

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



**Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném
podniku**

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. D. Holátová, Ph.D.

Autor

Lenka Hokrová

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra Řízení
Adresní síť: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROBLÉMY, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka HUKROVÁ**
Školní program: **B6206 Ekonomika a management**
Školní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném
podniku**

Zásady pro vypracování

Charakteristika

Bakalářská práce je zaměřena na řízení firem, zajišťuje na využití a řešení praktických
základů a odborných prostředků v systému odměňování pracovníků.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza motivací firem a systému odměňování pracovníků
s příkladem vybrané společnosti. Návrh návrhu v systému odměňování.

Strukturální osnovu:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza motivace a od-
měňování, 5. Návrh návrhových systémů, 6. Závěr, 7. Přílohy (posudek literatury), 8. Průběh

Úroveň grafických prací: dle možnosti
Rozsah pracovního svazku: 30 - 40 stran
Téma zpracování bakalářské práce: téžová

Seznam odborné literatury:


- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-35003-01-3
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0489-3
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personálníky. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7361-033-3

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
Katedra řízení

Datum odevzdání bakalářské práce: 15. března 2007
Termín provedení bakalářské práce: 30. dubna 2006


doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
ředitelka

UNIVERSITÄT
V OSTRAVĚ
Fakulta ekonomická
Katedra řízení
602 00 Ostrava, příspěvková organizace


doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Ostravě, Březnově ulici dne 15. března 2007

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 18. dubna 2008

.....
Lenka Hokrová

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytované konzultace, cenné rady a odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

A současně vedení podniku ČZ a.s., a to zvláště panu Jiřímu Pavlíčkovi a Ing. Janu Pěnkavovi z oddělení Controllingu za poskytnutí informací a odborných rad potřebných pro vytvoření bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	2
2. Literární přehled	4
2.1 Motivace pracovního jednání	5
2.2 Metody pracovní motivace	7
2.3 Teorie motivace	8
2.4 Stimulace	10
2.5 Odměňování pracovníků	12
2.6 Motivační program podniku	16
3. Metodika a cíl práce	18
4. Analýza motivace a systému odměňování	20
4.1 Charakteristika společnosti	20
4.2 Systém odměňování	21
4.3 Mzdový systém společnosti	22
4.4 THP a jejich odměňování	25
4.5 Dělnické profese a jejich odměňování	27
4.6 Společné složky mzdy	30
4.7 Průměrná mzda	37
4.8 Sociální politika	40
5. Diskuse a návrh změn	43
6. Závěr	49
7. Summary	51
8. Přehled použité literatury	52
9. Použité zkratky	
10. Seznam tabulek a grafů	
11. Přílohy	

1 Úvod

V současné době hledají moderní a úspěšné společnosti způsob, jak uspět před stále se zvyšující konkurencí. Pro každý podnik, který chce uspět a dosahovat co nejlepších výsledků, je důležité, aby co nejefektivněji využíval své zdroje. Jedním ze zdrojů jsou zaměstnanci, kteří jsou pro fungování podniku klíčovým faktorem.

Dobře motivovaný pracovník je pro podnik stejně tak důležitý jako technické vybavení a materiálové zdroje podniku. Pokud dokáže společnost motivovat své zaměstnance k práci a lepšímu zapojení, pak dokáže efektivně využívat své zdroje. Je zcela zřejmé, že spokojený a dobře motivovaný pracovník dokáže poskytovat ty nejlepší pracovní výsledky a optimální výkony.

O zaměstnance je nutné pečovat dlouhodobě, neustále sledovat jejich spokojenost, maximálně využívat jejich znalostí a dovedností, poskytovat jim možnost dalšího vzdělávání, podněcovat je k profesnímu a osobnímu růstu, protože motivace pracovníků není pouze krátkodobou záležitostí. Nelze jednoznačně určit faktor, který bude motivovat všechny pracovníky k lepším výkonům, proto je nutné nejprve analyzovat situaci v podniku a zjistit, co je pro zaměstnance motivujícím faktorem.

Je zřejmé, že by se řídicí pracovníci organizací neměli problematikou motivace a odměňování pracovníků jen zabývat, ale řešit ji takovým způsobem, který umožní dosažení a udržení určitého standardu, ale také umožní dosáhnout určité konkurenční výhody. Protože aby byl podnik opravdu úspěšný, neměl by klást největší důraz na výši mzdy jako hlavního nástroje odměňování, ale měl by se zaměřit na další motivační a stimulační prostředky a nástroje sociální politiky.

Cílem práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ je analyzovat současný stav motivace a systému odměňování pracovníků ve společnosti ČZ a.s. a navrhnout takové možné řešení, které v budoucnu přispěje

ke zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců k plnění pracovních úkolů a tím pádem i k většímu prospěchu celého podniku.

2 Literární přehled

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání [1].

Chceme-li někoho motivovat (tzn. záměrně vyvolat pracovní aktivitu, usměrňovat ji k předem zvolnému cíli a udržovat v chodu), musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů.

Motivace je východiskem k řešení řady řídicích problémů. Ochota motivovat sebe i druhé pozitivně je snad nejaktuálnějším problémem motivace. Prorazit krupobití negativních postojů – kritiky, výtek, kárání a umět „otočit“ myšlení, to je dnes velmi potřebné. Skutečná motivace vychází z pozitivního ovlivňování. To, co lidi motivuje, není vždy opakem toho, co je demotivuje.

Motivace není omezena pouze na okruh individuálních potřeb, nýbrž vyplývá i z úkolů skupiny, týmu, organizace apod. Má-li být motivace a spokojenost pracovníků dostatečná, musí každý jednotlivec

- pociťovat osobní úspěch v práci, kterou dělá, musí cítit, že platně přispívá k cílům skupiny nebo útvarů, podniku aj.;
- pociťovat, že práce představuje výzvu, vyžaduje od něj to nejlepší, dává mu odpovědnost úměrnou jeho schopnostem;
- získávat příslušná uznání za své výkony;
- zvládat ty úkoly, které mu byly delegovány;
- cítit, že on jako jedinec se rozvíjí, že získává nové zkušenosti a schopnosti [2].

Motivační proces má v souladu se zaměřením k určitému cíli a mobilizaci energie charakter procesu dynamického a instrumentálního. Za dva základní pojmy či konstrukty, které se vztahují k motivaci, lze považovat potřebu a motiv [3].

Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující je i důvod k jednání: člověk jedná na základě motivů [4].

Motivy jsou chápány jako hnací síly, hybný základ našeho jednání. Jednotlivými lidmi nejsou zdaleka oceňovány jako rovnocenné (existují hlavní motivy, spolumotivy i vedlejší motivy) [5].

Motivování jako vnějšími prostředky navozovaný proces motivace se uskutečňuje manažerskými technikami a systémem odměn a trestů, pomocí motivátorů (stimulů, pobídek, incentívů) a vychází z určitého modelu pracovní motivace [4].

Teprve když víme, za jakých podmínek lidé v určitých situacích dobře, v jiných ale špatně pracují, lze uskutečňovat cílená opatření; když je třeba – měnit podmínky, které pracovní chování nepříznivě ovlivňují [5].

2.1 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání se vyjadřuje jako celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, tzn. zaměřování jeho aktivity ve směru k stanovenému úkolu [6].

Jedním z hlavních úkolů vedení lidí je ovlivňování jejich motivace. V každé koncepci řízení se u všech pracovníků uplatňuje snaha o věrohodné zjišťování a plánovité ovlivňování motivace. Závaznost těchto snah bývá vyvozována z poznatku, že výkonnost člověka je závislá stejnou měrou jak na jeho způsobilosti, tak na jeho ochotě - na jeho motivaci k práci [7].

Motivace k práci

Motivací k práci se rozumí ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice (s plněním pracovních úkolů). Vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním pracovním úkolům (konkrétní podobu jeho pracovní ochoty). Zpravidla jsou peníze

prvním důvodem (motivem) k práci, avšak hmotná odměna je pouze jedním z mnoha motivů k práci [8].

Z hlediska teorie učení je pracovní motivace více nebo méně vědomý vnitřní proces. Lidé mají určité potřeby a/nebo motivace (nebo se domnívají, že je mají), které jsou na pracovišti více nebo méně uspokojovány. Pracovní motivace, která se stala vědomou, zpravidla působí na pracovní chování tak, že se „přeměňuje na zájmy“. Vytváření zájmů je tedy „mostem mezi motivací a jednáním“ [5].

Existují různé formy motivace, které mají význam pro pochopení pracovní motivace. Můžeme je rozdělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivaci,
- vnitřní a vnější motivaci.

Dělení na vědomou a nevědomou motivaci pochází z psychoanalýzy. Z toho plyne, že lidé často neznají (nebo nechtějí znát) své skutečné motivy, a vždy je tomu tehdy, když jsou „sociálně nežádoucí“ (obecně nepřijímané) a/nebo „trapné“, atd. Za těchto okolností se snažíme „skutečné motivy“ zastrít nebo racionalizovat.

V pracovní oblasti dochází často k racionalizaci „nevěčných“ motivů, neboť člověk nechce např. platit ani za „prestižního“, ani za „posedlého mocí“. Přitom se vždy nejedná o vědomé zastírání, nýbrž sami lidé skutečně věří těmto vzorovým motivům.

Klasifikace na primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy pochází z teorie učení. Všechny potřeby a motivy (stejně jako možnosti jejich uspokojení) vystupující v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za „naučené“ stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů. S tímto přístupem je také spojena skepse vůči „přirozeně dané hierarchii potřeb“, neboť vždy záleží na sociálním prostředí, zda a nakolik určitá aktivace dospěje až k jednání či nikoli.

„Nejmodernější“ klasifikace motivace na „vnitřní/vnější“ má velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování. Zevně motivovaní jsou např. závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů, na úspěšné kariéře (povýšení), na zvyšování platu atd. Vnitřně motivovaným jde – krátce řečeno – o práci samu (člověk dělá nějakou věc pro ni samu). V souvislosti s pracovní motivací je vnitřní motivace ceněna výše než vnější; má být „účinnější a stabilnější formou“ motivace. Vnitřně motivovaní platí za nezávislé na měnících se okolních podmínkách (např. přeložení, změna zaměstnání, změna vedoucího atd.) a na pobídkovém systému (mzdová a prémiová politika) [5].

Myšlení lidí, aktivita, iniciativa a jejich výkon jsou hybným elementem rozvoje každé organizace. Myšlenkovou aktivitu, pracovní iniciativu nelze mocensky nadiktovat, nelze vynutit. Je nutné vytvořit takový systém řízení, ve kterém lidé sami chtějí, dosahují uspokojení z práce, tím zvyšují pracovní morálku, disciplínu a stabilitu pracovních kolektivů [9].

2.2 Metody pracovní motivace

Nejuznávanějšími metodami motivace a stimulace pracovníků v organizaci jsou:

- participativní model řízení* – usiluje o aktivizaci zaměstnanců na základě jejich spoluúčasti při řídicích rozhodnutích,
- model řízení podle cílů* – cílově programové řízení, klade důraz na orientaci zaměstnanců (zejména vedoucích pracovníků a specialistů) na cíle organizace, a to tak, že se jim vymezuje specifický podíl na těchto cílech, případně i prostor pro jejich samostatnou formulaci,
- kybernetický model řízení* – spočívá ve využívání informatiky a výpočetní techniky při uspořádání informačních a řídicích procesů v organizaci,
- personalistický model řízení* – orientuje se na zvládnutí a optimální uspořádání všech forem cílevědomého působení na zaměstnanecký kolektiv,
- model řízení opírající se o reengineering* – představuje úsilí o úplnou přestavbu organizace se zdůrazněním nejvyšší výkonnosti. Klade důraz na osobní odpovědnost, ochotu přijímat riziko a snahu uskutečňovat změny [10].

2.3 Teorie motivace

Motivace je velmi složitým procesem, proto vznikla řada teorií, která se za zjednodušených předpokladů snaží v určitých situacích poodhalit chování pracovníků v pracovním procesu.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:

- na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pociťuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
- naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení.

