

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Ivana Jansová

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ivana Jansová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Litoměřice

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Aktivizační faktory a mzdový systém podniku**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)
4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku.
5. Vlastní rozbor (mzdový systém, formy mezd, vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu, formální a neformální odměny, efektivnost motivačních faktorů)
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

Čuba,F.,Hurta,J.: Řízení podniků, Mondon,2002,ISBN 80-903108-0-X

Kleit,Dvořáková, Hüttlová: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998,ISBN 80-7079-202-7

Kol.: Abeceda mzdové účetní, ANAG Andragogos agency, 2007

Kahle,B.: Praktická personalistika po vstupu ČR do EU, Pragoeduca Praha,2004, ISBN 80-7310-018-5

Nelson,B.:1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Pragma,2000,ISBN 80-7205-765-0

Rosochatecká, E. a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha, 2007,ISBN 978-80-213-1682-9

Kocourek J., Trylč,L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag, 2004, ISBN 80-7263-226-4


Personální a mzdový poradce podnikatele

Zákonné normy k problematice odměňování


Odborné časopisy

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 2. 7. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aktivizační faktory a mzdový systém podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc. za cenné rady a připomínky, kterými mi pomohla k vypracování této práce.

Aktivizační faktory a mzdový systém podniku

Factors of activation and Wage system of business

Souhrn

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení aktivizačních faktorů a mzdového systému podniku. Tato práce se zabývá mzdami, popisuje tvorbu a aplikaci mzdového systému v podniku, aktivizační faktory a jejich vliv na zaměstnance. Pro podnik je mzda jak veličinou ovlivňující náklady, tak nástrojem podněcování výkonu pracovníků. Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a přístupů používaných k tvorbě mzdy a mzdového systému, dále jsou popsány aktivizační faktory a jejich využití v podniku. V praktické části je popsán a analyzován mzdový systém reálného podniku a zhodnoceny používané aktivizační faktory. K zhodnocení aktivizačních faktorů byly použity údaje z dotazníků, které vyplnili zaměstnanci podniku. Na základě zjištěných poznatků praktické práce jsou předložena doporučení na případnou úpravu mzdového systému a zavedení nových aktivizačních faktorů.

Summary

The aim of this thesis was to evaluate the factors motivating the company and the payroll system. This work deals with wages, describes the creation and application of company payroll system, activating factors and their impact on employees. Businesses pay as variable influencing the cost and performance tool for inciting people. The theoretical part is focused on explaining the basic concepts and approaches used to compile salary and wage system, as described activating factors and their use in the enterprise. The practical part is described and analyzed in real wage system and appreciation of the factors used for activation. To assess the motivating factors, the data from questionnaires filled out by company employees. Based on the findings of practical work are submitted recommendations on possible adjustments to the wage system and the introduction of new activating factors.

Klíčová slova: mzda, mzdový systém, mzdová forma, mzdový tarif, podnik, aktivizační faktory, motivace

Keywords: wage, wage payment plan, wage form, wage tariff, enterprise, factors of activation, motivation

OBSAH:

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Technika přípravy literární rešerše.....	10
2.2 Technika sběru dat	10
2.3 Metodický postup.....	10
2.4 Technika zpracování dat	10
3 Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)	11
3.1 Mzda.....	11
3.1.1 Pojem mzdy	11
3.2 Funkce mzdy	13
3.3 Mzdový systém podniku	14
3.4 Mzdovorné faktory.....	16
3.5 Cíle mzdové politiky podniku.....	17
3.6 Tarifní soustava.....	18
3.6.1 Funkce tarifní stupnice	18
3.6.2 Charakteristika vybraných tarifních stupnic.....	19
3.6.3 Volba tarifní stupnice	20
3.7 Mzdové formy	21
3.7.1 Časová mzda.....	21
3.7.2 Úkolová mzda.....	22
3.7.3 Podílová mzda	22
3.7.4 Pohyblivé složky mzdy.....	24
3.8 Aktivizační faktory.....	25
3.8.1 Přehled aktivizačních faktorů	26
3.8.2 Využití silových aktivizačních faktorů v Baťových podnicích	29

3.8.3	Využití inspirativních faktorů v AK Slušovice	30
3.9	Formální a neformální odměny	31
3.9.1	Neformální odměny	31
3.9.2	Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity	33
3.9.3	Formální odměny.....	33
4	Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku.....	35
4.1	Představení podniku České dráhy, a. s.	35
5	Vlastní rozbor	39
5.1	Početní stavy a věková struktura zaměstnanců	39
5.2	Mzdový systém Provozního obvodu „X“	42
5.2.1	Forma mzdy.....	42
5.2.2	Průměrná měsíční mzda	46
5.2.3	Mzdová zvýhodnění a příplatky	48
5.3	Zaměstnanecké benefity	48
5.4	Aktivizační faktory v Provozním obvodu „X“	51
5.4.1	Vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu.....	51
5.4.2	Efektivnost aktivizačních faktorů.....	52
5.4.3	Formální a neformální odměny využívané v Provozním obvodu „X“	55
6	Dotazník.....	56
6.1	Vyhodnocení dotazníku	56
7	Závěr	60
8	Seznam použité literatury	64
9	Přílohy.....	65

1 Úvod

Podnik je základní hospodářskou jednotkou národního hospodářství, založený především za účelem vytváření zisku. Ideálním cílem podnikového mzdového systému je dosažení souladu mezi podnikovými záměry (tvorba zisku, konkurenceschopnost produktů, nákladů, kvality, produktivity práce) a motivací zaměstnanců k práci na těchto záměrech. Spravedlivé odměňování významným způsobem ovlivňuje výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Diplomová práce pojednává o analýze aktivizačních faktorů a mzdového systému podniku Provozní obvod „X“ Regionálního centra provozu, který je organizační jednotkou Českých drah, a. s. a jehož předmětem činnosti je zajišťovat obsluhu dráhy, organizovat vlakovou dopravu a činnosti související s předmětem podnikání ČD. Akciová společnost České dráhy vznikla 1. 1. 2003 jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Téma práce jsem si vybrala proto, že sama v podniku pracuji a problematikou mezd se částečně zabývám doposud.

Teoretická část práce analyzuje funkci mzdy, mzdový systém podniku, dále jsou vymezeny faktory ovlivňující stanovení mzdy a popsány cíle mzdové politiky podniku. Následně je popsána tarifní soustava a analyzovány mzdové formy. V další části jsou popsány aktivizační faktory a jejich působení na zaměstnance.

Praktická část práce představuje podnik České dráhy, a. s. a analyzuje mzdový systém a aktivizační faktory používané v organizační jednotce Provozní obvod „X“ Regionálního centra provozu.

V závěru práce jsou tyto aktivizační faktory a mzdový systém podniku zhodnoceny a doporučeny kroky ke zlepšení mzdového systému a navrženy nové aktivizační faktory, které by podnik mohl využívat ke zvýšení motivace svých pracovníků.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků zhodnotit aktivizační faktory a mzdový systém v konkrétním podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení tohoto mzdového systému a doporučit nové aktivizační faktory.

2.1 Technika přípravy literární rešerše

Informace potřebné pro tuto práci byly čerpány z odborných publikací zaměřených na mzdu a odměňování a také na právo. Následně byly zpracovány do literárního přehledu.

2.2 Technika sběru dat

Uvedená data byla získána ze statistických výkazů podniku, personální evidence, byly vedeny rozhovory s odbornými pracovníky útvaru personálního a útvaru technického. Jako důležitý podklad byla použita Podniková kolektivní smlouva ČD, a. s. K vyhodnocení používaných aktivizačních faktorů byly použity údaje z dotazníku, který vyplnilo 74 zaměstnanců podniku.

2.3 Metodický postup

Na začátku byl představen podnik České dráhy, a. s., jehož součástí organizační složka Provozní obvod Regionálního centra provozu. Dále byla charakterizována věková struktura zaměstnanců Provozního obvodu, popsán vývoj počtu zaměstnanců podniku. V analytické části byla hodnocena používaná forma mzdy a mzdové zvýhodnění zaměstnanců za období roku 2010. Dále byla porovnána průměrná mzda v jednotlivých profesích v letech 2006 až 2010. Porovnána byla také vývoj provozních výkonů s vývojem průměrné mzdy za stejné období. Dále byly zhodnoceny používané aktivizační faktory a jejich působení na zaměstnance.

2.4 Technika zpracování dat

Veškeré údaje byly zpracovány do textu, grafů a tabulek na PC. Pro zpracování dat byl použit program Microsoft Word 2003 a Microsoft Excel 2003.

3 Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)

3.1 Mzda

V národním hospodářství představují pro naprostou většinu domácností pracovní výdělky /příjmy z mezd/ rozhodující zdroj obživy a zabezpečení sociálního postavení. Mzdy a platy také tvoří převážnou většinu národního důchodu. Pro svůj mimořádný význam představuje také trh práce stálý objekt zájmů i konfliktů subjektů politického systému v každé zemi. [1]

Od 1. 1. 2007 je odměňování za práci u zaměstnanců v pracovním poměru upraveno přímo v zákoníku práce.

3.1.1 Pojem mzdy

Odměna, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává, který je historicky označován jako vztah námezdní, je nejčastěji označována pojmem mzda. [2]

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. [5]

Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší. [2]

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. [5]

Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. [6]

Princip stejné mzdy pro muže i pro ženy byl zakotven v právu Evropského společenství od samého počátku. [2]

Vždy je třeba respektovat zásadu stejné mzdy za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Pro rozdílné poskytování kterékoli složky mzdy, ať už nárokové či nenárokové, by měl být vždy dán věcný důvod. Za věcné hledisko odůvodňující rozdílnost mzdy lze obecně považovat např. výkon práce zaměstnancem v obtížnějších pracovních podmínkách, ve větší fyzické zátěži, v atypickém rozvrhu pracovní doby oproti ostatním zaměstnancům, větší pracovní výkonnost některého zaměstnance. [2]

„Peníze na ruku vládnou světu. Pak pracovníci chtějí výhody, příplatky, stimuly, a to v tomto pořadí.“ Barry Goode, ředitel kontroly jakosti, IBM Canada. [7]

Pojmy, které se v souvislosti se mzdou vyskytují:

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Od 1. 1. 2008 je minimální mzda 8 000 Kč, tj. 48,10 Kč na hodinu.

Zaručená mzda je obvykle vyšší než minimální mzda. Byla zavedena od 1. 1. 2007 podle § 112 odst. 1 zákoníku práce. Je to mzda, na kterou zaměstnanci vznikl nárok ve vztahu ke složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.

Čistá mzda je oproštěna od všech srážek ze mzdy (daně z příjmu, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění).

Reálná mzda je termín, který se používá k určení skutečné hodnoty mzdy, tzn., co je možné za tuto mzdu si pořídit. Reálná mzda vyjadřuje poměr ceny životních potřeb k vyplácené peněžité odměně.

Průměrná mzda je pojem používaný v statistice. Určuje se tak průměrný plat v daném oboru nebo oblasti.

Superhrubá mzda je tak definována jako hrubá mzda pracovníka povýšená o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen za zaměstnance odvádět zaměstnavatel. [12]

3.2 Funkce mzdy

Mzdový systém plní řadu funkcí a přispívá k realizaci podnikatelských cílů, včetně záměrů v personální oblasti. Z národohospodářského hlediska lze uvést např. alokační funkci mzdy, kdy mzda vytváří tlak na pohyb pracovní síly směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší. Mzda působí také jako selektivní faktor, kdy zaměstnavatel musí respektovat úroveň mezd na trhu práce, legislativní a smluvní omezení. Úroveň mezd ovlivňuje výrobní náklady a pokud ty nejsou zhodnoceny, dojde k vyčlenění výrobců z trhu. [3]

Z podnikového hlediska mezi základní funkce mzdy můžeme zařadit funkce:

- nákladovou
- příjmovou,
- sociální
- pobídkovou

Nákladová funkce mzdy spočívá v tom, že mzda tvoří součást vlastních nákladů ve formě pracovních nákladů. Snižování pracovních nákladů na jednotku vyrobené produkce v důsledku rostoucí produktivity práce umožňuje získávat větší zdroje pro rozdělování podle práce.

