná literatura, pracovní právní a letecká legislativa, kombinace využití kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod.

## získávání

Analýza stávajících systémů odměňování, dotazníkové šetření mezi techniky údržby letadel doplněné o rozhovory s manažery údržby letadel.

## zpracování

Získaná data zpracována a vyhodnocena se zaměřením na určení preferencí respondentů a prevenci nedostatků současných systémů odměňování. Následně byl na základě zjištění navržen nový systém odměňování.

# Výsledky práce

Výzkumem získána data použitá k následnému návrhu systému odměňování.

- Výstupy analýzy SWOT zaměřené na slabá místa používaných systémů odměňování.
- Analýza dat z dotazníkového šetření mezi 94 techniky údržby letadel.
  - Respondenti z obou společností.
  - Některé zjištěné hodnoty statisticky ověřovány na možnou závislost.
- Analýza doplňkových rozhovorů s 3 manažery údržby letadel.

# Výsledky práce

Na základě získaných dat navržen systém odměňování pro techniky údržby letadel.

- Navržený systém se skládá ze dvou základních složek:
  - 1. Základního tarifního systému zohledňujícího délku praxe a formální kvalifikaci:

pracovník bez praxe a AML			AML bez TV	autorizace B1 nebo B2			C	B1+B2	
1. rok	2. rok	3. rok	TA0	1. rok	2. rok	3. rok	TC	TB12	
T0.1	T0.2	T0.3		1. TV:	T1.1	T1.2			T1.3
				2. TV:	n/a	T2.2			T2.3
				3. TV:	n/a	n/a			T3.3

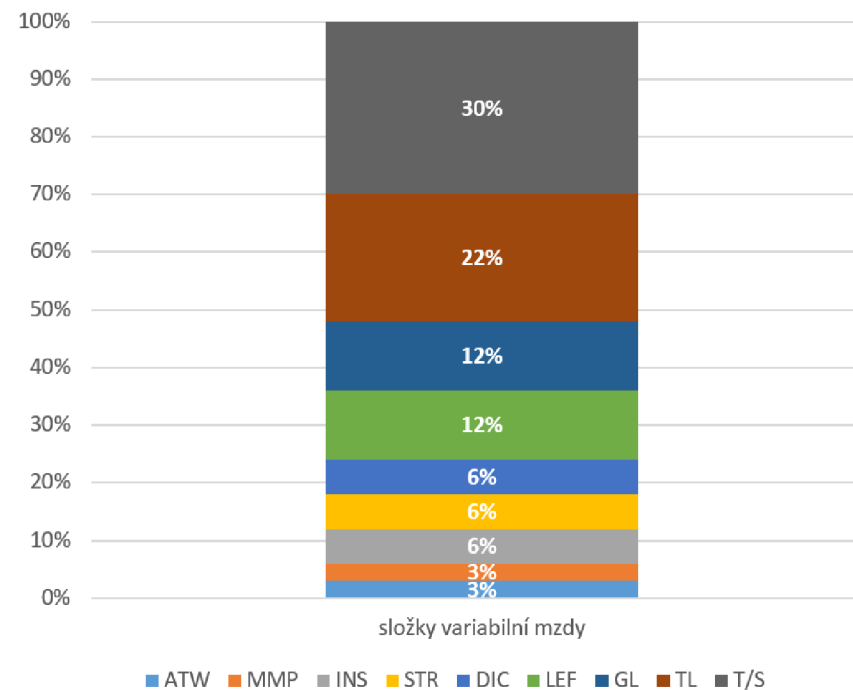
Zdroj: vlastní návrh (2023)



# Výsledky práce

→ 2. Variabilní složky mzdy, která má:

→ Jasně definované rozsahy a kritéria za jakých je pracovníkům přiznána nebo krácena



Zdroj: vlastní návrh (2023)

# Doporučení

Navržený systém odměňování je:



**1. Navržen pro organizaci AB, kde pravděpodobně i během roku 2024 bude aplikován. Po menších úpravách je možno jej použít i v jiné organizaci zabývající se údržbou letadel.**

---



**2. Jedná se pouze o model, který může být dále modifikována a rozšiřován v rámci aktuálních potřeb organizace a situace na pracovním trhu.**

---



**3. Při jeho aplikaci je nutné udělat důkladnou simulaci budoucího vývoje a kalkulace budoucích nákladů v horizontu následujících let.**

---

# Závěr

---



**Cíl práce byl splněn a byl navržen systém odměňování pro techniky údržby letadel s možnou aplikací v konkrétní organizaci v následujícím roce.**



Nový navržený systém vychází z požadavků a preferencí pracovníků údržby letadel, a to jak techniků údržby, tak jejich manažerů a mohl by být využit univerzálněji než pro jednu organizaci.



Problematika byla posunuta za využití kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod doplněných o analýzy získaných materiálů a teoretických zdrojů.

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**