Maslow, autor této teorie, rozdělil hierarchicky potřeby následujícím způsobem:

1. Fyziologické potřeby – jedná se o primární potřeby lidského těla, jako je např. potřeba potravy, vody, sexu a nebo tepla. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – mezi tyto potřeby patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.
3. Sociální potřeby – vztahují se ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství.
4. Potřeby uznání – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí, pocit sebedůvěry a prestiže. Uznání musí být ale pociťováno jako oprávněné a zasloužené.
5. Potřeby seberealizace – potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“ [11].

Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory [12].

F. Herzberg rozděluje podněty na dvě základní skupiny, které ovlivňují pracovní spokojenost, a to motivátory vnitřních pracovních potřeb a faktory hygieny.

Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfaktory) působí dlouhodobě v souladu s vnitřní strukturou potřeb osobnosti a charakterem práce, kterou člověk vykonává. Mezi tyto satisfaktory patří např.: dosažení výsledku a cíle, uznání, obsah práce, delegovaná odpovědnost, možnost rozvoje.

Faktory hygieny (dissatisfaktory nebo udržovací faktory) jsou zpravidla spojeny s prostředím a vnějším okolím pracovníka. Mohou negativně ovlivňovat působení vnitřních motivátorů. Tyto faktory tvoří: personální řízení, podniková řízení, vnější pracovní podmínky, mezilidské vztahy, výše mzdy, jistota pracovního místa [13].

Vroomova teorie očekávání

Expektační teorie vidí motivaci jako proces řídicí volbu. Jedinci jsou podle této teorie motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat, tak aby dostala žádoucí odměnu. Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu [11].

V této teorii mají rozhodující roli valence (hodnota) a očekávání. Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání [14].

Tři primárně proměnné motivace:

- volba – svoboda jedince vybrat si z řady alternativních chování,
- očekávání – víra, že určité chování bude či nebude úspěšné,

- preference – hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům) [11].

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Tato teorie spočívá v tom, že zaměstnanci subjektivně hodnotí své pracovní pozice, výkony a odměny ve srovnání s kolegy, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci.

Za „spravedlivou“ považují odměnu, jestliže jejich osobní „odměna“ ve srovnání s jejich vynaloženými osobními „náklady“ je stejná jako „odměna“ srovnávaného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými „náklady“ [15].

2.4 Stimulace

Stimulací se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činnosti druhého (jiného) člověka.

Zmíněné vnější působení na psychiku jedince může mít samozřejmě rozmanité podoby a formy, jeho společným jmenovatelem však bývá (ne vždy záměrné) ovlivňování (měnění) činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka.

Výsledný efekt stimulačního působení (jeho úspěšnost) je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností: na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace, především však na tzv. motivačním profilu objektu stimulace, resp. na míře a kvalitě poznání druhého člověka jedincem stimulujícím.

Stimulem je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive – exogenní,

tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv.

Impulesem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě pouze může, tj. nemusí! Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží – mj. – především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.

Stimulace jako celek slouží právě k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku.

Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

Elementem stimulace je stimul a používá se ho ve významu:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru, nestřílet naslepo metodu pokusu a omylu, ale vybírat prostředky stimulace tak, aby přesně vyhovovaly danému člověku.

Stimulace není jednorázový akt, musí probíhat stále.

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Mezi stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna,
- obsah práce,

- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a s podnikem,
- externí stimulační faktory [1].

2.5 Odměňování pracovníků

Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci (mzda, plat). Vyjadřuje souhrnně zhodnocení pracovních výsledků člověka. Je prostředkem, který slouží k zajišťování jeho životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně. Zároveň odměňování sleduje cílevědomé ovlivňování pracovní ochoty lidí.

Ovlivňování pracovníků sleduje souběžně dva cíle. Je to jednak úspěšné zvládnutí stanovených pracovních úkolů, jednak posilování vlastností dobrého pracovníka. Ovlivňování vytváří prostor pro lepší naplňování cílů pracovníka (stimulace odměnou za úspěšné zvládnutí úkolu), ale také omezuje tento prostor (stimulace postihem za neplnění nebo špatné plnění úkolu) [16].

V konkrétním jednání pracovníka má mzda obecně menší význam, než se často předpokládá (nejedná-li se ovšem o plat příliš nízký nebo o celkovou společenskou a ekonomickou nestabilitu). Finanční stimuly splývají s jinými pobídkami, takže jejich účinek nelze přesně stanovit. Peníze samy o sobě mají pro většinu lidí primární význam jen za určitých okolností. Vždy však jsou symbolem, který lidem něco zprostředkovává, ukazatelem nějakých hodnot, jako jsou úspěch, prestiž, moc, jistota, bezpečí.

Při pokusech o stanovení hlavních stimulujících činitelů, které působí na činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu, jsou nejčastěji uváděny:

- ekonomická jistota (mzdy a platy),
- pocit bezpečí (stabilita pracovního zařízení),
- možnost postupu,
- veřejné uznání, morální ocenění pracovníka,

- důvěra v organizaci,
- uspokojení z vykonané práce (obsah pracovní činnosti),
- přiměřené vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra ve skupině),
- dobré vnější pracovní podmínky,
- péče organizace o pracovníky.

Strategie odměňování vychází ze strategie firmy a strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak firemní kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a operativního řízení [17].

Mzda je peněžitým plněním nebo plněním peněžité hodnoty, které je poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci. Za mzdu nelze považovat taková plnění, která jsou poskytována podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (např. náhrady mzdy, cestovní náhrady, odstupné apod.) [18].

Platem se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost [19].

Zaměstnanci náleží plat nejméně ve výši stanovené zákonem o platu [21].

Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé techniky a postupy, které jsou používány ke stanovení variabilní složky mzdy.

Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit průměrný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- posilují výkonově orientovanou firemní kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký výkon je přiměřeně odměněn,
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy,
- orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení firmy na trhu práce,
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy [17].

Druhy mzdových forem

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci firmy. Mohou být zakotveny ve vnitřním mzdovém předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

Základní (samostatné), kam se řadí:

- časová mzda,
- úkolová mzda,

doplňkové (nesamostatné), kam patří:

- provize,
- osobní ohodnocení (odměna za hodnocení zaměstnance),
- prémie,
- odměny,
- bonus,
- účast na výsledcích.

Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme na jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní

neschopnost. Hovoří-li se o prémiech, zpravidla se jedná o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikované výsledky práce.

Bonus je oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu nebo dokončení projektu podle zadaného standardu.

Jednorázové a mimořádné odměny jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům můžeme řadit:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzdu),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod. [17].

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci [16].

Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou [20].

Zaměstnanecké výhody jsou mimomzdovou formou hmotné stimulace. Zaměstnanecké výhody jsou dvojího druhu:

- obligatorní (ze zákona),
- smluvní (nestandardní), které jsou většinou předmětem kolektivního vyjednávání a mohou se např. týkat:
 - důchodového pojištění,
 - délky dovolené,

- sociálních služeb,
- placených přestávek v práci,
- příspěvků na jízdné do zaměstnání,
- příspěvků na dovolenou apod. [16].

Účast na výsledcích představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Sleduje tím jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců, jednak oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení.

S účastí na výsledcích se zpravidla setkáme u velkých firem, které je využívají k vytváření image na trhu práce, stabilizaci kmenového personálu i jako určité sociální zvýhodnění [17].

2.6 Motivační program podniku

Motivační program podniku odráží jeho specifické charakteristiky a také situaci. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Motivační program je podřízen úsilí o prosperitu a stabilitu organizace. Přitom by mělo platit, že podmínky, které organizaci zajišťují prosperitu a stabilitu, se shodují s podmínkami, které u zaměstnanců stimulují výkonnost a spokojenost [10].

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 představuje předcházejícím rozbořem 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.

Je v zájmu každého podniku, aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci právě v uvedených oblastech postupovali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklad pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku.

Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku, informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť, informace o uplatňovaném systému (systémech) hodnocení a odměňování pracovníků, informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků, informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku, informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku [1].

Motivační program organizace je nutno formulovat a zveřejnit. Reprezentuje organizaci v širší veřejnosti a i tím působí na motivaci pracovníků [16].

3 Metodika a cíl práce

Bakalářská práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů, na využití a posílení motivačních faktorů a stimulačních prostředků v systému odměňování pracovníků.

Obsahem bakalářské práce je analýza motivace pracovníků a jejich odměňování v akciové společnosti ČZ se sídlem v Praze, Sluneční nám. 2540/5 a výrobním závodem ve Strakonících.

Cílem bakalářské práce je analýza motivačních faktorů a systému odměňování pracovníků a jejich využití v současné praxi včetně návrhů změn v systému odměňování.

V literárním přehledu bakalářské práce jsou zpracovány základní myšlenky a poznatky čerpané z odborné literatury, zabývající se především motivací, motivy, motivací pracovního jednání, metodami moderní motivace, teoriemi motivace, stimulací, odměňováním pracovníků a motivačním programem podniku

Na teoretickou část navazuje část praktická. Tato část je věnovaná analýze společnosti ČZ a.s.

Obsahem této analýzy je charakteristika společnosti ČZ a.s., stěžejní část je věnovaná systému odměňování, průměrné mzdě, mzdovému systému společnosti a sociální politice, jak společnost dokáže motivovat své pracovníky k lepšímu a jak má propracovaný systém mezd a odměňování. V diskusi jsou uváděny souvislosti systému odměňování ve společnosti ČZ a.s. Dále jsou zde srovnávány hodnoty získané z interních zdrojů společnosti s hodnotami uváděnými Českým statistickým úřadem a společností TREXIMA s.r.o.

Výstupem bakalářské práce jsou návrhy na zlepšení systému odměňování pracovníků, na využití motivačních a stimulačních prostředků, které vedou ke zvýšení zainteresovanosti a pocitu seberealizace pracovníků.

Bakalářská práce je zpracována v programu Microsoft Office 2002 a doplněna o přílohy, tabulky a grafy.

4 Analýza motivace a systému odměňování

4.1 Charakteristika společnosti

V roce 1919 vznikly ve Strakonících první dílny podniku s původním názvem „Jihočeská zbrojovka“. Akciová společnost „Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících“ vznikla v roce 1922 sloučením továrny na zbraně ve Vejprtech a závodem v Praze. Výroba byla zaměřena na pistole, vzduchovky a později i na automatické zbraně. V roce 1932 byla v podniku zahájena sériová výroba motorových kol a o tři roky později se na trhu objevily první motocykly. V krátké době se tak podnik stal největším výrobcem jednostopých vozidel v tehdejší Československu. Jako většina velkých průmyslových podniků byla v roce 1946 akciová společnost znárodněna a ukončena zbrojní výroba. Především díky produkci sportovních a cestovních motocyklů patřil v padesátých a šedesátých letech minulého století podnik mezi nejúspěšnější světové výrobce. S útlumem motocyklové produkce v osmdesátých letech přechází firma k postupné orientaci na automobilový průmysl. Transformace firmy na akciovou společnost proběhla v roce 1991 a v roce 1993 došlo k privatizaci společnosti kuponovou metodou. V tomto období prochází akciová společnost restrukturalizací a získává divizionální charakter, vzniká několik dceřinných společností a prohlubuje se orientace na automobilový průmysl. V akciových společnostech KLIMA (Prachatice), VÚOSO (Praha) a děčínské DESTĚ získala společnost ČZ a. s. významný podíl. V současnosti patří se svým obratem mezi největší strojírenské firmy v České republice a je předním exportérem.

Seskupení ČZ a. s. tvoří v současné době 6 divizí a 4 dceřiné společnosti:

Divize AUTO – hlavní výrobní program společnosti, výroba komponentů a součástek do převodovek, součástky pro výrobu vodních a olejových čerpadel a turbodmychadel.

Divize TURBO – výroba turbodmychadel k diesel motorům nákladních a užitkových automobilů, turbodmychadla pro zemědělskou techniku a výroba menších druhů turbodmychadel s možností použití pro osobní automobily.

