JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta - katedra řízení

Motivace a odměňování ve vybraném podniku

Autor práce: Némethová Michaela

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 3. dubna 2008 ……

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

1 Úvod 3
2 Literární přehled 5
2.1. Motivace 5
2.1.1. Základní pojmy 6
2.1.2. Zdroje motivace 7
2.1.3. Pracovní motivace 9
2.1.4. Teorie motivace k práci 11
2.1.4.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb 11
2.1.4.2. Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci 13
2.1.4.3. McGregorova Teorie X a Teorie Y 14
2.1.4.4. Vroomova teorie očekávání 15
2.1.4.5. Teorie ekvity 16
2.1.5. Motivační program organizace 17
2.2. Odměňování zaměstnanců 19
2.2.1. Filosofie a strategie odměňování 20
2.2.2. Právní úprava 22
2.2.3. Pojem mzda 22
2.2.4. Význam mzdy v motivaci pracovního chování 23
2.2.5. Mzdová politika 23
2.2.6. Mzdový systém 24
2.2.6.1. Tarifní soustava 25
2.2.6.2. Mzdové formy 26
2.2.7. Zaměstnanecké výhody 30
3 Metodika 32
3.1. Cíl práce 32
3.2. Rozdělení práce 32
3.3. Použité metody 33
3.4. Zdroje informací 34
4 Charakteristika vybraného podniku 35
4.1. Skupina Severočeské doly 35
4.2. Cenné papíry 36
4.3. Přehled vybraných výsledků Severočeských dolů 37
4.4. Organizační schéma 37
4.5. Lidské zdroje 40

4.6. Vývoj průměrné mzdy ve společnosti 43
4.7. Věková a vzdělanostní struktura zaměstnanců 43
5 Analýza současného systému odměňování a motivace 45
5.1. Kolektivní a pracovní smlouva, prémiový řád 45
5.1.1. Kolektivní smlouva 45
5.1.2. Pracovní smlouva 45
5.1.3. Prémiový řád 46
5.2. Kvalifikační katalog dělnických profesí a technicko hospodářských funkcí 48
5.2.1. Obecná charakteristika tarifních stupňů 50
5.3. Mzdové nároky 52
5.3.1. Tarifní mzda a podmínky jejího přiznání 53
5.3.2. Příplatky 54
5.3.3. Odměny 56
5.3.4. Dodatková mzda 58
5.4. Sociální výhody zaměstnanců 58
5.4.1. Sociální fond 59
5.4.2. Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění 60
5.5. Analýza dotazníku 61
5.5.1. Analýza primárních informací – první části dotazníku 61
5.5.2. Analýza motivů – druhé části dotazníku 64
5.5.3. Analýza stimulů – třetí části dotazníku 75
6 Diskuse a návrh na zlepšení stávající situace 89
7 Závěr 96
8 Přehled použité literatury 99
9 Seznam použitých schémat, tabulek a grafů 101

1 Úvod

Funkcionalismus organizace je podmíněn shromážděním, propojením a vzájemným působením tří základních zdrojů – materiálního (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finančního a lidského, při všesměrném průniku a působení informační technologie. Člověk a jeho tvůrčí potenciál předznamenává vůdčí postavení lidského zdroje a stává se jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Základní podmínkou úspěšnosti podnikatelské činnosti je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů jako největšího bohatství společnosti, jejichž řízení, odměňování a motivace rozhoduje o tom, do jaké míry společnost uspěje.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby lidé v organizaci byli využíváni způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Význam a hlavní účel řízení lidských zdrojů je pak v realizaci potenciálu zaměstnanců a v konstataci skutečnosti, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu.

Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů ovlivňujících pracovní výkon člověka je oblast odměňování. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Motivace je jedna z nejdůležitějších věcí v lidském životě vůbec. Nejen v práci, ale i v osobním a rodinném životě. Pro všechno, co děláme, musíme mít nějaký motiv, nějaký cíl, nějaký důvod proč tak činíme. Těchto důvodů je nekonečné množství a velmi ovlivňují pracovní aktivitu a pracovní výkon.

Vykonávání práce každého pracovníka je zevnitř regulováno jeho psychikou. Součástí psychiky je i motivace. Motivace nedosahuje vždy takové úrovně, jaká je pro podnik důležitá. Z tohoto důvodu jsou nutné zásahy do motivování pracovníků, ale také vytváření optimálních podmínek práce.

2 Literární přehled

2.1. Motivace

Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Významným rysem motivace je dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2002) skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Především je to *dimenze směru*, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. Další dimenzí je *dimenze intenzity*. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. *Dimenze stálosti* (vytrvalosti, perzistence) jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Mitchell in DĚDINA, CEJTHAMR (2005) rozlišuje čtyři charakteristiky, na kterých stojí definice motivace:

- Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno.
- Dva nejdůležitější faktory motivace jsou: - to, co lidi povzbuzuje - síla jedince zapojit se do určitého jednání.

- Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.

2.1.1. Základní pojmy

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují:

- motiv,
- stimul.

Motiv dle VANĚČKA, BEDNÁŘOVÉ, ŠTÍPKA (2001) je každá vnitřní pohnutka, podněcující jednání člověka. Člověk je ovlivňován množstvím motivů, vnějších i vnitřních, které na něho neustále doléhají. Člověk je hodnotí a provádí z nich výběr podle toho, jakým směrem je zaměřen. Výběr závisí jak na vnitřních podmínkách, jako je tělesný stav či duševní rozpoložení, ale také na cílech, přáních, tužbách nebo úmyslech člověka. Motivace člověka je soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly jeho činnosti. Motivovat k výkonu pak znamená mobilizovat úsilí pracovníka, aby chtěl úkol zvládnout. Důležitou úlohu v tomto směru má odměna za práci a její formy.

Naproti tomu stimulace je soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. **Stimul** je tedy vnější pohnutka, motiv je pohnutka vnitřní. Stimul podnítí jednání člověka jen tehdy, jestliže je v souladu s jeho motivačním profilem a aktuální situací. Stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka a na subjektivním hodnocení této úrovně. Stimulující účinek je zpravidla značný, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a on usiluje o změnu této situace. Pokládá-li však pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných faktorů, jako je zajímavost práce, celkový klid na pracovišti atd. (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001).

2.1.2. Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2002) uvádějí 5 základních zdrojů motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby jako základní zdroj motivace

O potřebách se v souvislostech s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozporem mezi aktuálním stavem (tím, co je) a nutným či žádoucím (tím, co by být mělo anebo chtělo) (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Potřeby BEDRNOVÁ, NOVÝ (2002) člení na:

- *potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní,* které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeby vzduchu, potravy, tekutin apod.
- *potřeby sociální, společenské, psychogenní,* jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace.

Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince –

právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějška již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Jako návyk tedy BEDRNOVÁ, NOVÝ (2002) označují opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.

Zájmy jako zdroj motivace

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.

K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnosti jejich existence vůbec, dále šíře zájmů, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž

patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumí BEDRNOVÁ, NOVÝ (2002) určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince přestavuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou přestavovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání.

2.1.3. Pracovní motivace

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Pracovní motivace je dle KHOLA (1982) vnitřní stav subjektu vyúsťující ve vynakládání pracovního úsilí k dosažení co nejefektivnějšího pracovního výkonu v určité úkolové situaci.

O pracovní motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky (STÝBLO, 1993).

Nedostatek pracovní motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním

mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy (ŠULEŘ, 2003).

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2002) rozlišují dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace **intrinsická**,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace **extrinsická**.

K nejvýznamnějším *intrinsickým* motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu – jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- touha po moci – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- potřeba smyslu života a seberealizace – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

K nejvýznamnějším *extrinsickým* motivům práce patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice,
- potřeba sociálních kontaktů – pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- *motivy aktivní* – přímo podněcují pracovní výkon,
- *motivy podporující* – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních,
- *motivy potlačující* – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

2.1.4. Teorie motivace k práci

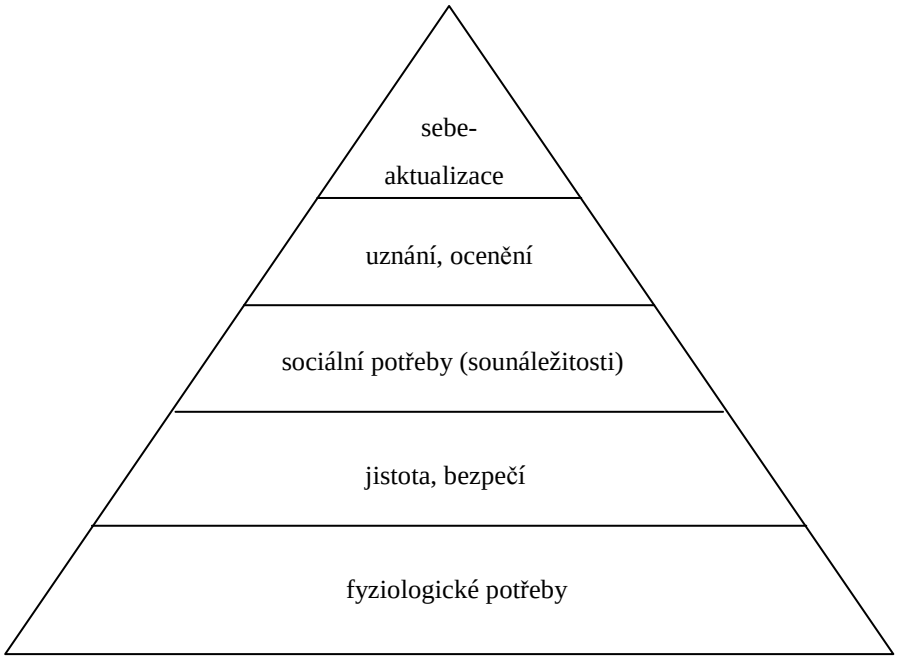
Pracovní stimulace je součástí procesu vedení lidí. Odpověď na otázku, jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince, nám podává řada teorií motivace k práci.

Tyto teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.1.4.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb.

Schéma 1 - Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: Šuleř, O.: *Manažerské techniky III*, Olomouc: Rubico, 2003, 152 stran, ISBN 80-85839-87-3

Uspořádání potřeb dle Maslowa:

a) *Potřeby fyziologické* jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, všeho, čeho je třeba k udržení života.
b) *Potřeby jistoty a bezpečí* znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
c) *Potřeby sociální* (sounáležitost, láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem.
d) *Potřeby uznání a ocenění* obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
e) *Potřeba sebeaktualizace* je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je tak neustále motivován (ŠULEŘ, 2003).

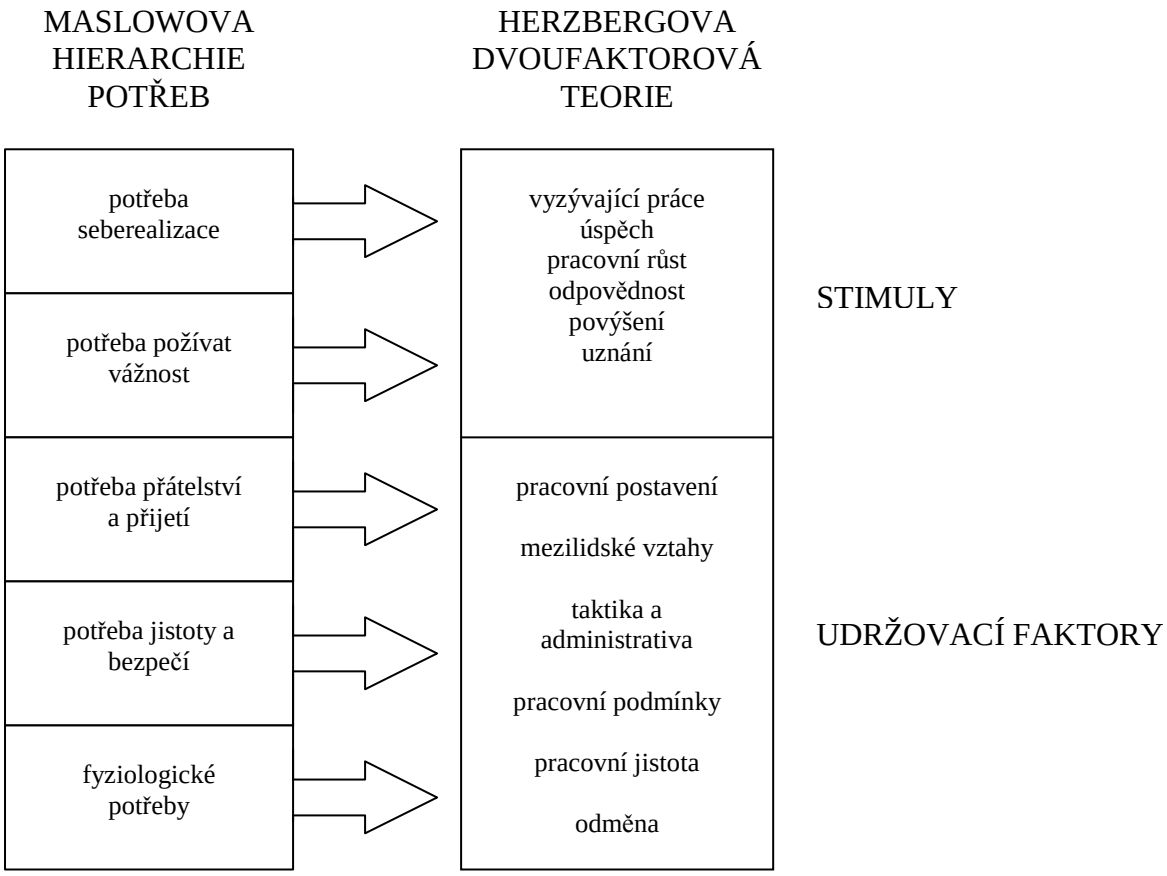
2.1.4.2. Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Spolu s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci nejznámější teorií motivace k práci. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a rozdílnou funkcí v procesu motivace:

1. *Faktory hygieny* (dissatisfaktory). Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.
2. *Motivátory vnitřních pracovních potřeb* (satisfaktory). Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup, možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace k práci (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

První skupina faktorů nemotivuje lidi v podniku. Jejich neexistence však může vyvolat nespokojenost. V druhé skupině jsou faktory, které souvisejí s obsahem práce. Tyto faktory jsou reálnými stimuly, protože jejich dosažení vyvolává pocit uspokojení (HANDLÍŘ, 1998).

Schéma 2 – Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace



Zdroj: Handlíř, J.: *Management pro střední a vyšší odborné školy*, Praha: Computer Press, 1998, 268 stran, ISBN 80-7226-095-2

2.1.4.3. McGregorova Teorie X a Teorie Y

Profesor Douglas McGregor na základě svého pozorování manažerů během let, kdy byl hlavním administrátorem jedné americké vysoké školy, naznačil, že manažeři si o tom, jak se chovají jiní lidé, vytvářejí buď představy teorie X nebo představy teorie Y.

Představy teorie X jsou následující:

- každá průměrná lidská bytost má vrozenou nechuť k práci, a pokud to bude možné, bude se jí vyhýbat,
- proto podřízení k tomu musejí být nuceni, musejí být kontrolováni a řízeni nebo se jim musí hrozit trestem (aby vynakládali odpovídající pracovní úsilí),

- průměrný člověk dává přednost tomu, být řízen, touží vyhýbat se odpovědnosti, má relativně malé ambice a chce především jistotu.

Teorie X měla dlouho své vyznavače a nepochybně mohla být využita k vysvětlení některých druhů chování v organizaci. Nejnovější výzkum lidí při práci však svědčí pro představy odpovídající McGregorově teorii Y.

Jde o následující představy:

- většina lidí nemá vrozenou nechuť k práci a práce může být podle okolností jak zdrojem uspokojení, tak zdrojem trestu,
- lidé při sledování a prosazování svých cílů, jimž jsou oddáni, budou všeobecně uplatňovat sebeřízení a sebekontrolu,
- většina lidí se za správných podmínek učí nejen akceptovat, ale i vyhledávat odpovědnost,
- organizace plně nevyužívají potenciál většiny lidí,
- v zájmu získání oddanosti a angažovanosti pracovníků by odměny měly naplňovat potřeby seberealizace daného jedince.

Ať už si manažeři vyberou představy spojené s teorií X či s teorií Y, budu mít lidé v celé organizaci sklon reagovat podle toho, jak jsou řízeni (THOMSON, 2007).

2.1.4.4. Vroomova teorie očekávání

Dalším přístupem, o kterém jsou mnozí přesvědčeni, že mnohem více vysvětluje, jakým způsobem jsou lidé motivováni, je teorie očekávání. Jeden z nejznámějších vědců, rozvíjejících a vysvětlujících tuto teorii, je psycholog Victor H. Vroom. Je přesvědčen, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout.

Zpravidla je možné říci, že lidská motivace k dělání čehokoli je určována tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí, které je násobené jeho důvěrou, že povede k dosažení cíle. Jinak řečeno, Vroom došel k závěru, že motivace jednotlivce je

součin předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle. Pomocí původních pojmů je možné teorii očekávání vyjádřit vztahem:

síla = hodnota x očekávání

kde:
síla = intenzita osobní motivace,
hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek,
očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.

Na Vroomově teorii je nejpřitažlivější to, že rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Zdá se proto mnohem realističtější. Je kompatibilní s koncepcí shody cílů: Cíle jednotlivců se sice liší od cílů organizace, je možné je však harmonizovat (HANDLÍŘ, 1998).

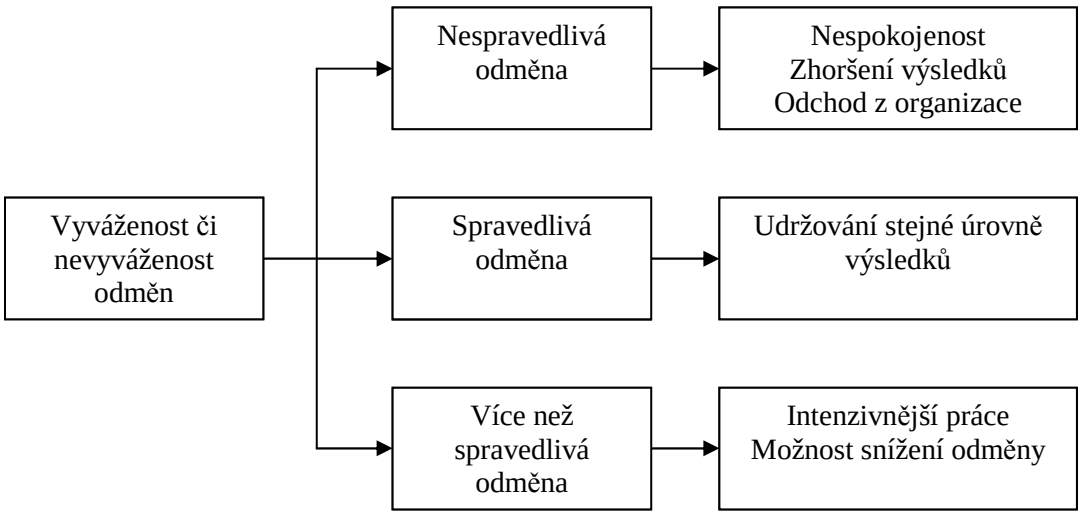
2.1.4.5. Teorie ekvity

Důležitým faktorem motivace je pocit jednotlivce, že struktura odměny je spravedlivá. Jedna možnost, která respektuje toto hledisko, je teorie ekvity. Tato teorie se vztahuje k subjektivnímu úsudku jednotlivce o tom, zda v porovnání s ostatními pracovníky obdržel odměnu úměrnou vstupům. Velkou zásluhu na formulování teorie ekvity má J. Stacy Adams. Její podstata je dána vztahem:

$$\frac{\text{Výsledky sledované osoby}}{\text{Vstupy sledované osoby}} = \frac{\text{Výsledky jiné osoby}}{\text{Vstupy jiné osoby}}$$

Požadavkem je, aby poměr mezi výsledky a vstupy u sledované osoby byl stejný jak u kterékoli jiné osoby (HANDLÍŘ, 1998).

Schéma 3 – Teorie ekvity



Zdroj: Handlíř, J.: *Management pro střední a vyšší odborné školy*, Praha: Computer Press, 1998, 268 stran, ISBN 80-7226-095-2

2.1.5. Motivační program organizace

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Jak v teorii managementu, tak i v manažerské praxi není motivační program organizace jednoznačně vymezen. Pod jeho pojmem chápe DVOŘÁKOVÁ (2007) jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídící aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích

zaměstnanců. V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu.

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Přitom však nejde o motivaci samu. Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé hospodářské organizace. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

KHOL (1982) uvádí následující činitele motivačního programu:

- společenské pracovní prostředí,
- postavení pracovníka,
- peněžité odměňování,
- peněžité sankce,
- společenské uznání,
- povaha vykonávané práce,
- pracovní režim.

2.2. Odměňování zaměstnanců

Změna ekonomického systému, k níž došlo v 90. letech, přinesla výrazné změny do našeho hospodářství, a tím také i výrazné změny do systému odměňování zaměstnanců. Tyto změny jsou však rozdílně vnímány jednotlivými zaměstnavateli. Zatímco ve větších podnicích, kde již v dobách socialistické ekonomiky existovaly určité koncepce mzdové politiky, vypracovaly nové managementy většinou i nové koncepce odměňování zaměstnanců, které vycházejí z nového pojetí ekonomických pravidel, v malých a středních podnicích, které převážně vznikaly po roce 1989, se projevovala mnohde bezradnost a nezkušenost a jinde se vycházelo z mylných představ, že mzdové formy uplatňované v dřívějším systému jsou přežitkem socialistické společnosti, a konečně v řadě případů se stala mzda zaměstnanců pouze předmětem individuálních dohod mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, bez jakékoli koncepce a zejména bez vazby na dosahovanou efektivitu a produktivitu práce. V tom je také zásadní rozdíl mezi současným stavem odměňování u nás a ve vyspělých západních státech a z toho také pramení výrazný rozdíl v produktivitě práce, dosahované v našich podnicích, vůči zahraničním podnikům se srovnatelnou výrobou (HŮLA, 1996).

Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Budoucnost hmotné stimulace při řízení lidských zdrojů má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (KRNINSKÁ, 2002).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů dle KOUBKA (1995) neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Jednou z hlavních výzev pro podniky podle HAGEMANNOVÉ (1992) je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím

důležitější se stává velikost jeho platu. A naopak čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání.

LIVIAN, PRAŽSKÁ (1997) uvádějí tři cíle, kterým musí odpovídat systém odměňování:

1. Být přitažlivý, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě.

2. Být spravedlivý. To znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh.

3. Být jasný. To znamená, že systém musí být založen na známých mechanizmech, pochopitelných všem zaměstnancům.

2.2.1. Filosofie a strategie odměňování

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je dle KRNINSKÉ (2002) podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci. Před vlastní tvorbou systému odměňování je třeba, aby si organizace ujasnila vlastní filosofii a strategii odměňování.

Filosofie odměňování má nastínit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů:

- jakými způsoby ocenit dobrý výkon,
- jak mzdově sankcionovat horší než standardní výkon,
- jak mzdově zvýhodnit klíčové zaměstnance, nebo přistoupit ke všem stejně, pokud zaměstnavatel zastává názor, že každý zaměstnanec je pro přežití organizace důležitý,
- jak efektivně propojit individuální formy odměňování s kolektivními,

- jak mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky a jak potenciál zaměstnance může přinášet efekty v budoucnosti,
- jak odměňovat v souladu s principem stejné mzdy za stejnou práci.