Příjmová funkce mzdy je dána tím, že mzda tvoří hlavní zdroj příjmů pracujících. Rozlišujeme nominální a reálnou mzdu. Nominální mzda je částka, kterou zaměstnanec dostává v penězích. Reálná mzda vyjadřuje vztah nominální mzdy k životním nákladům. Růst životní úrovně se projevuje především v reálné mzdě.

Sociální funkce mzdy je v tom, že mzdy působí na celý společenský život, na rozvoj výrobních vztahů, mezilidských vztahů.

Pobídková funkce mzdy znamená vytváření hmotného zájmu na efektivním vynakládání práce a získávání pracovních důchodů.

Uplatňovaný mzdový systém v podniku by měl zajistit získání kvalifikované pracovní síly, která svými znalostmi a dovednostmi splňuje požadavky pracovních míst a stimulaci pracovní síly k žádoucímu výkonu, včetně pracovního chování.

Vyplácený objem mzdových prostředků musí respektovat konkurenční prostředí tak, aby nedošlo k ohrožení podniku.

Spravedlivé odměňování významně ovlivňuje výkonnost a spokojenost pracovníků. Mezi faktory, které ovlivňují motivační účinnost mzdy lze uvést relaci výdělku k ostatním pracovníkům, pocit spravedlivé odměny, jistotu pracovního místa a zachování jistoty výdělku, mezilidské vztahy na pracovišti, možnost osobního rozvoje a pracovního postupu. Z vnějších faktorů, které ovlivňují mzdový systém v podniku, lze uvést státní zásahy do sociálně ekonomických procesů (povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění, výše minimální mzdy), hospodářské a sociální faktory (oživení, útlum ekonomiky, volný pracovní trh v EU), inflace. [3]

3.3 Mzdový systém podniku

Soubor prostředků, pravidel, metod a forem, zajišťujících stejnost i odstupňování mzdových úrovní a závislosti mezd na výše uvedených kritériích, souhrnně vytváří podnikový mzdový systém. Ideálním cílem podnikového mzdového systému je zajištěním závislostí dosáhnout souladu podnikových záměrů (ziskovosti, konkurenceschopnosti produktů, nákladů, kvality, produktivity, pružnosti ohlasu na potřeby trhu aj.) s motivací zaměstnanců k práci zajišťující tyto záměry a s jejich spokojeností s úrovní, způsoby a formami poskytování mezd (odměňování). [2]

Jak uvádí Kocourek, Trylč [2], z hlediska způsobu vyjádření může mít podnikový mzdový systém řadu variant:

- pravidla (zpravidla nepsaná), která podnikatel (vlastník) uplatňuje při uzavírání individuální dohody (smlouvy) o podmínkách a úrovni poskytování mzdy jednotlivých pracovníků a při změnách těchto dohod nebo při jednostranném stanovení (nabídce) mzdy. Takový přístup (systém) lze úspěšně uplatňovat jen

v subjektech, které zaměstnávají malý počet zaměstnanců (15 – 25), v nichž zaměstnavatel (podnikatel, vlastník) zaměstnance osobně zná a v nichž neexistuje delegace pravomocí uzavírat a měnit dohody o poskytování mzdy na jiné osoby (vedoucí zaměstnance). Jde především o podnikatelské subjekty živnostenského typu (menší obchody, opravny, stravovací a ubytovací zařízení apod.) nebo o malé podniky poskytující specializované odborné služby (cestovní, realitní kanceláře, poradenské, daňové, auditorské firmy apod.);

- interní podnikovou směrnici (pokyn) vymezující okruh a postup osob oprávněných k uzavírání a změnám individuálních dohod (smluv) o poskytování mezd jednotlivých pracovníkům; směrnice (pokyn) je určena jen oprávněným osobám a s jejím celkovým obsahem nejsou zaměstnanci, s nimiž se dohoda uzavírá, seznamováni. Tento způsob je realizovatelný v podnikatelských subjektech, kde není uzavřena kolektivní smlouva nebo tato smlouva mzdové otázky neupravuje, pokud zaměstnávají menší počet zaměstnanců (okolo 50, limitně 100);
- podnikovou kolektivní smlouvou, v níž se podrobně upravují mzdové otázky, přičemž základní součástí této úpravy je podnikový mzdový systém. Tento způsob znamená plně dostupnou informaci zaměstnanců o systému; to se může projevit v jejich pozitivních postojích. Míra prosazení zájmů zaměstnavatelů na jedné a zaměstnanců na druhé straně v této úpravě poskytování mzdy závisí na řadě ekonomických a sociálních faktorů ovlivňujících vyjednávací pozici stran;
- podnikový mzdový předpis, jehož základní složku tvoří podnikový mzdový systém ve výše charakterizovaném obsahovém pojetí. [2]

Podnikový mzdový systém se zpravidla skládá ze dvou částí. V první části obsahuje podnikový systém tarifních stupňů, podnikový katalog funkcí, jejich charakteristik, nezbytných pro zařazování zaměstnanců do funkcí včetně pravidel a podmínek přiznávání konkrétní výše tarifních mezd. V dalších částech pak podnikový mzdový systém upravuje konkrétní základní i nadstavbové mzdové formy, jejich strukturu, kritéria pro jejich přiznání, průběh, tj. způsob sledování, hodnocení a v neposlední řadě míru a způsob jejich krácení. Vnitropodnikový mzdový systém upravuje zpravidla také zdroj financování

jednotlivých použitých mzdových forem a způsob účtování v ekonomice podniku, tzn., zda se vyplácí z nákladů nebo zisku zaměstnavatele ve vazbě na daňové předpisy.

Zahraniční zkušenosti dokazují, že prostředky a čas, vynaložené na zpracování funkčního podnikového mzdového systému jsou rychle návratné v úspoře živé práce a její účinnosti.[4]

3.4 Mzdotvorné faktory

Mzda je stanovena za práci pracovníka a její výsledek. Výsledek musí být vždy podrobně definován pomocí mzdotvorných faktorů. Mzda slouží podniku i pracovníkovi k realizaci jejich cílů. Při stanovení velikosti mezd musí být zohledněny nejen cílové záměry podniku a pracovníka, ale také třetího subjektu (sociálních partnerů, státu, legislativních podmínek). [1]

Obecně jsou vymezeny 4 skupiny faktorů ovlivňujících stanovení mzdy:

1. **pracovní funkce v podniku** - hodnotí se pracovní činnosti z hlediska jednotlivých nároků na znalosti, vlastnosti a dovednosti
2. **výsledek práce a chování při práci** - oceňuje se míra plnění pracovních úkolů
3. **mimořádné okolnosti** - požadavky pracovního místa spojené se zvláštními pracovními podmínkami či pracovními právními opatřeními
4. **situace na trhu práce** - mzdovou politiku ovlivňuje tržní cena práce utvářející se na základě nabídky a poptávky na trhu práce

3.5 Cíle mzdové politiky podniku

Stanovením mzdy sleduje podnik i pracovník dosažení několika různorodých cílů.

Z hlediska podniku se jedná o cíle:

- **kvalita personálu**

Nejvyšším cílem podniku je zabezpečit jeho dlouhodobou existenci. Vhodné stanovení mzdy může přispět k získání a formování personálu, který je zainteresován na tomto cíli a jehož struktura a kvality umožní jej dosáhnout.

- **individuální ochota k výkonu**

Mzdová politika může podněcovat k tomu, že pracovník není jen pasivním vykonavatelem pracovních úkolů, ale je zainteresován na účasti na úspěšném řešení různých cílů.

- **objem mezd jako náklad**

Podnik má větší šance v konkurenčním boji, jestliže celkový objem mezd udrží v kompenzovatelném rozsahu (vzhledem k možnostem změny objemu produkce, sortimentu, ceny substituce práce kapitálem). Vyšší mzdové náklady než u konkurenčních výrobců, pokud nejsou vykompenzovány vyšší kvalitou, vedou ke „konkurenční nevýhodě“ v soutěži na trhu a ohrožují efektivnost podniku.

- **vnitropodniková spravedlnost**

Z hlediska pracovníka je více důležitější než absolutní úroveň mzdy „mzdová spravedlivost“. Pracovník – pokud je to možné – porovnává vlastní výdělek s výdělkem ostatních pracovníků. Mzdový systém musí být proto vybudován tak, aby každá složka mzdy byla objektivně zdůvodnitelná.

- **nadpodniková (vnější) spravedlivost**

Pracovník porovnává vlastní výdělek s výdělkovými alternativami, které se mu nabízejí v souladu s jeho možnostmi a přáními na trhu práce. I při tomto porovnání se zajímá o to, zda je „spravedlivě“ zařazen. [1]

3.6 Tarifní soustava

Podle Kleibl, Huttlová [1] je cílem tarifní soustavy zajistit spravedlivou a odůvodněnou diferenciaci zaručené mzdy za vykonanou práci.

Tarifní soustava zahrnuje podnikové kvalifikační katalogy, stupnice mzdových tarifů a příplatky tarifní povahy. Kvalifikační katalogy mohou být zpracovány pomocí hodnocení práce. Uvádějí obecné charakteristiky tarifních stupňů, zařídění dělnických profesí a technickohospodářských funkcí do stupňů a kvalifikační požadavky na zařazení pracovníka do tarifního stupně. Stupnici mzdových tarifů tvoří odstupňované mzdové tarify, které jsou diferencovány tak, aby zohlednily relativní rozdíly mezi pracemi v podniku a mzdové relace za obdobné práce na vnějším trhu práce. Velikost mzdových tarifů je ovlivněna řadou interních a externích faktorů. Jsou determinovány podnikovou personální strategií a cílem mzdové politiky, efektivním objemem mzdových prostředků, které organizace může vyplatit, situací v nabídce a poptávce na trhu práce, mocenským postavením partnerů kolektivního vyjednávání a závazky v kolektivní smlouvě. [1]

3.6.1 Funkce tarifní stupnice

Tarifní stupnice by měla být stanovena tak, aby

- odpovídala charakteristikám a potřebám organizace, to znamená její kultuře, velikosti, výrobnímu programu, její potřebě přizpůsobovat se změnám a struktuře a kvalifikační úrovni zaměstnanců,
- pružně reagovala na změny v nabídce a poptávce na trhu práce a ve vývoji mzdových relací,
- poskytovala dostatečné mzdové ocenění a uznání standardního výkonu zaměstnanců, kteří představují jádro kmenového stavu,
- dávala jasný signál o mzdovém růstu při zvýšení kvalifikace,
- byla vytvořena logicky a pro příjemce mzdy byla srozumitelná,
- umožňovala kontrolovat realizaci mzdové politiky a objem mzdových prostředků

Tarifní stupnice je považována za účinný nástroj motivace, pokud jsou mzdové tarify stanoveny v závislosti na interních hodnotách práce a s ohledem na pravidelná srovnání se mzdami v konkurenčních organizacích. [1]

3.6.2 Charakteristika vybraných tarifních stupnic

V organizaci může být několik tarifních stupnic nebo může být uplatněna jednotná integrovaná stupnice. Je-li jich několik, pak jsou rozlišeny podle pracovních kategorií nebo úrovní řízení. Např. řada organizací používá tarifní stupnici pro dělnickou kategorii a tarifní stupnici pro technickohospodářské funkce. Některé organizace mají vedle těchto stupnic ještě paralelní oddělené stupnice pro výrazně odlišná povolání, např. pro vědecké a výzkumné pracovníky. Vrcholoví manažeři nejsou zpravidla zahrnuti do tarifní stupnice a jejich platové podmínky jsou sjednávány individuálně.

Tarifní stupnice se skládá z tarifních stupňů, které jsou oceněny diferencovanými mzdovými tarify. Míra mzdové diferenciaci tarifní stupnice závisí na několika skutečnostech:

- na mzdovém tarifu za nejnáročnější a nejjednodušší práci v organizaci, což vymezuje celkové rozpětí tarifní stupnice,
- na diferenciaci mzdových tarifů mezi jednotlivými tarifními stupni,
- a popř. na rozpětí mzdových tarifů uvnitř tarifního stupně.