Divize SLÉVÁRNA LITINY – patří mezi nejmodernější slévárny v ČR, odlitky diferenciálu z tvárné litiny, odlitky žebrovaných válců vzduchem chlazených motorů a kompresorů, turbinové a ložiskové skříně pro turbodmychadel, odlitky pro automobilový průmysl.

Divize SLÉVÁRNA HLINÍKU – tlakové odlitky zejména pro automobilový a spotřební průmysl.

Divize NÁSTROJÁRNA – konstrukce a výroba tlakových forem na hliníkové, zinkové slitiny, formy na plasty a pryž, speciální řezné nástroje a nástroje na přesný stříh.

Divize AUTO-DESTA – výroba čelních vysokozdvížných vozíků, terénních vysokozdvížných vozíků, vozíků vysokých nosností a náhradních dílů, rozvoj nových řad výrobků.

ČZ ŘETĚZY s. r. o. – výrobky určeny pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství a další odvětví.

ČZ STROJÍRNA s. r. o. – renomovaný výrobce přesných brousících strojů, speciálních brusek, jednoúčelových stavebnicových strojů, transferních linek pro automobilový průmysl, zajištění generální opravy.

ČZ GASTRO s. r. o. – zajištění závodního stravování zaměstnanců, dodávání teplé a studené kuchyně cizím odběratelům vlastními dopravními prostředky.

ČZ-TURBO-GAZ a. s. – společný podnik se sídlem v Nižném Novgorodu, pomáhá prosazení se divize TURBO na východních trzích před ostatními výrobci turbodmychadel.

Organizační schéma společnosti ČZ a. s. je znázorněno v Příloze 1.

4.2 Systém odměňování

Je zřejmé, že společnost roste se svými zaměstnanci, a proto je nezbytné zaměstnance hodnotit a vhodně motivovat, protože motivovaný zaměstnanec je efektivní a stává se tak pro firmu tou nejlepší investicí. I společnost ČZ a. s. se snaží svým motivačním programem motivovat své zaměstnance k větší efektivitě v pracovním procesu vytvářením konkrétních motivačních prostředků, mezi které patří

zaměstnanecké výhody a odměňování zaměstnanců. Dále umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat odbornou způsobilost a rozvoj tím, že pro ně vytváří vzdělávací programy – kurzy a školení podle potřeb a požadavků zaměstnanců. Pomocí anonymní ankety, která je uvedena v příloze 2, se snaží společnost ČZ a. s. vytvářet zpětnou vazbu se zaměstnanci. Sledováním názorů a postojů zaměstnanců v oblasti komunikace, sociální oblasti, oblasti životního prostředí a názoru na vedoucího (nadřízeného) si společnost ČZ a. s. klade za cíl předcházet nadměrné fluktuaci kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, zlepšování podnikové kultury a dobrých vztahů se zaměstnanci.

Společnost ČZ a. s. se snaží zaměstnance hodnotit jak průběžně (každý den), tak pravidelně. Každodenní hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a kontrolu práce. Toto hodnocení provádí vedoucí pracovník verbálně. Pravidelné hodnocení je prováděno čtvrtletně písemnou formou, kdy vedoucí pracovník hodnotí své podřízené podle kritérií stanovených v hodnotících formulářích.

Stěžejní část systému odměňování ve společnosti ČZ a. s. tvoří mzdový systém.

4.3 Mzdový systém společnosti

Způsob odměňování v ČZ a. s. určuje kolektivní smlouva a mzdový předpis společnosti.

Základním kritériem pro výši mzdy v ČZ a. s. je kvalifikovanost zaměstnance a namáhavost prováděné práce, její množství a jakost s přihlédnutím k dosaženému vzdělání, praxi a odpracovaným létům. Tyto podmínky konkretizují katalogy a interní mzdové předpisy.

Zúčtovacím obdobím ve společnosti ČZ a. s. je kalendářní měsíc. Vyúčtování mzdy je splatné vždy nejpozději 15. následujícího měsíce. Každému zaměstnanci je výplata převáděna bezhotovostně na jeho účet. Zaměstnancům je písemně sdělována výše hrubé mzdy, její složení, provedené srážky a výše mzdy k výplatě. Tyto výplatní

pásky v zalepených obálkách doručují sekretářky jednotlivých úseků zaměstnancům na jejich pracoviště.

Mzdový systém ČZ a. s.

Cílem společnosti ČZ a. s. pro rok 2007 je hospodařit tak, aby dosažené výsledky umožnily realizovat nárůst průměrných výdělků o 4-6 procent. Na úrovni jednotlivých organizačních celků lze nárůstu průměrných výdělků dosáhnout plněním úkolů, stanovených pravidly hmotné stimulace. V případě jednotlivých organizačních celků jsou zaručeny průměrné výdělky minimálně na úrovni předchozího roku 2006.

Protože každá divize má ve svých interních mzdových předpisech jiné podmínky plnění ukazatelů hospodářský výsledek, produktivita a finanční situace, je v **tabulce č. 1** uvedena konkrétní výše nárůstu průměrných výdělků podle dosažené výše zisku v divizi TURBO v roce 2007. Zaměstnancům je zaručena výše průměrného výdělku na úrovni předchozího roku 2006.

Tabulka č. 1: Nárůst průměrných výdělků v závislosti na dosaženém zisku v r.2007

Nárůst průměrných výdělků v závislosti na dosaženém zisku	
Nárůst výdělků v %	Plnění zisku v tis. Kč
1	5 000 až 7 500
2	7 501 až 10 000
3	10 001 až 14 000
4	14 001 až 20 000
5	20 001 až 30 000
6	30 001 až 40 000
8	40 001 a více

Zdroj: ČZ a. s.

Aby vznikl nárok na navýšení výdělků, musí být výše nárůstu průměrného výdělku, zjištěná podle uvedené tabulky, kryta alespoň z poloviny nárůstem produktivity práce.

Mzdové složky

Mezi mzdové složky uplatňované ve společnosti ČZ a. s. patří mzdový tarif, příplatky, náhrady mezd a doplatky mezd, překážky v práci, prémie, pololetní odměna,

odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při životním jubileu, fond vedoucího a ostatní odměny.

Mzdové tarify

ČZ a. s. používá hodinové mzdové tarify stanovené pevnými částkami pro kategorii D a měsíční mzdové tarify s rozpětími pro kategorii THP a OPP.

V tabulkách č. 2 a 3 jsou uvedeny mzdové tarify používané ve společnosti ČZ a. s. v roce 2007.

Tabulka č. 2: Hodinové mzdové tarify v ČZ a. s. v roce 2007

1. stupeň	28,00
2. stupeň	30,00
3. stupeň	33,50
4. stupeň	37,60
5. stupeň	42,00
6. stupeň	47,50
7. stupeň	54,00

Zdroj: ČZ a. s.

Tabulka č. 3: Měsíční mzdové tarify v ČZ a. s. v roce 2007

1. stupeň	4 400,-	Rozp. 1 200,-
2. stupeň	4 650,-	1 900,-
3. stupeň	4 950,-	2 400,-
4. stupeň	5 550,-	3 100,-
5. stupeň	5 950,-	3 850,-
6. stupeň	6 550,-	4 550,-
7. stupeň	7 450,-	5 300,-
8. stupeň	8 100,-	6 050,-
9. stupeň	9 000,-	7 000,-
10. stupeň	9 900,-	7 950,-
11. stupeň	11 000,-	8 800,-
12. stupeň	12 100,-	10 000,-

Zdroj: ČZ a. s.

4.4 THP a jejich odměňování

Ve společnosti ČZ a. s. jsou technicko-hospodářští a obchodně-provozní pracovníci odměňováni měsíční mzdou.

Tarifní měsíční mzda

Měsíční mzda se skládá z mzdového tarifu. Zaměstnanec je zařazen do mzdového stupně, který odpovídá vykonávané práci (viz Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a. s.) a s přihlédnutím k jeho pracovním výsledkům je mu přiznáno rozpětí.

Další složky mzdy:

➤ osobní příplatek

Určen na ocenění dlouhodobějších pracovních výsledků, přístupu zaměstnance k práci (kvalifikace, jakost, odpovědnost, výkon). Výše osobního příplatku je v každé divizi upravena interním mzdovým předpisem, proto jsou uvedeny osobní příplatky přiznávané v divizi TURBO.

- **věrnostní** – výše příplatku je závislá na odpracované době v divizi TURBO a upravena podle počtu odpracovaných hodin

Tabulka č. 4: Základní výše příplatku při odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby v roce 2007

Rok nástupu	Měsíční výše příplatku
do r. 1992 vč.	700,- Kč
1993 - 1995	650,- Kč
1996 - 1998	450,- Kč
1999 - 2001	300,- Kč
2002 – 2007	0,- Kč

Zdroj: ČZ a. s.

- **za dodržování celkové kázně a pořádku na pracovišti** – základní výše příplatku při odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby bez přesčasů činí 300,- Kč měsíčně
- **za „nepostradatelnost“** – výše příplatku v rozpětí 1 000,- až 5 000,- Kč měsíčně, upravena podle počtu odpracovaných hodin bez přesčasů

Formulář, který slouží k hodnocení pracovníků THP, je uveden v příloze 3.

➤ **prémie**

Určena k dosažení cílů společnosti, kterými jsou především zvyšování kvality činností a výrobků, zdokonalování systému řízení a organizace práce a systému řízení jakosti, zvyšování hospodárnosti výrobních a obslužných procesů a dosažení jiných cílů divize nebo nižšího organizačního útvaru divize. Za rozdělení prémie jednotlivým pracovníkům zodpovídá vedoucí úseku, prémie schvaluje ředitel divize.

Do okruhu prémiováných pracovníků nepatří zaměstnanci odměňovaní na základě manažerských smluv a zaměstnanci se smluvní mzdou.

Prémiová složka mzdy je řízena interními prémiovými řády jednotlivých divizí, proto jsou uvedeny prémie přiznávané pracovníkům THP v divizi TURBO v roce 2007:

- základní sazba prémie – od 15 %, výše sazby prémie je dojednávána s každým pracovníkem individuálně

Individuální mzda – mimotarifní a smluvní mzda

Mimotarifní mzda – dohodnuta nad úroveň platných mzdových tarifů, ostatní složky mzdy jako u tarifní měsíční mzdy.

Smluvní mzda – k takto dohodnuté mzdě nepřísluší běžné prémie a osobní příplatek, ostatní složky mzdy jako u tarifní měsíční mzdy.

Individuální manažerská smlouva

Využívá se u vybraných vedoucích zaměstnanců vedení společnosti a zástupců ředitele jednotlivých organizačních celků – divizí.

K takto dohodnuté mzdě nepřísluší běžné prémie a osobní příplatek, ostatní složky mzdy jako u tarifní měsíční mzdy.

U zástupců ředitelů divizí je měsíční mzda postavena tak, že 60 % mzdy náleží bez plnění ukazatelů a 40 % mzdy je závislých na plnění ukazatelů. Ukazatel A je stanoven podle oblasti, kterou příslušný zástupce ředitele zastupuje a představuje 10 % mzdy, ukazatel B představuje zvyšování produktivity práce, plnění operativních úkolů a činí 15 % mzdy – oba jsou hodnoceny měsíčně. Ukazatel C představuje plnění plánovaného hospodářského výsledku a činí 15 % mzdy, je hodnocen čtvrtletně.

Dále může zástupce ředitele obdržet, při splnění kritérií stanovených finanční ředitelkou společnosti, odměnu ve výši jednonásobku průměrného měsíčního výdělku za mimořádný technický, technologický, organizační, obchodní či jakostní přínos v procesu činnosti divize.

4.5 Dělnické profese a jejich odměňování

Tarifní mzda

Ve společnosti ČZ a. s. se dělnické profese dělí na dělníka výrobního (DV) a dělníka režijního (DR).

Výrobní dělník má jako základní formu mzdy mzdu úkolovou, případně časovou, je mu přiznána osobní třída (stupeň), která odpovídá třídě práce jím vykonávané. Hodinová mzda se skládá z mzdového tarifu, zaměstnanec vykonává práce, které jsou zařazeny do příslušného mzdového stupně (viz Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a. s.). Základní mzda je součinem hodinového mzdového tarifu vykonávané práce a počtu normohodin.