V operativní rovině filosofie formuluje:

- co firma považuje za hlavní faktor diferenciace mezd,
- jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy,
- jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové považuje za stimulačně účinný,
- jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na bezprostřední nadřízené zaměstnanců.

Strategie odměňování vychází ze strategie podniku a strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak podniková kultura, manažerské postupy a klima organizace. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace – za co, komu a kolik platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a operativního řízení mezd, je formulována se záměrem přispět k realizaci podnikových cílů, to znamená, že:

- vymezí mzdové nároky firmy,
- zabývá se získáním a stabilizací klíčových pracovníků,
- hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému výkonu, žádoucímu pracovnímu jednání a kvalitní práci,
- sleduje rozvíjení mzdových struktur, aby firma byla konkurenceschopná a stimulovala k práci,
- rozvíjí způsoby informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování,
- prosazuje odůvodněnou diferenciaci mezd uvnitř firmy,
- nalézá účinný poměr mezi individuálními, kolektivními a firemními formami zainteresovanosti,
- zabývá se zdokonalováním mzdového systému a kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami,
- snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnanců,
- orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy (KRNINSKÁ, 2002).

2.2.2. Právní úprava

V současné době se odměňování zaměstnanců řídí především následujícími obecně závaznými mzdovými předpisy:

- v podnikatelské sféře – zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku – ve znění dalších předpisů,

- v nepodnikatelské sféře – zákon č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech – ve znění dalších předpisů, který je specifikován nařízením vlády č. 251/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací ve znění dalších předpisů,

- v obou sférách – nařízením vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci ve znění dalších předpisů a dalšími nařízeními vlády.

Zákonem o mzdě se řídí:

- organizace – právnické osoby, které zaměstnávají občany v pracovně právních vztazích,
- občané, kteří jsou oprávněni podnikat a kteří zaměstnávají další občany (KRNINSKÁ, 2002).

2.2.3. Pojem mzda

Mzdou jsou peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost (KAHLE, STÝBLO, 1998).

Mzda má být podle KRNINSKÉ (2002) diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

2.2.4. Význam mzdy v motivaci pracovního chování

Mzdové podněty mohou podle charakteru svého působení vytvářet:

- krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu,
- dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje pracovníka.

V praxi se jedná o vymezení základních faktorů, které ovlivňují motivační účinnost (podmětovou sílu) mzdového podnětu na pracovníka ve směru vytváření jeho celkové pracovní spokojenosti. Jako nejčastější faktory ovlivňující účinnost mzdového podnětu jak v pozitivním (zesilujícím) směru, tak i negativním (působícím proti působení mzdového podnětu) je možno uvést:

- vědomí závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím a jeho výsledky u jednotlivých pracovníků,
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,
- výše výdělku, zejména z hlediska znalostí pracovníka o relacích jeho výdělku k ostatním pracovníkům,
- úroveň reálné výše mzdy,
- rozsah a zaměření podnikového systému péče o pracovníky (sociální program),
- výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně,
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- informovanost pracovníka a případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,
- pracovní podmínky (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

2.2.5. Mzdová politika

V běžném životě se záměry střetávají se situačními požadavky a nepředvídatelnými okolnostmi, které nutí vedoucí zaměstnance odchýlit se od vyhlášených směrů i zásad. Jednání manažerů při odměňování ovlivňuje rozhodnutí vrcholového vedení o prioritě cílů mzdové politiky organizace. Jsou následující:

- získat a stabilizovat zaměstnance,
- stimulovat k pracovnímu výkonu,

- udržet objem mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce,
- prosazovat odůvodněnou diferenciaci mezd uvnitř organizace,
- zajistit konkurenceschopné relace mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce.

Diferenciací mezd se rozumí rozdíly ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce zaměstnance a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku organizace. Míra mzdové diferenciace je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy. Klesne-li pod žádoucí a praxí ověřenou úroveň, pak mzda přestává plnit svou funkci stimulu ke zvyšování pracovního výkonu, rozšiřování a zvyšování kvalifikace, ochotě převzít větší odpovědnost či být povýšen (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Mzdová politika dle KRNINSKÉ (2002) formuluje:

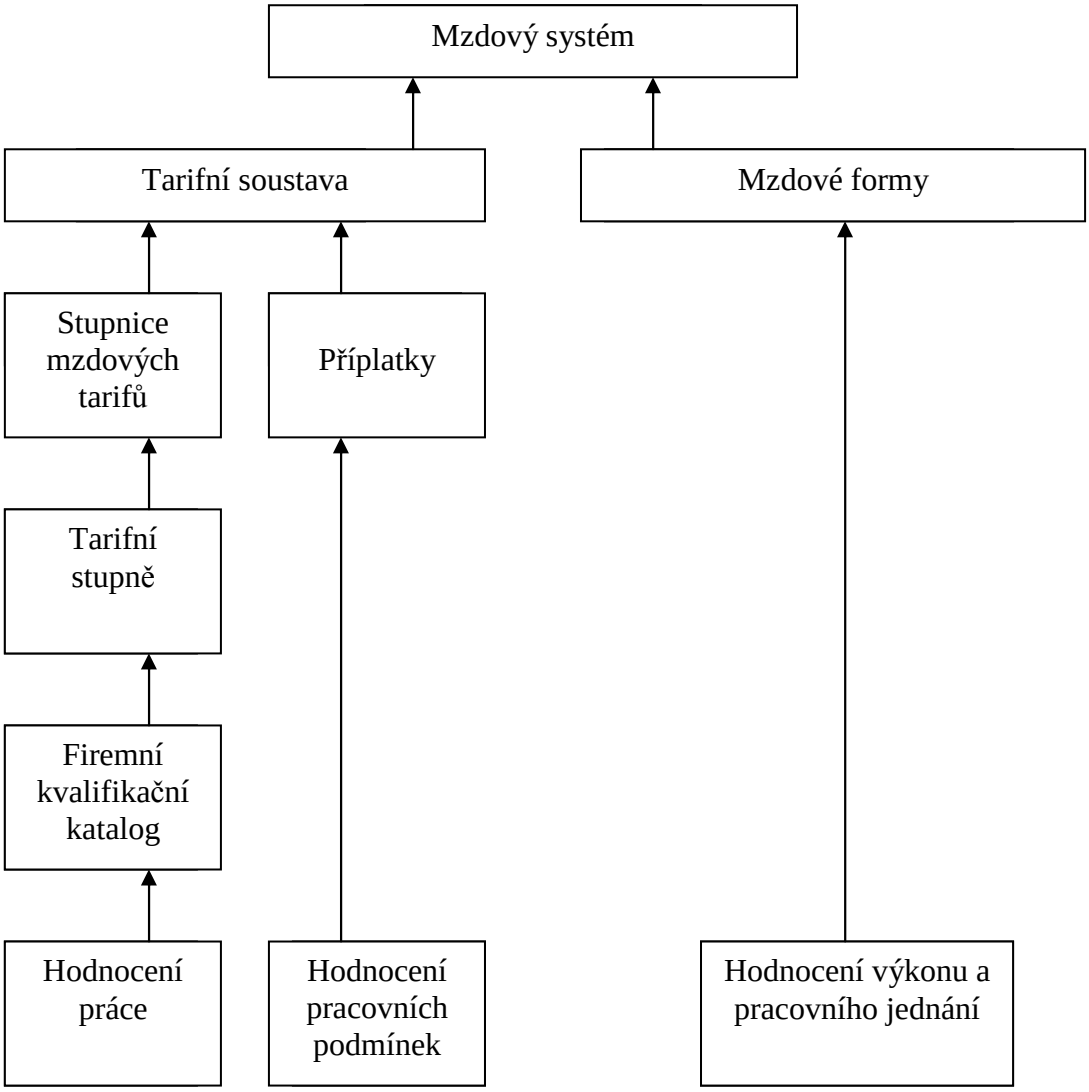
- na jaké mzdové hladině se má firma pohybovat,
- jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- jaké vnitropodnikové rozdíly ve mzdách stimulují k žádoucímu výkonu a prosazují mzdovou spravedlivost,
- jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku, jak velké rozdíly mezi mzdami mohou být určeny rozdíly ve výkonu,
- jak se mohou zaměstnanci zapojit do tvorby a rozvíjení mzdového systému, jak zaměstnance informovat o mzdové politice a zásadách odměňování.

2.2.6. Mzdový systém

Mzdový systém se může skládat z:

- tarifní soustavy,
- mzdové formy.

Schéma 4 - Mzdový systém firmy založený na hodnocení práce



Zdroj: Krninská, R.: *Řízení lidských zdrojů*, České Budějovice, 2002, 181 stran, ISBN 80-7040-581-3

2.2.6.1. Tarifní soustava

Tarifní soustava může zahrnovat:

- firemní kvalifikační katalog,
- stupnici či stupnice mzdových tarifů,
- příplatky (tarifní povahy).

Cílem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací vykonávaných v organizaci. Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi. V České republice je vyjádřena tarifním stupněm. K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit firemní kvalifikační katalog, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zatřídění práce do tarifního stupně. Tarifní stupeň je oceněn mzdových tarifem, což je sazba v Kč za hodinu nebo měsíc (KRNINSKÁ, 2002).

2.2.6.2. Mzdové formy

Co si představit pod pojmem **mzdová forma**? Dle HŮLY (1996) je to způsob, jak zaměstnavatel dosáhne toho, aby výdělek jednotlivých zaměstnanců odpovídal jejich skutečným pracovním výsledkům. Je to prostředek, kterým lze simulovat zaměstnance k tomu, aby dosahoval požadovaných výsledků.

Nejvhodnější je taková mzdová forma, která je jednoduchá, srozumitelná všem zaměstnancům tak, aby si mohli vypočítat výši odměny. Je třeba, aby zvolená mzdová forma podporovala plné využívání pracovní doby, strojů a zařízení a zvyšovala zájem o kvalitu a hospodárnost při práci.

Při výběru nejúčelnější mzdové formy je třeba s ohledem na podmínky práce brát v úvahu:

a) způsob organizace práce (hromadná, sériová, kusová výroba),
b) úroveň techniky a používané technologie (stupeň mechanizace, automatizace),
c) zajištění kvality výroby,
d) hledisko hospodárnosti a rentability,
e) zajištění podmínek pro ekologickou výrobu a bezpečnu a zdravou práci,
f) zajištění plynulosti výroby, využívání pracovní doby a plné využití zaměstnanců a strojního zařízení,
g) měřitelnost a evidenci dosažených výsledků,
h) stupeň ovlivnitelnosti výsledků zaměstnanci (HŮLA, 1996).

KAHLE, STÝBLO (1998) uvádějí jako obvyklé mzdové formy tyto:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- smíšená mzda,
- akordní mzda,
- prémie, odměny,
- příplatky povinné,
- příplatky nepovinné.

Časová mzda

Jejím základem je odpracovaný čas, vyjádřený nejčastěji v hodinách. Stanoví se jako součin hodinového mzdového tarifu v dané třídě (stupni) a skutečně odpracované doby. Má se uplatňovat tam, kde převažuje zájem na dlouhodobé, rovnoměrné výkonnosti pracovníků, na kvalitě jejich práce. Též tam, kde uplatnění jiných forem mezd by mohlo vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví pracujících nebo kde nelze práci normovat (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001).

Značné rozšíření časové mzdy v současné době je jednak důsledkem rozdrobení podniků na malé celky, v nichž zaměstnavatel má přehled o výkonnosti jednotlivých dělníků, a také důsledkem zavádění pokrokových technologií a automatizace výroby a rozšíření výpočetní techniky. Protože však jde o nepobídkovou mzdovou formu, která nevyvolává dostatečnou pracovní iniciativu, používá se časové mzdy stále častěji ve spojení s další mzdovou formou, např. s prémií, odměnou nebo osobním ohodnocením (HŮLA, 1996).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo

normohodinách. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny následující předpoklady:

- jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postup a technologický postup. Výkonové normy musí být zaměstnancům oznámeny před zahájením práce a nemohou být aplikovány se zpětnou platností,
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, tzn. že potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. jsou v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti,
- je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce,
- nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Podílová mzda

Je to mzda, při které se stanoví pracovníkovi mzda v procentech z docílené tržby, zisku, výkonů nebo jiného kvantitativního ukazatele. Podílovou mzdu lze uplatnit v podmínkách, kdy převládá zájem na zvyšování tržeb a jiných podobných výkonů, které mohou pracovníci významně ovlivnit a které je možné spolehlivě stanovit, měřit a kontrolovat souhrnnými ekonomickými ukazateli, ale kde nelze přesně stanovit pracovní postupy a normy času (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001).

Smíšená mzda

Smíšená mzda je kombinací mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě (VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001).

Akordní mzda

Tato mzda je zvláštním druhem úkolové mzdy, při níž se uloží kolektivu zaměstnanců provedení určitého komplexu prací za předem stanovenou částku odměny, nebo jednotlivému zaměstnanci uloží práce za předem stanovenou odměnu ve vhodné měrné jednotce. V této formě jde prakticky o nejstarší formu úkolové mzdy. Tato mzda

se nejčastěji používá tam, kde je zájem na včasném a komplexním dokončení prací. Přispívá ke zkracování lhůt, vede k lepší organizaci práce, k lepšímu využívání pracovní doby a k upevnění pracovní kázně (HŮLA, 1996).

Prémie, odměny

Nejběžnější mzdové zvýhodnění dle KRNINSKÉ (2002) představují **prémie**. Jsou dodatečným zvýhodněním za mimořádně uspokojivé plnění pracovních povinností. V podnicích se vyskytují v podobě:

- jednorázových prémií,
- prémiových mezd,
- za dosažený výkon,
- za kvalitu,
- za úspory,
- za využití výrobní kapacity,
- za splnění termínu, protiúrazové, apod. = cílové prémie.

Za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, za jiné mimořádné pracovní zásluhy, za poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech, při významných pracovních a životních výročích, za dlouhodobě dosahované kvalitní výsledky práce lze zaměstnanci poskytnout **odměnu** (KAHLE, STÝBLO, 1998).

Příplatky povinné

Mimořádné pracovní podmínky zahrnují různorodý soubor zátěžových požadavků pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Jedná se o nestandardní režimy pracovní doby a o zhoršené pracovní prostředí a podmínky, které ohrožují zdraví a bezpečnosti práce. Zaměstnavatel poskytuje za práci v nestandardních pracovních podmínkách příplatky. KRNINSKÁ (2002) uvádí příplatky, které je podnik povinen přiznat:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v noci,

- příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách.

Příplatky nepovinné

Nepovinné příplatky ke mzdě lze sjednat v kolektivní, resp. pracovní smlouvě. Závisí na konkrétní situaci podniku. Jako příklad častěji se vyskytujících příplatků uvádí KRNINSKÁ (2002):

- příplatek za práci v odpolední směně,
- příplatek za vedení pracní skupiny,
- příplatek za zastupování,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za znalost jazyků.

2.2.7. Zaměstnanecké výhody

Prostředkem boje o pracovní sílu jsou v rejstříku personálních nástrojů zaměstnanecké výhody (benefity). Organizace se snaží mít jejich atraktivní nabídku a pro organizace, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly. Tím posilují u zaměstnanců mentalitu nárokování bez ohledu na jejich skutečný přínos k výsledkům organizace (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám (KOUBEK, 2001).

KOUBEK (2001) člení zaměstnanecké výhody v Evropě do tří skupin:

1. *Výhody sociální povahy* – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.
2. *Výhody mající vztah k práci* – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.

3. *Výhody spojené s postavením v organizaci* – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.

3 Metodika

Kvalita lidských zdrojů společnosti je základním faktorem rozhodujícím o splnění strategického cíle společnosti, kterým je úspěšné přežití v náročných podmínkách dnešního tržního prostředí. Aby podnik dosáhl co největší efektivnosti výroby nebo podnikání, musí správným způsobem motivovat své zaměstnance. Jedním z důležitých motivačních faktorů, ovlivňujících pracovní výkon, je odměňování pracovníků. Proto je důležité zvolit vhodné formy mezd a odměn.

3.1. Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je analýza současného systému odměňování a motivace pracovníků a na základně této analýzy pak návrh na zlepšení stávajícího způsobu motivace.

3.2. Rozdělení práce

V první části diplomové práce jsem čerpala poznatky z české i zahraniční odborné literatury. Prostudovala jsem příslušnou literaturu zabývající se problematikou odměňování a motivace a zpracovala do literárního přehledu.

Další částí této diplomové práce je charakteristika vybraného podniku. Obsahuje základní informace o společnosti, cenných papírech, přehled vybraných výsledků společnosti, organizační schéma a základní informace o oblasti lidských zdrojů. Vybranou společností je největší hnědouhelná těžební společnost v České Republice Severočeské doly a. s. Působí v severočeské hnědouhelné pánvi a zabývají se těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin.

Podstatná část diplomové práce je věnována analýze současného systému odměňování a motivace pracovníků Severočeských dolů a. s., zabývající se kolektivní a pracovní smlouvou, prémiovým řádem uplatňovaném ve společnosti, kvalifikačním katalogem dělnických profesí a technicko hospodářských funkcí, mzdovými nároky -

tedy tarifní a dodatkovou mzdou, příplatky a odměnami a nakonec sociálními výhodami zaměstnanců společnosti.

V části diskuse a návrh na zlepšení stávající situace jsou zhodnoceny výsledky analýzy a průzkumu v uvedené společnosti. V úvahu je bráno dotazníkové šetření. Byly provedeny návrhy a doporuční pro zlepšení stávajícího způsobu motivace.

3.3. Použité metody

Dotazník

Na vybraném souboru respondentů bylo provedeno šetření pomocí dotazníku, který je přiložen v příloze práce. Výhodou dotazníku je, že je anonymní a pracovníci se nebojí případného negativního hodnocení. Další jeho výhodou je možnost účasti velkého počtu respondentů. Jeho předností je i relativní přesnost dat. Účastník vybere konkrétní odpověď či přidělí konkrétní počet bodů.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část se zaměřuje na primární informace o zaměstnancích společnosti jako je pohlaví, věk, vzdělání, délka zaměstnání a pracovní zařazení.

Druhá část dotazníku obsahuje 10 motivů. V případě prvních pěti motivů (potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace) se jedná o motivy intrinsické, tedy o motivy které souvisí s prací samotnou. A v případě dalších pěti motivů (potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu) jde o motivy extrinsické, které naopak „leží“ mimo vlastní práci.

Třetí část dotazníku tvoří 13 stimulů. První tři stimuly jsou stimuly hmotné povahy, které tvoří mzda, měsíční prémie a mzda dodatková. Stimuly nehmotné povahy jsou pak poslední tři stimuly, jako je příjemné pracovní prostředí, přátelské vztahy v pracovním kolektivu a dobré vztahy s nadřízenými osobami. Zbylých sedm stimulů

jsou sociální stimuly týkající se závodního stravování, zdravotní péče, kulturních a sportovních akcí, či dalšího vzdělávání zaměstnanců apod.

Respondenti mají přidělit motivům a stimulům dle významu, který mu přikládají počet bodů od jedné do deseti. Jeden bod znamená nejmenší význam a deset bodů význam největší. Jednotlivé body jsou sečteny a vyděleny maximálním počtem bodů. Sečtené body jsou dále také zprůměrňovány aritmetickým průměrem pro zjištění průměrného počtu bodů každého z motivů a stimulů. Na základě bodového ohodnocení jsou navržena možná zlepšení.

Rozhovor

Další z metod empirického zkoumání, která byla vybrána pro účely diplomové práce, je rozhovor. Metoda rozhovoru je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Rozhovor byl veden s pracovníky Severočeských dolů a. s. za účelem zjištění informací o systému odměňování a motivace ve společnosti. Tento rozhovor byl nestandardizovaný, to znamená, že jsem při něm často nedodržovala pořadí otázek a ani jejich formulace nebyla stále stejná, nýbrž se odvíjela od reakcí a odpovědí pracovníků a dané situace.

3.4. Zdroje informací

Zdrojem informací pro první část diplomové práce byla česká a zahraniční odborná literatura. Na základě jejího prostudování jsem sepsala literární přehled. V dalších částech diplomové práce jsem čerpala informace z Kolektivní smlouvy společnosti, Výroční zprávy za rok 2006, Kvalifikačního katalogu dělnických profesí a technicko hospodářských funkcí a Prémiového řádu. Navštívila jsem webové stránky společnosti (www.sdas.cz) a stránky Českého statistického úřadu (www.czso.cz).

4 Charakteristika vybraného podniku

Severočeské doly a. s. (dále též jen „společnost“ nebo „Severočeské doly“) jsou největší hnědouhelnou těžební společností v České republice. Vznikly 1. ledna 1994 spojením Dolů Nástup Tušimice a Dolů Bílina. Působí v Severočeské hnědouhelné pánvi a zabývají se těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin. V roce 2006 potvrdily pozici největší hnědouhelné společnosti a dosáhly historicky nejvyššího podílu těžby uhlí na českém trhu – 45,86 %. Největším odběratelem je energetická společnost ČEZ, a. s., která se stala v roce 2006 jejich jediným akcionářem.

Severočeské doly a. s. jsou stabilně hospodařící a úspěšnou firmou, významnou pro rozvoj oboru a regionu, s tradiční firemní kulturou, pro kterou je charakteristická otevřenost a solidnost vůči obchodním partnerům, veřejnosti, zaměstnancům a akcionářům.

4.1. Skupina Severočeské doly

Skupinu Severočeské doly tvoří mateřská společnost, sedm dceřiných a čtyři přidružené společnosti. Mateřskou společností jsou Severočeské doly a. s., které mají 100 % podíl na základním kapitálu dceřiných společností:

- SD – Vrtné a trhací práce, a. s.,
- SD – Autodoprava, a. s.,
- SD – 1. strojírenská, a. s.,
- SD – Humatex, a. s.,

dále 98 % podíl na základním kapitálu společnosti Skládka Tušimice, a. s., a 50,5 % podíl ve společnosti PRODECO, a. s.

Přidruženými společnostmi jsou:

- Výzkumný ústav pro hnědé uhlí a. s.,
- SHD – KOMES a. s.,
- Coal Energy, a. s. a
- ENETECH a. s.

4.2. Cenné papíry

Společnost vydala 7 597 064 kusů akcií o jmenovité hodnotě 1 000 Kč na majitele a 1 483 570 kusů akcií na jméno se stejnou jmenovitou hodnotou.

Tabulka 1 - Informace o akciích společnosti k 31.12. 2006

I. Akcie na majitele v zaknihované podobě

Celková hodnota emise:	7 597 061 000 Kč
Jmenovitá hodnota akcie:	1 000 Kč
Počet akcií:	7 597 061
Rok emise:	1994

II. Akcie na jméno v zaknihované podobě

Celková hodnota emise:	1 483 570 000 Kč
Jmenovitá hodnota akcie:	1 000 Kč
Počet akcií:	1 483 570
Rok emise:	1994

Zdroj: Výroční zpráva 2006

Společnost od roku 1997 postupně navýšila základní kapitál z 8 726 880 tis. Kč na současných 9 080 631 tis. Kč. Vždy se jednalo o převod majetku ze zbytkových státních podniků na základě dodatků k privatizačnímu projektu, akcie byly postupně připsány na účet Fondu národního majetku České Republiky.