Typy tarifní stupnice:

a) tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify

- stupnici tvoří tarifní stupně a každému z nich je určen pevný mzdový tarif

b) tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím

- stupnice je složena z tarifních stupňů a každý z nich je oceněn mzdovými tarify s rozpětím. Šíře rozpětí představuje prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečné výkonnosti pracovníka či dosažené kvalifikace. Liniový vedoucí přiznává podřízenému pracovníkovi konkrétní mzdový tarif tak, aby zohlednil jeho dlouhodobější přínos

organizaci a zároveň také individuální rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými pracovníky. Chce-li pracovník získat vyšší tarifní stupeň, pak by měl v rámci organizace přejít na složitější, odpovědnější či namáhavější práci.

c) tarifní stupnice s širokým rozpětím (tj. hodnot prací a mzdových tarifů)

- tento typ zavádí výrazně širší rozpětí, než jaká existují u tradičních stupnic. Obvykle slouží k zařazení všech prací v organizaci s výjimkou vrcholových funkcí.

Charakteristickým rysem stupnice s širokým rozpětím je to, že liniovým vedoucím je delegována pravomoc stanovit mzdy svých podřízených v rámci plánovaného objemu mzdových prostředků a podle zásad mzdové politiky. Tyto zásady vymezují, jaké mzdové hladiny a jaká rozpětí mzdových tarifů jsou žádoucí pro jakou část personálu, dále doporučují diferenciaci mzdových tarifů podle celkové výkonnosti a kvalifikace pracovníka a uvádějí okolnosti, kdy je vhodné provést nové hodnocení pracovníka.

d) jednotná integrovaná tarifní stupnice

- tvoří ji jediná stupnice se mzdovými tarify s rozpětím pro všechny práce v organizaci s výjimkou vrcholového managementu. Aplikují ji firmy s vyspělou technologií, kde jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, a dále nadnárodní organizace, které zahajují své aktivity na „zelené louce“. [1]

3.6.3 Volba tarifní stupnice

Organizace si vybírá typ tarifní stupnice v kontextu svých charakteristik, kterými jsou její velikost, výrobní program, kultura, historie a struktura zaměstnanců. **Větší firmy s formální hierarchickou strukturou** mají sklon preferovat tradiční tarifní stupnici, která zabezpečuje uspořádanou administrativu a usnadňuje prosazení vnitropodnikové mzdové spravedlnosti. **Firmy s progresivní technologií**, kde dominuje zájem stimulovat pracovníky k větší flexibilitě v rámci definované struktury, mohou směřovat k tarifní stupnici s širokým rozpětím. **Menší organizace** či velmi dynamicky se rozvíjející firmy či firmy, které fungují v silném konkurenčním prostředí, zavádějí do odměňování pružnější a méně formalizované postupy.

3.7 Mzdové formy

Mzdové formy plní funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku. Mzdově oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování. [1]

Rozlišujeme mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené či teprve očekávané výsledky práce.

Formy mzdy za dosažené výsledky charakterizuje odměňování skutečně odvedeného výsledku práce. Patří sem: časová mzda, úkolová mzda, prémie, odměny, bonus a další jednorázová mzdová zvýhodnění.

Formy mzdy za očekávané výsledky práce jsou poskytovány za výsledky práce, které pracovník pravděpodobně odvede v budoucnosti. Do mzdové praxe jsou zaváděny v souvislosti s just-in-time, když jsou hledány rezervy k racionalizaci a snížení nákladů. Tato forma mzdy zahrnuje smluvní mzdu, mzdu s měřeným denním výkonem, programovou mzdu. [1]

3.7.1 Časová mzda

Časová mzda je součinem mzdového tarifu vykonávané práce nebo mzdového tarifu osobní třídy a skutečně odpracovaného času. Je vhodná tam, kde nelze spolehlivě stanovit postup a množství vykonané práce, kde nelze provádět kontrolu kvality práce a nelze stanovit výkonovou normu. Je nutné využít tam, kde záleží na kvalitě práce, kde výkon je podmíněn chodem technologického zařízení, kde pracovník nemůže ovlivnit výkon stroje. Výhodou časové odměny je její jednoduchost a vytváření podmínek pro rozvoj osobních vlastností pracovních schopností při kvalitním a rovnoměrném plnění samostatných úkolů zpravidla dlouhodobého charakteru. Nedostatkem časové mzdy je její nezávislost na výkon pracovníka, což při nižší uvědomělosti pracujících a nedostatečné kontrole může vést k nižší produktivitě práce. Je velice náročná na organizátorskou a řídicí práci a na vytváření plynulého chodu výrobního procesu. Uplatnění této formy mzdy vyžaduje organizačně schopného řídicího pracovníka s dostatečnou autoritou. Rozlišuje se časová mzda prostá, časová mzda v rozpětí a časová mzda s příplatky. [3]

3.7.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejrozšířenější a velmi účinná forma odměňování. Motivuje, stimuluje a aktivizuje k vyššímu výkonu. Je závislá na výkonu pracovníka a diferencuje podle množství vyrobených výrobků nebo výkonů. Základem pro výpočet všech druhů norem spotřeby práce je norma času. Jako měřítko výkonu pracovníka a podklad pro výpočet úkolové mzdy je lze použít v případech, kdy:

- lze přesně určit požadovaný objem práce,
- provedenou práci lze snadno změřit (počtem zpracovaných kusů, provedených operací), podmínky provádění práce se nemění v příliš velkém rozsahu,
- pracovní výkon závisí z převážné míry na samotném pracovníkovi (není určován zařízením nebo obsluhovanými pracovišti),
- nejde o práci, kde převažují požadavky na kvalitu oproti požadavkům na kvantitu,
- použití výkonové normy neodporuje bezpečnostním předpisům. [3]

3.7.3 Podílová mzda

Podílová mzda se vyjádří jako podíl jednotlivce nebo kolektivu (procentní sazba) z peněžně vyjádřených výkonů, tržeb plánovaných pro určené časové období. Výše sazby podílové mzdy se stanoví na základě rozboru nákladových mezd ve vztahu k výkonům, využití pracovních sil, způsobu prodeje apod. Podílová mzda patří k progresivním formám odměňování vzhledem k vazbě až na realizovaný produkt, kde se v plné míře projeví množství i kvalita vyrobených výrobků.

Jako další modifikace uvedených základních forem mezd lze uvést následující formy mzdy:

- **Smluvní mzda** vychází z dohody, kdy se pracovník zaváže, že během dohodnutého časového období odvede určitý výsledek. Tento výsledek je stanoven s ohledem na dosavadní výkon příslušného pracovníka, jeho kvality práce a hospodárného chování.

Podnik se zavazuje vyplácet za vymezené časové období smluvně dohodnutou pevnou mzdu, která je diferencována podle smluvního procenta využití času. Tím není odměňován dosažený, ale očekávaný dohodnutý výsledek.

- **Mzda s měřeným denním výkonem** je pevnou časovou mzdou, která je diferencována pomocí hodnocení práce a která může být podle záměru podniku doplněna individuálním příplatkem za výkon. Při tomto systému není pracovník pod finančně odůvodněným tlakem výkonu, protože je mu zaručena rovnoměrná mzda. Při nižším výkonu musí bezprostředně nadřízený pracovník motivovat pracovníka k očekávanému výkonu prostřednictvím rozhovoru o výkonu podle denních nebo týdenních údajů o skutečném výkonu. Pro fungování této formy mzdy je rozhodujícím vedoucí pracovník na nejnižší úrovni řízení, protože na něm závisí, zda jeho podřízený odvedou v časové mzdě plánovaný výkon.

- **Programová mzda** je pevnou mzdou poskytovanou za zúčtovací období (týden, měsíc) za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu (programu), který je zadán skupině pracovníků s předpokládaným časem provedení. Při dodržení programu v množství a kvalitě, je členům skupiny vyplacena dohodnutá mzda. Vyšší než očekávaný výsledek není žádoucí a není mzdově zvýhodněný.

- **Smíšená mzda** představuje různé kombinace uvedených mezd. [3]

K základní mzdě přináleží pracovníkům ještě příplatky:

- mzda za práci přesčas
- ve svátek
- ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí
- práci v noci

Pro zjednodušení a zefektivnění poskytování příplatků může organizace zaručovat paušalizované a kumulované částky mzdových příplatků. [3]

3.7.4 Pohyblivé složky mzdy

Jak uvádí Rosochatecká a kolektiv [3], pohyblivé složky mzdy doplňují základní mzdy a jejich platnosti jsou zpravidla krátkodobější. Jsou důležitým nástrojem zvyšování hmotné zainteresovanosti pracovníků na výsledcích výroby. Umožňují zvýraznit mzdu u pracovníků podávajících systematicky vyšší a kvalitnější výkon. Jsou zaměřovány na zvýšení výkonů, kvality práce a výrobků, dosažení požadované úrovně zisku, nákladů, dodržování časových termínů při provádění prací.

Formy mohou být rozdílné a mění se podle potřeby hmotné motivace. Řadíme k nim prémie, výkonnostní a mimořádné odměny, podíly na hospodářském výsledku, roční odměny vedoucích pracovníků, odměny při významných životních a pracovních výročích, gratifikace.

Prémie

Prémie jsou nejběžnější formou pohyblivé mzdy (relativně samostatná forma mzdy). Mají stimulovat k plnění těch aspektů, které nepostihuje základní forma mzdy. Poskytují se v závislosti na plnění předem stanovených ukazatelů, zpravidla v průběhu roku po skončení sezónních prací nebo měsíčně a čtvrtletně. Poskytování prémie je upraveno prémieovými řády. Ustanovení prémieových řádů musí být stručná, jednoduchá a srozumitelná. Předně musí být zajištěna správná volba prémieových ukazatelů. Musí být jednoduché, srozumitelné a jejich plnění kontrolovatelné. Prémieové ukazatele musí být stanoveny tak, aby vyjadřovaly ty výsledky práce prémieovaných jednotlivců nebo kolektivů, na jejichž dosažení, případně překročení má podnik hospodářský zájem a jejichž naplnění mohou pracující přímo ovlivňovat. Na prémieové ukazatele navazuje výše prémie. Ta musí být stanovena tak, aby odpovídala pracovnímu úsilí potřebnému ke splnění prémieového ukazatele. Výše prémie se stanoví prémieovou sazbou z prémieové základny. Prémieová sazba bývá stanovena buď procentickým podílem z prémieové základny nebo přímou sazbou v korunách.

Gratifikace

Gratifikace se vyznačují tím, že jsou placeny jako příspěvek k určité příležitosti, jako dodatečná odměna a uznání za odvedenou práci. Mají sloužit jako podnět k zachování věrnosti podniku a ke stabilizaci budoucího pracovního výkonu. Pro zaměstnavatele jsou velmi pružným mzdovým nástrojem, který má pro zaměstnance mimořádnou přitažlivost. Zaměstnavatel si pomocí jejich závazného zakotvení zajišťuje konkurenceschopnost v soutěži o kvalifikované pracovníky. Nejběžnější formou jsou vánoční gratifikace, jubilejní gratifikace a gratifikace na dovolenou, odměny za roční účetní uzávěrku, mimořádné výplaty a tantiémy. [3]

3.8 Aktivizační faktory

Člověk je od přírody nadán vlastností, že se chce mít lépe a chce se mít lépe bez práce. Člověk je přitom nadán velkým množstvím energie svalů a energie mozku. Zájem pracovníků pracovat, tedy předávat tuto energii podniku, je většinou malý. Podnik proto musí vytvořit takový stav, aby člověk svou energii svalů a energii mozků ve prospěch podniku předával. Pracovníci k tomu musejí být vhodnými způsoby aktivizováni.

K aktivizování (donucování) pracovníků podniku k pracovní aktivitě využívá podnik donucovacích prostředků, tedy aktivizační sil (aktivizačních faktorů). Aktivizační faktory jsou podněty a síly, které nutí člověka k práci.