Dělník režijní má jako základní formu mzdy mzdu časovou, je mu přiznána osobní třída (stupeň), která odpovídá třídě práce jím vykonávané (viz Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a. s.). Základní mzda je součinem hodinového mzdového tarifu sjednaného stupně a počtu odpracovaných hodin.

Další složky mzdy:

➤ osobní příplatek

Určen na ocenění dlouhodobějších pracovních výsledků, přístupu zaměstnance k práci (kvalifikace, jakost, odpovědnost, výkon). Výše osobního příplatku je v každé divizi upravena interním mzdovým přepisem, proto jsou uvedeny osobní příplatky přiznávané v divizi TURBO.

- **věrnostní** - výše příplatku je závislá na odpracované době v divizi TURBO a upravena podle počtu odpracovaných hodin

Tabulka č. 5: Základní výše příplatku při odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby v roce 2007

Rok nástupu	Hodinová výše příplatku
do r.1992 vč.	4,50 Kč
1993 - 1995	4,20 Kč
1996 - 1998	3,10 Kč
1999 - 2001	2,- Kč
2002 – 2007	0,- Kč

Zdroj: ČZ a. s.

- **za dodržování celkové pracovní kázně a pořádku na pracovišti** – základní výše příplatku při odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby bez přesčasů činí 2,- Kč za hodinu

- za „**nepostradatelnost**“ – výše příplatku v rozpětí 0,70 až 32,- Kč za hodinu, upravena podle počtu odpracovaných hodin

➤ **prémie**

Určena k dosažení cílů společnosti, kterými jsou především zvyšování kvality činností a výrobků, zdokonalování systému řízení a organizace práce a systému řízení jakosti, zvyšování hospodárnosti výrobních a obslužných procesů a dosažení jiných cílů divize nebo nižšího organizačního útvaru divize. Za rozdělení prémie jednotlivým pracovníkům zodpovídá vedoucí úseku, prémie schvaluje ředitel divize.

Prémiová složka mzdy je řízena interními prémiovými řády jednotlivých divizí, proto jsou uvedeny prémie přiznávané pracovníkům kategorie D v divizi TURBO v roce 2007:

- základní sazba stanovena procentem mzdového tarifu při plnění prémiových ukazatelů (dodržení jakosti, plnění výkonových norem, zajištění operativního řízení výroby)

Tabulka č. 6: Procentní sazby prémie z tarifu v roce 2007

Kategorie	Středisko	Sazba prémie v %
DV	obrábění, montáž	57
DR	mechanik, vývoj	59,5
	nákup	52,5
	řízení jakosti, prodej	57,5
	výdejna	56,5

Zdroj: ČZ a. s.

➤ **fond ředitele (využití fondu pracovní doby – absence)**

Určen na podporu strategických záměrů společnosti ČZ a. s. v celkovém zkvalitnění pracovního kolektivu kategorie D.

Základním kritériem pro přiznání příplatku je dodržování požadovaných limitů absence v posledních dvanácti měsících. Dalšími kritérii je dosahovaný nadvýkon (dělníci výrobní), profesní preference (dělníci režijní), kvalifikace a pracovní výsledky – to vše vyjádřené dosaženou hrubou mzdou.

Konkrétní výše odměny z fondu ředitele je závislá na době absence v posledních 12 měsících (zařazení do příslušného pásma) a výší hrubé mzdy za posledních 12 měsíců.

Jednotlivým organizačním celkům jsou v interních mzdových předpisech stanovena 3 pásma absence s příslušnou částkou odměny, proto jsou uvedena pásma absence s příslušnou částkou odměny v divizi TURBO v roce 2007.

Pásma absence	Průměrná výše odměny
0 dnů	650,- Kč
do 8 dnů	450,- Kč
do 14 dnů	250,- Kč

4.6 Společné složky mzdy

Společné složky mzdy jsou přiznávány jak pracovníkům kategorie THP, tak pracovníkům kategorie D.

➤ *mzda za práci přesčas*

- dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna za dobu práce přesčas

➤ *mzda za práci ve svátek*

- za práci ve svátek přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku

➤ *mzda za práci v sobotu a v neděli*

- dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku
- bylo-li poskytnuto zaměstnanci za práci v sobotu a v neděli náhradní volno, i tehdy mu přísluší zvýšení mzdy
- při práci přesčas v sobotu a v neděli má zaměstnanec nárok na oba příplatky

➤ *příplatek za ztížené pracovní prostředí*

- příplatek ve výši 4,80 Kč pro rizikové práce řazené do kategorie 4
- příplatek ve výši 4,30 Kč pro rizikové práce řazené do kategorie 3
- příplatek ve výši 6,40 Kč za práci ve ztíženém pracovním prostředí podle příslušného nařízení

- ***příplatek za práci v noci***
 - příplatek ve výši nejméně 6,40 Kč za každou odpracovanou hodinu
 - v rámci pravidelného směnování (pravidelné střídání směn ranní – odpolední - noční) příplatek ve výši 8,50 Kč za každou odpracovanou hodinu
- ***příplatek za práci ve výškách***
 - za práci ve výškách nad 10 metrů v omezeném pracovním prostoru nebo ve vynucené poloze těla přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 4,30 Kč za každou odpracovanou hodinu
- ***příplatek za práci v zahraničí***
 - příplatek minimálně ve výši 4,30 Kč za každou odpracovanou hodinu
- ***příplatek za práci v odpoledních a ve 12 hodinových směnách***
 - za práci v odpolední směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 2,70 Kč za každou odpracovanou hodinu
 - za práci v odpolední směně v rámci pravidelného směnování přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 3,20 Kč za každou odpracovanou hodinu
 - za práci ve 12 hodinových směnách přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 3,20 Kč za každou odpracovanou hodinu v době od 14.00 do 22.00 hodin
- ***příplatek za dělené směny***
 - příplatek ve výši 10,- Kč za každou celou hodinu přerušení
- ***preferenční práce v ČZ***
 - měsíční odměna vyplácená na základě splnění fondu pracovní doby, diferencovaná podle tarifní třídy, resp. výše základního platu
 - příplatek preferenční práce v ČZ mají obě skupiny pracovníků, jak kategorie D, tak i kategorie THP, avšak odvíjí se od mzdových tabulek, které jsou postaveny pro kategorii D **v tabulce č. 7** (viz tabulka č. 2)
 - mzdová tabulka preferenční práce v ČZ u kategorie THP (**tabulka č. 8**) je odvozena od pásem základního platu, z toho se odvíjí maximální výše příplatku, který je však upraven u obou kategorií podle procenta odpracované doby z měsíčního fondu pracovní doby (**tabulka č. 9**)

Tabulka č. 7: Preference práce v ČZ - pracovníci kategorie D

Tarifní třída / hodnota příplatku v Kč							
Organizační celek	1	2	3	4	5	6	7
Auto, Turbo Nástrojárna Auto-Desta	700	800	900	1000	1100	1200	1300
Slévárna hliníku Slévárna litiny	800	900	1000	1100	1200	1300	1400

Zdroj: ČZ a. s.

Zaměstnanci, kteří pracují ve ztíženém pracovním prostředí, jako je v divizích Slévárna hliníku a Slévárna litiny, jsou zvýhodněni zvýšenou sazbou příplatku o 100,- Kč.

Tabulka č. 8: Preference práce v ČZ - pracovníci kategorie THP

Položka	Výše základního platu / hodnota příplatku v Kč						
	do 6 000 Kč vč.	do 7 000 Kč vč.	do 9 000 Kč vč.	do 10 000 Kč vč.	do 12 500 Kč vč.	do 17 500 Kč vč.	nad 17 500 Kč
výše příplatku v Kč	700	800	900	1000	1100	1200	1300

Zdroj: ČZ a. s.

Tabulka č. 9: Konkrétní výše příplatku v závislosti na odpracování měsíčního fondu pracovní doby

Podíl odpracované doby z měsíčního fondu prac.doby	Výše příplatku v závislosti na odpracování příslušné části měsíčního fondu pracovní doby							
100 procent	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400
98 procent a více	600	690	770	860	940	1030	1110	1200
96 procent a více	550	630	710	790	860	940	1020	1100
94 procent a více	500	570	640	710	790	860	930	1000
90 procent a více	450	510	580	640	710	770	840	900
25 až 89 procent	250	290	320	360	390	430	460	500

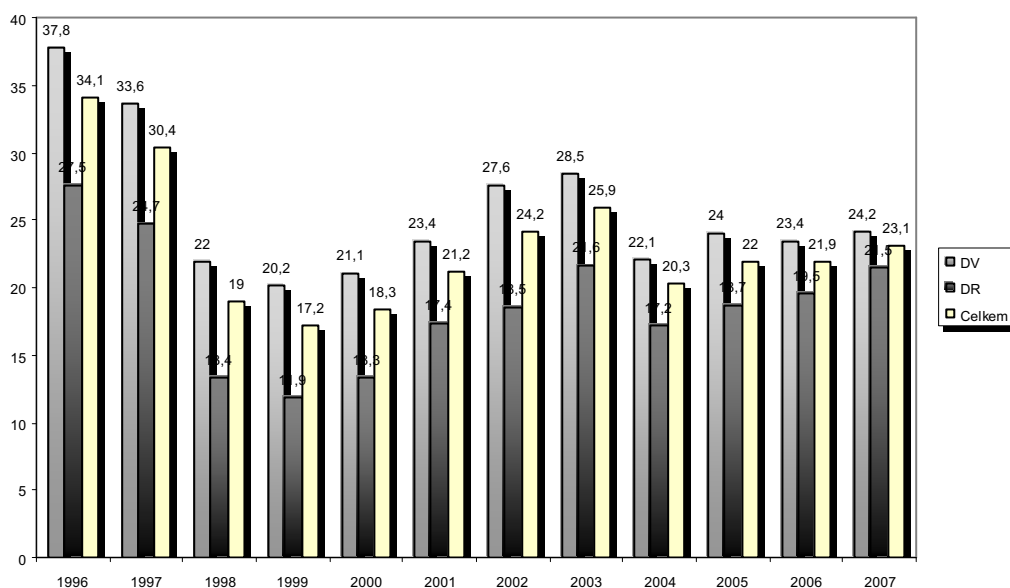
Zdroj: ČZ a. s.

Za odpracovanou dobu pro účely přiznání příplatku se rozumí: skutečně odpracovaná doba, čerpání řádné dovolené, placené volno ve čtvrté skupině rizika, školení, preventivní lékařské prohlídky, pracovní volno poskytované dle kolektivní smlouvy a pracovní úraz nebo pracovní neschopnost v důsledku nemoci z povolání, za které odpovídá zaměstnavatel a zaměstnanec v daném měsíci vykázal odpracované hodiny.

Graf č. 1 ukazuje, jak zavedení příplatků „preferenze práce v ČZ“ a „odměna z fondu ředitele“ výrazně ovlivnilo docházku pracovníků do zaměstnání.

Graf č. 1: Vývoj absence v letech 1996 - 2007

Vývoj absence ve dnech - ČZ a. s.



Zdroj: ČZ a. s.

Zavedením příplatků v roce 1998 výrazně poklesla absence pracovníků. Od roku 2000 dochází k růstu absence až do roku 2003, kdy proběhlo ve společnosti ČZ a. s. ukončení do té doby nosného výrobku a tato reorganizace si vyžádala snižování počtu zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se měli pocit, že budou ohroženi, si jako východisko zvolili pracovní neschopnost, a tím došlo k nárůstu absence. V následujícím roce 2004

došlo opět k výraznému snížení absence pracovníků a od tohoto roku absence každoročně nepatrně vzrůstá, protože výše příplatku se od roku 1998 nezměnila, zaměstnanci si na ni zvykli a už jím nejsou dostatečně motivováni.