V květnu 2006 byly cenné papíry společnosti vyřazeny z obchodování na oficiálním trhu Burzy cenných papírů Praha a RM-Systému a v červnu 2006 došlo k přechodu všech účastnických cenných papírů na hlavního akcionáře společnosti, **ČEZ, a. s.**

4.3. Přehled vybraných výsledků Severočeských dolů

Tabulka 2 - Přehled vybraných výsledků Severočeských dolů

	jednotka	2003	2004	2005	2006
Podíl na trhu	%	45,20	44,90	44,80	45,86
Hrubá těžba uhlí	tis. tun	23 440	22 023	22 241	22 841
Odbytová těžba uhlí	tis. tun	22 739	21 753	21 776	22 461
Výdaje na ekologii	mil. Kč	565,60	572,70	389,50	163,79
Tržby	mil. Kč	7 954	7 801	7 998	8 932
EBITDA	mil. Kč	3 434	1 860	3 607	4 365
EBIT	mil. Kč	1 999	517	2 660	3 371
Čistý zisk	mil. Kč	1 318	355	2 010	2 639
ROI	%	12,36	3,25	17,34	23,81
Celková aktiva	mil. Kč	25 169	24 328	22 528	24 697
Vlastní kapitál	mil. Kč	16 053	14 392	14 218	15 826
Finanční dluh	mil. Kč	0	0	0	0
Investice	mil. Kč	1 084	1 255	1 272	1 416
Provozní cash flow	mil. Kč	3 043	2 344	3 250	4 307

Zdroj: Výroční zpráva 2006

4.4. Organizační schéma

Nejvyšším orgánem společnosti je *valná hromada*. Je jím jediný akcionář společnosti energetická společnost ČEZ, a. s.

Dozorčí rada společnosti je dvanáctičlenná. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti, o výsledcích své kontrolní činnosti informuje valnou hromadu.

Pětičlenné *představenstvo* je statutárním orgánem, který řídí společnost a jedná jejím jménem. Představenstvo zajišťuje obchodní vedení společnosti a rozhoduje ve

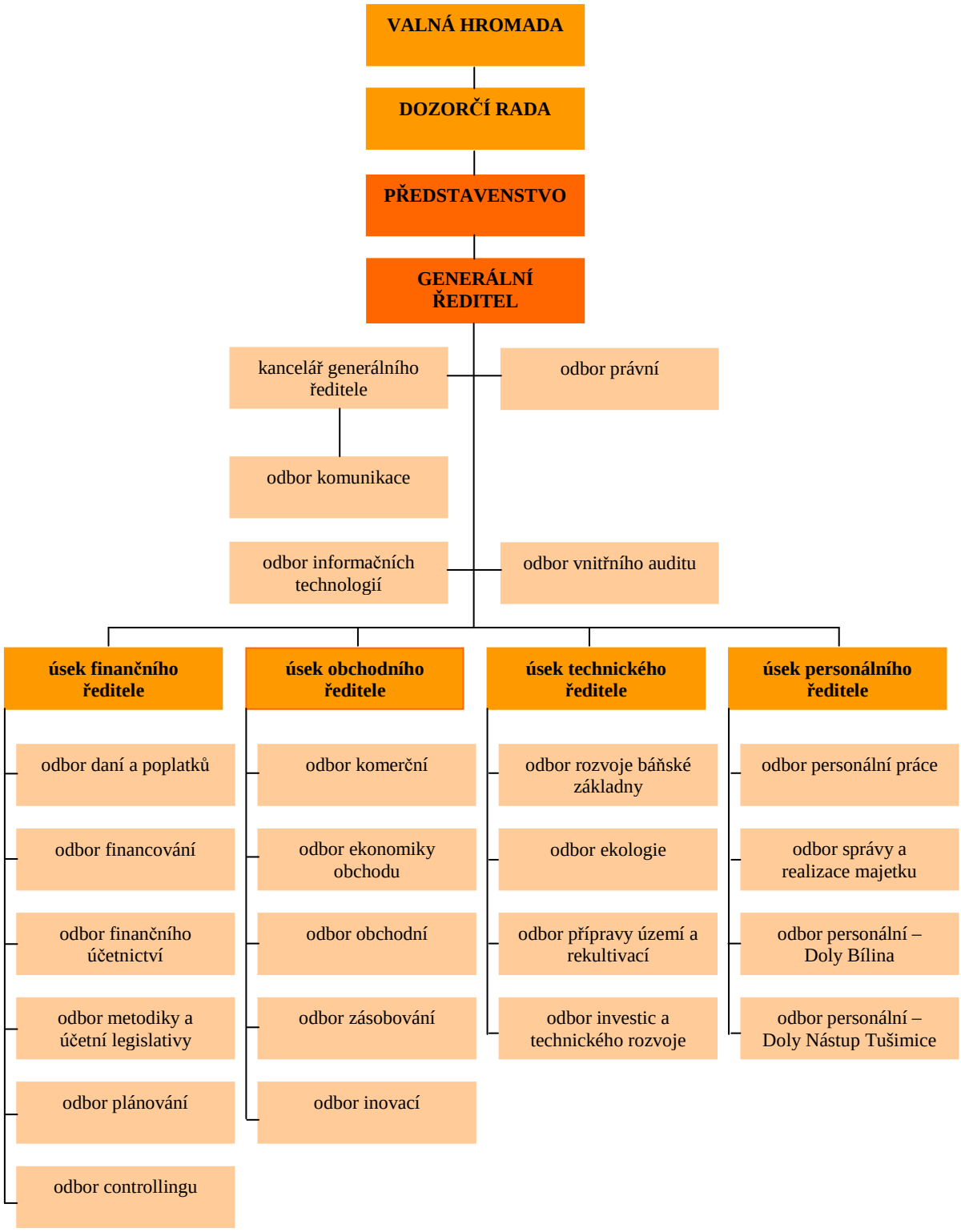
všech záležitostech, jež nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Ve společnosti je zřízena funkce *generálního ředitele*. Tato funkce je vykonávána společně s funkcí předsedy představenstva. Generální ředitel odpovídá za obchodní vedení společnosti, za realizaci rozhodnutí představenstva a valné hromady, případně dozorčí rady. Má zřízenu Radu generálního ředitele, která je jeho poradním orgánem a skládá se z členů vrcholového managementu a z ředitele Kanceláře generálního ředitele.

Jednotlivé odbory ve společnosti spadají do pravomoci jednoho ze čtyř odborných ředitelů. Jsou to finanční ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel a personální ředitel.

Organizační schéma společnosti je vyobrazeno na následující straně.

Schéma 5 - Organizační schéma společnosti Severočeské doly a. s. pro rok 2007



Zdroj: Výroční zpráva 2006

4.5. Lidské zdroje

Stabilita a dobré sociální zázemí – to jsou atributy, na kterých stavějí Severočeské doly pro své zaměstnance svou základnu a připravují jim tak podmínky pro kvalitní výkon jejich profese. V povědomí široké veřejnosti je společnost známa vstřícnou sociální politikou, která i formou zaměstnaneckých benefitů dlouhodobě motivuje své zaměstnance.

Počet zaměstnanců

Ke konci roku 2006 zaměstnávala společnost celkem 3 525 osob. Hodnota průměrného přepočteného stavu pak činila 3 538 zaměstnanců. V porovnání s rokem předchozím došlo k poklesu stavu o 71 zaměstnanců. Pracovní poměr ukončilo v uplynulém roce 176 zaměstnanců. Nejčastějšími důvody ukončení pracovního poměru byly odchody do starobního důchodu a organizační změny. Nově do společnosti z trhu práce vstoupilo 149 osob.

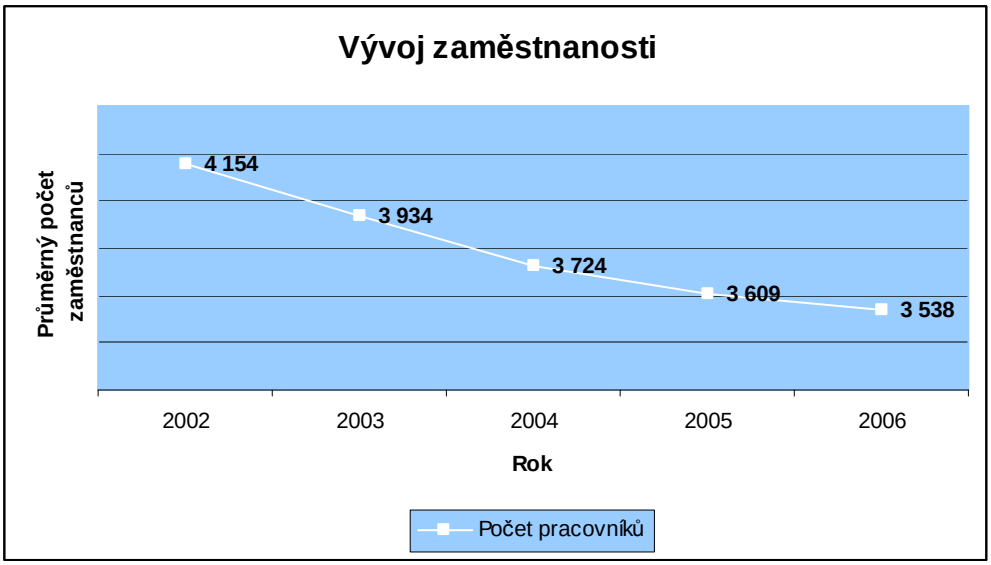
Následující tabulka a graf znázorňují, jak se zaměstnanost ve společnosti vyvíjela za posledních pět let.

Tabulka 3 - Vývoj zaměstnanosti v letech 2002 až 2006

Rok	Průměrný přepočtený stav zaměstnanců
2002	4 154
2003	3 934
2004	3 724
2005	3 609
2006	3 538

Zdroj: www.sdas.cz, 2006

Graf 1 - Vývoj zaměstnanosti v letech 2002 až 2006



Zdroj: Výroční zpráva 2006

Firemní kultura

Firemní kultura vychází ze staletého odkazu hornictví, které při využívání všech nejmodernějších poznatků vědy a vynálezů techniky vždy respektuje přírodní síly, fyzikální, chemické a biologické zákony.

Horníci jsou především lidé, kteří se při své každodenní rizikové práci musí vždy spoléhat sami na sebe, na znalosti, odvahu, odpovědnost a pomoc svých kolegů. V posledních letech se do popředí priorit a hodnot dostává velmi silně ochrana a obnova životního prostředí. Dlouhodobé zkušenosti daly vzniknout silným mezilidským vazbám a sounáležitosti, a to jak v konkrétních malých týmech, tak v celé pospolitosti horníků a obcí, kde žijí.

Stručně je možné kulturu společnosti charakterizovat slovy: spolehlivost, odpovědnost, stabilita, spolupráce.

Se Skupinou ČEZ souvisejí nové prvky firemní kultury – výrazná dynamika, otevřená a ofenzivní komunikace, strategie růstu v rámci Evropy včetně zahraniční

expanze, silná orientace na růst hodnoty společnosti pro vlastníka a širší chápání odpovědnosti vůči veřejnosti.

Pro společnost a její zaměstnance je plné začlenění do Skupiny ČEZ příležitostí a výzvou prosadit se v rámci velkého subjektu, který bude důležitým hráčem v celoevropské energetice.

Vzdělávací program

Zvyšování kvalifikační náročnosti práce vyvolává potřebu dalšího rozšiřování a prohlubování vzdělání zaměstnanců ve společnosti. Cílem je zajistit odborný potenciál zaměstnanců, kteří pak tuto investici společnosti zúročí svou prací, odvedenou na odpovídající profesionální úrovni. Finanční prostředky byly vynakládány na prohlubování kvalifikace zaměstnanců, ale také na dosažení vyššího stupně vzdělávání formou studia na středních a vysokých školách.

Sociální politika

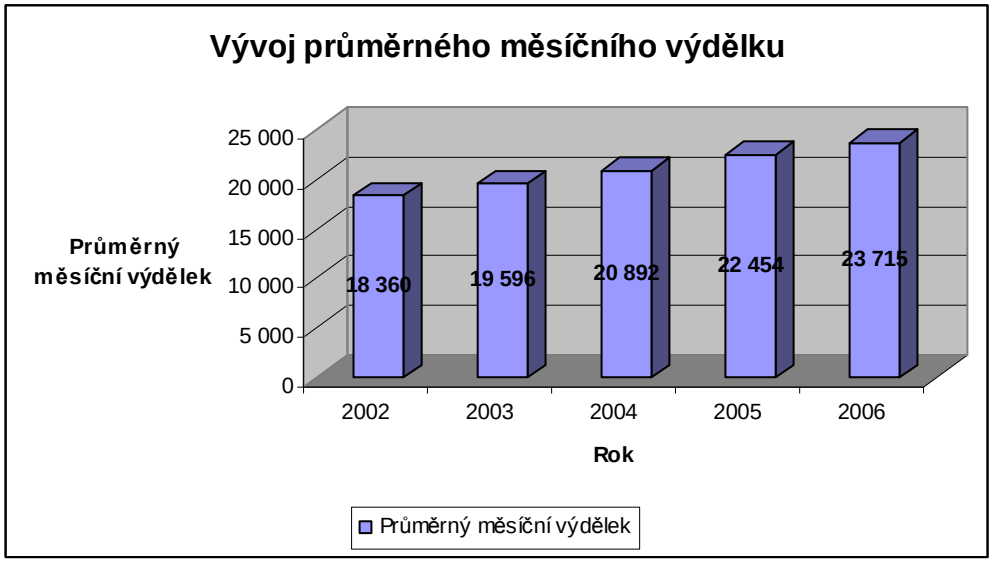
Personální a sociální strategie společnosti je zaměřena k základnímu cíli - dosahovat konkurenceschopných výsledků, zajistit ekonomický růst při docílení celkové spokojenosti zaměstnanců. Nastavená kritéria odměňování zaměstnanců jsou vázána na splnění konkrétních ekonomických a naturálních ukazatelů. Nárůst mezd je realizován při optimalizaci výše mzdových a sociálních nákladů. V oblasti motivace zaměstnanců a sociálních standardů je zajišťována solidní mzdová a sociální úroveň.

Sociální program je zaměřen především na oblast závodního stravování, penzijního připojištění, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vzdělávání. V souladu s vnitřními předpisy a kolektivní smlouvou je tvořen sociální fond. Prostředky sociálního fondu jsou čerpány zejména na podporu rekreačních, kulturních a sportovních akcí a za účelem podpory zdraví zaměstnanců.

4.6. Vývoj průměrné mzdy ve společnosti

Společnost v roce 2006 splnila všechny závazky vyplývající z Kolektivní smlouvy. Nárůst tarifních mezd zaměstnanců činil 5,5 %. V návaznosti na dosažené hospodářské výsledky byl navýšen dodatkový plat v průměru o 8 tis. Kč na zaměstnance. V důsledku těchto skutečností se průměrná měsíční mzda zaměstnanců zvýšila absolutně o 1 261 Kč na 23 715 Kč, což představuje meziroční nárůst o 5,3 %.

Graf 2 - Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč na pracovníka v letech 2002 až 2006



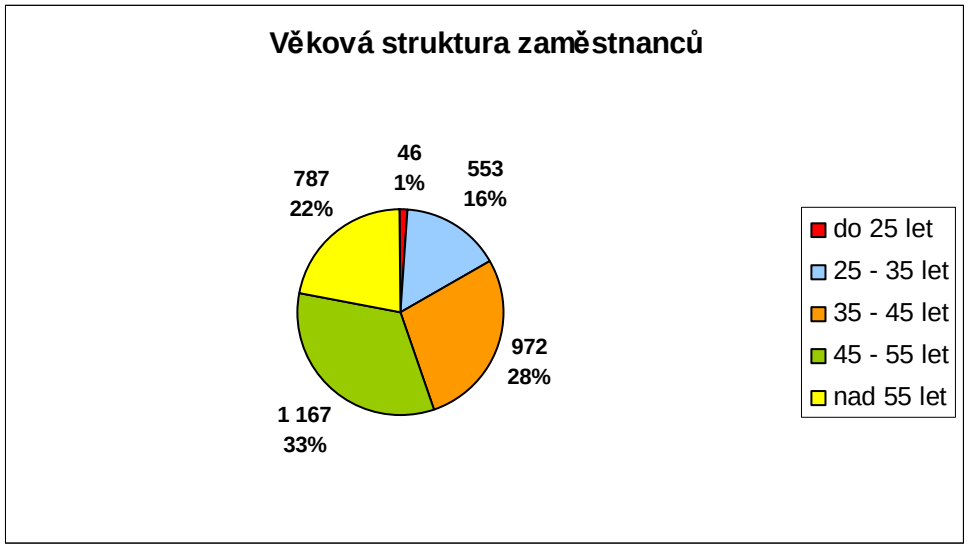
Zdroj: Výroční zpráva 2006

4.7. Věková a vzdělanostní struktura zaměstnanců

Ve společnosti je zaměstnáno nejvíce pracovníků (33 %) ve věku 45 – 55 let. U 60 % pracovníků je nejvyšší dosažené vzdělání vyučen.

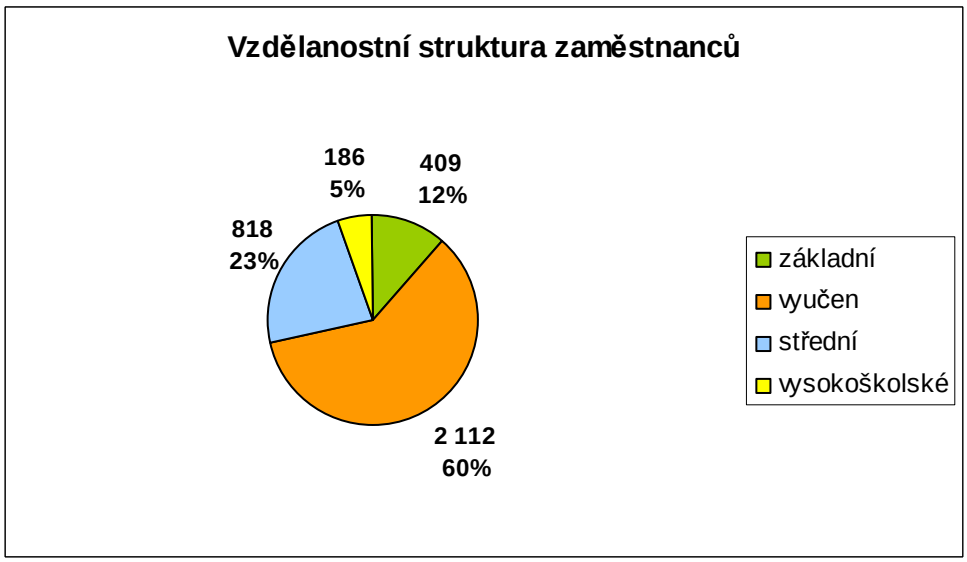
Grafy věkové a vzdělanostní struktury zaměstnanců jsou vyobrazeny na následující straně.

Graf 3 - Věková struktura zaměstnanců (počet let)



Zdroj: Výroční zpráva 2006

Graf 4 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců (počet osob)



Zdroj: Výroční zpráva 2006

5 Analýza současného systému odměňování a motivace

5.1. Kolektivní a pracovní smlouva, prémiový řád

Základní postoje a filosofie společnosti Severočeské doly a. s. k otázkám odměňování uvádí Kolektivní smlouva. Mzdy jsou se zaměstnanci sjednávané v pracovní smlouvě. Ve společnosti platí prémiový řád.

5.1.1. Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva upravuje a konkretizuje práva a povinnosti zaměstnanců. V posledních letech jsou Kolektivní smlouvy uzavírány na období 3 let, čímž je zajištěna dlouhodobá stabilita a sociální smír.

Požitky zaměstnanců jsou vyvážené s cíli společnosti a odpovídají situaci na pracovním trhu, respektují makroekonomické a sociální tendence ve společnosti a naplňují strategii společnosti.

5.1.2. Pracovní smlouva

Pracovní smlouva (viz příloha č. 1) je základním dokumentem společnosti a obsahuje tyto náležitosti:

- název a sídlo společnosti,
- osobní údaje o pracovníkovi,
- druh práce,
- místo výkonu práce,
- datum nástupu do zaměstnání,
- doba trvání pracovního poměru,
- délka zkušební doby,
- pracovní doba,
- výše mzdy (tarifní stupeň),
- další podmínky.

Za základní formu sjednání doby trvání pracovního poměru společnost považuje dobu neurčitou. Na dobu určitou jsou pracovní poměry uzavírány v případech, ve kterých:

- to požaduje sám zaměstnanec a je to v souladu se zájmy společnosti,
- pro to bude mít zaměstnavatel konkrétní důvod (např. na sezónní práce, práce přechodného charakteru, s důchodci).

Pracovní smlouva se uzavírá vždy písemně a musí obsahovat kromě náležitostí uvedených v zákoníku práce i přiznaný tarifní stupeň. Sepisuje se ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převezme zaměstnavatel a jedno zaměstnanec.

Pracovní poměr nelze uzavřít bez absolvování vstupní lékařské prohlídky, kdy náklady jsou hrazeny zaměstnavatelem.

Společnost se snaží regulovat přijímání nových zaměstnanců tak, aby potřebná místa obsazovala pokud možno z vlastních zdrojů a ze zdrojů dceřiných společností. K tomuto účelu zajišťuje pro vlastní zaměstnance vhodnou formou (inzercí v podnikové počítačové síti, v podnikovém časopise, vývěskou apod.) informace o volných pracovních místech.

5.1.3. Prémiový řád

Prémiový řád je vnitřní předpis platný od 1. 3. 2007. V podstatě se jedná o zásady pro poskytování prémií zaměstnancům.

Účelem vydání těchto zásad je stanovení jednotných pravidel:

- pro poskytování prémií,
- systému prémiových ukazatelů,
- způsobu hodnocení prémiových ukazatelů.

Poskytování prémií

Zásady pro poskytování prémií se vztahují na všechny zaměstnance společnosti

s výjimkou zaměstnanců, u nichž je prémiování stanoveno individuální smlouvou o mzdě. Prémie je poskytována za běžný měsíc.

Zaměstnancům je prémiová nadstavba poskytována formou:

- **individuální prémie** – kdy prémiový list se vystavuje pro jednotlivce,
- **kolektivní prémie** – kdy prémiový list se vystavuje pro dva a více zaměstnance.

Prémiovou základnou je:

- u individuální prémie – skutečně vyplacená tarifní mzda zaměstnance,
- u kolektivní prémie – skutečně vyplacená tarifní mzda zaměstnanců kolektivu.

Prémiová sazba činí:

- 20 % u zaměstnanců zařazených v 1. až 8. tarifním stupni,
- 25 % u zaměstnanců zařazených v 9. a vyšším tarifním stupni.

Prémie se vypočte:

- u individuální prémie – jako součin prémiové základny zaměstnance a stanovené prémiové sazby,
- u kolektivní prémie – jako souhrn prémií zaměstnanců kolektivu.

Prémiové ukazatele

Každému zaměstnanci nebo kolektivu jsou stanoveny dva prémiové ukazatele - naturální a ekonomický ukazatel.