Aktivizační faktory jsou dvojího druhu:

- **Aktivizační faktory silové** – nutí člověka k práci jistou formou násilí, jakou jsou např. strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek.
- **Aktivizační faktory inspirativní** – podněcují člověka k práci dobrým pocitem, např. dobrým pocitem z dobře vykonané práce, dobrým pocitem z ocenění práce, dobrým pocitem z toho, že je člověk v něčem lepší než ti druzí apod.

Aktivizační faktory, má-li být jejich účinnost dostatečná, je třeba neustále nabuzovat. Děje se tak těmito opatřeními:

1. **Organizační strukturou**, a to konstrukcí takové organizační struktury, která vytváří podmínky pro uplatňování určitých aktivizačních faktorů. Konstrukce vymezuje: postavení organizační jednotky a konkrétního pracovníka v podniku – jeho nadřízenost a podřízenost – stanovuje vznik a sílu aktivizačních faktorů, které na pracovníka působí
2. **Vnitropodnikovými pravidly** jsou formulována určitá pravidla, povinnosti a úkoly, které jednotlivé organizační jednotky musejí respektovat a realizovat. Těmito pravidly, povinnostmi a úkoly jsou organizační jednotky soustavně nabuzovány a aktivizovány. [8]

3.8.1 Přehled aktivizačních faktorů

Aktivizační faktory jsou síly, které nutí a podněcují člověka k činnosti. Jsou to: faktory existenční, faktory strachu, faktor hmotné zainteresovanosti, faktor morálního ocenění, faktor seberealizace a faktor radosti z práce.

1. Faktory existenční

a) Pracovník má obavu, že bude-li pracovat špatně – bude propuštěn a stane se nezaměstnaným. Pracovník proto pracuje lépe, aby uhájil své postavení a svou účast v podniku. Mají-li existenční faktory působit, musí být někteří lidé z podniku občas propuštěni. Faktory existenční však působí jen tehdy, je-li mimo podnik mnoho nezaměstnaných a mají-li nezaměstnaní nízkou životní úroveň. Čím jsou tyto rozdíly větší, tím faktory existenční působí silněji.

b) Velmi silně však působí existenční faktory u malých podnikatelů, kteří nashromáždili určitý majetek, o který by mohli přijít, kdyby špatně podnikali. Takto působí existenční faktor např. u rolníků, živnostníků, ale také u malých s. r. o., které si již nashromáždily majetek svým podnikáním. Nepůsobí však tam, kde vlastníci získali majetek zdarma.

c) Velmi silně působí existenční faktory i na vlastníky, a to i u velkých podniků. Velký podnikatel má obavy z toho, že jeho podnik bude neúspěšný – zkrachuje a majitel podniku přijde o majetek. Působí na něj strach z likvidace podniku a strach z konkurzů.

2. Faktory strachu

a) Pracovníci podniků mají strach ze silné autority, která na pracovníka může křičet, může ho zesměšnit, může ho v očích spolupracovníků postavit do špatného světla atd. Touto formou je faktor strachu v podnicích velmi často využíván.

b) Pracovníci podniků mají také strach z nebezpečí soudních postihů, pokud by provedli něco špatně nebo by způsobili škodu.

c) Velmi silně působí strach z opovržení kolektivu. Faktor strachu má-li v podniku působit, musí být často nabuzován, např. tak, že šéf udělá „pořádek“ na pracovišti. Nejvíce je faktor strachu využíván v armádě, a také v podnicích, ve kterých je používán vojenský systém řízení.

3. Faktor hmotné zainteresovanosti

Touha po vyšším výdělku zvyšuje aktivitu člověka. Aktivizačně však působí především rozdíl v odměnách, tedy stav, že někdo má plat vyšší nebo nižší. V posledním období došlo k silnému omezení působení faktoru hmotné zainteresovanosti. To proto, že pracující si vynutili minimální mzdy (tuto mzdu musí pracovník dostat, i kdyby pracoval špatně) a také proto, že si odborové organizace vynutily a vynucují meziroční nárůsty mzdových prostředků, takže pracující dostávají vyšší mzdy i tehdy, když si je nezaslouží.

Hmotná zainteresovanost může aktivizovat pracovníky velmi silně, ovšem pouze za určitých předpokladů:

- je-li odměňování jednoznačně vázáno na ty aktivity pracovníka, o které má podnik zájem (např. na množství výrobků nebo na výsledek hospodaření);
- má-li pracovník informace o výsledku své zainteresovanosti hned po skončení práce nebo v co nejkratším časovém intervalu;
- jsou-li rozdíly v odměnách dostatečně vysoké – výrazné

4. Faktor morálního ocenění

Faktor morálního ocenění funguje tam, kde pracovníci jsou soustavně hodnoceni, dobří pracovníci jsou pochváleni a povyšováni, špatní kritizováni, dále tam, kde je dobrá práce

oceňována v podnikových novinách, a také tam, kde jsou pracovníci za dobrou práci oceňováni častými uznáními či jinými vyznamenáními. K faktorům morálního ocenění patří také způsoby povyšování v armádě. Faktor morálního ocenění je u nás málo využíván. Ve velkém je však využíván např. v zemědělství v západní Evropě, kde jsou pořádány pravidelné přehlídky výsledků hospodaření zemědělských podniků v okresech a postupně až v centru. Chovatelské a pěstitelské výsledky jsou veřejně oceňovány, zemědělci dostávají diplomy, čestná uznání či vyznamenání.

5. Faktor seberealizace

Pracovník pracuje proto, aby byl lepší než ti druzí, aby byl nejlepší a zvítězil. Působení tohoto faktoru je nejlépe vidět ve sportu. Běžci na dráze běží nikoliv proto, aby se proběhli nebo aby vydělali peníze, ale proto, aby zvítězili. A pro toto vítězství jsou schopni sáhnout až na dno svých sil.

Faktor seberealizace působí obdobně i mezi pracovníky v podnicích tak, že např. jeden pracovník chce být nejlepším svářečem, jiný nejlepším řidičem či traktoristou a další třeba nejúspěšnějším zlepšovatelem. Zejména každý představitel podniku, ale také vedoucí nižších organizačních jednotek chtějí dokázat, že právě oni jsou nejlepší. U řídicích pracovníků působí faktor seberealizace zvlášť silně - aktivizuje k nabytí šance postoupit do vyšší funkční kategorie. Faktor seberealizace, ač působí velmi silně, je málo využíván. Může být účinný tehdy, jsou-li výsledky práce neustále /denně nebo měsíčně, či čtvrtletně/ hodnoceny, pracovníci jsou zařazováni do pořadí od nejlepšího k nejhoršímu a jim jim dávána možnost vítězit. Aby faktor seberealizace soustavně působil, musí být i lidé neustále vyhodnocováni.

6. Faktor radosti z práce

Tento faktor působí zejména tam, kde pracovníci plně ovládají své pracoviště, rozhodují o něm, vytvářejí výrobky podle vlastní vůle. Působí zejména tam, kde pracovníci vidí za sebou dobrou práci, vidí své dobře upravené pracoviště, kde pracovníci mohou soustavně shromažďovat výsledky své práce a kochat se těmito výsledky. Tento faktor působí silně tehdy, jestliže pracovník vidí a cítí, že práce na jeho pracovišti probíhají z jeho vůle a z jeho rozhodnutí.

Všechny aktivizační faktory aktivizují člověka k podnikání. Aktivizační faktory však nepůsobí stále, ale působí v souladu s podmínkami, které jsou v podniku vytvořeny.

Aktivizační faktory tedy nepůsobí stále a nepůsobí také v každém prostředí. Je-li aktivizační faktor nabuzen, pak jeho vliv nejdříve stoupá a po určité době postupně klesá. Není-li stále nabuzován, pak nakonec jeho účinek vyhasíná. Aktivizační faktory je proto třeba soustavně nabuzovat, má-li jejich vliv na chování pracovníků podniku trvalý. Při vytváření podniku podnikatelé často nejdříve vytvoří vnitřní konstrukci podniku a teprve potom uvažují, jak pracovníky aktivizovat. Mnohé aktivizační faktory, které podniky chtějí uplatnit, zklamou proto, že v daném podnikovém prostředí se nemohou projevit. Například je-li vytvořena organizační struktura podniku podobná vojenské organizační struktuře a pracovníci podniku jsou v roli vykonavatelů, pak se v tomto podniku obtížně prosazují faktory existenční nebo faktory seberealizace či faktory radosti z práce. Aktivizační faktory působí na pracovníky tak, že u nich vyvolávají nutnost a potřebu pracovat. Některé z nich působí na člověka přímo silným tlakem, takže ho přímo nutí pracovat. Jiné z těchto faktorů vyvolávají u pracovníka dobrý pocit a dobrou pohodu, která ho inspiruje k práci. [8]

3.8.2 Využití silových aktivizačních faktorů v Baťových podnicích

❖ Existenční faktor v Baťových podnicích

Baťovy školy práce zaučovaly a vychovávaly víc pracovníků, než jich podnik potřeboval. Personální oddělení jich proto pracovištím přidělovalo víc, než jich pracoviště potřebovalo. Mělo-li pracoviště např. 50 pracovníků, bylo na ně přesunuto 5 zaškolenců. Z nich pak řekněme 2 nahradili přirozený úbytek /odchody do důchodu nebo na mateřskou dovolenou/. Zbylí 3 pracovníci měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu či nekvalitně. Protože všichni pracovníci o těchto opatřeních věděli, snažili se pracovat co nejlépe, aby nebyli zařazeni mezi špatné pracovníky a nemuseli z podniku odejít.

❖ Faktor strachu v Baťových podnicích

Faktor strachu byl uplatňován vysokou pravomocí vedoucích. Vedoucí měli právo užít jakékoli prostředky ke splnění cíle a zjednání nápravy. Rozhodnutí vedoucích pracovníků měla vždy plnou podporu vedení podniku, které za svými manažery vždy stálo. Vznikl-li

v podniku zvláštní problém, pak ho řešil šéf personálního útvaru. Šéf personálního útvaru se vyznačoval značnou vnitřní silou, ze které měli všichni pracovníci strach.

❖ **Faktor hmotné zainteresovanosti v Baťových závodech**

System odměňování v Baťových závodech se řídil určitými zásadami. Nadřízený měl vždy mnohem vyšší plat než jeho nejlepší podřízený. Odměny byly obecně vyšší než v jiných podnicích. Kromě odměn dostávali vedoucí další prostředky na svá konta. Z nich byly uhrazovány chyby a škody, které na pracovišti příslušného vedoucího vznikly. Tito pracovníci měli proto v každém okamžiku velmi pohyblivý plat, např. základní plat 20 000 + konto 30 000. Další zásada stanovovala, že nadřízený měl právo kdykoli změnit plat podřízených. [8]

3.8.3 Využití inspirativních faktorů v AK Slušovice

❖ **Faktor morálního ocenění v AK Slušovice**

Využívání morálního ocenění uvedeme na příkladu oceňování pracovníků při žních. Při žních byly výkony všech pracovníků denně vyhodnocovány. Po skončení pracovního dne každý pracovník znal nejen výši výkonů a s tím spojenou výši odměny /využívání faktoru hmotné zainteresovanosti/, ale byl informován i o výkonech všech ostatních pracovníků, jejichž pořadí bylo vyhlašováno.

Nejlepší pracovníci byli vyhlašováni denně, jejich fotografie zveřejňovány v podnikovém časopisu a na veřejných nástěnkách. Denní morální oceňování mělo na výkony žňových pracovníků větší pozitivní vliv než finanční příplatky.

❖ **Faktor seberealizace v AK Slušovice**

Tento faktor byl v AK Slušovice využíván především prostřednictvím komplexních hodnocení pracovníků. Každý technickohospodářský pracovník v AK Slušovice byl jednou za čtvrt roku komplexně hodnocen. Hodnocení bylo bodové. U každého pracovníka bylo hodnoceno 5 ukazatelů, které podnik považoval za rozhodující pro fungování podniku. Byly to tyto ukazatele:

- Hospodářské výsledky /byly hodnoceny výkony, zisk a produktivita práce, a to nejen absolutně, ale především ve srovnání s předchozím obdobím/.
- Jak řeší operativní problémy /zde se vycházelo z poznatků centrálního dispečinku/.
- Jaká nová opatření byla realizována na pracovišti příslušného vedoucího /zde se vycházelo z poznatků tzv. Technických rad, na kterých každý pracovník předkládal realizované nové náměty/.
- Samostatně bylo hodnoceno pracovní prostředí.
- Samostatně byla hodnocena péče o pracovníky.