➤ ***mzda při výkonu jiné práce***

- je-li zaměstnanec převeden na práci, za níž náleží nižší mzda z důvodů uvedených v kolektivní smlouvě, přísluší mu po dobu převedení ke mzdě doplatek ve výši průměrného výdělku

➤ ***překážky v práci na straně zaměstnavatele***

- byl-li zaměstnanec převeden na jinou práci, mzda za tuto práci, nejméně však ve výši průměrného výdělku
- nebyl-li převeden na jinou práci, náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, bez započtení mzdy za práci přesčas

➤ ***ostatní překážky na straně zaměstnavatele (vymezené v dohodě s VZO OS KOVO)***

- byl-li zaměstnanec převeden na jinou práci, mzda za tuto práci, nejméně však ve výši průměrného výdělku
- byl-li zaměstnanec přítomen na pracovišti a nebyl převeden na jinou práci, náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku, bez započtení mzdy za práci přesčas
- nebyl-li, po dohodě se zaměstnavatelem, přítomen na pracovišti, náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku

➤ ***mzda při mimořádných pracích***

- mzda nejméně ve výši průměrného výdělku

➤ ***mzda při zastupování***

Zastupuje-li zaměstnanec na základě písemného pověření zaměstnance zařazeného do funkce ve vyšším tarifním stupni nebo s mimotarifní základní mzdou, který dočasně nevykonává svojí práci (funkci) pro nepřítomnost nebo pro pověření jinými úkoly, přísluší mu příplatek:

- ve výši rozdílu mezi jeho základní mzdou a základní mzdou zastoupeného, jsou-li oba odměňováni tarifní nebo mimotarifní mzdou,
- ve výši 50 % rozdílu mezi jeho základní mzdou a mimotarifní mzdou zastupovaného.

➤ **pololetní odměna**

Pololetní odměna náleží zaměstnanci, který je k 30.6.2007 a k 30.11.2007 v evidenčním stavu u zaměstnavatele a nedosáhne absence vyšší než 30 pracovních dnů v příslušném pololetí.

Částka na jednotlivce je stanovena jako procentní podíl z hrubé mzdy, zúčtované za měsíce leden – květen, resp. červenec – listopad 2007. Pro období roku 2007 může maximální hodnota pololetní odměny činit 4 000,- Kč. Procentní podíl z hrubé mzdy bude stanoven pro každý organizační celek zvlášť, na základě plnění hospodářského plánu daného organizačního celku. Platby jsou splatné k 15.7.2007, resp. k 15.12.2007.

➤ **ostatní odměny**

Cílové odměny – poskytovány za předem specifikované úkoly, jejichž plnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí, a to i mimo běžnou pracovní dobu. O vypsání této odměny mohou rozhodnout: generální ředitel a. s., odborní ředitelé a. s. a ředitelé divizí.

Mimořádné odměny – poskytují se jako ocenění mimořádného hospodářského přínosu práce, pokud z časových důvodů není možno řešit problém jako cílový úkol. O poskytnutí této odměny rozhoduje generální ředitel a. s., odborní ředitelé a. s. a ředitelé divizí.

Odměny z fondu vedoucího - používají se tam, kde je zapotřebí bezprostředně podpořit mimořádné pracovní vytížení, či dosažení výjimečných pracovních výsledků. Fond vedoucího je vyplácen pouze v rámci přípustného objemu mzdových prostředků jednotlivých organizačních celků mimo jiné formou blokové poukázky, splatné v pokladně příslušné organizační jednotky. Fondem vedoucího disponuje příslušný ředitel divize a odborného úseku.

Další přiznané složky mzdy

Další přiznané složky mzdy se týkají všech kategorií zaměstnanců a jsou vázány na léta, která zaměstnanec strávil v podniku s tím, že plnil dlouhodobě své úkoly. A dále do těchto dalších přiznaných složek mzdy patří zaměstnanecké výhody a benefity.

➤ **zaměstnanecké výhody (benefity)**

- příspěvek na stravování
- naturální požitky typu vánoční kapři, platební karty
- mobilní telefon a osobní automobil ke služebnímu i osobnímu použití
- slevy ve vybraných obchodech

➤ **odměny za dlouhodobé plnění pracovních úkolů při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu**

Při prvním odchodu do důchodu vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci za dlouhodobé plnění pracovních úkolů odměnu ve výši 2 500,- Kč.

Kromě toho:

Tabulka č. 10: Odměny při plnění pracovních úkolů pro společnost v délce

starobní důchod	invalidní důchod	Odměna
nad 5 let	nad 5 let	1 100 Kč
nad 15 let	nad 15 let	2 400 Kč
nad 25 let	nad 20 let	3 500 Kč
nad 35 let	nad 25 let	7 000 Kč
nad 40 let	nad 30 let	12 000 Kč

Zdroj: ČZ a. s.

➤ **odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů**

Na základě doporučení ředitele divize nebo odborného úseku generálního ředitele, podle dosahovaných pracovních výsledků, přísluší zaměstnanci odměna za dlouhodobé plnění úkolů pro společnost takto:

Tabulka č. 11: Odměna za dlouhodobé plnění úkolů v ČZ a. s.

20 let	3 500,- Kč
25 let	4 500,- Kč
30 let	5 500,- Kč
35 let	7 500,- Kč
40 let	10 700,- Kč
45 let	16 000,- Kč

Zdroj: ČZ a. s.

➤ ***odměna při dovršení 50 let věku zaměstnance***

Zaměstnavatel poskytne odměnu ve výši 2 000 Kč, pokud zaměstnanec odpracoval alespoň 1 rok a není ve výpovědní lhůtě (s výjimkou případu § 52, písm. a,b,c zákoníku práce).

➤ ***pracovní pohotovost***

Při pracovní pohotovosti má zaměstnanec nárok na mzdu ve výši 12,- Kč za každou hodinu pracovní pohotovosti.

4.7 Průměrná mzda

Společnost ČZ a. s. počítá průměrný hrubý výdělek jako podíl skutečně vyplacených mzdových nákladů bez ostatních osobních nákladů a přepočteného počtu zaměstnanců. Zvláštní kategorii mzdových nákladů tvoří ostatní osobní náklady, které se do průměrných výdělků nezahrnují. Mezi ostatní osobní náklady patří odměny za zlepšovací návrhy, odstupné, odměny za dohody o provedení práce, odměny za dohody o pracovní činnosti.

Takto vypočtený průměrný výdělek slouží společnosti ČZ a. s. jako ukazatel, který umožňuje srovnávání kategorií pracovníků, divizí, srovnání mzdových výsledků podniku vůči okolí, odvětví, jako kontrola naplnění kolektivní smlouvy.

Hodnoty získané z interních zdrojů společnosti ČZ a. s. jsou porovnávány s hodnotami poskytovanými společnostmi TREXIMA s. r. o., která provádí pravidelné roční šetření o mzdových a pracovních podmínkách pro Ministerstvo práce a sociálních věcí. Výstupy z provedené analýzy jsou poskytovány zúčastněným firmám od společnosti TREXIMA zdarma, ostatní firmy, pokud mají zájem o tyto výsledky, si je musí zakoupit.

V tabulce č. 12 jsou srovnávány průměrné hodinové výdělky v ČZ a. s. s průměrnými hodinovými výdělky uvedenými společnostmi TREXIMA s. r. o. podle věkových kategorií v roce 2007.

Tabulka č. 12: Průměrný hodinový výdělek dle věkových kategorií v r. 2007

Věk	Prům.hodinový výdělek ČZ	Prům.hodinový výdělek TREXIMA
Do 20 let	85,87	79,87
20 – 29	113,63	120,07
30 – 39	126,41	150,57
40 – 49	129,53	147,01
50 – 59	128,62	134,63
60 a více let	146,25	143,15

Zdroj: ČZ a. s., TREXIMA s. r. o.

V **tabulce č. 13** je srovnáván celkový průměrný hodinový výdělek společnosti ČZ a. s. s průměrnými hodinovými výdělkami vybraných firem v Jihočeském kraji a ČR, uvedenými společnostmi TREXIMA.

Tabulka č. 13: Průměrný hodinový výdělek v r. 2007

	Prům.hodinový výdělek
ČZ a.s.	125,99
Jihočeský kraj	118,77
ČR	138,49

Zdroj: ČZ a. s., TREXIMA s. r. o.

Průměrný hodinový výdělek ve věkových kategoriích do 20 let, 60 a více let je u zaměstnanců společnosti ČZ a. s. vyšší než u šetření společnosti TREXIMA s. r. o. Podle šetření společnosti TREXIMA jsou nejvíce ohodnoceni pracovníci věkové kategorie 30 – 39 let. Naproti tomu společnost ČZ a. s. nejvíce ohodnocuje své zaměstnance věkové kategorie 60 a více let.

Z tabulky průměrného hodinového výdělku můžeme zjistit, že celkový průměrný hodinový výdělek v ČZ a. s. činí 125,99 Kč. Ve srovnání s průměrným hodinovým výdělkem Jihočeského kraje uvedeným společnostmi TREXIMA s. r. o., který činí 118,77 Kč, je na tom společnost ČZ a. s. lépe.

V **tabulce č. 14** je uveden přehled odměňování pracovníků podle dosaženého vzdělání ve společnosti ČZ a. s. v roce 2007.

**Tabulka č. 14: Odměňování pracovníků podle dosaženého vzdělání v ČZ a. s.
v roce 2007**

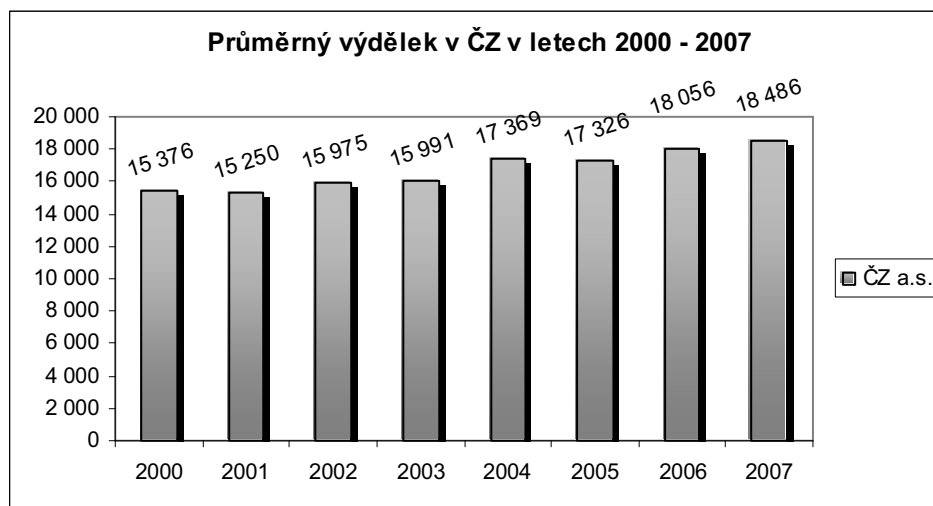
Vzdělání	Prům.měsíční hr.mzda	Struktura zaměst. v %
bez vzdělání	11 393	0,4
základní vzdělání	13 179	7,4
nižší střední odborné vzdělání	16 782	41,6
střední odborné vzdělání s výučním listem	12 286	6,6
úplné střední všeobecné vzdělání	17 950	2,4
úplné střední odborné vzdělání	18 563	9,9
úplné střední odborné vzdělání s maturitou	19 538	23,8
vyšší odborné vzdělání	21 501	1,1
Bakalářské vzdělání	18 849	0,3
Vysokoškolské vzdělání	30 203	6,3
Vysokoškolské doktorské vzdělání	35 247	0,1

Zdroj: ČZ a.s.

Ve společnosti ČZ a. s. je zaměstnáno nejvíce pracovníků s nižším středním odborným vzděláním. Průměrná měsíční hrubá mzda takového pracovníka činí 16 782,- Kč.

Graf č. 2 ukazuje, že průměrný výdělek v ČZ a. s. má za posledních sedm let vzrůstající tendenci a v roce 2007 činí 18 486,- Kč.

Graf č. 2: Průměrný výdělek v letech 2000 – 2007



Zdroj: ČZ a. s.