Prémiovými ukazateli jsou:

- **ekonomický ukazatel**
  - měsíční režimový rozpočet ovlivnitelné části stálých nákladů Severočeských dolů a. s. celkem, jednotlivých dolů a provozního úseku.
- **naturální ukazatel**
  - technický režim – těžba skrývky Severočeských dolů a. s. celkem, jednotlivých dolů a provozního úseku,

- technický režim – hrubá těžba Severočeských dolů a. s. celkem, jednotlivých dolů a provozního úseku,
- technický režim – těžené hmoty Severočeských dolů a. s. celkem, jednotlivých dolů a provozního úseku,
- technický režim – odbytová těžba – výroba Severočeských dolů a. s. celkem a jednotlivých dolů,
- technický režim – odbytová těžba – realizace Severočeských dolů a. s. celkem a jednotlivých dolů,
- odbytová těžba realizace – tříděné druhy Severočeských dolů a. s. celkem a jednotlivých dolů.

Na prémiové ukazatele je vázáno:

- u ekonomického ukazatele:
  - 25 % prémiové sazby u kategorie dělníků,
  - 50 % prémiové sazby u kategorie THP.
- u naturálního ukazatele:
  - 75 % prémiové sazby u kategorie dělníků,
  - 50 % prémiové sazby u kategorie THP.

Hodnocení prémiových ukazatelů

Prémiové ukazatele se hodnotí za běžný měsíc (porovnání s technickým režimem u naturálních ukazatelů nebo s měsíčním rozpočtovým režimem u ekonomických ukazatelů) nebo za celý rok. Ekonomický ukazatel je hodnocen s měsíčním zpožděním. Při hodnocení se posuzuje plánovaná hodnota s hodnotou dosaženou ve skutečnosti ve sledovaném období.

5.2. Kvalifikační katalog dělnických profesí a technicko hospodářských funkcí

Kvalifikační katalog společnosti je podkladem pro rozlišování složitosti, odpovědnosti a namáhavosti pracovních činností a závazným podkladem pro zařazování

profesí a funkcí do tarifních stupňů. Katalogem je vymezen charakter práce, předpokládané kvalifikační požadavky pro výkon pracovních činností.

Kvalifikační charakteristika obsahuje:

- název profese (funkce),
- číslo profese (funkce),
- rozpětí tarifních stupňů v rámci profese (funkce),
- základní doporučené kvalifikační požadavky,
- charakteristika profese (funkce),
- příklady (charakteristiky) pracovních činností.

Základní kvalifikační požadavky pro přiznání tarifních stupňů jsou:

a) odborné vzdělání,
b) odborná praxe.

Za odborné vzdělání se u dělnických profesí považuje zaškolení a vyučení včetně vyučení s maturitní zkouškou uvedené u jednotlivých profesí a u technicko hospodářských funkcí stupeň příslušného školního vzdělání.

Pro jednotlivé profese (funkce) a tarifní stupně je uvedena předpokládaná délka odborné praxe. Odbornou praxí se rozumí praxe získaná po ukončení základní odborné přípravy v dané nebo příbuzné profesi (funkci).

Kvalifikační požadavky vzdělání a odborné praxe pro výkon technicko hospodářských funkcí jsou uspořádány do tabulky na následující straně.

Tabulka 4 - Kvalifikační požadavky vzdělání
a odborné praxe pro výkon technicko hospodářských funkcí

Tarifní stupeň	Stupeň školního vzdělání/odborná praxe
3	SO/1
4	ÚS/1
5	ÚS/2
6	ÚS/3
7	VO/2 ~ ÚS/4
8	B/1 ~ VO/3 ~ ÚS/5
9	V/2 ~ B/3 ~ ÚS/6
10	V/3 ~ B/5 ~ ÚS/7
11	V/6 ~ B/8 ~ ÚS/12
12	V/9

Pozn.: SO – střední odborné vzdělání
ÚS – úplné střední a úplné střední odborné vzdělání
VO – vyšší odborné vzdělání
B – vysokoškolské vzdělání – bakalářský studijní program
V – vysokoškolské vzdělání – magisterský studijní program

Zdroj: Kvalifikační katalog Severočeských dolů a. s., 2004

5.2.1. Obecná charakteristika tarifních stupňů

1. stupeň

Výkon pomocných, přípravných a obslužných prací s běžnou fyzickou a malou smyslovou zátěží.

2. stupeň

Výkon pomocných a přípravných prací spojených s prováděním jednoduchých operací, např. obsluha dílčích částí strojního zařízení, dopravních zařízení. Pomocné práce spojené s manipulací a skladováním materiálu a náhradních dílů. Pomocné a přípravné řemeslné práce.

3. stupeň

Výkon obslužných a rutinních prací, např. jednotlivých ucelených částí technologického zařízení. Základní řemeslné práce. Práce spojené se zvýšenou fyzickou námahou. Práce při zabezpečení skladování materiálu a náhradních dílů. Jednoduché pravidelně se opakující administrativně technické práce.

4. stupeň

Výkon odborných prací s technologickou návazností, např. obsluha částí technologických zařízení nebo samostatných dopravních zařízení spojených s hmotnou odpovědností a odpovědností za bezpečnost práce. Řízení a organizace vymezených technologických a provozních procesů. Výkon odborných řemeslných prací. Zabezpečení dílčích částí administrativních, ekonomických a technických agend.

5. stupeň

Řízení a obsluha samostatných technologických zařízení spojených s hmotnou odpovědností a odpovědností za bezpečnost práce. Obsluha dopravních a pracovních strojů. Řízení složitých technologických procesů a provozů. Samostatný výkon odborných řemeslných prací. Zabezpečení dílčích administrativních, ekonomických a technických agend.

6. stupeň

Výkon ucelených odborných prací spojených s komplexní hmotnou odpovědností a odpovědností za bezpečnost dalších zaměstnanců. Výkon vysoce odborných řemeslných prací případně spojených s řízením dalších zaměstnanců. Zabezpečení ucelených částí ekonomických a technických agend.

7. stupeň

Výkon složitých odborných prací spojených s komplexní hmotnou odpovědností a odpovědností za bezpečnost dalších zaměstnanců. Výkon nejsložitějších řemeslných prací spojených s požadavky na další technické znalosti, případně spojené s řízením dalších zaměstnanců. Řízení a organizování práce podřízených zaměstnanců na určeném úseku. Zabezpečení částí specializovaných ekonomických, technických a dalších agend.

8. stupeň

Výkon specializovaných odborných prací, samostatné zabezpečení vymezených agend. Řízení práce podřízených zaměstnanců na určeném úseku.

9. stupeň

Komplexní zabezpečení složitých úkolů a agend. Zpracování podkladů ke koncepčním a metodickým úkolům. Řízení svěřeného úseku s komplexní odpovědností včetně bezpečnosti práce.

10. stupeň

Zabezpečení velmi složitých a vysoce odborných prací a úkolů. Řízení, organizace a koordinace práce výrobních středisek, oddělení.

11. stupeň

Zabezpečení specializovaných odborných prací a úkolů. Řízení, organizace a koordinace práce velkých výrobních středisek a správních úseků.

12. stupeň

Zabezpečení nejsložitějších specializovaných odborných prací a úkolů. Řízení a organizování práce odborných útvarů s náročnou a složitou činností.

5.3. Mzdové nároky

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje za práci mzdu, kterou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním a to zejména:

- náhrady mzdy,
- odstupné,
- cestovní náhrady,
- výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací,
- odměna za pracovní pohotovost.

5.3.1. Tarifní mzda a podmínky jejího přiznání

Měsíční osobní tarifní mzda se stanoví v rámci rozpětí mezi základním a maximálním mzdovým tarifem v přiznaném tarifním stupni.

Tabulka 5 - Základní a maximální mzdové tarify v Severočeských dolech

Tarifní stupeň	Základní tarif Kč/měsíc	Maximální tarif Kč/měsíc
1	7 900	12 650
2	8 850	14 150
3	9 900	15 850
4	11 100	17 900
5	12 450	20 150
6	13 950	22 600
7	15 600	24 950
8	17 300	27 700
9	19 100	30 550
10	21 100	33 750
d11	23 300	37 300
12	25 700	41 100

Zdroj: Kolektivní smlouva Severočeských dolů a. s., 2007

V roce 2007 vzrostly měsíční osobní tarifní mzdy v průměru o 6 %.

Při stanovení měsíční osobní tarifní mzdy v rámci rozpětí společnost přihlíží k těmto doporučeným kritériím:

- skutečné schopnosti pro výkon práce (např. schopnost zastupovat),
- plnění pracovních úkolů v množství a kvalitě,
- řídící náročnost,
- další kvalifikace a její využívání,
- duševní, fyzická náročnost a ostatní podmínky práce,
- délka odborné praxe.

5.3.2. Příplatky

Zaměstnavatel poskytuje za práci v nestandardních pracovních podmínkách příplatky. Zaměstnancům jsou poskytovány za podmínek a rozsahu vymezených Kolektivní smlouvou tyto příplatky:

1. *Příplatky povinné:*

a) **Příplatek za práci přesčas** náleží zaměstnanci za dobu odpracovanou nad rámec stanovení týdenní pracovní doby, pokud s ním nebylo dohodnuto čerpání náhradního volna (které musí být zaměstnanci poskytnuto do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po vykonání práce přesčas), a to ve výši 25 % jeho průměrného výdělku.
b) **Příplatek za práci ve svátek** náleží zaměstnanci ve výši 100 % jeho průměrného výdělku.
c) **Příplatek za práci v noci** se poskytuje za odpracovanou dobu v noční směně. Za dobu noční práce konané v době mezi 22. a 6. hodinou přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 14 Kč/hod.
d) **Příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách** náleží zaměstnanci, který pracuje ve ztížených pracovních podmínkách.
    1. Zaměstnanci, který pracuje ve výškách nad 10 m a v omezeném pracovním prostoru (v kleci, na visutém lešení, na pracovní lávce apod.) poskytuje zaměstnavatel příplatek ve výši 3 Kč/hod.
    2. Zaměstnanci, který pracuje ve vynucených polohách těla bez pracovní plošiny (provazový žebřík, visuté sedačky v závěsu na ochranném pásu apod.) poskytuje zaměstnavatel příplatek ve výši 6 Kč/hod.
    3. Za práci s použitím dýchacího přístroje nebo s použitím dalších speciálních osobních ochranných pracovních prostředků (ochranný oblek proti sálavému teplu, protichemický oblek, protiradiační oblek, skafandr) náleží zaměstnanci za každou započatou hodinu této práce příplatek ve výši:
        - 45 Kč za zvlášť namáhavých podmínek (zvlášť namáhavými podmínkami se rozumí zejména práce při vysokých teplotách, dále

v zakouřených prostorách, v místech s koncentrací toxických, radioaktivních nebo jinak zdraví škodlivých látek, při překonávání výškových rozdílů, v těsných prostorách, při záchraně osob, nebezpečí výbuchu a další fyzicky a psychicky náročné práci spojené s extrémními podmínkami),

- 30 Kč v ostatních případech.

e) **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** přísluší zaměstnanci za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí a to ve výši 6 Kč/hod.

2. *Příplatky nepovinné*

f) **Příplatek za práci v sobotu a neděli** přísluší zaměstnanci ve výši 10 % průměrného výdělku.

g) **Příplatek za zastupování THP** náleží zaměstnanci, který na základě písemného pověření zastupuje jiného zaměstnance nebo vykonává práci ve funkci, která není přechodně obsazena. Tomuto zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 15 % z jeho měsíční osobní tarifní mzdy dosažené po dobu zastupování či výkonu funkce.

h) **Příplatek za vedení čety** náleží zaměstnanci v dělnické profesi, který je pověřen řízením a organizací práce nejméně tří jiných zaměstnanců ve stálé pracovní četě a sám v této četě manuálně pracuje. Výše příplatku se stanoví v závislosti na počtu členů pracovní čety. Při řízení:

- 3 členů …….. 2,50 Kč
- 4 členů …….. 3,00 Kč
- 5 členů …….. 3,50 Kč
- 6 a více členů … 4,00 Kč

i) **Příplatek za práci v jiném tarifním stupni** náleží zaměstnanci, kterému byla přidělena práce v jiném tarifním stupni, než který mu byl trvale přiznán. Zaměstnanci náleží:

- mzda ve výši jeho dosavadního průměrného výdělku, jde-li o práci zařazenou do nižšího tarifního stupně nebo
- příplatek ke mzdě ve výši 11 % z přiznané osobní tarifní mzdy, jde-li o práci zařazenou do vyššího tarifního stupně, než který mu byl trvale

přiznán nebo ve výši 20 % z přiznané osobní tarifní mzdy, jde-li o práci zařazenou výše o dva a více tarifních stupňů.

j) **Příplatek školitelům a instruktorům.** Školiteli, který je pověřen vedením zaškolovaného zaměstnance a dohledem nad jeho prací, přísluší po stanovenou dobu zaškolování příplatek ve výši 5 Kč/hod. Dále zaměstnanci, který při výkonu vlastí práce provádí individuální odborný výcvik učňů či mladistvých nastupujících přímo do pracovního poměru nebo individuální výcvik žáků a studentů při výrobní praxi, přísluší pro stanovenou dobu výcviku nebo praxe příplatek ve výši:
   - při výcviku 1 osoby …… 6 Kč/hod.
   - při výcviku 2 osob …….. 8 Kč/hod.
   - při výcviku více než 2 osob ….. 10 Kč/hod.

k) **Příplatek za řízení a údržbu referentského vozidla** se poskytuje zaměstnanci, který v souvislosti s výkonem práce řídí, udržuje a opravuje silniční motorová vozidla, která jsou ve vlastnictví, nájmu nebo užívání zaměstnavatele. Výše příplatku je stanovena v závislosti na typu nebo druhu vozidla a v závislosti na provozním režimu vozidla sazbou na jednu odpracovanou směnu.

Tabulka 6 - Příplatek za řízení a údržbu referentského vozidla

Druh vozidla	Směna	
	8 hodin	12 hodin
Motorové vozíky	15 Kč	20 Kč
Osobní auto, nákladní auto do 3,5 t	19 Kč	26 Kč
Nákladní auto nad 3,5 t, autobus, malý autobus	25 Kč	35 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva Severočeských dolů a. s., 2007

5.3.3. Odměny

Odměnou, jako nenárokovou složkou mzdy, se oceňuje zaměstnanec za pracovní zásluhy převyšující požadovaný standard pracovní výkonnosti.

Podle Kolektivní smlouvy Severočeský dolů jsou přiznány zaměstnancům **odměny za pracovní pohotovost**. Za každou hodinu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 Kč/hod. Je-li zaměstnanec během pohotovosti povolán k výkonu práce, náleží mu za tuto práci mzda. Odměna za pohotovost mu za dobu výkonu této práce nepřísluší.

Zaměstnancům mohou být dále vypláceny vedoucími pracovníky **mimořádné a cílové odměny**. Za mimořádné výkony a jednorázové mimořádné práce poskytuje vedoucí pracovník *mimořádnou odměnu*. Za splnění předem stanovených cílových úkolů *cílovou odměnu*. V případě generálního ředitele, odborného ředitele, ředitele dolů a ředitele provozu může být poskytnuta odměna v neomezené výši a v případě ostatních oprávněných vedoucích max. ve výši 2 000 Kč. Objem prostředků určených na tyto odměny činí max. 1,5 % z celkového objemu mzdových prostředků.

Jubilejní odměny poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako ocenění a uznání jeho dlouholetého výkonu práce. Tyto odměny jsou poskytovány při příležitosti dosažení 20, 30 a 40 let výkonu práce u zaměstnavatele, dosažení 50 let věku, dále při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod a prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod před dosažením důchodového věku.

a) výše odměny při dosažení 50 let věku a odchodu do důchodu:

Celková délka pracovního poměru	***50 let věku***	***První skončení pracovního poměru – s nárokem na důchod***
5 – 10 let (včetně)	800 Kč	7 500 Kč
nad 10 do 15 let	1 200 Kč	10 000 Kč
nad 15 do 20 let	1 800 Kč	13 500 Kč
nad 20 do 30 let	2 500 Kč	17 500 Kč
nad 30 let	3 500 Kč	22 500 Kč

b) výše odměny za dlouholetý výkon práce u zaměstnavatele:

- při dosažení 20 let ……. 2 500 Kč
- při dosažení 30 let ……. 4 000 Kč
- při dosažení 40 let ……. 6 000 Kč

5.3.4. Dodatková mzda

Společnost poskytuje svým zaměstnancům dodatkovou mzdu, která je rozdělena do dvou částí. První část dodatkové mzdy poskytuje s doplatkem mzdy za měsíc květen a druhou část zpravidla s doplatkem mzdy za měsíc listopad.

Výše dodatkové mzdy je dána součinem dosaženého objemu hrubé mzdy zaměstnance a koeficientu, který se vypočte jako podíl objemu hrubých mezd všech zaměstnanců a objemu prostředků určených pro výplatu dodatkové mzdy. Pro rok 2007 bude činit výše první a druhé části dodatkové mzdy v úhrnu průměrně 11 000 Kč na jednoho pracovníka.

5.4. Sociální výhody zaměstnanců

Sociální nároky zaměstnanců, tj. práva zaměstnanců, služby, peněžitá a jiná plnění poskytovaná zaměstnancům, případně jejich rodinným příslušníkům, příslušníkům zemřelých zaměstnanců, důchodcům – bývalým zaměstnancům společnosti a jejich rodinným příslušníkům, popřípadě jiným fyzickým či právnickým osobám, vyplývají z Kolektivní smlouvy (viz příloha č. 2).

Sociální výhody jsou poskytovány zaměstnancům v zájmu stabilizace pracovních poměrů zaměstnanců a zvyšování jejich životního standardu tradičními nástroji sociální politiky.

5.4.1. Sociální fond

Zdrojem pro financování sociálních nároků a potřeb zaměstnanců společnosti je *sociální fond*, tvořen dle stanov ze zisku společnosti. Ze sociálního fondu se financují tyto sociální nároky a potřeby:

a) Příspěvky poskytnuté odborovým organizacím na základě darovací smlouvy. Jedná se o příspěvky, ze kterých odborová organizace hradí své režijní náklady a akce, které organizuje pro své členy.
b) Příspěvky zaměstnancům na ambulantní lázeňskou léčbu, léčebné pobyty a na zdravotní péči. Lázeňská léčba se poskytuje zaměstnancům, u nichž dochází v průběhu pracovní činnosti k působení rizikových faktorů pracovní polohy a fyzické zátěže, a tím ke zvýšené námaze pohybového ústrojí a páteře s rizikem zdravotního postižení s trvalými následky. Rehabilitační aplikace se navíc poskytuje zaměstnancům, kteří vykonávají pracovní činnost v prašném prostředí výrazně zatěžující horní cesty dýchací a zaměstnancům ostatních profesí (funkcí) na základě posouzení jejich zdravotního stavu a doporučení závodním lékařem.
c) Příspěvek na kosmetické a pedikérské služby. Ženám, které jsou při výkonu práce vystaveny na pracovištích nepříznivému působení pracovního prostředí (působení prachových částic na pleť a pokožku), se poskytuje příspěvek na kosmetické a pedikérské služby ve výši 60 Kč měsíčně.
d) Příspěvky na rekreaci, dětskou rekreaci a dětské ozdravné pobyty.
e) Příspěvky na kulturní, sportovní a zájezdové akce. Tímto příspěvkem může být plná nebo částečná úhrada vstupného, dopravy, případně jiných nákladů spojených s touto akcí.
f) Sociální výpomoc, která se poskytuje zaměstnanci s trvalými následky v případě těžkého pracovního úrazu, dále ve formě příspěvku na úhradu nákladů při nadstandardní léčebné péči po těžkém pracovním úrazu a v mimořádných případech jako ostatní jednorázová výpomoc.
g) Věcné dary při významných životních, pracovních výročích, ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů, apod. Tyto dary se poskytují na návrh vedoucího maximálně do výše 2 000 Kč.

h) Činnost klubu důchodců.
i) Finanční prostředky na zajištění akcí souvisejících s oceněním zaměstnanců.
j) Finanční příspěvek dárci krve.
k) Příspěvky na závodní stravování zaměstnanců a důchodců – bývalých zaměstnanců. Jejich výše je dána:
   - výší příspěvku uplatněného na dole, jestliže zaměstnance využívá služeb závodního stravování na dole,
   - rozdílem mezi 45 % ceny jídla a částkou, kterou hradí zaměstnanec, jestliže se stravuje v cizím stravovacím zařízení určeném zaměstnavatelem.
l) Ochranné a preventivní přípravky k ochraně zdraví zaměstnanců. Každému zaměstnanci je poskytnut bezplatně vitamín v tabletách – jako specificky účinný doplněk stravy a proplaceny náklady na jedno preventivní očkování v roce proti chřipce. Určitému okruhu zaměstnanců jsou uhrazeny náklady na očkování proti žloutence.

Ze sociálního fondu lze poskytnout zaměstnancům také bezúročné a návratné půjčky na bytové účely či překlenutí tíživé finanční situace. Tato půjčka se poskytuje např. z důvodů sociální potřebnosti, úmrtí v rodině, dlouhodobé nemoci nebo úrazu zaměstnance, postižení živelnou pohromou apod. Půjčky jsou splatné nejpozději do 5 let a jejich maximální výše činí 50 000 Kč.

5.4.2. Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Společnost svým zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění. Na tento příspěvek má nárok zaměstnanec, který je v pracovním poměru se společností minimálně 3 roky, který si sám uhradí penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění ve výši minimálně 100 Kč a to formou pravidelné měsíční splátky či zaměstnanec, který uzavře pojistnou smlouvu:

- s jedním z penzijních fondů,
- na zaměstnavatelem určený produkt soukromého životního pojištění (Variabilní životní pojištění Dynamik od České spořitelny, a. s., Životní pojištění Investor Plus s označením T150+ od ING Nationale-Nederlanden

životní pojišťovny, Životní flexibilní pojištění Flexi od Pojišťovny České spořitelny, a.s.).

Výše měsíčního příspěvku společnosti je rovna výši vlastního příspěvku zaměstnance, maximálně 800 Kč.

5.5. Analýza dotazníku

Dne 18. února 2008 bylo pracovníkům Severočeských dolů a. s. rozdáno 150 dotazníků, 50 dotazníků technicko hospodářským pracovníkům (dále také THP) a 100 dotazníků dělníkům. Dne 3. března 2008 bylo vráceno 142 dotazníků, 50 dotazníků od THP a 92 dotazníků od dělníků. Všechny navrácené dotazníky byly řádně vyplněny a použity pro zpracování.

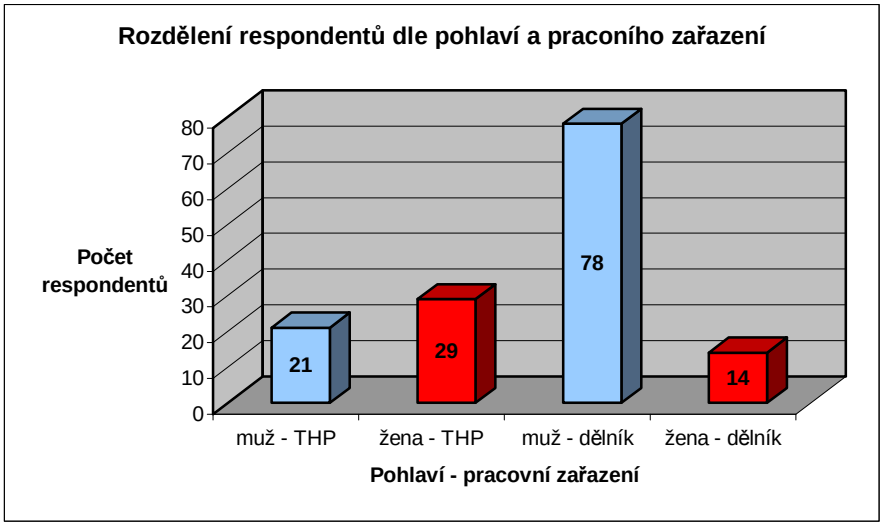
Výsledky svého šetření uvádím v následujícím textu, tabulkách a grafech.