Pravidelné hodnocení lidí a jejich zařazování do pořadí mělo větší aktivizační vliv než odměny. Využívání systému bodového hodnocení nejvíce nabuzovalo aktivitu pracovníků AK Slušovice. [8]

3.9 Formální a neformální odměny

V dobách s nedostatkem finančních zdrojů poskytuje odměna a uznání účinný levný způsob, jak zaměstnance povzbudit ke kvalitnějším pracovním výkonům.

Přestože peníze jsou pro zaměstnance důležité, to, co má tendenci motivovat je k výkonům – a to k nejvyšším výkonům - , je inteligentní a osobní typ uznání, jaký představuje skutečné ocenění dobře odvedené práce. [7]

Bob Nelson [7] rozlišuje odměny na **neformální, odměny za zvláštní úspěchy a aktivity a odměny formální.**

3.9.1 Neformální odměny

Mezi neformální odměny řadí např. uznání zdarma, veřejné uznání, oceňující aktivity, volný čas, věcné odměny, zábavu, oslavy.

Některé z nejefektivnějších forem uznání nestojí vůbec nic. Upřímná slova díky od správné osoby ve správném čase mohou pro zaměstnance znamenat více než zvýšení platu, formální ocenění nebo celá stěna diplomů či plaket. Část působivosti těchto odměn pramení z uvědomění si, že někdo věnoval čas tomu, aby si povšiml dosaženého výsledku, zjistil, který zaměstnanec je za něj zodpovědný a včas ho pochválil.

Jeden večer během vánočních svátků otevře společnost The Walt Disney Company Disneyland pouze zaměstnancům a jejich rodinám. Provoz zajišťují členové vedení oblečení do kostýmů. Kromě toho, že je to velká legrace, dovoluje tato událost spatřit zábavní park z pohledu zákazníka. Dlouhá řada programů navozuje pocit kamarádství a identifikace se společností. Jsou zde zahrnuty i programy, kdy se kolegové chválí navzájem a neformální večírky na loďkách. Spokojenost zaměstnanců i zákazníků společnosti Disney patří v průmyslu k nejvyšším a představuje základ úspěchu společnosti.

Zaměstnanci vysoce hodnotí, dostávají-li informace o své práci, o svém pracovním výkonu a o tom, jak si vede podnik. A pokud je komunikace osobní a dobře načasovaná, hodnotí ji ještě více.

„Pokaždé, když vzbudíte v lidech lepší pocit o sobě samých, vytváříte tím silnou motivaci.“ Rebeca Boyleová, ředitelka výukové služby Empire of America Federal Savings Bank

Hotovost či náhražka hotovosti /jako např. kupony či body, které mohou být vyměněny za zboží/ však dávají zaměstnancům možnost vybrat si, jakým způsobem odměnu využijí. Protože jde o jejich vlastní volbu, vzrůstá pravděpodobnost, že budou spokojeni. Dárkové poukázky mají výhodu rychlého uspokojení, pružnosti finanční částky. Mohou být směněny na nejrůznějších místech za širokou škálu zboží, od kulinářských specialit po sekačky na trávu.

Odměna ve formě dalšího vzdělávání slouží dvěma cílům: upevňuje žádoucí chování a pomáhá jednotlivcům získat schopnosti, s jejichž pomocí se odborně zdokonalí.

„Pokud věříte, že každý v organizaci musí využít svůj plný potenciál, aby organizace byla úspěšná, pak je výuka – pro každého – naprosto nezbytná“ generál John J. Loh, US Air Force [7]

3.9.2 Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity

Mnoho společností se snaží vytvořit odměny za zvláštní úspěchy nebo chování. Většina těchto odměn oceňuje chování zaměstnanců, které je žádoucí ve všech organizacích, jako jsou úsporné návrhy, výjimečný zákaznický servis a dosažení prodejních cílů.

Příkladem odměny za zvláštní úspěchy a aktivity může být „Ocenění pro vynikajícího zaměstnance“. Ocenění má mnohem větší význam, pokud se na výběru podílejí spolupracovníci, nejen management. Dalším příkladem jsou odměny za produktivitu/produkci/kvalitu. Lidé mají sklon být spokojeni, produktivní a motivovaní, když je jejich práce uznávána a oceňována způsobem, který si vysoce cení. Dále sem patří odměny za návrhy zaměstnanců, odměny za služby zákazníkům, odměny za prodejní cíle, skupinové/týmové odměny. [7]

3.9.3 Formální odměny

Formální odměny nejsou pro jednotlivé zaměstnance tak motivující, jako konkrétnější a osobnější formy ocenění, ale neznamená to, formální programy nejsou důležité. Takové programy jsou užitečné pro formální uznání významných úspěchů, zvláště pokud pokrývají delší časové období.

Bob Nelson [7] uvádí několik způsobů, jak to udělat, aby programy měly nějaký vliv na motivaci a uspokojení zaměstnanců:

✓ Spojte odměny a potřeby

Protože každý zaměstnanec má jiné potřeby, musí být systém odměn flexibilní. Pokud je to možné, odměny by měly být přizpůsobeny každému zaměstnanci.

✓ Ujistěte zaměstnance o spravedlnosti odměn

Každý zaměstnanec musí pochopit ve vztahu k požadavkům práce a k tomu, co dostávají zaměstnanci s podobnou prací mimo podnik, že poskytované odměny jsou spravedlivé.

✓ **Ujistěte se o správném načasování**

Je nejlepší naplánovat časté předávání odměn, aby je zaměstnanci dostali brzy poté, kdy dosáhli pracovního úspěchu.

Mezi formální odměny řadíme mnohoúrovňové systémy odměn, bodové systémy, soutěžení, výlety pracovních skupin, zvláštní události, cestování, vzdělání, osobní růst, osobní rozvoj, zodpovědnost, zviditelnění, oslavy výročí společnosti, hrazení zdravotní péče apod.

„Zaměstnanci budou vnímavější k formálním podnikovým programům, když budou věřit, že se o ně podnik opravdu zajímá na osobní každodenní úrovni.“ Rosalind Jeffriesová, konzultantka v oblasti odměn a odměňování

Významnou odměnou, pokud jde o náklady, plánování a čas, je cesta předávaná zaměstnancům organizace, kteří podávají vysoký výkon. Motivační odměna ve formě cesty má řadu výhod: je extrémně žádoucí a atraktivní, poskytuje vhodné místo pro upevňování týmového ducha či vzdělání, zaměstnanci na takovou cenu mohou být hrdí, během kvalifikačního období poskytují dobrou motivaci k zapojení se. [7]

4 Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek konkrétního podniku

4.1 Představení podniku České dráhy, a. s. [9]

Historie

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy.

Byla založena jako společnost integrující v sobě činnosti dopravního podnikání v přepravě osob a zboží spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravní cesty v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněných státem.

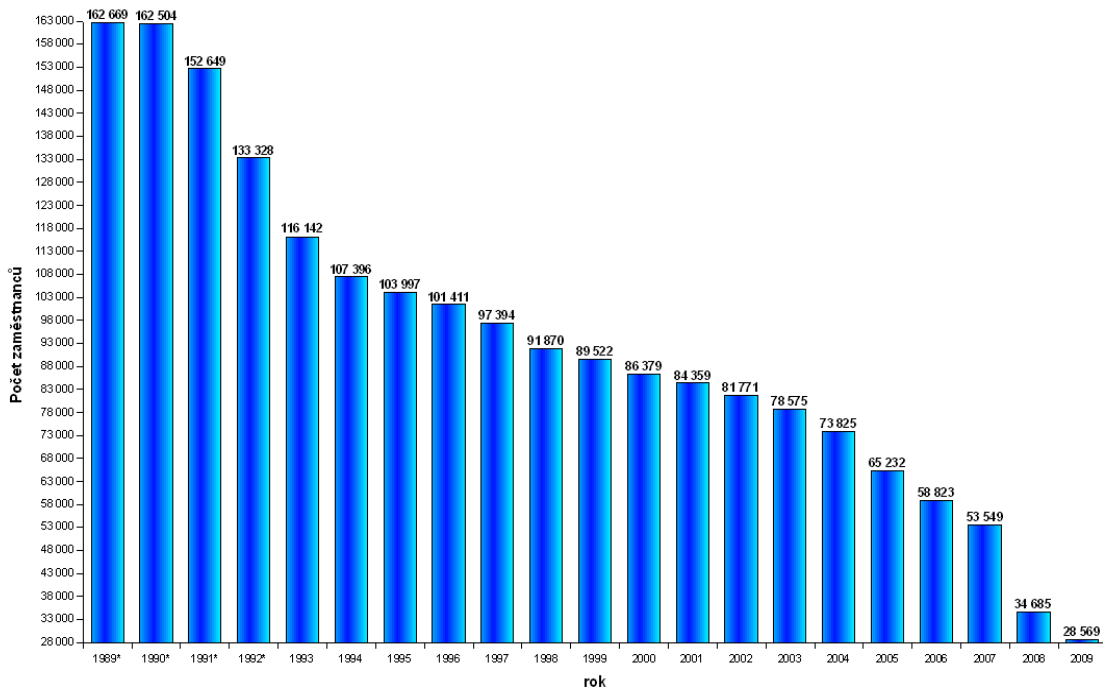
Nástupnické organizace

Transformací státní organizace České dráhy vznikly tři nástupnické organizace.

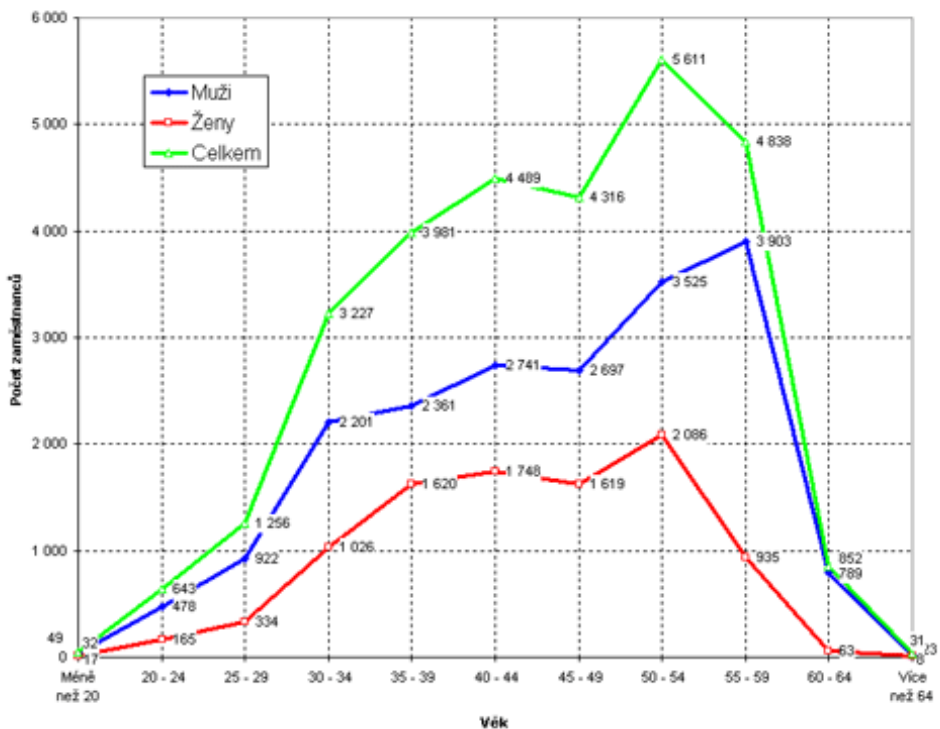
- **Akciová společnost České dráhy**, která poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty.
- **Státní organizace Správa železniční dopravní cesty**, která hospodaří s majetkem státu a mimo jiné poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.
- **Drážní inspekce** jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí.

Personalistika v číslech

Graf č. 1: Počty zaměstnanců ČD, a.s. (ČSD) od roku 1989



Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců ČD, a.s.