Vrcholový management ČZ a. s. pracuje pro firmu na základě mandátní smlouvy a jeho mzdy nejsou zahrnuty do vykazovaných mezd a průměrných výdělků. Z interních zdrojů společnosti ČZ a. s. bylo zjištěno, že pokud by tyto mzdy byly do průměrného výdělku zahrnuty, tak lze předpokládat, že by výše průměrných mezd všech zaměstnanců dosahovala v roce 2007 20 146,- Kč.

4.8 Sociální politika

Sociální politika ČZ a. s. je zakotvena v kolektivní smlouvě pro rok 2007. Společnost ČZ a. s. se snaží sociálním programem motivovat své zaměstnance za účelem vytvoření vztahu k firmě, důrazu na kvalitní práci a stabilizace.

Hlavním směrem sociálního programu je zlepšování pracovních podmínek, zdravotní péče, stravování, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zabezpečení v nezaměstnanosti, seniorský program, služby zaměstnavatele zaměstnancům a péče o zvláštní skupiny zaměstnanců.

Zlepšování pracovních podmínek v ČZ a. s.

Ze současné kolektivní smlouvy vyplývají některá zvýhodnění:

- zkrácená pracovní doba na 37,5 hodin týdně,
- dovolená na zotavenou prodloužena o jeden pracovní týden,
- zvýšení nároků na poskytnutí volna s náhradou mzdy nad rámec zákonných opatření,
- poskytování odměn za pracovní a životní výročí a při odchodu do důchodu,
- poskytování příspěvku na dovolenou a Vánoce.

Zlepšování pracovních podmínek – pracovního prostředí v ČZ a. s.

Společnost ČZ a. s. se snaží přispívat ke zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců opravami stávajících staveb a jejich zateplováním, rekonstrukcí sociálních zařízení, odstraňováním hluku, prašnosti a vibrací, vytvářením vybavených odpočinkových koutů, instalováním nápojových automatů, poskytováním jídel pro zaměstnance ve svátek, v sobotu a v neděli a jídel pro noční směnu. Důrazně propaguje čistotu, pořádek na pracovištích a zvyšování kulturnosti pracovního prostředí.

Zdravotní péče

Zaměstnavatel provozuje vlastní nestátní zdravotnické zařízení s cílem zajistit pro zaměstnance zdravotní péči praktického lékaře a funkci závodního lékaře (vstupní, výstupní prohlídky, preventivní lékařská péče). Dále má každý zaměstnanec možnost volby ošetřujícího lékaře dle vlastního rozhodnutí.

Závodní stravování

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům závodní stravování v průběhu pracovní směny provozem vlastního zařízení závodního stravování.

V denních a odpoledních směnách je zaměstnancům zajištěno stravování formou teplé kuchyně. Pro noční směnu zaměstnavatel zajišťuje stravování formou studené kuchyně.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na jedno hlavní jídlo denně. Z celkové ceny jednoho hlavního jídla hradí zaměstnanec částku 25,- Kč. Na základě individuálních smluv s jednotlivými provozovateli veřejného stravování přispívá zaměstnavatel částkou odpovídající 55% nákladů na pořízení jednoho hlavního jídla s tím, že příspěvek nepřesáhne výši příspěvku na jedno jídlo v ČZ a.s. Pokud zaměstnavatel zajistí v průběhu první směny pro zaměstnance nadstandardní stravování (jídla formou „minutky“), tak zaměstnanec hradí z celkové ceny jednoho hlavního jídla částku 49,- Kč.

Jídlo za sníženou cenu bylo dohodnuto a je poskytováno v případě odpracování směny v délce nejméně 3 hodin. Zaměstnancům na dalším pracovním poměru bude poskytnuto jídlo za sníženou cenu při odpracování směny v délce nejméně 4 hodin. Trvá-li výkon práce včetně přestávek na jídlo a oddech v téže směně déle než 11 hodin, resp. 12 hodin v případě turnusových směn, poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci další hlavní jídlo za sníženou cenu.

Zaměstnavatel též poskytuje jedno hlavní jídlo denně důchodcům (bývalým zaměstnancům, kteří ukončili svůj pracovní poměr u zaměstnavatele odchodem do starobního nebo invalidního důchodu a v mezidobí nepracovali u jiného zaměstnavatele), kteří z celkové ceny jednoho hlavního jídla hradí částku 35,- Kč, případně 59,- Kč, jde-li o nadstandardní stravování.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům nezbytné pracovní a ochranné pomůcky, průběžně provádí interní prověrky BHP (bezpečnost a hygiena práce) na pracovištích s cílem snížit rizika pro zdraví zaměstnanců a důsledně realizuje nápravná opatření z kontrol příslušných orgánů.

Zabezpečení v nezaměstnanosti

V případě rozvázání pracovního poměru výpovědí nebo dohodou se odkládá splácení finančních pohledávek zaměstnavatele vůči zaměstnanci po dobu, po kterou je zaměstnanec veden úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání, nejdéle však po dobu 12 měsíců.

Seniorský program

Seniorem je zaměstnanec, který je u společnosti ČZ a. s. zaměstnán 20 a více let a do dovršení důchodového věku mu zbývá 10 a méně let. Je mu poskytnuta zvýšená ochrana v případě uvolňování zaměstnanců z organizačních důvodů a převodů na jiné pracovní místo.

Služby zaměstnavatele zaměstnancům

Zaměstnavatel v rámci svých provozních možností a v souladu s interními předpisy může zaměstnanci zapůjčit předměty nevýrobní povahy k nepodnikatelským činnostem, provádět opravy a jiné práce a odprodávat nepotřebný materiál.

Sociální péče

Odborová organizace v součinnosti se zaměstnavatelem zabezpečuje činnosti k uspokojování sociálních zájmů a potřeb zaměstnanců – odborářů i neodborářů, a jejich rodinných příslušníků a seniorů – bývalých zaměstnanců.

Jedná se zejména o rekreační pobyty u moře k preventivnímu zlepšování zdravotní dispozice, zdravotní, rehabilitační a rekondiční pobyty k odstranění zdravotních problémů, rekreační letní a zimní organizované pobyty dětí zaměstnanců, kulturní a sportovní zájmové aktivity, uspokojování sociálních, rekreačních a zájmových aktivit seniorů a bývalých zaměstnanců, sociální výpomoc na základě zjištění potřebnosti.

5 Diskuse a návrh změn

ČZ a. s. je víceoborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby. Zhruba 80 procent produkce je určeno pro oblast automobilového průmyslu. Podle dostupných údajů se svou velikostí řadí na přední místo mezi strojírenskými firmami Jihočeského kraje i v rámci celé republiky. Firma se tradičně umísťuje v prestižním žebříčku CZECH TOP 100 a v soutěži Exportér roku. Zaměstnává zhruba 1400 zaměstnanců, spolu s dceřinými s. r. o. pak téměř 2 tisíce osob. Výhodná poloha na okraji Strakonice je umocněna napojením na důležité silniční i železniční trasy a blízkostí hraničního přechodu se SRN. Významnou konkurenční výhodou společnosti je komplexní charakter výrobních kapacit, umožňující napojení výrobních divizí - finalistů na vlastní rozsáhlé slévárenské a nástrojařské kapacity [21].

Porovnání výše průměrného výdělku

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že průměrná měsíční mzda ve společnosti ČZ a. s. dosahovala v roce 2007 18 486,- Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda uváděná společností TREXIMA činila v roce 2007 24 812,- Kč, což je o 6 326,- Kč více než v ČZ a. s. Protože společnost TREXIMA uvádí výsledky pouze vybraných firem, tak k přesnějšímu srovnání lépe vyhovují údaje uváděné Českým statistickým úřadem, který zpracovává výsledky všech firem v ČR.

V porovnání s průměrnou měsíční mzdou v ČR, která podle Českého statistického úřadu v roce 2007 dosáhla 21 692,- Kč, je průměrný měsíční výdělek v ČZ a. s. o 3 206,- Kč nižší. Pro přesnější srovnání byl porovnán rovněž průměrný výdělek za Jihočeský kraj, který lépe odráží podmínky místního trhu práce. Podle ČSÚ dosahovala průměrná měsíční mzda v Jihočeském kraji v roce 2007 19 733,- Kč, což je o 1 247,- Kč více než byla v ČZ a. s.

Při této komparaci je třeba vzít v úvahu fakt, že vrcholový management ČZ a. s. pracuje pro firmu na základě mandátní smlouvy a jeho mzdy nejsou zahrnuty do vykazovaných mezd a průměrných výdělků. Pokud bychom tuto skutečnost

zohlednili, dostaneme se na výši průměrného výdělku 20 146 Kč, což je o 413,- Kč více než průměr regionu a za republikovým průměrem zaostává již jen o 1 546,- Kč.

- a z toho důvodu navrhuji, aby vedení ČZ a. s. přehodnotilo postavení firmy na trhu práce a byla provedena analýza mzdového systému a systému odměňování v souvislosti s fluktuací pracovníků, eventuelně s profesním složením a potřebami kvalifikovaných pracovníků na jednotlivých pracovních místech

Další mzdové složky

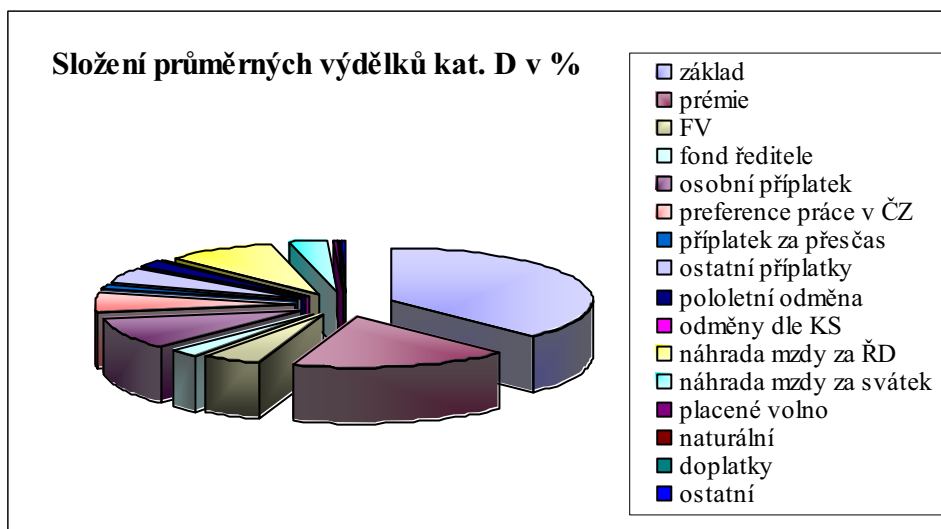
Vedle pozitivní motivace pomocí příplatku „Preference práce v ČZ“ a „Fondu ředitele“ zavedla firma systém motivačních pohovorů. Každý pracovník musí svou absenci odůvodnit při tzv. motivačním pohovoru. Tento pohovor provádí pověřená osoba, aby zjistila, co bylo příčinou pracovníkovi absence. Cílem systému je zvýšit odpovědnost zaměstnanců za svoji docházku a v neposlední řadě je motivovat k zdravějšímu životnímu stylu. Naopak, systém pohovorů poskytuje i zpětnou vazbu s cílem zjistit, zdali příčina absence není v pracovních podmínkách či nedobrych pracovních vztazích. Pokud zaměstnavatel takovou příčinu zjistí, snaží se ji odstranit a zlepšit tak pracovní podmínky v podniku pro své zaměstnance.

Skladba mzdy v ČZ a. s. podle jednotlivých kategorií

V **grafech č. 3 a 4** je znázorněno složení průměrných měsíčních výdělků kategorie D a kategorie THP v ČZ a. s. v roce 2007.

Zaměstnanci dělnické kategorie mají měsíční mzdu složenou ze základní mzdy, prémie, osobního příplatku, příplatku preference práce v ČZ, fondu ředitele, odměny za práci přesčas, za práci v sobotu a v neděli, za odpolední a noční směnu, náhrady mzdy za dovolenou, svátek, pracovní volno, pololetní odměny a odměny z fondu vedoucího.