5.5.1. Analýza primárních informací – první části dotazníku

Jedná se o základní informace získané o pracovnících společnosti, které se zúčastnili šetření.

Celého šetření se zúčastnilo 99 mužů – 69,7 %, z nichž 78 mužů pracuje v kategorii dělník a 21 mužů jako THP a 43 žen – 30,3 %, z nichž 14 žen pracuje v kategorii dělník a 29 žen jako THP. Převážné zastoupení mužů (především u dělníků) je, dle mého názoru, dáno předmětem práce v tomto oboru.

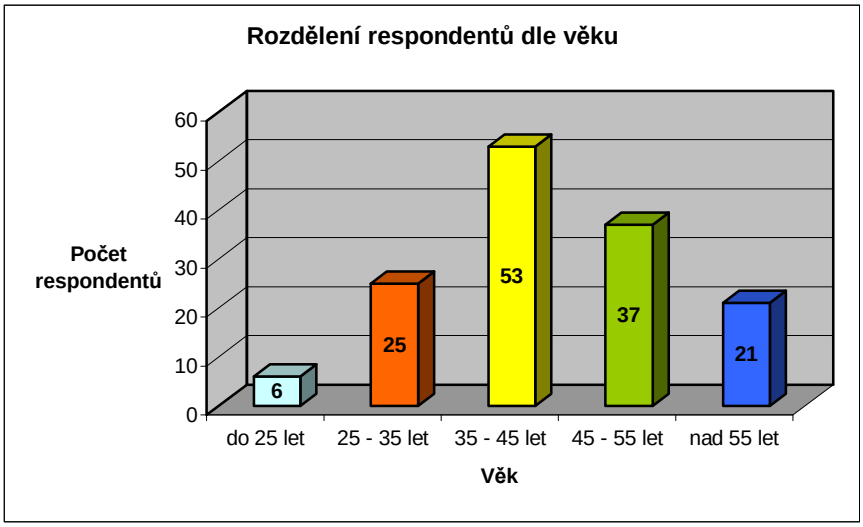
Graf 5 - Rozdělení respondentů dle pohlaví a pracovního zaměření



Zdroj: vlastní šetření

Pouze 4,2 % respondentů je ve věku do dvaceti pěti let. 17,6 % dotazovaných je ve věku od dvaceti pěti do třiceti pěti let. Nejpočetnější věkovou skupinu - 37,3 % tvoří pracovníci ve věku třicet pět až čtyřicet pět let. 26,1 % zastupují pracovníci ve věku od čtyřiceti pěti do padesáti pěti let a pracovníků nad padesát pět let věku je pak 14,8 %. Průměrná délka odpracovaných let respondentů ve společnosti je 11,7 let, což by odpovídalo také jejich věkové struktuře.

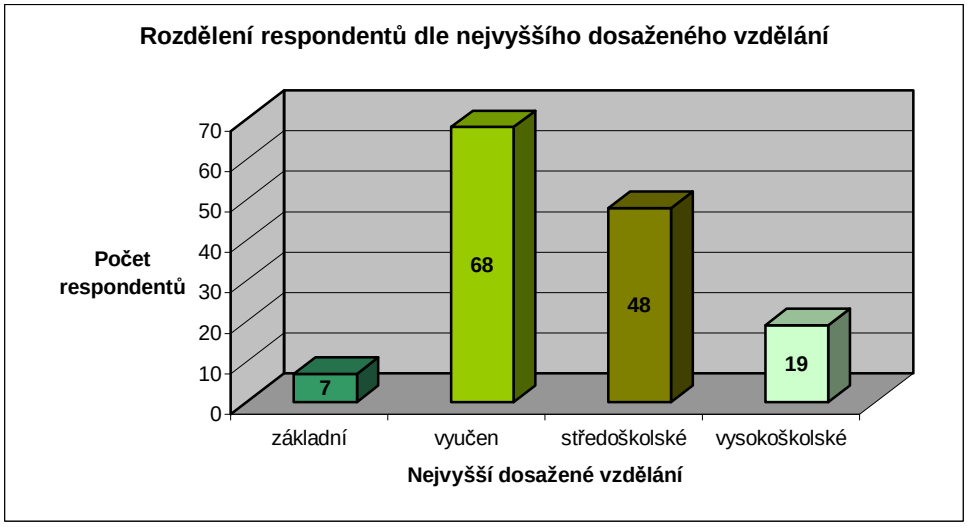
Graf 6 - Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: vlastní šetření

62 % THP má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a 38 % THP vysokoškolské. Z dělníků má středoškolské vzdělání 18,5 %, vyučeno je 73,9 % dělníků a pouze základní vzdělání má 7,6 % dělníků.

Graf 7 - Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní šetření

5.5.2. Analýza motivů – druhé části dotazníku

Tato část dotazníku obsahuje 10 motivů. V případě prvních pěti motivů (potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace) se jedná o motivy *intrinsické*, tedy o motivy které souvisí s prací samotnou. A v případě dalších pěti motivů (potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu) jde o motivy *extrinsické*, které naopak „leží“ mimo vlastní práci.

Předmětem hodnocení je všech 142 dotazníků. Hodnocení rozlišuje pracovní zařazení pracovníků, tedy THP a dělníky. Nerozlišuje pak pohlaví, věk, dosažené vzdělání ani délku odpracovaných let ve společnosti.

Na další straně následuje vyhodnocení druhé části dotazníku dle jednotlivých motivů:

Motiv č. 1: Potřeba činnosti vůbec

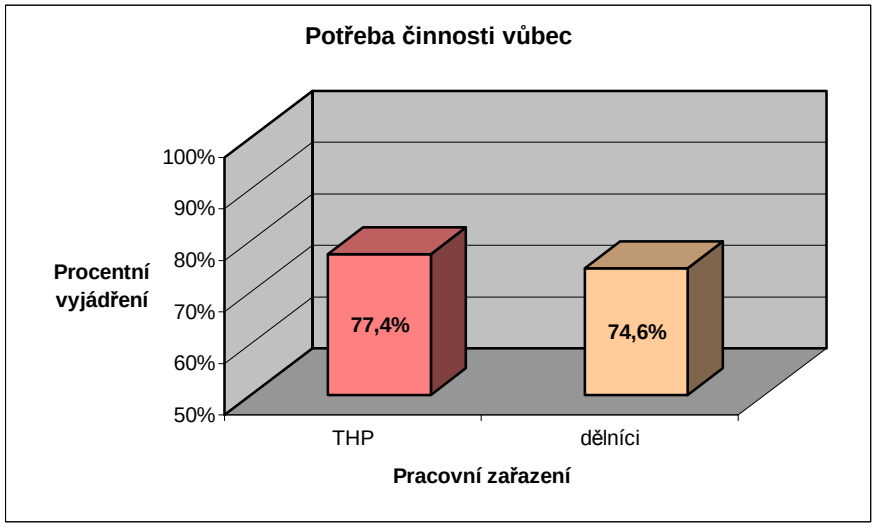
Tabulka 7 - Údaje k motivu: Potřeba činnosti vůbec

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	387	500	77,4 %	7,7
dělníci	687	920	74,6 %	7,5

Zdroj: vlastní šetření

Potřeba činnosti vůbec, tedy potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie, motivuje technicko hospodářské pracovníky o 3,9 % více než dělníky. Je to dáno nejspíš tím, že dělníci na rozdíl od technicko hospodářských pracovníků pracují převážně fyzicky. Průměrně THP označili tento motiv 7,7 body a dělníci 7,5 body.

Graf 8 - Procentní vyjádření motivu: Potřeba činnosti vůbec



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 2: Potřeba kontaktu s druhými lidmi

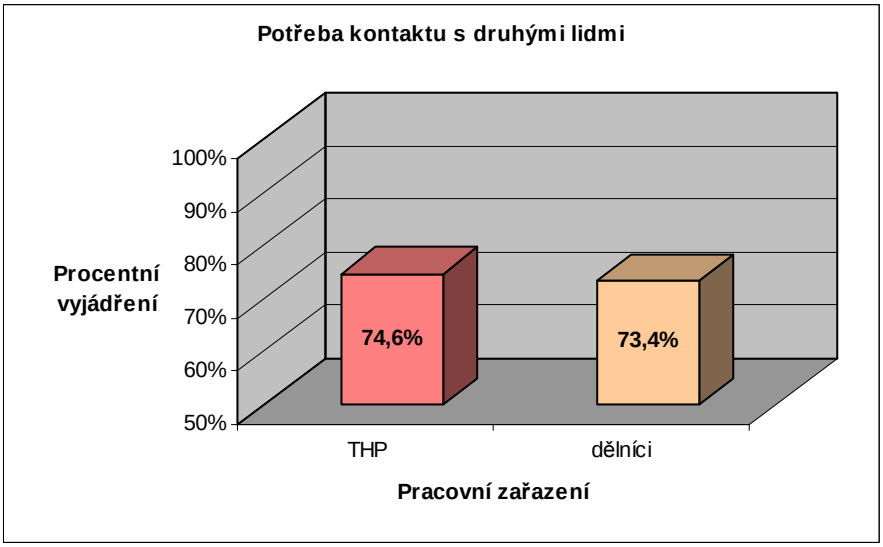
Tabulka 8 - Údaje k motivu: Potřeba kontaktu s druhými lidmi

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	373	500	74,6 %	7,5
dělníci	675	920	73,4 %	7,3

Zdroj: vlastní šetření

Málokdo je rád a pracuje sám, proto potřebuje být v kontaktu s druhými lidmi a komunikovat s nimi, ať už pracuje jako technicko hospodářský pracovník nebo jako dělník. Proto také obě sledované skupiny označily tento motiv podobným počtem průměrných bodů a to THP 7,5 body a dělníci 7,3 body. Vzhledem k výsledkům lze říci, že motivovanost tímto motivem je na nižší úrovni, v obou případech se blíží 75 %.

Graf 9 - Procentní vyjádření motivu:
Potřeba kontaktu s druhými lidmi



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 3: Potřeba výkonu

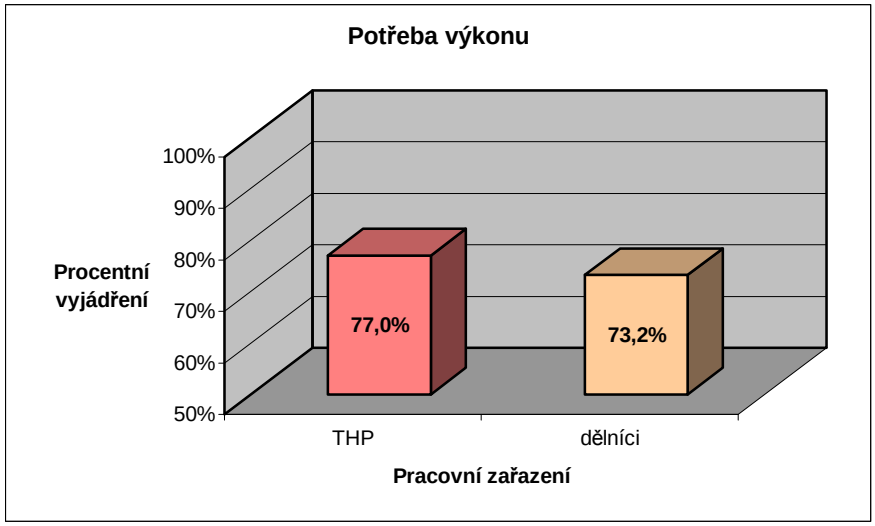
Tabulka 9 - Údaje k motivu: Potřeba výkonu

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	385	500	77,0 %	7,7
dělníci	673	920	73,2 %	7,3

Zdroj: vlastní šetření

Potřeba výkonu je motiv, jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu. V malé míře souvisí s motivem potřeba činnosti vůbec, z čehož vyplývá, že stejně jako u tohoto motivu jsou více motivováni THP a to ze 77 %. Průměrný počet bodů, které THP přisoudili tomuto motivu, je 7,7. Dělníci jsou tímto motivem motivováni ze 73,2 %, tedy ještě méně než u motivu potřeba činnosti vůbec. 7,3 je průměrný počet bodů, které dělníci přiřadili motivu.

Graf 10 - Procentní vyjádření motivu: Potřeba výkonu



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 4: Touha po moci

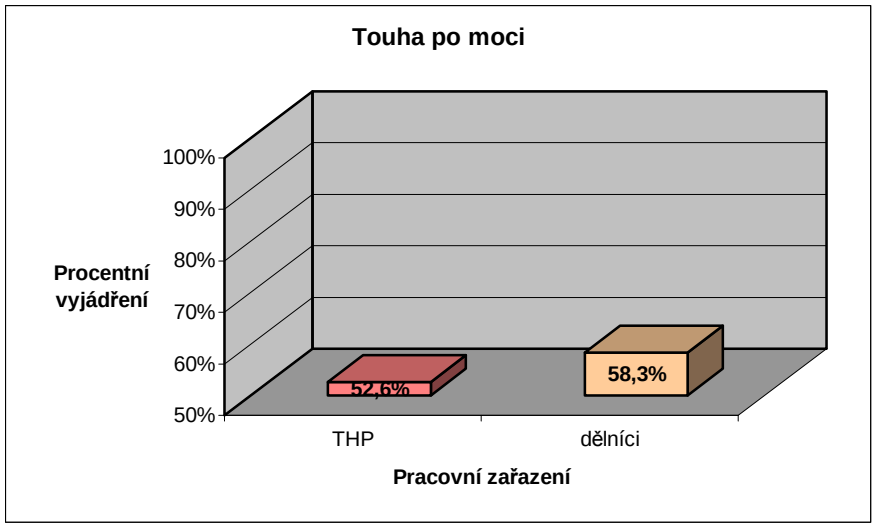
Tabulka 10 - Údaje k motivu: Touha po moci

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	263	500	52,6 %	5,3
dělníci	536	920	58,3 %	5,8

Zdroj: vlastní šetření

Touha po moci je motiv, jehož uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic. Čekala bych, že motivovanost tímto motivem, alespoň u THP bude vyšší. V obou případech, tedy jak u THP i dělníků je něco málo přes padesát procent. Tento motiv dostal u obou pracovních zařazení nejmenší ohodnocení ze všech motivů. Průměrný počet bodů u THP je 5,3 a u dělníků 5,8, což je zhruba o 11 % více.

Graf 11 - Procentní vyjádření motivu: Touha po moci



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 5: Potřeba smyslu života a seberealizace

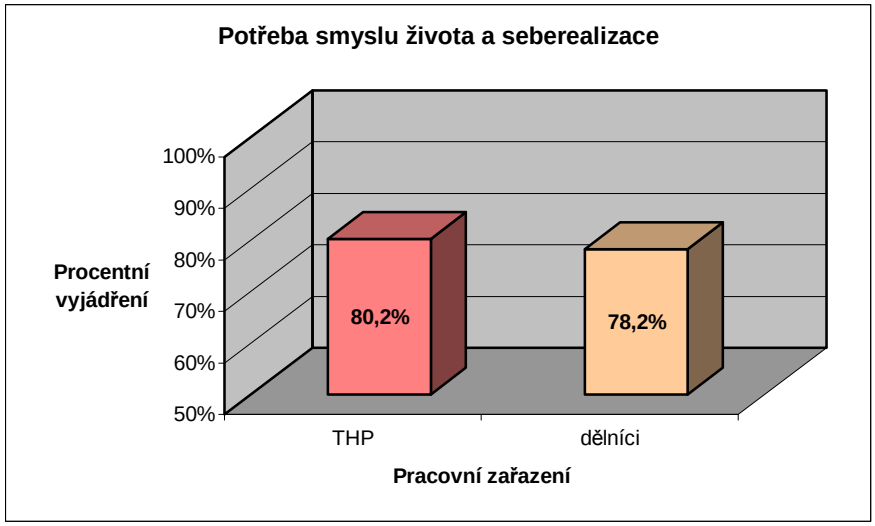
Tabulka 11 - Údaje k motivu: Potřeba smyslu života a seberealizace

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	401	500	80,2 %	8,0
dělníci	719	920	78,2 %	7,8

Zdroj: vlastní šetření

Potřeba smyslu života a seberealizace je poslední z intrinsických motivů. Z těchto motivů dostal nejvyšší ocenění a to u THP v průměru 8 bodů a u dělníků 7,8 bodů. Motiv, jehož uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet, z procentního hlediska motivuje více THP než dělníky, ale pouze o 2,6 %.

Graf 12 - Procentní vyjádření motivu:
Potřeba smyslu života a seberealizace



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 6: Potřeba peněz

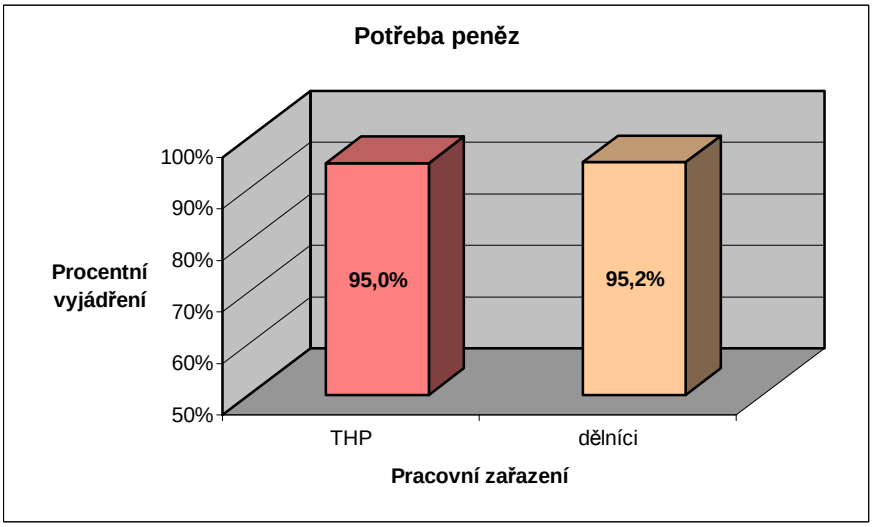
Tabulka 12 - Údaje k motivu: Potřeba peněz

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	475	500	95,0 %	9,5
dělníci	876	920	95,2 %	9,5

Zdroj: vlastní šetření

Prvním z extrinsických motivů je potřeba peněz. Tato potřeba dosáhla nejvyššího ocenění nejen z extrinsických motivů, ale také ze všech motivů jak u THP, tak u dělníků. Motivovanost tímto motivem je v obou případech 95 %, průměrné body u obou pracovních zařazení dosáhly hodnoty 9,5.

Graf 13 - Procentní vyjádření motivu: Potřeba peněz



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 7: Potřeba jistoty

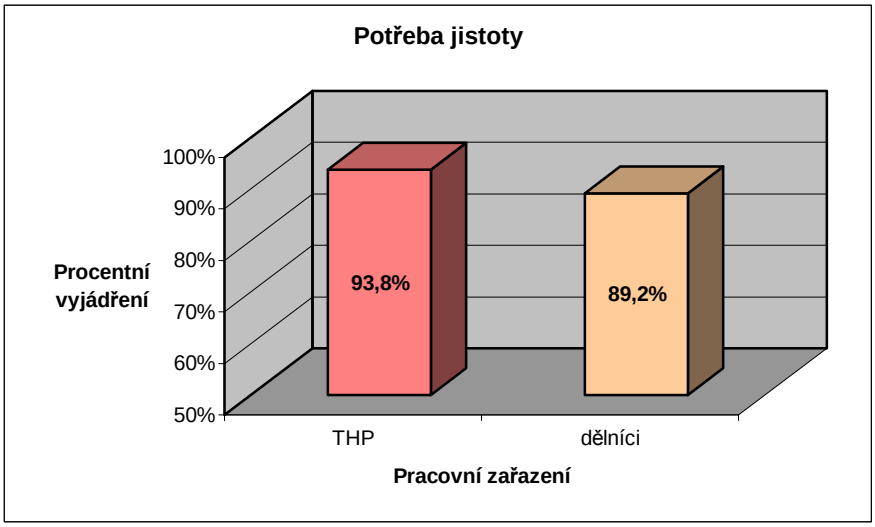
Tabulka 13 - Údaje k motivu: Potřeba jistoty

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	469	500	93,8 %	9,4
dělníci	825	920	89,2 %	9,0

Zdroj: vlastní šetření

Potřeba jistoty je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka. Proto také po motivu potřeba peněz získal tento motiv nejvíce bodů. U THP dostal v průměru o 0,4 body více než u dělníků. Vzhledem k výsledkům je motivovanost tímto motivem na vysoké úrovni.

Graf 14 - Procentní vyjádření motivu: Potřeba jistoty



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 8: Potřeba potvrzení vlastní důležitosti

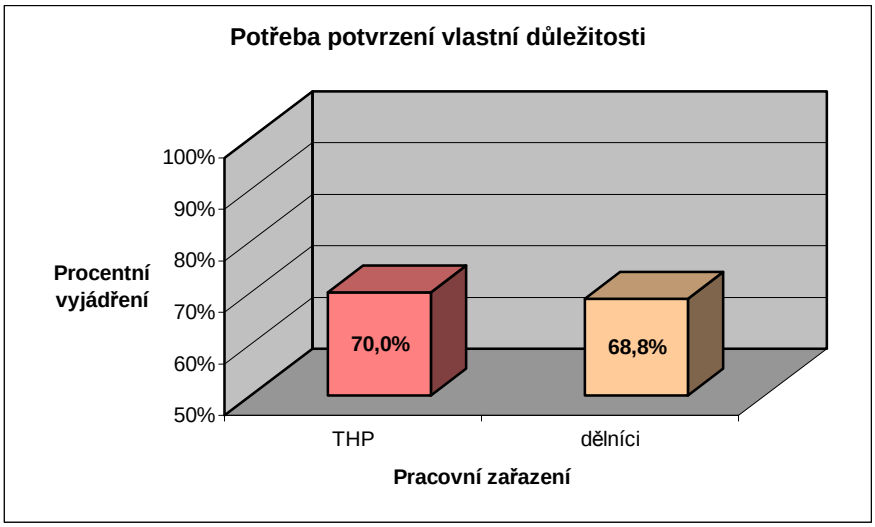
Tabulka 14 - Údaje k motivu: Potřeba potvrzení vlastní důležitosti

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	350	500	70,0 %	7,0
dělníci	633	920	68,8 %	6,9

Zdroj: vlastní šetření

Potřeba potvrzení vlastní důležitosti, tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice, získal z extrinsických motivů nejmenší počet bodů. Technickohospodářští pracovníci jsou tímto motivem motivováni ze 70 % a dělníci ještě o 1,2 % méně. Průměrné bodové ohodnocení, které tento motiv získal od THP je 7,0 a od dělníků 6,9.