České dráhy, a.s., prochází rozsáhlou restrukturalizací. K 1. 12. 2007 se vyčlenil segment nákladní přepravy a vznikla dceřiná společnost ČD Cargo, a.s. V důsledku změny zákona číslo 77/2002 Sb. v platném znění přešlo k 1. 7. 2008 od Českých drah ke Správě železniční dopravní cesty necelých 10 000 zaměstnanců. Klíčovými provozními profesemi pro České dráhy zůstávají i nadále následující povolání: strojvedoucí, výpravčí, vlakvedoucí a průvodčí osobní dopravy, posunovač, signalista a osobní pokladní. Průměrný věk zaměstnanců ČD činí 44,81 roku, pohybuje se tedy okolo průměrného aktivního věku.

ČD vyvíjí maximální úsilí při získávání mladých zaměstnanců a uvítají zájemce především o provozní profese. Jsou přijaty a schváleny základní zásady strategie náboru mladých zaměstnanců včetně motivačního programu pro žáky a studenty středních a vysokých škol. Prioritou zájmu jsou uchazeči na pozici strojvedoucí.

Pro své zaměstnance ČD vytvářejí odpovídající sociální zázemí, ať již prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, vyplývajících ze sjednané Podnikové kolektivní smlouvy, tak také užitím sociálního fondu.

Organizační jednotky

Organizační jednotky jsou organizační složky ČD s vymezenou územní působností zajišťující:

- Průřezové činnosti nezajišťované odštěpnými závody.
- Činnosti související s provozováním železniční dopravy a přepravy.

Zásobovací centrum

Předmětem činnosti je zajišťovat nákup, skladování a dodávky materiálových zásob organizačních složek ČD a činnosti související s předmětem podnikání ČD.

Odúčtovna přepravních tržeb

Předmětem činnosti je zabezpečovat úplnost plateb a zúčtování tržeb z vnitrostátní i mezinárodní osobní přepravy; provádět a kontrolovat vyúčtování a odúčtování se zahraničními a tuzemskými železničními podniky i obchodními partnery; odborně řídit pokladní službu v železničních stanicích; kontrolovat pokladní operace v železničních stanicích a v cestovních kancelářích s prodejem jízdních a rezervačních dokladů ČD a zřizovat nebo rušit pokladny v železničních stanicích; vykonávat odbornou přípravu a odborné zkoušky zaměstnanců pokladní služby; zajišťovat a koordinovat souhrnné práce související s odúčtováním vozů osobní přepravy a provádět s tím spojené účetní operace a činnosti související s předmětem podnikání ČD.

Vlakový doprovod osobní dopravy

Předmětem činnosti je zajišťovat doprovod vlaků osobní dopravy, a to především kontrolu jízdních dokladů, odbavení cestujících ve vlacích, podávání informací cestujícím, sběr prvotních dat průzkumů využívání vlaků a další činnosti související se zajištěním servisu pro cestující ve vlacích a s předmětem podnikání ČD.

Regionální správa majetku

Předmětem činnosti je zajišťovat výkon správy nemovitého majetku ČD s maximálním důrazem na efektivitu podnikání a další činnosti související s předmětem podnikání ČD.

Krajské centrum osobní dopravy

Předmětem činnosti je zajišťovat a organizovat osobní dopravu a přepravu a realizovat obchodně podnikatelskou činnost k cestujícím a činnosti související s předmětem podnikání ČD.

Regionální centra provozu

Předmětem činnosti je zajišťovat obsluhu dráhy na základě smluvního vztahu ČD a SŽDC, organizovat vlakovou dopravu a činnosti související s předmětem podnikání ČD.

[9]

5 Vlastní rozbor

Provozní obvod „X“, který je součástí organizační složky ČD, a. s., Regionálního centra provozu „Y“, jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci, protože převážná část mého profesního života je s touto organizací spojena. Problematikou mezd se zabývám na úseku práce a mezd od nástupu k této organizaci.

5.1 Početní stavy a věková struktura zaměstnanců

Provozní obvod „X“ jako organizační jednotka Regionálního centra provozu „Y“ vznikl přechodem z Uzlové železniční stanice „Z“ 1. září 2008. V současné době má v evidenčním počtu 247 zaměstnanců, z toho 140 mužů (56,7 %) a 107 žen (43,3 %). Řídící aparát se skládá z přednosta Provozního obvodu, náměstka přednosta Provozního obvodu a tří dozorčích provozu. Profesionální skladba PO „X“ je patrná v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Počty zaměstnanců PO

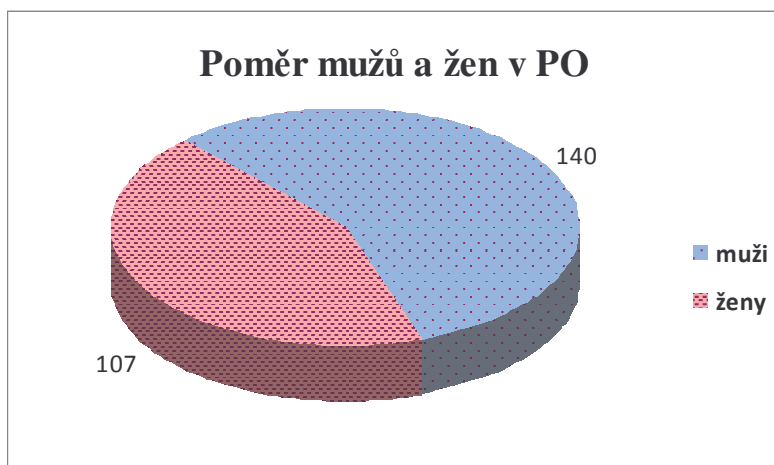
Provozní obvod „X“	k 31. 12. 2010		
	celkem	mužů	žen
řídící aparát	5	4	1
výpravčí	129	85	44
signalista	57	35	22
staniční dozorce	14	13	1
dozorce výhybek	5	0	5
závorář	3	0	3
hradlař-hláskář	14	0	14
staniční dělník	9	1	8
operátor žel. dopravy	7	0	7
komandující	2	1	1
skladník	1	1	0
hosp. správní referent	1	0	1
celkem	247	140	107
<i>celkem v %</i>	<i>100</i>	<i>56,7</i>	<i>43,3</i>

Zdroj: podnikové výkaznictví

Počet zaměstnanců v roce 2008 byl 257, z toho 159 mužů a 98 žen. V roce 2009 se počet zaměstnanců snížil na 247 a tento početní stav zůstal i v roce 2010.

Charakter práce v železniční dopravě předurčuje větší podíl mužů na této práci také v Provozním obvodu „X“, jak ukazuje graf č. 3.

Graf č. 3: Poměr počtu zaměstnaných mužů a žen v PO



Zdroj: podnikové výkaznictví

Počty zaměstnanců ČD a. s., (ČSD) se od roku 1989 neustále snižují. Jak již bylo zmíněno, je to ovlivněno rozsáhlou restrukturalizací ČD, a. s., která se samozřejmě projevila i v PO „X“. K poklesu počtu zaměstnanců došlo také v důsledku změn v celém národním hospodářství. Omezení těžby uhlí, změny v průmyslové výrobě, velký nárůst kamionové přepravy – to jsou zřejmě největší důvody velkého poklesu výkonů Českých drah a s tím souvisejícím snižováním početních stavů zaměstnanců. Snahou o zefektivnění práce /např. omezováním práce v noci, přechodem z nepřetržitého pracovního režimu na režim dvousměnný nebo jednosměnný, kumulací funkcí/ a postupným zaváděním nových technologií došlo k dalším úsporám zaměstnanců. Ke zmírnění dopadů na tyto propouštěné zaměstnance České dráhy využívají tzv. Doprovodný sociální program, který je financován z finančních prostředků státu. Oproti roku 2008 se počet zaměstnanců Provozního obvodu „X“ v roce 2010 snížil o 10, a to z důvodů rušení pracoviště závorářů, dále došlo ke sloučení pracovišť signalistů a redukcím u dozorců výhybek.

Z klíčových provozních profesí Českých drah spadají pod Provozní obvody funkce **výpravčí** a **signalista**. Z celkového počtu zaměstnanců Provozního obvodu jsou tyto profese nejpočetnější. Ve funkci výpravčí pracují 129 zaměstnanců, tj. 52,2 %, ve funkci signalista pracuje 57 zaměstnanců, tj. 23,1 %.

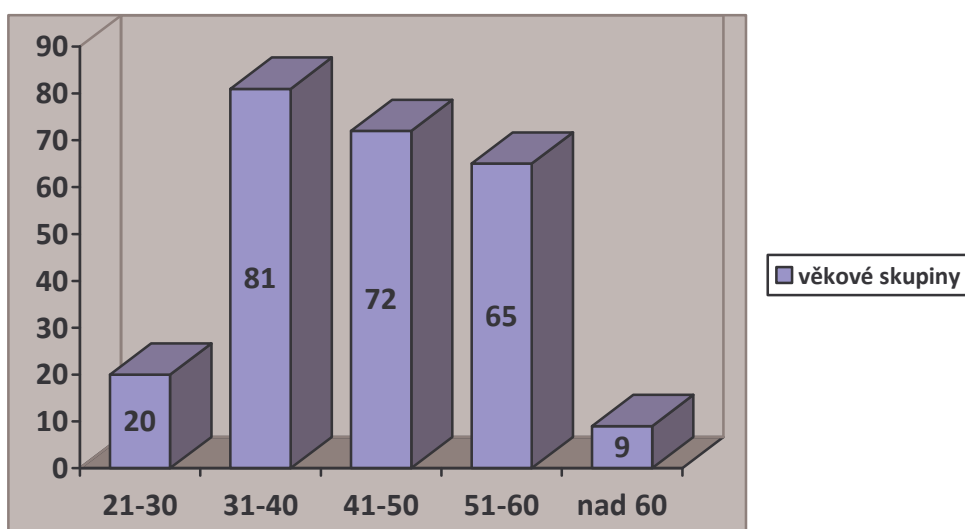
Tabulka č. 2: Profese výpravčí a signalista dle věkových skupin

funkce	celkem	věkové skupiny				
		21-30	31-40	41-50	51-60	nad 60
výpravčí	129	10	47	38	29	5
signalista	57	7	16	14	17	3

Zdroj: podnikové výkaznictví

Z pohledu na věkovou strukturu zaměstnanců Provozního obvodu je alarmující nejnižší podíl zaměstnanců do 30 let. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31 až 40 let, ovšem velkou skupinu představují zaměstnanci ve věku 51 až 60 let, což může v budoucnu způsobit problémy v době odchodu těchto zaměstnanců do starobního důchodu. V klíčové funkci výpravčí pracuje 5 zaměstnanců ve věku nad 60 let.