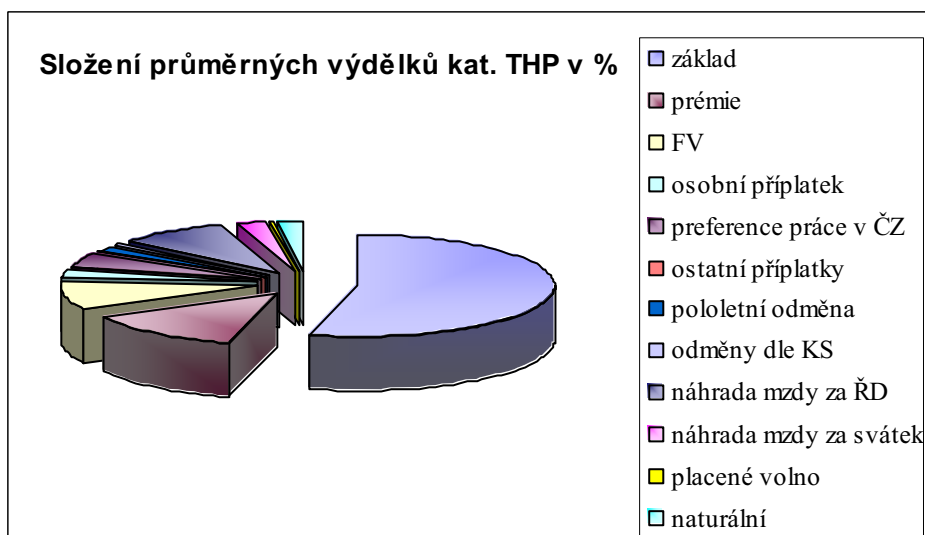
Graf č. 3: Složení průměrných měsíčních výdělků kat. D v ČZ a. s.



Zdroj: ČZ a. s.

U pracovníků THP se měsíční mzda skládá ze mzdy tarifní, prémie, osobní příplatku, příplatku preference práce v ČZ, náhrady mzdy za dovolenou, svátek, pracovní volno, pololetní odměny a odměny z fondu vedoucího. Dále může být u pracovníků THP sjednávána mimotarifní a smluvní mzda a individuální manažerská smlouva.

Graf č. 4: Složení průměrných měsíčních výdělků kat. THP v ČZ a. s.



Zdroj: ČZ a. s.

Z obou grafů vyplývá, že pohyblivé složky mzdy týkající se pracovního výkonu jsou hodně členěny, jako například fond vedoucího, fond ředitele, preference práce v ČZ, prémie, osobní příplatek, pololetní odměna, ostatní příplatky, a proto

- doporučuji, aby účel jednotlivých složek mzdy byl přehodnocen a tyto složky byly zjednodušeny a dle potřeby byly sjednoceny

Zjednodušení a zprůhlednění jednotlivých složek mzdy a postavení přesného kritéria k nim by bylo přínosem nejen pro pracovníky, ale i pro vedoucí a jejich práci se mzdovým systémem.

Z analýzy vyplynulo, že v podniku ČZ a. s. jsou dobře propracována kritéria jednotlivých složek mzdového systému, avšak nikde není zakotvena důležitost týmové práce a jejího odměňování. Přínosem týmové práce pro zaměstnance je zvýšení pocitu většího propojení, redukce monotónní práce a možnosti komunikace. Záměrem je dát týmu a jeho členům možnost přímo ovlivnit výši své mzdy

- a proto navrhuji, aby bylo zavedeno týmové odměňování
- zavedení týmového odměňování a v týmovém odměňování by byla odměna vázána na plnění týmových ukazatelů, jako například plnění výrobního plánu, dodržení limitu zmetkovosti, udržování pořádku na pracovišti, nízká spotřeba náradí

Tento systém by měl stimulovat pracovníky k tomu, aby zvyšovali svoji pracovní morálku, disciplinu a stabilitu pracovních kolektivů. Zkušenosti z praxe firem potvrzují, že myšlenkovou aktivitu, pracovní iniciativu nelze mocensky nadiktovat ani vynutit. A právě týmová práce by měla citelným způsobem motivaci a zainteresovanost pracovníků zvýšit.

Při zavedení týmové práce je nutné dodržet určité zásady a kroky, a proto pro firmu ČZ a. s. pro zavádění týmové práce navrhuji:

- přehodnotit organizační strukturu výrobního úseku
- přesné vymezení výrobních technologií a výrobních úseků jednotlivých týmům

- stanovení určitého teritoria, kde budou týmy vykonávat svou práci
- přiřazení stávajících zaměstnanců k jednotlivým týmům s přesným vymezením pracovní náplně

U společnosti ČZ a. s. navrhuji například tyto pracovní týmy a způsob jejich odměňování:

- Výrobní tým (VT) – skupina pracovníků, která bude zajišťovat výrobní úkoly (provádění manuálních a kontrolních činností, obsluha strojů, organizace a plánování práce uvnitř týmu, údržba strojů a nářadí). Do výrobního týmu budou pracovníci řazeni podle kvalifikace potřebné k plnění daného výrobního úkolu.
- odměňování VT: výrobní tým bude odměňován za plnění výkonových norem, snižování ztrát z nejakostní výroby, snižování spotřeby nářadí, vytváření uspořádaného pracoviště (pořádek, čistota). Hodnocení bude provádět vedoucí BT nebo mistr.
- Business tým (BT) – bude zodpovídat za zajištění požadavků zákazníků v kvalitě, termínech a cenách, koordinovat činnost všech výrobních a procesních týmů. Vedení business týmu by se mělo skládat ze skupiny odborníků, která bude řídit a organizovat práci výrobních týmů (vedoucí BT, mistr, sekretářka a plánovačka, technolog, kvalitář).
- odměňování BT: odměna business týmu by měla být vázána na výsledky řízených týmů (plnění plánu výroby, spotřeba materiálu, plnění kvality, úspora nákladů na výrobu).
- Procesní tým (PT) – bude zajišťovat odborné činnosti v oblasti servisních služeb (opravy strojů a zařízení pro výrobní týmy při poruchách a haváriích, preventivní údržba strojů a zařízení, výroba náhradních dílů pro opravy strojů).
- odměňování PT: pracovníci procesních týmů budou odměňováni například za rychlost oprav strojů a zařízení, za zvýšení využití výrobní technologie. Hodnocení těchto týmů bude provádět vedoucí BT nebo mistr.

Možností týmového odměňování by bylo

- odměňování celého týmu jako celku
- rozdělit odměnu za práci na část s vazbou na jednotlivce, odpracovanou pracovní dobu a podmínky při práci (příplatky za práci přesčas, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, apod.) a na část s vazbou na výsledky týmu, závislé na splnění týmových ukazatelů

Pro podporu zavedení týmové práce, dobré fungování týmové práce a zlepšení motivace pracovníků doporučuji

- zavedení týmové nástěnky, kde by byli zaměstnanci informováni o svých výsledcích při plnění úkolů a mohli by své výsledky porovnávat s ostatními kolegy a tím by byli motivováni ke zlepšování svých výkonů

Na nástěnce budou denně vyvěšovány aktuální údaje o plnění výrobního plánu a výsledky jednotlivých pracovních týmů. Údaje o dodržování pořádku na pracovišti, zmetkovosti a spotřebě náradí budou aktualizovány čtvrtletně.

Sociální program firmy

Společnost ČZ poskytuje svým pracovníkům široké spektrum zaměstnaneckých výhod, mezi které patří závodní stravování za dotovanou cenu, pět týdnů dovolené, parkování zdarma, dary k výjimečným příležitostem, péče závodního lékaře, pracovní oděv a obuv, možnost dalšího jazykového a počítačového vzdělání. Sociální program a jeho rozsah má firma dobře zpracován.

Z celkové analýzy společnosti ČZ a. s. vyplynulo, že ačkoli se průměrné výdělky pracovníků této společnosti pohybují pod hranicí průměrných výdělků Jihočeského kraje a ČR, vedení podniku a odbory se snaží o své zaměstnance pečovat přesně propracovaným systémem odměn a mezd a také velmi dobře zpracovanou sociální politikou. Společnost ČZ a. s. si je velmi dobře vědoma, že je stále co zlepšovat, protože dobře motivovaný pracovník je pro budoucí fungování a prosperitu firmy velmi důležitý.

6 Závěr

V současné době si vedení každého podniku uvědomuje, že řízení lidských zdrojů je jedním z nejdůležitějších faktorů pro fungování i rozvoj celého podniku. Motivace k práci a systém odměňování pracovníků je velmi složitou oblastí a nebývá vždy úspěšně zvládnuta. Proto je třeba, aby této problematice podniky věnovaly soustavnou pozornost a ve vztahu k průběžným hospodářským výsledkům a vývoji konkurenceschopnosti docházelo k jejich úpravám.

Dobře motivovaní a kvalitní pracovníci jsou základem úspěšnosti celého podniku. Proto většina firem poskytuje svým zaměstnancům jak finanční odměny, tak i spoustu zaměstnaneckých výhod, jako je zdravotní péče, závodní stravování, možnost profesního růstu a dalšího vzdělání apod. Pomocí těchto výhod se podnik snaží svým zaměstnancům ukázat, že si jich váží a že jsou pro něj důležití.

Rozhodující oblastí je však odměňování zaměstnanců. To je nalezení rovnováhy mezi mzdou a mzdě podobných faktorů a odvedenou prací a udržitelnými náklady zaměstnavatele. S tím souvisí i motivační funkce zaměstnanců s širokou škálou nepeněžních výhod. Významným komunikačním prostředkem a také silným nástrojem politiky firmy je pravidelné, otevřené a spravedlivé hodnocení činnosti firmy v součinnosti s odborovou organizací podniku.

Bakalářská práce byla prováděna ve společnosti ČZ a. s., která má dlouholetou tradici. Z dlouholeté tradice a kontinuity managementu je vidět, že motivace a systém odměňování pracovníků je zde velmi pečlivě sledován, avšak jak ostatní firmy, tak i ČZ a. s. se musí věnovat podstatné oblasti řízení lidských zdrojů. Takže svou politiku v oblasti vedení a řízení zaměstnanců každoročně přehodnocuje a ve spolupráci s odborovou organizací hledá další cesty zlepšování řídicí práce, neboť ví, že kvalifikovaní a loajální pracovníci jsou konkurenční výhodou.

Cílem bakalářské práce byla analýza motivace zaměstnanců a systému odměňování ve společnosti ČZ a. s. a návržení doporučení na zlepšení stávajícího systému.

7 Summary

The bachelor work named “Analysis of Motivation and Remuneration System of a Chosen Company” is focused on human resources management, utilization and support of motivation factors and stimulation tools within employees’ remuneration system of ČZ a. s., based in Prague, Sluneční nám. 2540/5, with a production plant in Strakonice.

The aim of this work is to analyse the motivation factors and employees’ remuneration system and their involvement in current practice, including proposals for changes in the remuneration system.

The results of this work are proposals for improvement of employees’ motivation and remuneration process and utilization of the motivation and stimulation tools which result in better employees’ interest – not only individuals’ but also team involvement and teamwork.

It is obvious that human factor is the most valuable capital of the company. By this reason it is very important for the company to create conditions for employees’ motivation to reach the best results and to be remunerated for them. Motivation of every individual will be reflected in prosperity of the whole company in the future.