Graf 15 - Procentní vyjádření motivu:
Potřeba potvrzení vlastní důležitosti



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 9: Potřeba sociálních kontaktů

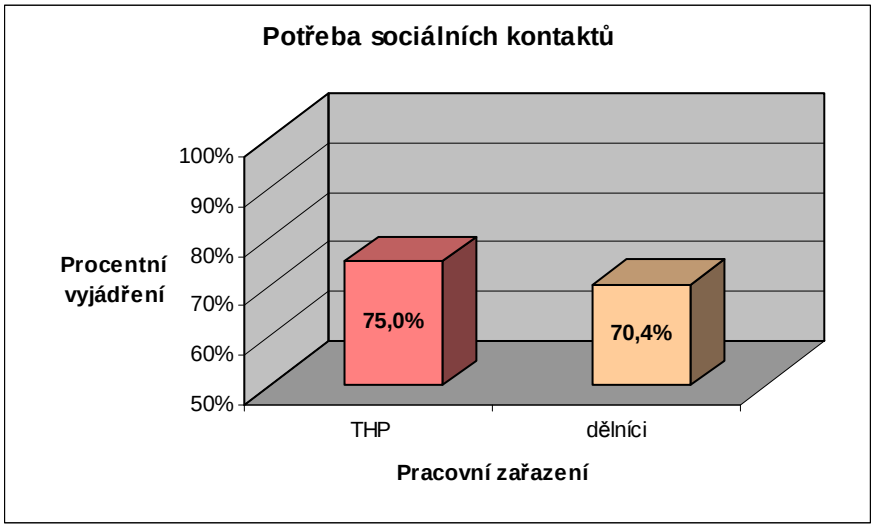
Tabulka 15 - Údaje k motivu: Potřeba sociálních kontaktů

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	375	500	75,0 %	7,5
dělníci	648	920	70,4 %	7,0

Zdroj: vlastní šetření

Pro uspokojení potřeby sociálních kontaktů poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor. I přesto je motivovanost tímto motivem vzhledem k výsledkům na nižší úrovni. U THP je o necelých 5 % a o 0,5 bodu vyšší než u dělníků.

Graf 16 - Procentní vyjádření motivu: Potřeba sociálních kontaktů



Zdroj: vlastní šetření

Motiv č. 10: Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

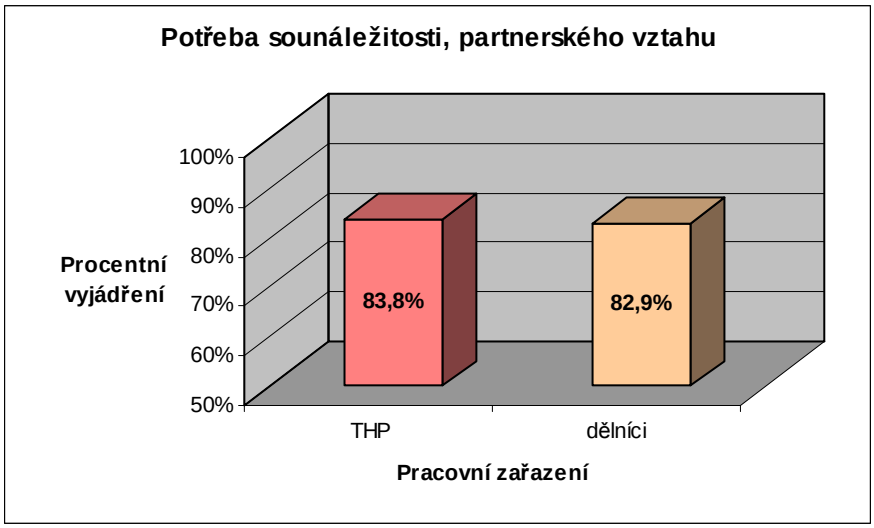
Tabulka 16 - Údaje k motivu: Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	419	500	83,8 %	8,4
dělníci	763	920	82,9 %	8,3

Zdroj: vlastní šetření

Posledním z extrinsických motivů a motivů celkem je potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu. Tato potřeba motivuje THP z 83,9 % a dělníky z 82,9 %. 8,4 body u THP a 8,3 body u dělníků je průměrné bodové ohodnocení tohoto motivu. Motivovanost je tedy u obou pracovních zařazení vyšší a to proto, že pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty.

Graf 17 - Procentní vyjádření motivu:
Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu



Zdroj: vlastní šetření

5.5.3. Analýza stimulů – třetí části dotazníku

Třetí část dotazníku tvoří 13 stimulů. První tři stimuly jsou stimuly hmotné povahy, které tvoří mzda, měsíční prémie a mzda dodatková. Stimuly nehmotné povahy jsou pak poslední tři stimuly, jako je příjemné pracovní prostředí, přátelské vztahy v pracovním kolektivu a dobré vztahy s nadřízenými osobami. Zbylých sedm stimulů jsou sociální stimuly týkající se závodního stravování, zdravotní péče, kulturních a sportovních akcí, či dalšího vzdělávání zaměstnanců apod.

Předmětem hodnocení je všech 142 dotazníků. Hodnocení rozlišuje pracovní zařazení pracovníků, tedy THP a dělníky. Nerozlišuje pak pohlaví, věk, dosažené vzdělání ani délku odpracovaných let ve společnosti.

Na další straně následuje vyhodnocení třetí části dotazníku dle jednotlivých stimulů:

Stimul č. 1: Mzda nezávislá na výkonnosti pracovníka

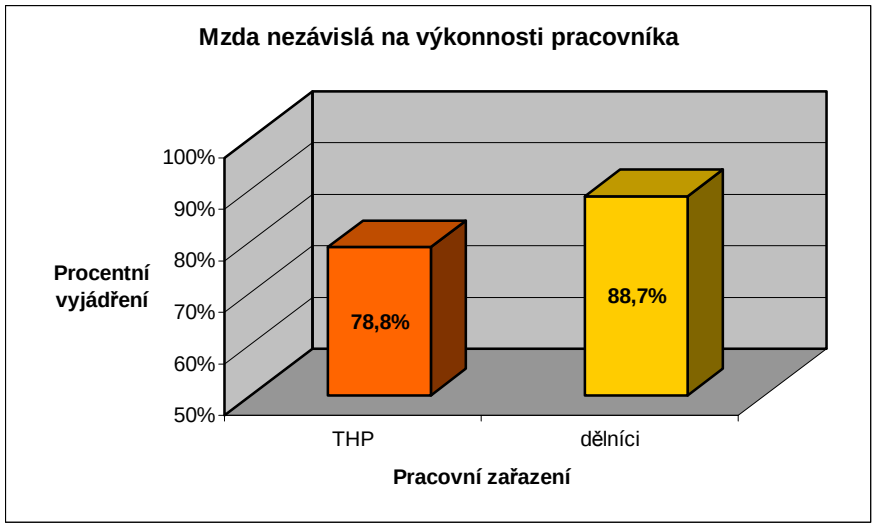
Tabulka 17 - Údaje k stimulu: Mzda nezávislá na výkonnosti pracovníka

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	394	500	78,8 %	7,9
dělníci	816	920	88,7 %	8,9

Zdroj: vlastní šetření

Mzdu nezávislou na výkonnosti pracovníka, neboli základní mzdu pobírá každý pracovník. Dělníci přiřadili tomuto hmotnému stimulu v průměru o celý jeden bod více a to 8,9 bodů než THP, kteří tento stimul ohodnotili 7,9 body. Dělníci jsou tedy základní mzdou stimulováni více než THP a to proto, že hmotným stimulům přikládají větší důraz a jejich potřeba peněz byla, i když pouze o nepatrné procento, vyšší.

Graf 18 - Procentní vyjádření stimulu:
Mzda nezávislá na výkonnosti pracovníka



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 2: Měsíční prémie závislé na výkonnosti pracovníka

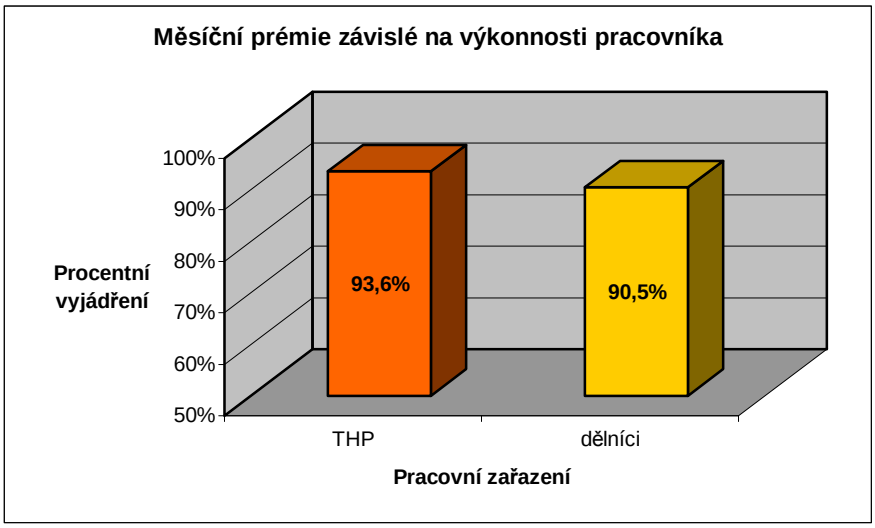
Tabulka 18 - Údaje k stimulu: Měsíční prémie závislé na výkonnosti pracovníka

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	468	500	93,6 %	9,4
dělníci	833	920	90,5 %	9,1

Zdroj: vlastní šetření

Stejně jako základní mzdu, tak i měsíční prémie, které kromě podaného pracovního výkonu zohledňují i hospodaření celé společnosti, mají k dispozici všichni pracovníci. Tento stimul ohodnotili dělníci nejvyšším počtem bodů a to v průměru 9,4 body. U THP tento stimul patří také k stimulům nejvíce ohodnoceným, ale není na úplné špičce. Rozdíl mezi průměrnými body pak činí pouze 0,3 body. U obou pracovních zařazení přesahuje škálu 90 %. Výsledky tedy signalizují, že pracovníci jsou rádi odměňováni za něco, co mohou svou výkonností ovlivnit.

Graf 19 - Procentní vyjádření stimulu:
Měsíční prémie závislé na výkonnosti pracovníka



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 3: Dodatková mzda (13. a 14. plat)

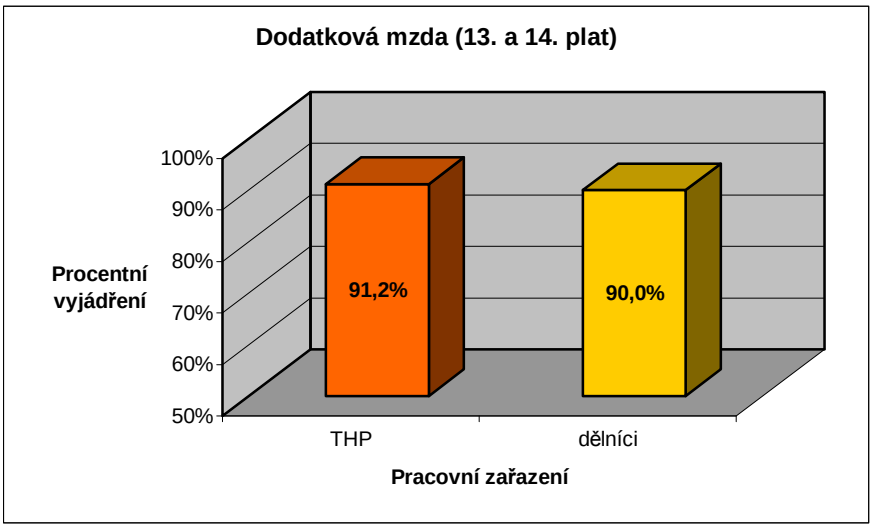
Tabulka 19 - Údaje k stimulu: Dodatková mzda (13. a 14. plat)

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	456	500	91,2 %	9,1
dělníci	828	920	90,0 %	9,0

Zdroj: vlastní šetření

Jak můžeme vidět, i poslední hmotný stimul je pro pracovníky velmi důležitý a ukázal se jako dobrá volba ve stimulaci hmotnými prvky. Průměrné bodové ohodnocení se opět pohybuje kolem 9 bodů. U obou pracovních zařazení se stimulovanost tímto stimulem tedy pohybuje na stejné vysoké úrovni.

Graf 20 - Procentní vyjádření stimulu: Dodatková mzda (13. a 14. plat)



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 4: Závodní stravování

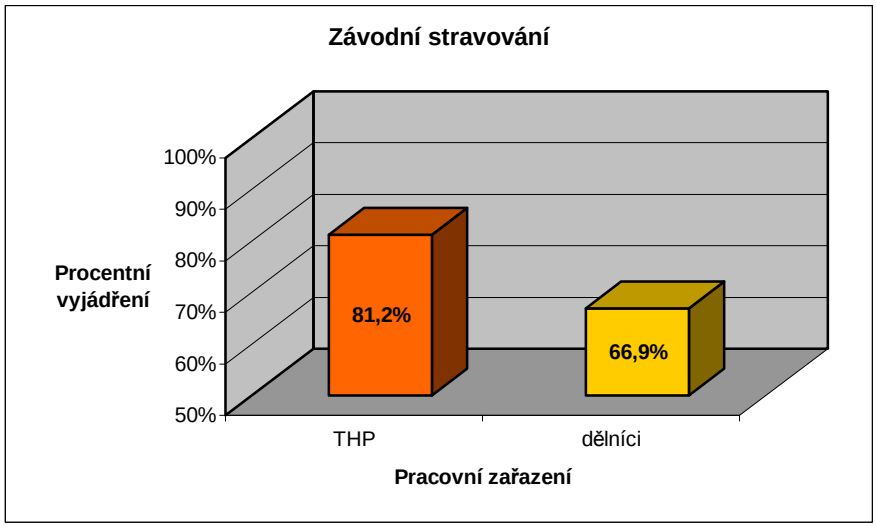
Tabulka 20 - Údaje k stimulu: Závodní stravování

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	406	500	81,2 %	8,1
dělníci	615	920	66,9 %	6,7

Zdroj: vlastní šetření

Pokud nemají pracovníci k dispozici závodní jídelnu, pak dostávají stravenky. Tedy všichni pracovníci mají k dispozici stravování za dotovanou cenu. THP jsou závodním stravováním stimulováni z 81,2 %, tedy o necelých 22 % více než dělníci. Pravděpodobným důvodem bude, že THP dostávají stravenky platné v přilehlých restauracích jejich pracoviště, zatímco dělníci navštěvují závodní jídelny.

Graf 21 - Procentní vyjádření stimulu: Závodní stravování



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 5: Zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem

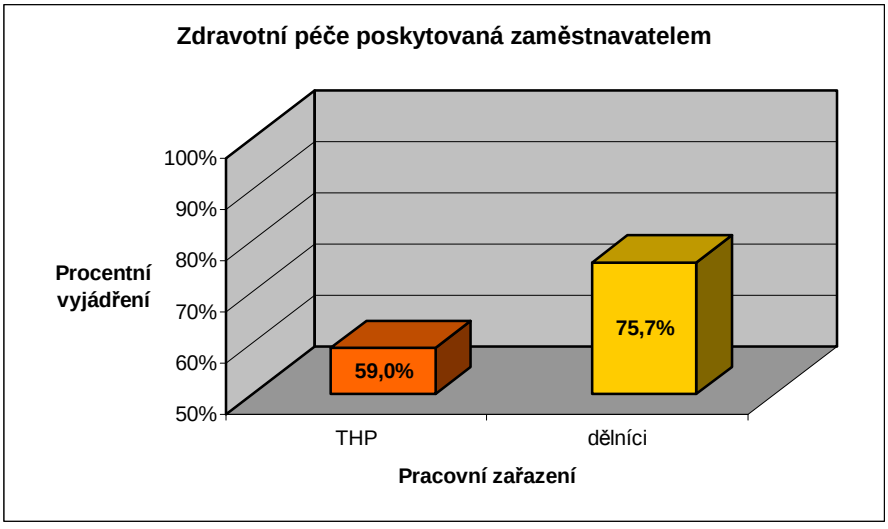
Tabulka 21 - Údaje k stimulu: Zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	295	500	59,0 %	5,9
dělníci	696	920	75,7 %	7,6

Zdroj: vlastní šetření

Každému zaměstnanci je poskytnut bezplatně vitamín v tabletách – jako specificky účinný doplněk stravy a proplaceny náklady na jedno preventivní očkování v roce proti chřipce. Ambulantní lázeňská léčba, léčebné pobyty či rehabilitační aplikace využívají pak převážně dělníci u nichž se vyskytuje riziko zdravotního postižení s trvalými následky nebo vykonávají pracovní činnost v prašném prostředí. Proto také dělníci označili tento stimul 7,6 body, tedy o 1,7 body více než THP.

Graf 22 - Procentní vyjádření stimulu:
Zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 6: Kulturní a sportovní akce

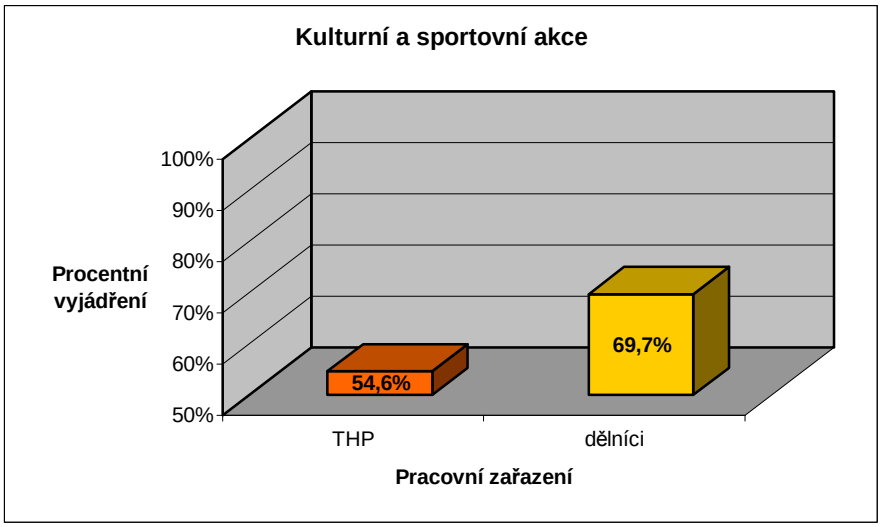
Tabulka 22 - Údaje k stimulu: Kulturní a sportovní akce

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	273	500	54,6 %	5,5
dělníci	641	920	69,7 %	7,0

Zdroj: vlastní šetření

Příspěvkem na kulturní, sportovní či zájezdovou akci může být plná nebo částečná úhrada vstupného, dopravy, případně jiných nákladů spojených s touto akcí. Možnost zúčastnit se akcí mají všichni zaměstnanci, záleží na každém, zda tuto nabídku využije. Podle výsledků vidíme, že tímto stimulem jsou opět stimulováni spíše dělníci, jejichž průměrné bodové ohodnocení stimulu je 7 bodů.

Graf 23 - Procentní vyjádření stimulu: Kulturní a sportovní akce



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 7: Rekreace a ozdravné pobyty

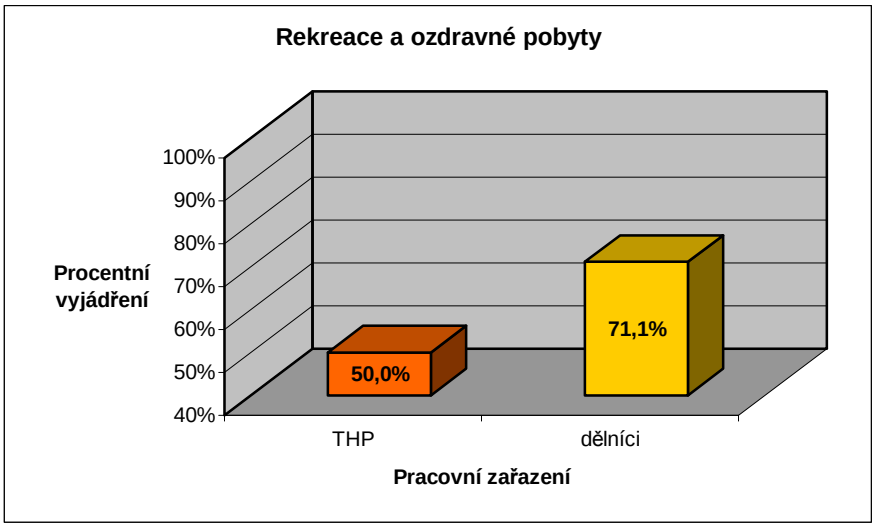
Tabulka 23 - Údaje k stimulu: Rekreace a ozdravné pobyty

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	250	500	50,0 %	5,0
dělníci	654	920	71,1 %	7,1

Zdroj: vlastní šetření

Nejvyšší rozdíl průměrného bodové hodnocení mezi dělníky a THP se vyskytuje právě u tohoto stimulu a činí 2,1 bodů. Také příspěvky na rekreaci, dětskou rekreaci a dětské ozdravné pobyty využívají spíše dělníci a to v poměru k THP zhruba 2:1. THP tedy rekreace a ozdravné pobyty příliš nestimulují, proto ho také opatřili ze všech stimulů nejmenším počtem bodů.

Graf 24 - Procentní vyjádření stimulu:
Rekreace a ozdravné pobyty



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 8: Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

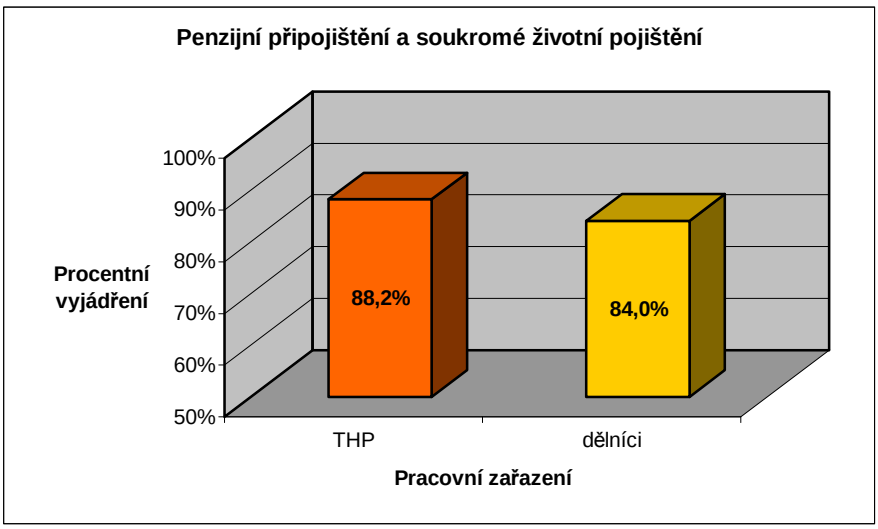
Tabulka 24 - Údaje k stimulu: Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	441	500	88,2 %	8,8
dělníci	773	920	84,0 %	8,4

Zdroj: vlastní šetření

Na tento příspěvek má nárok zaměstnanec, který je v pracovním poměru se společností minimálně 3 roky, který si sám uhradí penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění ve výši minimálně 100 Kč a to formou pravidelné měsíční splátky či zaměstnanec, který uzavře pojistnou smlouvu s jedním z penzijních fondů, nebo na zaměstnavatelem určený produkt soukromého životního pojištění. Možnost využití tohoto stimulu je oceněna 88,2 % u THP a o 4,2 % méně u dělníků. Stimulovanost tímto příspěvkem je tedy na vyšší úrovni.