Graf č. 4: Věková struktura zaměstnanců PO



Zdroj: podnikové výkaznictví

5.2 Mzdový systém Provozního obvodu „X“

5.2.1 Forma mzdy

Zaměstnanci Českých drah jsou odměňováni podle Řádu pro odměňování zaměstnanců ČD, který je součástí Podnikové kolektivní smlouvy. Forma mzdy je stanovena jako mzda časová. Určuje se jako měsíční tarif nebo mzda sjednaná ve smlouvě o mzdě odpovídající odpracované době, popř. jako součin hodinového mzdového tarifu přiznaného tarifního stupně a odpracované doby. Zařazení povolání (pracovní činnosti) do tarifních stupňů se provádí podle Katalogu prací. Kvalifikační náročnost prací v rámci povolání je vyjádřena tarifním stupněm (tarifními stupni) uvedeným u každého zaměstnání. Zaměstnanci jsou zařazováni do tarifního stupně v rámci jednoho povolání (pracovní činnosti) podle kvalifikační náročnosti převážně vykonávané práce a při kumulaci různých povolání (pracovních činností) do tarifního stupně podle nejnáročnější práce, kterou budou v zúčtovacím období vykonávat. [12]

Tabulka č. 3: Mzdové tarify

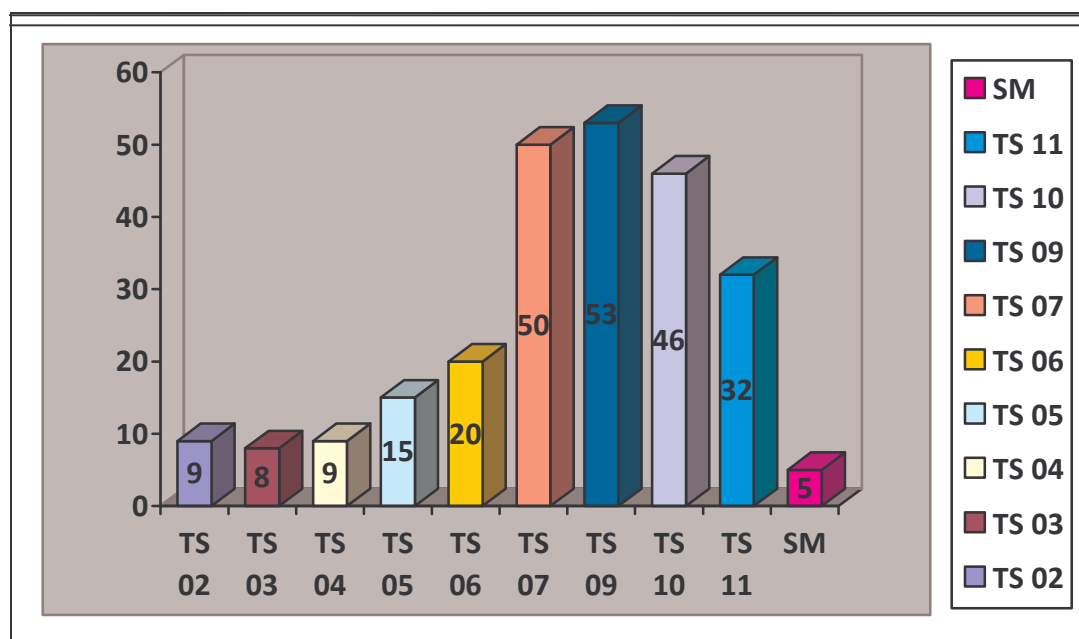
Tarifní stupeň	Měsíční tarif	Hodinový mzdový tarif pro pracovní dobu		
		40 hod.	37,5 hod.	36 hod.
1	9 600	55,50	59,30	61,50
2	11 030	63,80	63,10	70,70
3	12 400	71,70	76,50	79,50
4	13 800	79,80	85,20	88,50
5	15 120	87,40	93,30	96,90
6	16 550	95,70	102,20	106,10
7	17 920	103,60	110,60	114,90
8	19 210	111,00	118,60	123,10
9	20 590	119,00	127,10	132,00
10	22 020	127,30	135,90	141,20
11	23 290	134,60	143,80	149,30
12	24 730	142,90	152,70	158,50
13	25 980	150,20	160,40	166,50
14	27 700	160,10	171,00	177,60
15	31 010	179,20	191,40	198,80
16	34 210	197,70	211,20	219,30

Zdroj: [11]

Oproti roku 2009 byly měsíční tarify v roce 2010 navýšeny o 0,5 – 1,3 % dle tarifu, sazby příplatku za praxi zůstaly na stejné výši, minimální výše výkonové odměny se snížila ze sazby 5,5 % z tarifní mzdy na 5 %.

Počet zaměstnanců zařazených do jednotlivých tarifních stupňů znázorňuje graf č. 5. Nejvíce zaměstnanců je zařazeno do tarifního stupně 9 (53 zaměstnanců), následuje TS 7 (50 zaměstnanců) a TS 10 (46 zaměstnanců). Nejméně zaměstnanců je zařazeno v tarifních stupních 2, 3 a 4. V těchto tarifních stupních jsou funkce staniční dělník (TS 2), závorář (TS 3), hradlař-hláskář (TS 4). Smluvní mzdu má 5 zaměstnanců podniku.

Graf č. 5: Počet zaměstnanců v tarifních stupních a se smluvní mzdou



Zdroj: podnikové výkaznictví

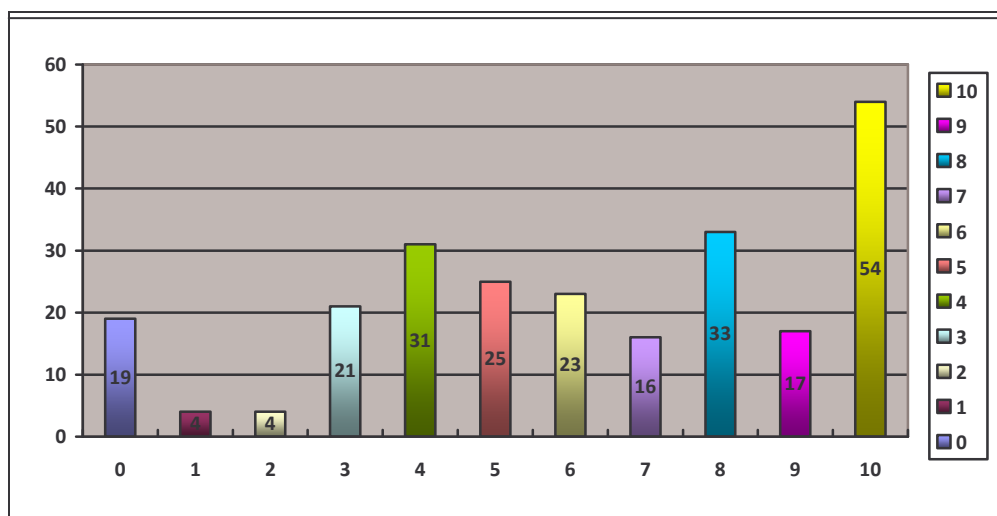
Tabulka č. 4: Měsíční sazby příplatku za praxi

Započtená délka doby praxe přes										
TS / pásmo	3 r.	6 r.	9 r.	12 r.	15 r.	18 r.	21 r.	24 r.	27 r.	30 r.
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1	40	80	120	160	210	270	340	410	480	550
2	40	80	130	190	250	330	410	490	570	650
3	40	80	140	210	300	390	480	570	660	750
4	40	90	150	250	350	450	550	650	750	850
5	40	90	180	290	400	510	620	730	840	950
6	50	100	210	330	450	570	690	810	930	1050
7	60	120	240	370	500	630	760	890	1020	1150
8	70	140	270	410	550	690	830	970	1110	1250
9	80	160	300	450	600	750	900	1050	1200	1350
10	90	180	330	490	650	810	970	1130	1290	1450
11	100	210	390	570	750	930	1110	1290	1470	1650
12	110	250	450	650	850	1050	1250	1450	1650	1850
13	120	290	510	730	950	1170	1390	1610	1830	2050
14	130	330	570	810	1050	1290	1530	1770	2010	2250
15	140	370	630	890	1150	1410	1670	1930	2190	2450
16	150	410	690	970	1250	1530	1810	2090	2370	2650

Zdroj: [11]

Počet zaměstnanců podle odpracovaných let je znázorněn v grafu č. 6. Letové pásmo je navyšováno za každé tři roky, max. do 10. pásma – nad 30 odpracovaných let už zůstává stejné. Nejvíce zaměstnanců je právě v nejvyšším letovém pásmu (54), v 8. letovém pásmu, tj. za odpracovaných 24 – 27 let, je 33 zaměstnanců.

Graf č. 6: Počet zaměstnanců podle letových pásem



Zdroj: podnikové výkaznictví

Charakteristika dvou klíčových povolání Provozního obvodu dle Katalogu prací:

Výpravčí:

Řízení a zabezpečování vlakové dopravy v přiděleném obvodu železniční stanice, popř. v určeném úseku trati. Zajišťování pravidelnosti a nezávadnosti dopravního provozu při řešení úkolů neobvyklým způsobem, s vysokou mírou odpovědnosti za škody s nejšířšími společenskými důsledky, spojené s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby trvale vysokého stupně zobecnění jevů, značného množství variant řešení, s nároky na mimořádné schopnosti tvůrčí, komunikační apod. Řízení a koordinace složitých systémů, s odpovědností za škody a se značnými nároky na schopnost řešit v obtížných podmínkách konfliktní situace spojené zpravidla obecným ohrožením nejširší skupiny osob. Řízení a kontrola posunovací a vlakové činnosti včetně odpovědnosti za plnění úkolů směny.

Signalista:

Odborné práce při zajišťování a zabezpečování vlakové cesty a posunu s odpovědností za škody, spojené s možností obecného ohrožení osob, technických prostředků a možného ohrožení plynulosti vlakové dopravy. Přestavování ústředně, místně a ručně stavěných výměn, výkolejek a návěstidel pro vlaky a posun se zjišťováním volnosti koleje. Sledování návěstidel a dávaných návěstí a jízd vlaků. Obsluha ostatních zabezpečovacích a sdělovacích zařízení. [12]

Podle tarifních stupňů je zařazení výpravčích následující: 51 zaměstnanců je zařazeno do TS 9, 46 zaměstnanců je zařazeno do TS 10 a 32 zaměstnanců je zařazeno do TS 11. Ve funkci signalista je zařazeno 19 zaměstnanců v TS 6 a 38 zaměstnanců v TS 7.

Podle letového pásma je nejvíce zaměstnanců ve funkci výpravčí v nejvyšším letovém pásmu – 32 zaměstnanců, tj. 24,8 %. Ve funkci signalista je také nejvíce zaměstnanců v nejvyšším letovém pásmu – 13, tj. 22,8 %.

5.2.2 Průměrná měsíční mzda

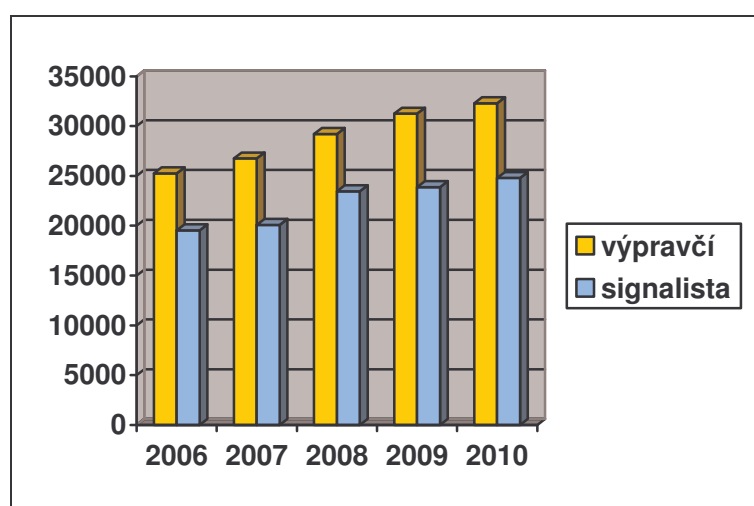
Dosažená výše průměrné mzdy za rok 2010 v Provozním obvodu „X“ byla 28 019 Kč. Průměrná měsíční mzda v roce 2009 byla ve výši 27 004 Kč. Oproti roku 2009 vzrostla průměrná mzda v roce 2010 o 3,76 %. V porovnání s předchozími lety byl tento nárůst cca o 6 % nižší.