Key words: motivation, remuneration, salary structure, team involvement

8 Přehled použité literatury

- [1] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [2] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [3] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [4] TRUNEČEK, J. *Management podniku*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
- [5] DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1992. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [7] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1995. 281 s. ISBN 80-7079-290-6.
- [8] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [9] PRAŽSKÁ, L. a kol. *Management obchodního podniku*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, 1992. 310 s. ISBN 80-7079-050-4.
- [10] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [11] ROLÍNEK, L. *Management 1: studijní pomůcka pro kombinované studium*. 1. vydání. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 94 s.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- [13] KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [15] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
- [16] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vydání. Plzeň: ZČU v Plzni, Ekonomická fakulta, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- [17] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení 1*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- [18] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 2. vydání. Praha: Credit, 1999. 246 s. ISBN 80-213-0536-3.
- [19] Zákon č. 143/1992 Sb., o platu. Dostupné z WWW <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/plat/cast2.aspx>> cit [27-02-08]
- [20] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [21] Oficiální stránky ČZ a. s. Dostupné z WWW <<http://www.czas.cz>>
- [22] Kolektivní smlouva ČZ a. s. pro rok 2007
- [23] Mzdové předpisy ČZ a. s. pro rok 2007
- [24] ČSN ISO 690 (01 0197). *Bibliografické citace: Obsah, forma a struktura*. Praha: Český normalizační institut, 1996.
- [25] ČSN ISO 690-2 (01 0197). *Bibliografické citace. Část 2: Elektronické dokumenty nebo jejich části*. Praha: Český normalizační institut, 2000.
- [26] Oficiální stránky Českého statistického úřadu. Dostupné z WWW <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace> cit[20-03-08]
- [27] TREXIMA, spol. s r. o. *Informační systém o pracovních podmínkách: Pravidelné roční šetření o mzdových a pracovních podmínkách*. Zlín: 2007.
- [28] TREXIMA, spol. s r. o. *Informační systém o průměrném výdělku*. Zlín: 2007.

9 Použité zkratky

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
BHP	bezpečnost a hygiena práce
BT	business tým
cca	cirka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
D	dělník
DR	dělník režijní
DV	dělník výrobní
např.	například
OPP	obchodně-provozní pracovník
PPM	plnění kvality, počet zmetků na milion
PT	procesní tým
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
TH	technicko-hospodářský
THP	technicko-hospodářský pracovník
vč.	včetně
VT	výrobní tým
tj.	to je
tzn.	to znamená

10 Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Nárůst prům. výdělků v závislosti na dosaženém zisku v r. 2007	23
Tabulka č. 2: Hodinové mzdové tarify v ČZ a. s. v roce 2007	24
Tabulka č. 3: Měsíční mzdové tarify v ČZ a. s. v roce 2007	25
Tabulka č. 4: Základní výše příplatku při odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby v roce 2007 pro kat. THP	26
Tabulka č. 5: Základní výše příplatku při odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby v roce 2007 pro kat. D	28
Tabulka č. 6: Procentní sazby prémie z tarifu v roce 2007	29
Tabulka č. 7: Preference práce v ČZ - pracovníci kategorie D	32
Tabulka č. 8: Preference práce v ČZ – pracovníci kategorie THP	32
Tabulka č. 9: Konkrétní výše příplatku v závislosti na odpracování měsíčního fondu pracovní doby	32
Tabulka č. 10: Odměny při plnění pracovních úkolů pro společnost v délce	36
Tabulka č. 11: Odměna za dlouhodobé plnění úkolů v ČZ a. s.	36
Tabulka č. 12: Průměrný hodinový výdělek dle věkových kategorií v r. 2007	38
Tabulka č. 13: Průměrný hodinový výdělek v r. 2007	38
Tabulka č. 14: Odměňování pracovníků podle dosaženého vzdělání v ČZ a. s.	39

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj absence v ČZ a. s. v letech 1996 – 2007	33
Graf č. 2: Průměrný výdělek v ČZ a. s. v letech 2000 – 2007	39
Graf č. 3: Složení průměrných měsíčních výdělků kat. D v ČZ a. s.	45
Graf č. 4: Složení průměrných měsíčních výdělků kat. THP v ČZ a. s.	45

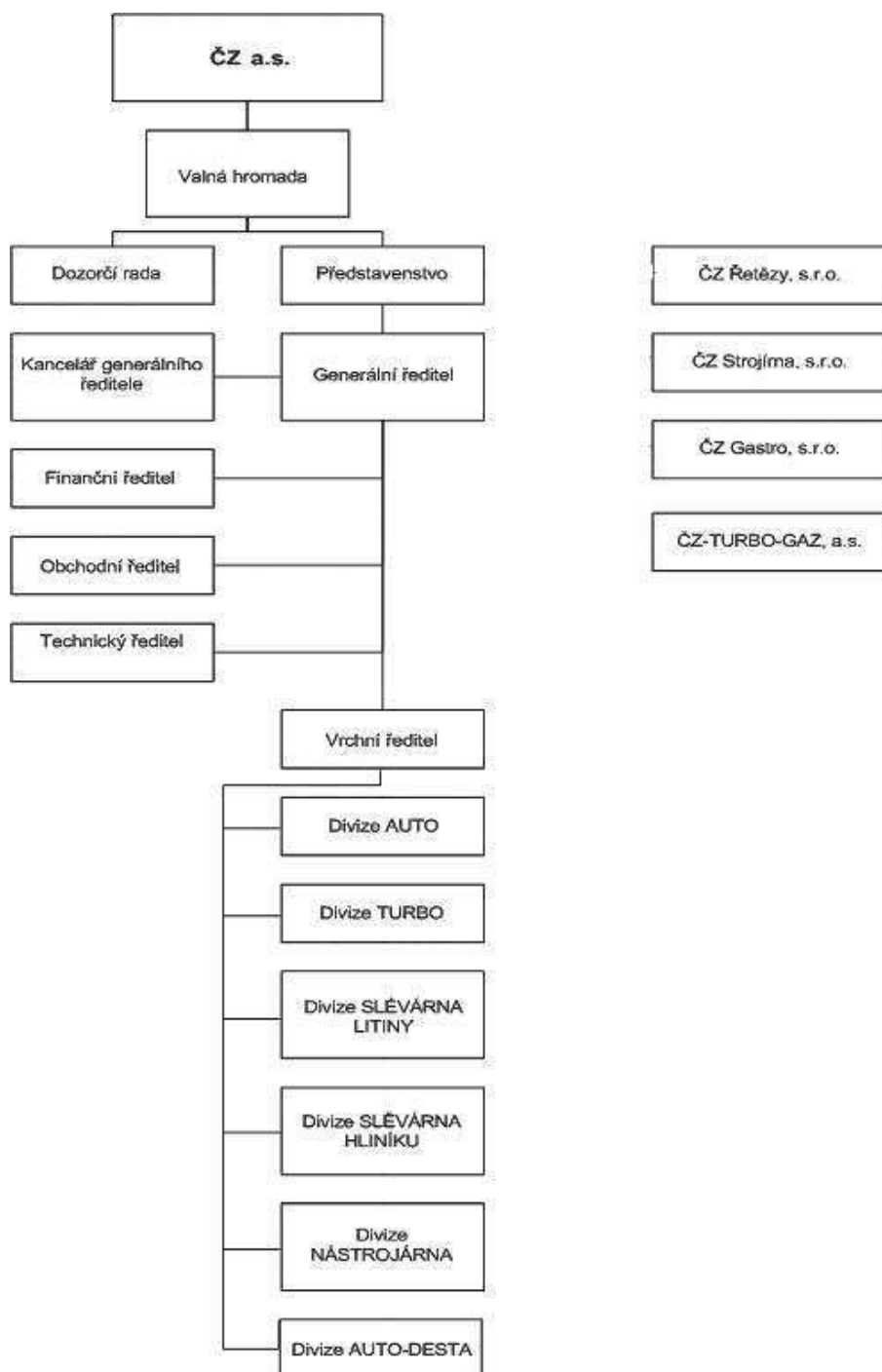
11 Přílohy

Příloha 1: Organizační schéma společnosti ČZ a.s.

Příloha 2: Anonymní anketa

Příloha 3: Hodnocení zaměstnanců kategorie THP

Příloha 1: Organizační schéma společnosti ČZ a.s.



Příloha 2: Anonymní anketa

1- plně souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím

NÁZOR	HODNOCENÍ				
Komunikace	1	2	3	4	5
1. Potřebné informace vztahující se k mé práci jsou vždy k dispozici					
2. Firmu zajímají názory zaměstnanců					
3. Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci ve firmě					
4. Věřím, že firemní management si váží zaměstnanců					
5. Management aktuálně a pružně reaguje na problematiku ve firmě					
6. Pro zlepšení komunikace navrhuji:					
Vedoucí - můj nadřízený	1	2	3	4	5
1. Je zkušený ve svém oboru					
2. Je schopný motivovat mě k vyššímu výkonu					
3. Je ochotný komunikovat					
4. Má zájem o rozvoj svých podřízených zaměstnanců					
5. Jasně definuje úkoly					
6. Pravidelně hodnotí splnění úkolů					
Sociální oblast	1	2	3	4	5
1. Pracovní prostředí mi vyhovuje					
2. Úroveň závodní zdravotní péče pokládám za dobrou					
3. Závodní stravování má dobrou úroveň					
4. S péčí o zaměstnance (odměny při výročí, delší dovolená) jsem spokojen (a)					
5. Pro zlepšení sociální oblasti navrhuji:					
Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
1. Mám docela jasnou představu o své perspektivě ve firmě					
2. Věřím, že firma mi poskytuje příležitost pro další profesní rozvoj a růst					
3. Myslím, že jsem placen(a) ve shodě s mými výkony a na úrovni odpovědnosti					
Oblast ŽP	1	2	3	4	5
1. Životnímu prostředí ve firmě je věnována dostatečná pozornost					
2. Jsem dostatečně informován(a) o chemických látkách a přípravcích, s kterými nakládám					
3. Rozmístění shromažďovacích prostředků na jednotlivé druhy odpadů na pracovišti je vyhovující					

Příloha 3: Hodnocení zaměstnanců kategorie THP

Příjmení:	Jméno:			osobní číslo:			
Odbornost	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
odborník, široký rozhled	9						
odborník ve svém oboru	6						
svěřené činnosti plní samostatně, částečná rutina	4						
svěřené činnosti plní, nutnost odborného vedení	2						
absence odbornosti pro výkon dané činnosti	0						

Kvalita práce	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
vždy na 100%	9						
úkoly jako celek plněny, občasné drobné nedostatky	6						
úkoly v zásadě plněny, nevyrovn. kvalita, nutnost kontroly	4						
kvality dosažena za cenu častého dohl. ze strany vedoucího	2						
problematická kvalita, omezující použitelnost výstupů	0						

Termínové plnění zadaných úkolů	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
úkoly plněny zásadně v termínech (i nad rámec prac. doby)	9						
úkoly plněny až na výjimky, dané víceméně objekt. vlivy	6						
občas neplněno	4						
častější neplnění termínů	2						
trvalé neplnění termínů, zejména nižším prac. nasaz.	0						

Samostatnost	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
samostatně řeší veškeré problémy ve své kompetenci	9						
výjimečně vyžaduje rozhodnutí či způsob řešení	6						
k svým rozhod. častěji požaduje souhlas nadřízeného	4						
nesamostatný, snaha přenášet odpovědnost na druhé	0						

Využívání pracovní doby	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
dodržuje pracovní dobu a efektivně ji využívá	9						
dodržuje pracovní dobu, ne vždy efektivně	6						
občas nedodržuje pracovní dobu	4						
nedodržuje pracovní dobu, nutný stálý dohled	0						

Komunikace	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
plní úkoly, má zájem o dění na pracovišti, navíc aktivně ovlivňuje svými zkušenostmi dění na prac.	9						
plní úkoly, má zájem o dění na pracovišti	6						
plní úkoly, dění na pracovišti ho nezajímá	4						
komunikuje, ale obtížná domluva	2						
nekomunikativní	0						

Přesnost vedení evidence	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
evidence vedena svědomitě a přesně - případné nápady na zlepšení a podobně	9						
evidence vedena	6						
nepřesnosti ve vedení (nezájem o zlepšení)	0						

<i>Celkové hodnocení – vyjádřené v bodech</i>				
Hodnocení provedl :				
Podpis pracovníka :				
Pracovník seznámen dne :				

Pozn.:

1. Body celkem = hodnocení x váha
2. Váha slouží k odlišení významnosti jednotlivých kritérií pro konkrétní pracoviště
3. Koeficient vyjadřující váhu kritéria použít od 1,0 do 2,0 po desetinnách
4. Koeficient váhy stanoví hodnotitel jednotně pro hodnocený útvar (kolektiv)