Graf 25 - Procentní vyjádření stimulu:
Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 9: Týden dovolené navíc (oproti zákoníku práce)

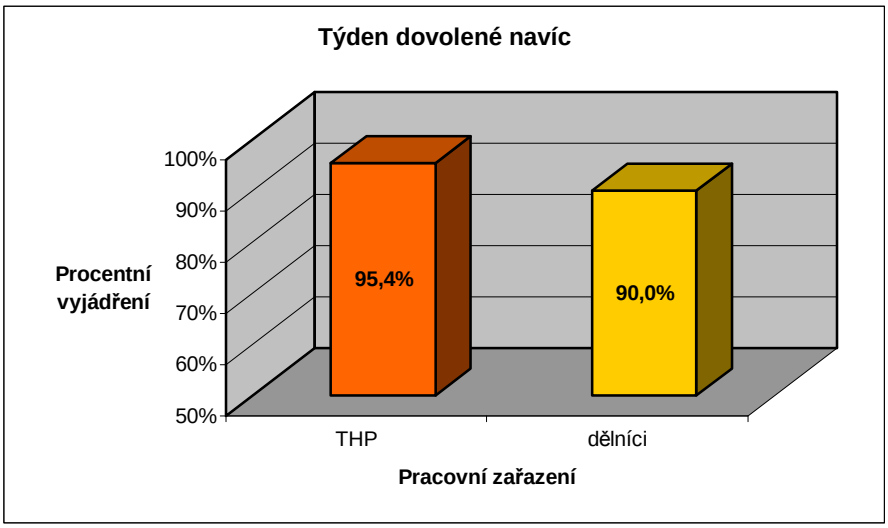
Tabulka 25 - Údaje k stimulu: Týden dovolené navíc

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	477	500	95,4 %	9,5
dělníci	828	920	90,0 %	9,0

Zdroj: vlastní šetření

Všichni pracovníci mají dle Kolektivní smlouvy týden dovolené navíc oproti zákoníku práce. Ze sociálních stimulů byl ohodnocen u obou kategorií nejvyšším počtem průměrných bodů a u THP dokonce získal nejvyšší počet bodů ze všech stimulů a to 9,5 bodů. Dělníci ho pak ohodnotili body 9.

Graf 26 - Procentní vyjádření stimulu: Týden dovolené navíc



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 10: Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání

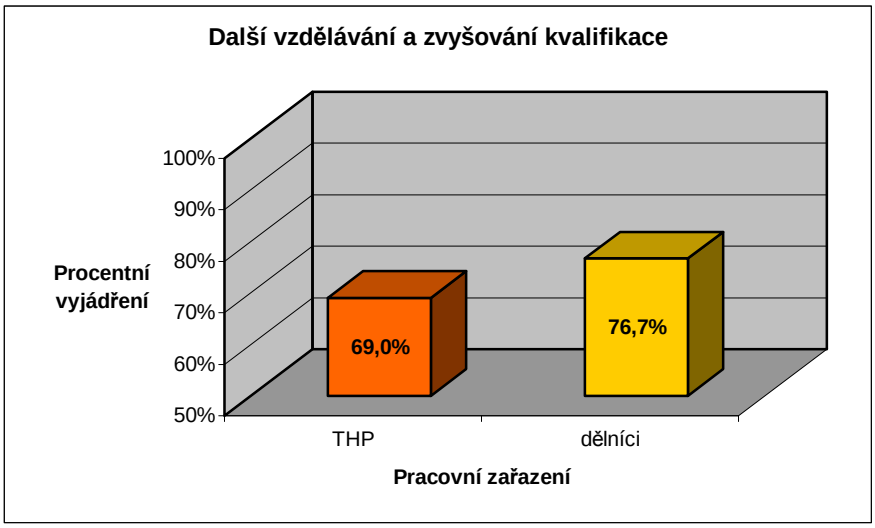
Tabulka 26 - Údaje k stimulu: Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	345	500	69,0 %	6,9
dělníci	706	920	76,7 %	7,7

Zdroj: vlastní šetření

Zvyšování kvalifikační náročnosti práce vyvolává potřebu dalšího rozšiřování a prohlubování vzdělání zaměstnanců ve společnosti. Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace za důležitý pro svůj pracovní výkon považují především dělníci a to ze 76,7 %. THP pak o necelých 8 % méně, tedy ze 69 %. Vyššího ocenění dosáhl tento stimul tedy u dělníků, což je možná dáno touhou po sebevzdělávání a sebezdokonalování, možností případného povýšení či ucházení se o volné pracovní místo v rámci podniku.

Graf 27 - Procentní vyjádření stimulu:
Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 11: Příjemné pracovní prostředí

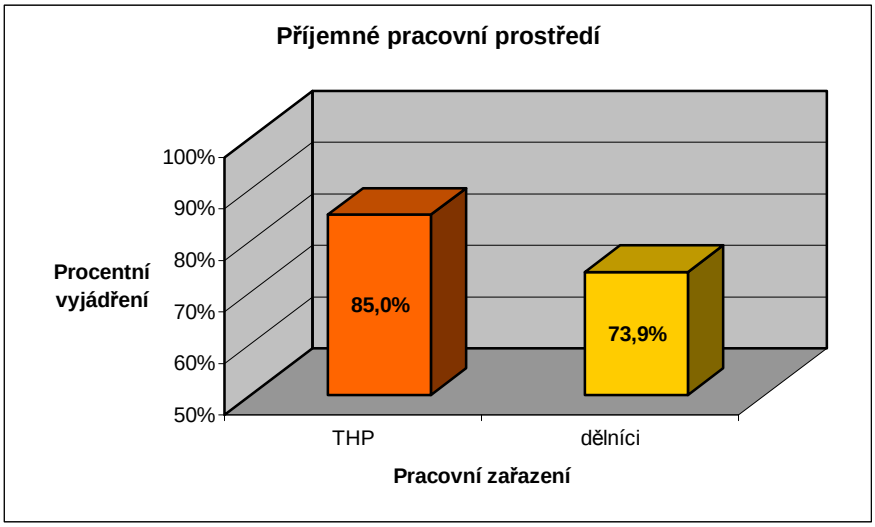
Tabulka 27 - Údaje k stimulu: Příjemné pracovní prostředí

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	425	500	85,0 %	8,5
dělníci	680	920	73,9 %	7,4

Zdroj: vlastní šetření

Pracovní prostředí je důležité pro podání dobrého pracovního výkonu. Z 85 % jsou s ním spokojeni THP, zatímco dělníci zhruba o 11 % méně. Je to samozřejmě dáno kontrastem podmínek a prostředí, ve kterém pracují THP oproti dělníkům.

Graf 28 - Procentní vyjádření stimulu: Příjemné pracovní prostředí



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 12: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu

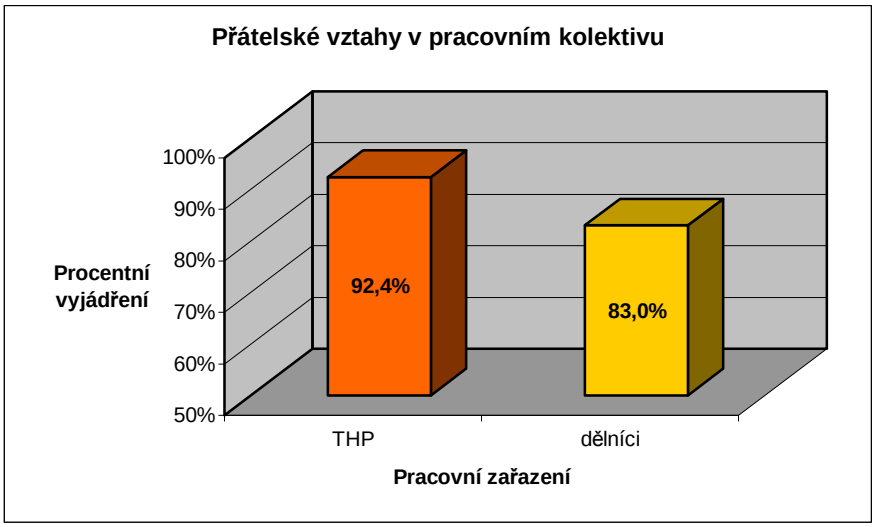
Tabulka 28 - Údaje k stimulu: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	462	500	92,4 %	9,2
dělníci	764	920	83,0 %	8,3

Zdroj: vlastní šetření

Pracovní kolektiv a přátelská atmosféra na pracovišti mají kladný vliv, jak vyplývá z výsledků, na výkonnost pracovníků. Pracovníci tento stimul ohodnotili vysokými body, především tedy THP, kteří označili tento stimul v průměru 9,2 body. Výsledky signalizují, že ve společnosti existují dobré vztahy v pracovním kolektivu a přátelská atmosféra mezi zaměstnanci.

Graf 29 - Procentní vyjádření stimulu:
Přátelské vztahy v pracovním kolektivu



Zdroj: vlastní šetření

Stimul č. 13: Dobré vztahy s nadřízenými osobami

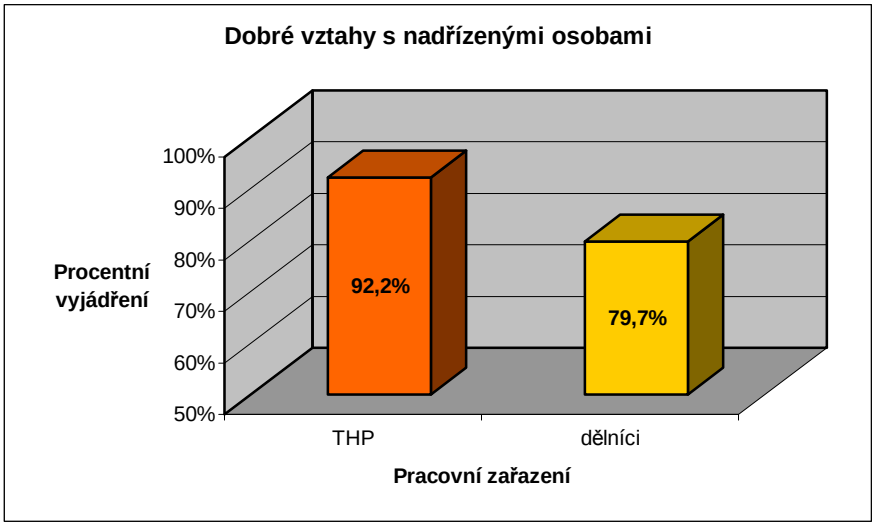
Tabulka 29 - Údaje k stimulu: Dobré vztahy s nadřízenými osobami

	počet získaných bodů	maximální počet bodů	procentní vyjádření	průměrné body
THP	461	500	92,2 %	9,2
dělníci	733	920	79,7 %	8,0

Zdroj: vlastní šetření

Stejně jako fungující pracovní kolektiv a přátelská atmosféra jsou pro zaměstnance důležité dobré vztahy s nadřízenými osobami. Tento stimul u THP získal stejné průměrné bodové ohodnocení jako stimul předchozí a u dělníků je nižší pouze o 0,3 body. Zdá se, že ve společnosti existují dobré vztahy v pracovním kolektivu a také mezi nadřízenými a podřízenými osobami. Určitě tato skutečnost také přispívá k dobrým pracovním výsledkům.

Graf 30 - Procentní vyjádření stimulu:
Dobré vztahy v pracovním kolektivu



Zdroj: vlastní šetření

6 Diskuse a návrh na zlepšení stávající situace

Nejen Českou republiku, ale i okolní evropské státy sužuje již delší dobu nedostatek pracovní síly. Chybí nejen vysokoškolsky vzdělaní lidé, ale i poptávka firem po manuálně zručné a kvalifikované síle výrazně předčí současnou nabídku.

Právě nedostatek pracovní síly, resp. nabídka pracovních míst značně převyšující poptávku, by se podle ekonomických teorií měla začít projevovat tlakem na růst mezd. Zatím se tak příliš neděje. Podle nejnovější studie došlo v minulém roce k nárůstu mezd o 4,5 – 5,5 %, což je stejně jako v letech předchozích.

Přesto se najdou společnosti, které se průměru vymykají, a které zvýšily platy svým zaměstnancům o 10 a více procent. Začínají se objevovat větší rozdíly nejen v navyšování mezd mezi jednotlivými firmami, ale rozdílný je i přístup v odměňování. Cíle naprosté většiny firem je odměňovat všechny zaměstnance na úrovni průměru či mediánu trhu. Zdá se, že společnosti ještě nevyužívají odměňování a koncept motivace jako nástroj pro to, jak se odlišit od ostatních.

Vzhledem ke stávajícímu nedostatku kvalifikovaných pracovníků začínají české společnosti zavádět opatření na udržení klíčových pracovníků. Na rozdíl od zahraničí, kde již delší dobu fungují poměrně sofistikované systémy, český systém se ve většině případů zatím omezuje jen na nabídku speciálních školení pro vybrané pracovníky.

Zaměstnanecké benefity umožňují poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Nabídka benefitů je poměrně široká, pro motivaci svých zaměstnanců využívají zaměstnavatelé na tři desítky zaměstnaneckých výhod. Není žádným překvapením, že mezi nejčastěji poskytované plošné benefity patří stravenky, jejichž hodnota v průběhu let neustále roste. Jen za poslední čtyři roky se medián, tj. nejčastěji poskytovaná hodnota, zvýšil o téměř 20 korun českých. Na dalších místech se pak objevuje penzijní připojištění a různá školení a kurzy.

Pozornost jistě zaslouží průměrná hodnota ročních nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance, která se v České republice v současné době pohybuje kolem 21 000 korun českých.

Najít ideální zaměstnaneckou výhodu je téměř nemožné. V každém oboru se pořadí nejvíce rozšířených i nejčastěji vyžadovaných benefitů liší. Zejména lidé na manažerských pozicích mohou čerpat výhody, ke kterým se řadový zaměstnanec jen těžko dostane, jako je například poskytování notebooku s možností připojení k internetu, odborné manažerské kurzy nebo možnost práce z domova.

V Evropě dnes v oblasti zaměstnaneckých výhod převládá systém, kdy zaměstnavatel definuje celkový balík odměňování a zaměstnanec může podle svého zájmu o nabízené výhody přesunout část peněz ze základní mzdy do benefitů. V České republice nabízejí společnosti spíše fixně dané benefity, které zaměstnanec buď využije nebo ne. Zatím tedy nemá možnost přesouvat finance mezi základní mzdou a jednotlivými výhodami.

Nejvyšších průměrných mezd v České republice dlouhodobě dosahují finanční instituce, pojišťovací společnosti a penzijní fondy. Průměrná mzda v tomto odvětví činila v roce 2006 39 740 korun českých. Na druhém konci, nejnižších průměrných mezd v České republice, v tomtéž roce dosáhly ubytovací a stravovací služby, jejichž poskytovatelé si v průměru vydělali 14 103 korun českých. O pár stovek korun se před nimi umístili zemědělci s průměrnou hrubou měsíční mzdou 14 835 korun českých.

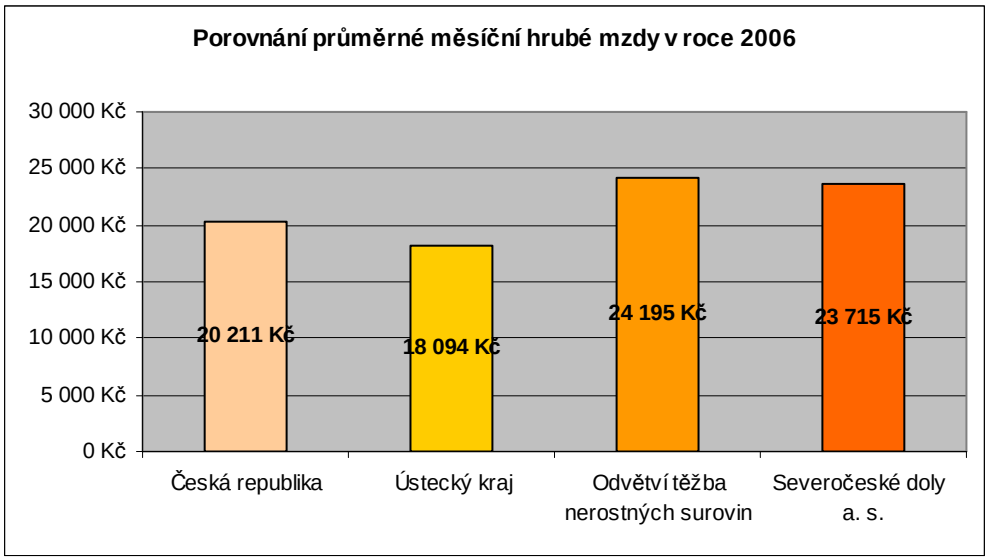
V roce 2006 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda výše 20 211 korun českých, v meziročním srovnání činil přírůstek 1 226 korun českých, což je 6,5 %. Vyššího růstu mezd se dočkali zaměstnanci v podnikatelské sféře, kde se průměrná mzda zvýšila o 1 287 korun českých (o 6,8 %) na 20 333 korun českých. V nepodnikatelské sféře se pak průměrná mzda zvýšila o 1 009 korun českých (o 5,4 %) na 19 784 korun českých.

V Severočeských dolech si zaměstnanci v průměru za měsíc v roce 2006 vydělali 23 715 korun českých, což je o necelé dvě procenta méně, než je průměrná hrubá měsíční mzda v odvětví těžba nerostných surovin, která činí 24 195 korun českých pro rok 2006. Severočeské doly působí v Severočeské hnědouhelné pánvi, která se nachází

v Ústeckém kraji, kde průměrná měsíční hrubá mzda pro rok 2006 činí 18 094 korun českých, tedy je o necelých 24 % nižší než je průměrná mzda v Severočeských dolech. Mzdy vyplácené pracovníkům Severočeských dolů jsou tedy vzhledem k odvětví podprůměrné a vzhledem ke kraji nadprůměrné.

V grafu číslo 31 vidíme porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy v České republice, Ústeckém kraji, odvětví těžba nerostných surovin a Severočeských dolech.

Graf 31 - Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy v roce 2006



Zdroj: vlastní šetření

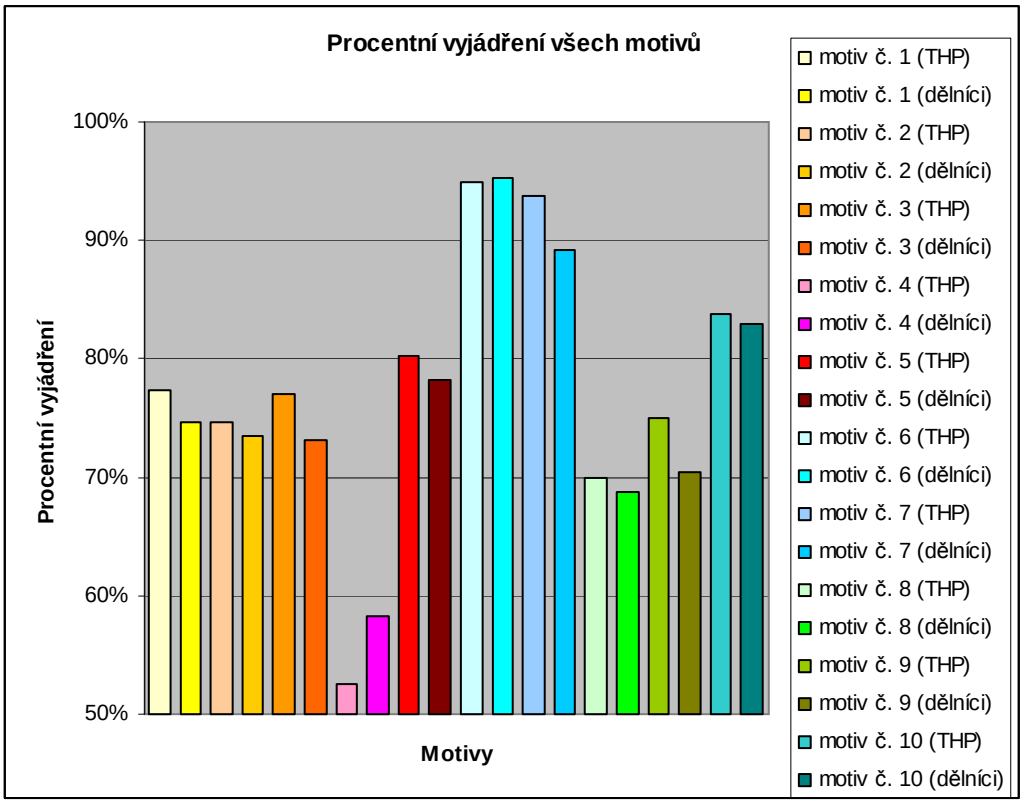
Dotazníkového šetření v Severočeských dolech se zúčastnilo 142 zaměstnanců, z nichž je 92 dělníků a 50 technicko hospodářských pracovníků.

Ve společnosti k práci motivuje pracovníky pořád ještě nejvíce potřeba peněz. Ihned za potřebou peněz jsou pracovníci nejvíce motivováni potřebou jistoty, která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka. Na prvních třech místech u obou kategorií pracovníků se objevily motivy extrinsické, tedy motivy, které „leží“ mimo práci samotnou. Z intrinsických motivů upřednostňují jak dělníci, tak technicko hospodářští pracovníci potřebu smyslu života a seberealizace. Jde o motiv, jehož uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou

smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

Následující dva grafy procentně znázorňují vyjádřené výsledky šetření.

Graf 32 - Procentní vyjádření všech motivů



Zdroj: vlastní šetření

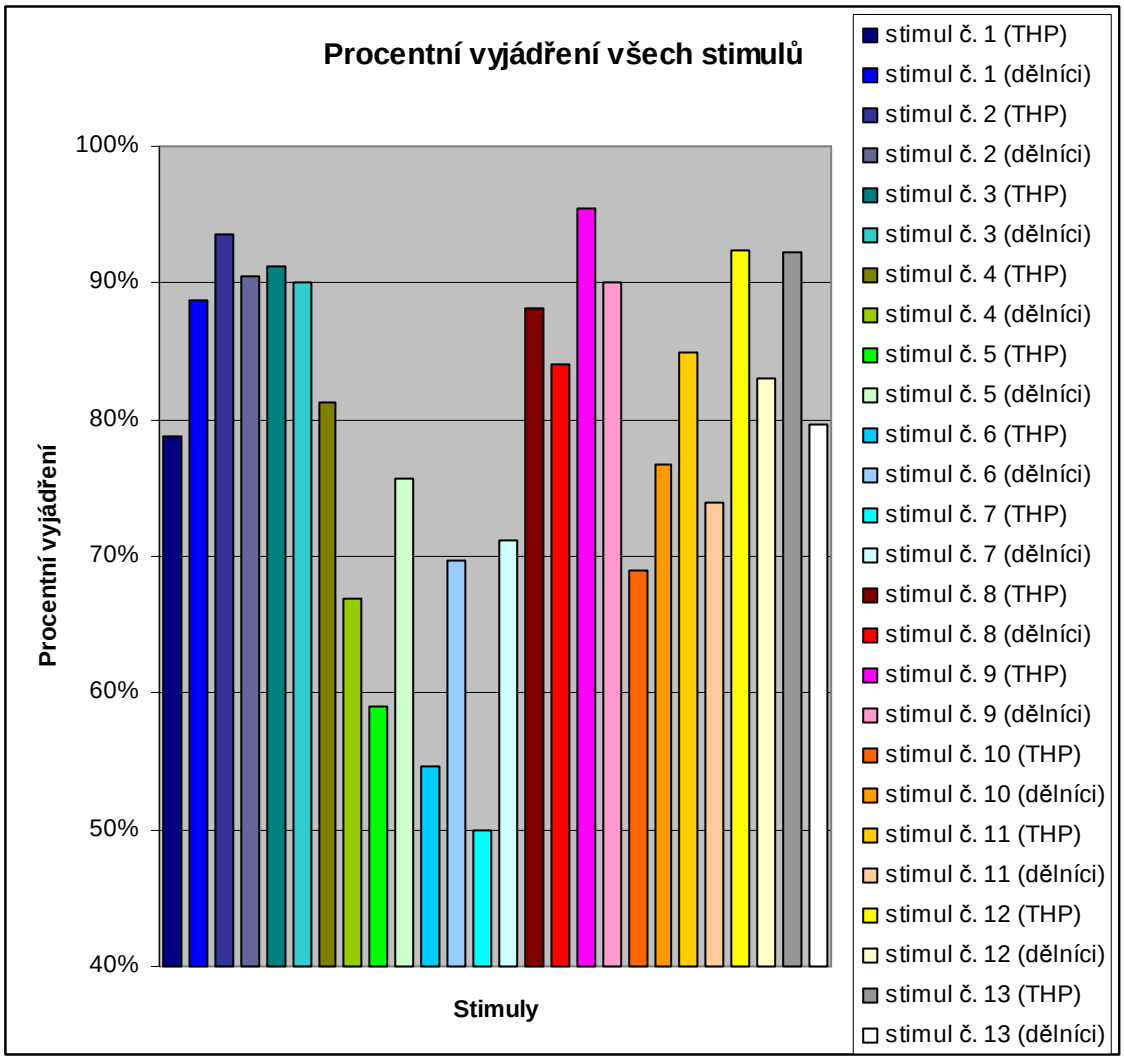
Mezi hmotné stimuly zaměstnanců společnosti patří především základní měsíční mzda. Dále jsou pracovníci odměňováni měsíčními prémiemi závislými na pracovním výkonu a hospodaření Severočeských dolů. Z výsledků je patrné, že z hmotných stimulů je pro zaměstnance důležitější ohodnocení na základě kvality podaného pracovního výkonu než základní měsíční mzda. Dále mají všichni pracovníci nárok na dodatkovou mzdu.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům celou řadu sociálních výhod, jako je např. stravování za dotovanou cenu, zdravotní péče, kulturní a sportovní akce, penzijní

připojištění a soukromé životní pojištění, týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, další vzdělávání atd. Nejvyšší ohodnocení získal týden dovolené navíc oproti zákoníku práce a dále příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Na tento příspěvek má nárok zaměstnanec, který je v pracovním poměru se společností minimálně 3 roky, který si sám uhradí penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění ve výši minimálně 100 korun českých a to formou pravidelné měsíční splátky či zaměstnanec, který uzavře pojistnou smlouvu s jedním z penzijních fondů nebo na zaměstnavatelem určený produkt soukromého životního pojištění.

Obecně je motivovanost sociálními stimuly nižší než stimuly hmotnými a nehmotnými. Otázkou je proč je tomu tak a proč nejsou tyto stimuly doceněny.

Graf 33 - Procentní vyjádření všech stimulů



Na základě šetření doporučuji, aby byl systém sociálních výhod přehodnocen tak, aby byl zajímavější pro pracovníky a zároveň přínosnější pro společnost. Sociální výhody představují důležitou součást zaměstnaneckých výhod.

Navrhuji, aby inzercí v podnikové počítačové síti nebo v podnikovém časopise byli zaměstnanci více informováni a seznámeni se všemi kulturními a sportovními akcemi, rekreacemi a ozdravnými pobyty , na které poskytuje zaměstnavatel příspěvek.

Dále doporučuji zavést, alespoň na zkoušku, systém již uplatňovaný v Evropě, kdy zaměstnavatel svému zaměstnanci definuje celkový balík odměňování a zaměstnanec může dle svého zájmu o nabízenou výhodu přesunout část své základní mzdy do benefitů. Například má-li zaměstnanec základní mzdu 20 000 korun českých a rozhodne se, že v měsíci lednu část základní mzdy 500 korun českých převede do benefitu sportovní akce a část základní mzdy 200 korun českých do benefitu zdravotní péče (rehabilitace a masáže), získá automaticky příspěvek zaměstnavatele na tyto výhody, který bude dán procentně ze sumy, která bude převedena ze základní mzdy. Jeho základní mzda bude tedy činit 19 300 korun českých. V rámci zavedení tohoto systému bych doporučovala v oblasti pracoviště vystavět sportovní a regenerační centrum, kde by zaměstnanci společnosti mohli využít svých benefitů. Myslím si, že sportovní a regenerační centrum by mohli využívat po pracovní době bez časové ztráty, která jim vzniká, když navštěvují centra odlehlá.

Cílem kultivace zaměstnaneckých vztahů, který uvádí Krninská ve své publikaci, je vytvoření takového prostředí, které zaměstnancům umožní při práci plně využít schopnosti a tvořivě se podílet na činnostech podniku. Stejného cíle se snaží dosáhnout i Severočeské doly.

Na základě šetření lze říci, že pracovníci společnosti pracují v prostředí, kde fungují dobré vztahy v pracovním kolektivu a přátelská atmosféra mezi zaměstnanci. Lze konstatovat, že také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými osobami přispívají k dobrým pracovním výsledkům.

Nehmotné stimuly jsou pro zaměstnance a jejich pracovní výkon velmi důležité. Proto také navrhuji tyto vztahy posilovat a pracovat na jejich prohlubování. Značná část

dotazovaných tento stimul ohodnotila vysokými body, na pracovišti vládne dobrá atmosféra, proto je třeba nezapomenout posilovat tyto vztahy, např. stimulací ke kooperaci ve skupině. Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednou pracovním kolektivu, je předpokladem jednak jejich lepších pracovních výsledků a jednak prohlubování jejich pracovních, ale i osobních vztahů.

Ze zjištěných výsledků tedy vyplývá závěr, že se koncept motivace snaží využívat Severočeské doly jako nástroj, jak se odlišit od ostatních. Nejvíce jsou pracovníci motivováni hmotnými stimuly, což je dáno hospodářskou situací české ekonomiky.

7 Závěr

Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Budoucnost hmotné stimulace při řízení lidských zdrojů má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů.

Stabilita a dobré sociální zázemí – to jsou atributy, na kterých stavějí Severočeské doly pro své zaměstnance svou základnu a připravují jim tak podmínky pro kvalitní výkon jejich profese. V povědomí široké veřejnosti je společnost známa vstřícnou sociální politikou, která i formou zaměstnaneckých benefitů dlouhodobě motivuje své zaměstnance.

Personální a sociální strategie společnosti je zaměřena k základnímu cíli - dosahovat konkurenceschopných výsledků, zajistit ekonomický růst při docílení celkové spokojenosti zaměstnanců. Nastavená kritéria odměňování zaměstnanců jsou vázána na splnění konkrétních ekonomických a naturálních ukazatelů. Nárůst mezd je realizován při optimalizaci výše mzdových a sociálních nákladů. V oblasti motivace zaměstnanců a sociálních standardů je zajišťována solidní mzdová a sociální úroveň.

Sociální program je zaměřen především na oblast závodního stravování, penzijního připojištění, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vzdělávání. V souladu s vnitřními předpisy a Kolektivní smlouvou je tvořen sociální fond. Prostředky sociálního fondu jsou čerpány zejména na podporu rekreačních, kulturních a sportovních akcí a za účelem podpory zdraví zaměstnanců.

Ve společnosti k práci motivuje pracovníky pořád ještě nejvíce potřeba peněz. Ihned za potřebou peněz jsou pracovníci nejvíce motivováni potřebou jistoty, která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka. Na prvních třech místech u obou kategorií pracovníků se objevily motivy extrinsické, tedy motivy, které „leží“ mimo práci samotnou. Z intrinsických motivů upřednostňují jak dělníci, tak technicko hospodářští pracovníci potřebu smyslu života a seberealizace. Jde

o motiv, jehož uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

Z hmotných stimulů je pro zaměstnance společnosti nejdůležitější ohodnocení na základě kvality podaného pracovního výkonu. Týden dovolené navíc oproti zákoníku práce a příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění jsou stimuly, které pracovníci společnosti výrazně upřednostňují před ostatními sociálními stimuly. Pro podání dobrého pracovního výkonu se potřebují pracovníci pohybovat v příjemném pracovním prostředí a fungujícím kolektivu.

Poruchy motivace pracovního jednání nejčastěji vyúsťují do poklesu zájmu o práci a dění na pracovišti, vyúsťují v lhostejnost a apatii pracovníka. Objevují se i projevy nepřátelství a agresivity vůči spolupracovníkům, které mohou být podkladem pro zhoršení sociálního klimatu a vztahů v pracovní skupině. Severočeské doly jsou si tohoto vědomy a proto se věnují motivaci pracovního jednání s takovou pozorností a péčí.

Abstract

Company personal and social strategy is basically aimed at reaching competitive results, ensuring economic growth and achieving full satisfaction of employees. Criteria of remuneration of employees for work are based on realizing economic and natural conditions. Growth of salaries is realized when salaries and social costs are optimalized. A high level of social standards and a corresponding level of rewards in this company is ensured.

Social programme is orientated on supporting canteen meals, superannuation scheme, labour protection and education. Social fund is based on internal rules and Union contract. Resources of social fund are drawn for vacations, cultural and sports activities of employees.

8 Přehled použité literatury

[1] Bedrnová, E., Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2002, 586 stran, ISBN 80-7261-064-3

[2] Český statistický úřad, Nejnovější čísla v rychlých informacích [online], Praha, 2007 [cit. 2008-03-12], Dostupný na WWW <www.czso.cz>

[3] Dědina, J., Cejthamr, V.: *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2005, 339 stran, ISBN 80-247-1300-4

[4] Dvořáková, Z., a kol.: *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 stran, ISBN 978-80-7179-893-4

[5] Hagemannová, G.: *Motivace*, Praha:Victoria Publishing, 1995, 212 stran, ISBN 80-85865-13-0

[6] Handlíř, J.: *Management pro střední a vyšší odborné školy*, Praha: Computer Press, 1998, 268 stran, ISBN 80-7226-095-2

[7] Hůla, L.: *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*, Praha: Menu s.r.o., 1996, 127 stran, ISBN 80-902152-2-X

[8] Kahle, B., Stýblo, J.: *Praktická personalistika*, Praha: Pragoeduca, 1998, 254 stran, ISBN 80-85856-60-3

[9] Khol, J.: *Psychologie řízení*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982, 299 stran, ISBN 14-411-82

[10] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2001, 264 stran, ISBN 80-7179-389-2

[11] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 1995, 350 stran, ISBN 80-85943-01-8

[12] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, 367 stran, ISBN 80-7261-033-3

[13] Krninská, R.: *Řízení lidských zdrojů*, České Budějovice, 2002, 181 stran, ISBN 80-7040-581-3

[14] Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: HZ Systém s.r.o., 1997, 148 stran, ISBN 80-86009-19-X

[15] Provazník, V., Komárková, R.: *Motivace pracovního jednání*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 210 stran, ISBN 80-7079-283-3

[16] Salzbrunn, R., Pobořil, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005, 176 stran, ISBN 80-86764-32-X

[17] Severočeské doly a. s., *Kolektivní smlouva 2007 – 2009*, 45 stran

[18] Severočeské doly a. s., *Kvalifikační katalog dělnických profesí a technicko hospodářských funkcí 2004*, 86 stran

[19] Severočeské doly a. s., Personalistika [online], Chomutov, 2006 [cit. 2007-10-17], Dostupný na WWW <www.sdas.cz>

[20] Severočeské doly a. s., *Prémiový řád 2007*, 5 stran

[21] Skupina Severočeské doly, *Výroční zpráva 2006*, 120 stran

[22] Stýblo, J.: *Personální management*, Praha: Grada, 1993, 334 stran, ISBN 80-85424-92-4

[23] Šuleř, O.: *Manažerské techniky III*, Olomouc: Rubico, 2003, 152 stran, ISBN 80-85839-87-3

[24] Thomson, R.: *Řízení lidí*, Praha: ASPI a. s., 2007, 249 stran, ISBN 978-80-7357-267-9

[25] Vaněček, D., Bednářová, D., Štípek, V.: *Organizace výroby a práce*, České Budějovice, 2001, 236 stran, ISBN 80-7040-480-9

9 Seznam použitých schémat, tabulek a grafů

Schémata

Schéma 1	Hierarchie potřeb podle Maslowa
Schéma 2	Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace
Schéma 3	Teorie ekvity
Schéma 4	Mzdový systém firmy založený na hodnocení práce
Schéma 5	Organizační schéma společnosti Severočeské doly a. s. pro rok 2007

Tabulky

Tabulka 1	Informace o akciích společnosti k 31.12. 2006
Tabulka 2	Přehled vybraných výsledků Severočeských dolů
Tabulka 3	Vývoj zaměstnanosti v letech 2002 až 2006
Tabulka 4	Kvalifikační požadavky vzdělání a odborné praxe pro výkon technicko hospodářských funkcí
Tabulka 5	Základní a maximální mzdové tarify v Severočeských dolech
Tabulka 6	Příplatek za řízení a údržbu referentského vozidla
Tabulka 7	Údaje k motivu: Potřeba činnosti vůbec
Tabulka 8	Údaje k motivu: Potřeba kontaktu s druhými lidmi
Tabulka 9	Údaje k motivu: Potřeba výkonu
Tabulka 10	Údaje k motivu: Touha po moci
Tabulka 11	Údaje k motivu: Potřeba smyslu života a seberealizace
Tabulka 12	Údaje k motivu: Potřeba peněz
Tabulka 13	Údaje k motivu: Potřeba jistoty
Tabulka 14	Údaje k motivu: Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
Tabulka 15	Údaje k motivu: Potřeba sociálních kontaktů
Tabulka 16	Údaje k motivu: Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu
Tabulka 17	Údaje k stimulu: Mzda nezávislá na výkonnosti pracovníka
Tabulka 18	Údaje k stimulu: Měsíční prémie závislé na výkonnosti pracovníka
Tabulka 19	Údaje k stimulu: Dodatková mzda (13. a 14. plat)
Tabulka 20	Údaje k stimulu: Závodní stravování

Tabulka 21 Údaje k stimulu: Zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem
Tabulka 22 Údaje k stimulu: Kulturní a sportovní akce
Tabulka 23 Údaje k stimulu: Rekreace a ozdravné pobyty
Tabulka 24 Údaje k stimulu: Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
Tabulka 25 Údaje k stimulu: Týden dovolené navíc
Tabulka 26 Údaje k stimulu: Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace
Tabulka 27 Údaje k stimulu: Příjemné pracovní prostředí
Tabulka 28 Údaje k stimulu: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu
Tabulka 29 Údaje k stimulu: Dobré vztahy s nadřízenými osobami

Grafy

Graf 1 Vývoj zaměstnanosti v letech 2002 až 2006
Graf 2 Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč na pracovníka v letech 2002 až 2006
Graf 3 Věková struktura zaměstnanců (počet let)
Graf 4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců (počet osob)
Graf 5 Rozdělení respondentů dle pohlaví a pracovního zaměření
Graf 6 Rozdělení respondentů dle věku
Graf 7 Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání
Graf 8 Procentní vyjádření motivu: Potřeba činnosti vůbec
Graf 9 Procentní vyjádření motivu: Potřeba kontaktu s druhými lidmi
Graf 10 Procentní vyjádření motivu: Potřeba výkonu
Graf 11 Procentní vyjádření motivu: Touha po moci
Graf 12 Procentní vyjádření motivu: Potřeba smyslu života a seberealizace
Graf 13 Procentní vyjádření motivu: Potřeba peněz
Graf 14 Procentní vyjádření motivu: Potřeba jistoty
Graf 15 Procentní vyjádření motivu: Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
Graf 16 Procentní vyjádření motivu: Potřeba sociálních kontaktů
Graf 17 Procentní vyjádření motivu: Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu
Graf 18 Procentní vyjádření stimulu: Mzda nezávislá na výkonnosti pracovníka

Graf 19 Procentní vyjádření stimulu: Měsíční prémie závislé na výkonnosti pracovníka
Graf 20 Procentní vyjádření stimulu: Dodatková mzda (13. a 14. plat)
Graf 21 Procentní vyjádření stimulu: Závodní stravování
Graf 22 Procentní vyjádření stimulu: Zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem
Graf 23 Procentní vyjádření stimulu: Kulturní a sportovní akce
Graf 24 Procentní vyjádření stimulu: Rekreace a ozdravné pobyty
Graf 25 Procentní vyjádření stimulu: Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
Graf 26 Procentní vyjádření stimulu: Týden dovolené navíc
Graf 27 Procentní vyjádření stimulu: Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace
Graf 28 Procentní vyjádření stimulu: Příjemné pracovní prostředí
Graf 29 Procentní vyjádření stimulu: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu
Graf 30 Procentní vyjádření stimulu: Dobré vztahy v pracovním kolektivu
Graf 31 Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy v roce 2006
Graf 32 Procentní vyjádření všech motivů
Graf 33 Procentní vyjádření všech stimulů

Příloha č. 1

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel …….,
zastoupený …….

a

zaměstnanec ……., narozen dne ……..,
číslo OP …….., rodné číslo ……..,
trvale bytem …… .

uzavírají tuto

pracovní smlouvu:

1. Na základě této pracovní smlouvy bude zaměstnanec pracovat u zaměstnavatele jako …… .

2. Místem výkonu práce je …… .

3. Dnem nástupu zaměstnance do práce je
…… .

4. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu.

5. Pro účely cestovních náhrad je pravidelným pracovištěm
…… .

6. Pracovní poměr se sjednává na …… .

7. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli na zkušební době v délce
…… .

8. Sjednanou práci bude zaměstnanec vykonávat v rozsahu
…… .

9. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda (plat) ve výši …….. Kč měsíčně.

10. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že zaměstnavatel může zaměstnance z pracovního místa odvolat a zaměstnanec se může tohoto pracovního místa vzdát.

11. Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli na těchto dalších podmínkách: …… .

12. Zaměstnavatel před uzavřením této pracovní smlouvy seznámil zaměstnance s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími pro něj z pracovního poměru, s pracovními a mzdovými podmínkami.

13. Zaměstnanec je seznámen s tím, že k výkonu výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, je oprávněn, jen pokud mu k tomu zaměstnavatel udělí předchozí písemný souhlas. Zaměstnanec se zavazuje, že sjedná-li pracovní poměr k jinému zaměstnavateli k výkonu činnosti, která není shodná s předmětem činnosti jeho zaměstnavatele, oznámí tuto skutečnost zaměstnavateli bez zbytečného průtahu.

14. Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovního poměru se řídí zákoníkem práce, dalšími pracovněprávními předpisy a jinými právními předpisy.

15. Zaměstnavatel podává zaměstnanci písemnou informaci o základních právech a povinnostech vyplývajících z jeho pracovního poměru. Informace je uvedena v příloze.

16. Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a jedno zaměstnanec.

V ……. dne …….

…….	…….
Podpis zaměstnance	Razítko zaměstnavatele a podpis jeho oprávněného zaměstnance

Příloha č. 2

Použití prostředků sociálního fondu

Fakultativní plnění z rozpočtu SF pro jednotlivé skupiny osob						
Osoba	Požitky					
	Lázně	Rekreace	Dětské rekreace	Kultura, sport	Činnost Klubu důchodců	Ocenění zaměst.
Zaměstnanec	x	x	-	x	-	x
Důchodce – bývalý zaměstnanec	-	x	-	x	x	x
Rodinný příslušník	-	x	x	x	-	-
Jiná fyzická osoba	-	-	-	-	-	x

Fakultativní plnění z rozpočtu SF pro jednotlivé skupiny osob – sociální výpomoc				
Osoba	Požitky			
	1.	2.	3.	4.
Zaměstnanec	x	x	-	x
Důchodce – bývalý zaměstnanec	-	-	-	x
Rodinný příslušník	-	-	x	x
Jiná fyzická osoba	-	-	-	x

Sociální výpomoc:
1. pro případy těžkého pracovního úrazu s trvalými následky
2. ve formě příspěvku na úhradu zvýšených nákladů při nadstandardní lékařské péči po těžkém pracovním úrazu
3. ve formě příspěvku nebo výpomoc dětem, jejichž rodič (bývalý zaměst.) zemřel na následky smrtelného pracovního úrazu
4. ostatní jednorázová výpomoc v mimořádných případech

Obligatorní plnění ze SF pro jednotlivé skupiny osob						
Osoba	Požitky					
	Stravo-vání	Rehabi-litace	Věcné dary	Vitaminy	Očkování	Příspěvek na hyg. služby
Zaměstnanec	x	x	x	x	x	x
Důchodce – bývalý zaměstnanec	x	-	-	-	-	-
Rodinný příslušník	-	-	-	-	-	-
Jiná fyzická osoba	-	-	-	-	-	-

Pozn.: SF = sociální fond

x = nárok nebo možnost čerpání

Zdroj: Kolektivní smlouva Severočeských dolů a. s., 2007 - 2009

Příloha č. 3

Dotazník

k diplomové práci
na téma Motivace a odměňování ve vybraném podniku

1. část

1. Jste muž ____ nebo žena ____ ?

2. Váš věk je v rozmezí
____ do 25 let,
____ 25 - 35 let,
____ 35 - 45 let,
____ 45 - 55 let,
____ nad 55 let?

3. Vámi dosažené vzdělání je
____ základní,
____ vyučen,
____ středoškolské,
____ vysokoškolské?

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti ____ (v letech)?

5. Pracujete jako ____ THP nebo ____ dělník?

2. část

Jednotlivým motivům přidělte počet bodů od 1 do 10 dle významu, který tomuto motivu přikládáte. 1 bod znamená nejmenší význam, 10 bodů největší význam. Motivem rozumíme každou ***vnitřní*** pohnutku, která podněcuje pracovní jednání člověka.

1. potřeba činnosti vůbec ____

2. potřeba kontaktu s druhými lidmi ____

3. potřeba výkonu ____

4. touha po moci ____

5. potřeba smyslu života a seberealizace ____

6. potřeba peněz ____

7. potřeba jistoty ____

8. potřeba potvrzení vlastní důležitosti ____

9. potřeba sociálních kontaktů ____

10. potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu ____

3. část

Jednotlivým stimulům přidělte počet bodů od 1 do 10 dle významu, který tomuto stimulu přikládáte. 1 bod znamená nejmenší význam, 10 bodů největší význam. Stimulem rozumíme každou ***vnější*** pohnutku, která podněcuje pracovní jednání člověka.

1. mzda nezávislá na výkonnosti pracovníka ____

2. měsíční prémie závislé na výkonnosti pracovníka ____

3. dodatková mzda (13. a 14. plat) ____

4. závodní stravování ____

5. zdravotní péče (vitaminy, očkování, rehabilitace) poskytovaná zaměstnavatelem ____

6. kulturní a sportovní akce (divadlo, permanentky do sportovních zařízení) ____

7. rekreace a ozdravné pobyty ____

8. příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění ____

9. týden dovolené navíc (oproti zákoníku práce) ____

10. další vzdělávání a zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání ____

11. příjemné pracovní prostředí ____

12. přátelské vztahy v pracovním kolektivu ____

13. dobré vztahy s nadřízenými osobami ____

Ve svém dotazníku jsem se zaměřila na motivovanost a stimulovanost Vás, pracovníků Severočeských dolů, a. s. Tímto Vás žádám o pečlivé vyplnění a navrácení dotazníku, který je anonymní a bude použit pouze pro účely mé diplomové práce.

Pevně věřím, že mi jeho vyplněním pomůžete k úspěšnému dokončení studia.

Děkuji, s pozdravem Michaela Némethová