Tabulka č. 5 Průměrná měsíční mzda podle jednotlivých funkcí

funkce	průměrná mzda				
	2006	2007	2008	2009	2010
výpravčí	25 263	26 754	29 220	31 257	32 302
signalista	19 547	20 093	23 467	23 879	24 802
staniční dozorce	19 345	20 783	23 143	23 314	24 948
dozorce výhybek	16 658	17 491	20 071	16 915	17 430
závorář	15 177	16 509	17 785	17 257	17 867
hradlař-hláskář	15 428	14 829	18 008	19 140	19 053
staniční dělník	11 139	12 154	14 407	12 466	12 382
operátor žel. dopravy	15 114	16 311	18 200	20 101	19 685
komandující	19 697	20 514	23 427	20 706	22 598
skladový referent	12 284	13 156	15 733	19 715	19 117
správní referent	17 909	18 291	22 398	21 959	21 920

Zdroj: podnikové výkaznictví

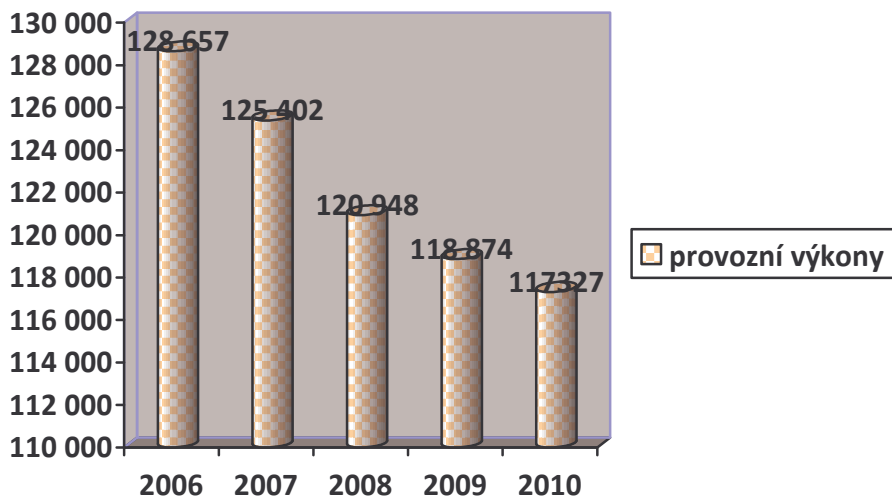
Graf č. 7: Průměrná mzda - výpravčí a signalista



Zdroj: podnikové výkaznictví

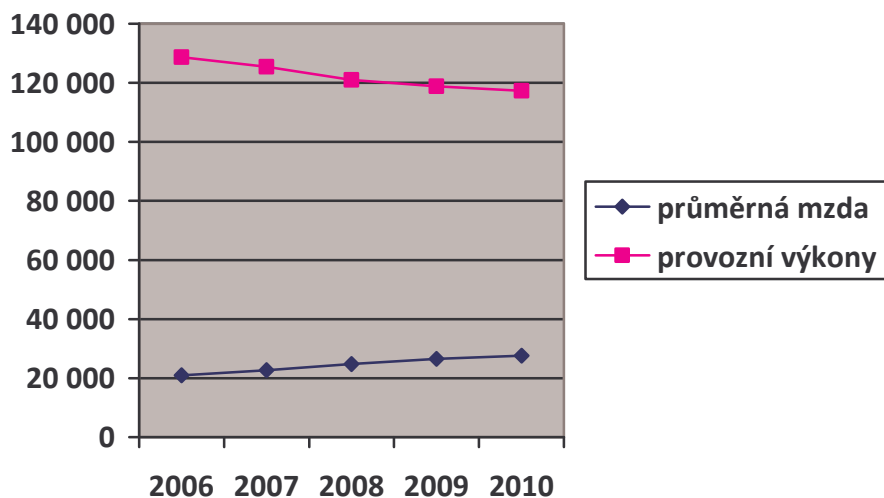
Sledované průměrné měsíční výkony vlakotvorby za Provozní obvod rok od roku klesají. Trend je opačný než u průměrných mezd, které se naopak rok od roku zvyšují, i když obě sledované hodnoty se v r. 2010 oproti r. 2009 nezměnily v takové míře, jak tomu bývalo v letech předcházejících.

Graf č. 8: Průměrné měsíční provozní výkony PO



Zdroj: podnikové výkaznictví

Graf č. 9: Porovnání vývoje provozních výkonů a průměrné mzdy PO



Zdroj: podnikové výkaznictví

5.2.3 Mzdová zvýhodnění a příplatky

Podnik poskytuje svým zaměstnancům mzdová zvýhodnění a příplatky. Stanovená výše příplatků je zakotvena v Podnikové kolektivní smlouvě. Nad rámec zákona stanovených příplatků podnik poskytuje **příplatek za zaškolování**, který se poskytne zaměstnanci, který je při výkonu vlastní práce pověřen zaškolováním zaměstnance nebo žáka a dohledem na jeho práci. V roce 2010 je stanoven 6 % mzdového tarifu při zaškolování žáků v rámci provozní praxe nebo zaměstnanců, kteří před zaškolováním měli praxi v rámci ČD a 12 % mzdového tarifu při zaškolování nových zaměstnanců bez praxe v rámci ČD. Dalším příplatkem je **příplatek za režim práce** ve výši 7, 10 nebo 12 Kč v závislosti na tom, zda je pracoviště v jednosměnném, dvousměnném nebo třisměnném pracovním režimu. Poskytuje se též **příplatek 25 Kč za každou odpracovanou směnu ve vícesměnném pracovním režimu, která je kratší než 6 hodin**. Kolektivní smlouva stanoví i **příplatek 60 Kč za každou odpracovanou směnu, v níž je začátek směny nebo konec směny v době mezi 22:00 hod. až 5:00 hod.** Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště je 10 % průměrného výdělku, nejméně však 20 Kč za hodinu pohotovosti. Nově přibyla v roce 2009 **odměna za udržení kvalifikace**, v kolektivní smlouvě r. 2010 přejmenována na **příspěvek za udržení zdravotní a odborné způsobilosti**. Účelem poskytování příspěvku je udržení zdravotní způsobilosti zaměstnance a ohodnocení náročnosti při udržování kvalifikace v rámci jednotlivých zaměstnání. Příspěvek se poskytuje 2x ročně, a to ve výši 50 % příspěvku. Podle kategorií povolání činí výše příspěvku za 12 měsíců 2000, 3000 nebo 6000 Kč. **Příplatek za praxi** se poprvé poskytuje za odpracované tři roky a zvyšuje se vždy po třech letech v závislosti na přiznaném tarifním stupni. Sazby příplatku za praxi jsou uvedeny v tabulce č. 4. [12]

5.3 Zaměstnanecké benefity

Podnik poskytuje svým zaměstnancům různé druhy benefitů, které jim zajišťuje Podniková kolektivní smlouva. Mezi nejvýznamnější patří zaměstnanecké jízdní výhody a dovolená.

- **Zaměstnanecké jízdní výhody**
 - jsou poskytnuty zaměstnancům i jejich rodinných příslušníkům. Na základě mezinárodních smluv mohou zaměstnanci využívat i zahraničních jízdních výhod.
- **Dovolená**
 - zaměstnancům je přiznán nad rámec zákona jeden nebo dva týdny dovolené, podle délky stanovené týdenní pracovní doby, pracovního režimu a povolání
- **Kondiční pobyty**
 - pro zaměstnance v exponovaných povoláních (pracovních činnostech) podnik zajišťuje kondiční pobyty. Jsou určeny pro zaměstnance, kteří vykonávají těžkou fyzickou práci s jednostranným zatížením a nefyziologickým průběhem zatížení během směny nebo vykonávají práci charakterizovanou vysokou neuropsychickou zátěží a zároveň splňují podmínku nepřetržité práce 20 let v podniku a 10 let ve vyjmenovaných povoláních
- **Výstrojní součásti**
 - zaměstnancům ve vybraných funkcích (pracovních činnostech) podnik poskytuje výstrojní součásti (stejnokroj, akční oděv). Zároveň poskytuje příspěvek na údržbu výstrojních součástí
- **Stravování**
 - Podnik poskytuje svým zaměstnancům stravování ve formě poukázek na jídlo
- **Příspěvek na životní a penzijní pojištění**
 - příspěvek zaměstnavatele ve výši 800 – 1250 Kč měsíčně na penzijní pojištění zaměstnancům a příspěvek zaměstnavatele ve výši 750 Kč měsíčně na životní pojištění je poskytován po jednom roce pracovního poměru [12]

- **Sociální fond**

- ze sociálního fondu podnik poskytuje příspěvek na rekreaci, příspěvek na stravování, odměny při životním výročí a při odchodu do důchodu, odměny za aktivity humanitárního charakteru

Sociální výpomoc

Ze SF ČD lze poskytovat jednorázovou nevratnou sociální výpomoc v těchto případech:

- a) zaměstnanec bude postižen živelní událostí,
- b) zaměstnanec bude postižen ekologickou nebo průmyslovou havárií regionálního nebo celorepublikového charakteru a rozsahu,
- c) zaměstnanec bude postižen rozsáhlou havárií jím obývaného domu nebo bytu,
- d) při mimořádné sociální situaci vyvolané závažným zhoršením zdravotního stavu zaměstnance nebo jeho rodinného příslušníka, případně úmrtím rodinného příslušníka. Sociální výpomoc lze poskytnout i rodinným příslušníkům po zemřelém zaměstnanci.

Maximální výše sociální výpomoci je stanovena následovně:

- ✓ sociální výpomoc (nevratná) z důvodu živelní události, ekologické nebo průmyslové havárie regionálního nebo celorepublikového charakteru a rozsahu až do výše 60 000 Kč,
- ✓ sociální výpomoc (nevratná) z ostatních důvodů až do výše 30 000 Kč.

Dárkové kupóny

- ✓ za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru (např. bezpříspěvkovým dárcům krve a krevních derivátů) ve výši 200 Kč za odběr krve,
- ✓ za získání „Zlaté medaile Prof. MUDr. Jana Janského“ (uděluje se za 40 odběrů) nebo Zlatého kříže ČČK 1. až 3. třídy (uděluje se za 80, 120 a 160 odběrů) jednorázový finanční dar ve výši 2500 Kč,
- ✓ za životní výročí 60 let ve výši 2 000 Kč.

5.4 Aktivizační faktory v Provozním obvodu „X“

5.4.1 Vliv aktivizačních faktorů na pracovní sílu

Aktivizační faktory silové

Faktor existenční v podniku působí tehdy, pokud zaměstnanec závažným způsobem poruší pracovní kázeň. V minulosti již bylo několik zaměstnanců propuštěno nebo přeloženo na nižší pracovní pozici, protože nedodrželi služební předpisy a postupy, čímž došlo nebo mohlo dojít k nehodě a značným škodám na životech a na majetku.

V současné době se připravuje přechod zaměstnanců ČD k SŽDC (Správě železniční dopravní cesty) k 1. 7. 2011. Faktor existenční zde působí i z tohoto důvodu, zvláště u řídicího aparátu a zaměstnanců, kteří se přímo nepodílejí na provozu.

Faktor strachu působí zvláště na provozní zaměstnance, protože jejich chyba či nedbalost při práci se projeví hned a může mít nedozírné následky. Závažné pochybení by samozřejmě vedlo k přeřazení pracovníka na méně odpovědné (také méně finančně ohodnocené) místo či dokonce k propuštění a samozřejmě k úhradě způsobené škody. Strach z fyzického trestu v podniku nepůsobí.

Faktor hmotné zainteresovanosti u většiny zaměstnanců až tak silně nepůsobí, protože výkonové odměny nejsou v takové částce, která by tento faktor významně podporovala. Výše 5 % výkonové odměny se pohybuje v rozsahu 552 Kč až 1165 Kč dle tarifního stupně. Mimořádné odměny se provozním zaměstnancům vyplácejí výjimečně, např. při zabránění nehodové události nebo záchraně lidského života. Ale samozřejmě ocenění práce zvýšením výkonové odměny nebo přiznáním mimořádné odměny má na zaměstnance pozitivní dopad.

Aktivizační faktory inspirativní

Faktor morálního ocenění - ohodnocení zaměstnanců např. při zabránění nehodové události nebo poskytnutí pomoci cestujícím je řešeno zveřejněním v tzv. „Denních zprávách přednosty PO“, které si v tištěné podobě mohou přečíst na svých pracovištích všichni zaměstnanci.

Faktor seberealizace zde působí, zvláště u nejdůležitější provozní funkce výpravčí. Jejich práce je neustále sledována a denně hodnocena, i když pravidelné veřejné vyhodnocování nejlepšího pracovníka zde neprobíhá.

Faktor radosti z práce u zaměstnanců působí, protože je za nimi vidět dobře vykonaná práce, zvláště po úspěšném vyřešení mimořádných událostí, jako jsou např. výluky.

5.4.2 Efektivnost aktivizačních faktorů

- **Zaměstnanecké jízdní výhody**

Téměř 100 % zaměstnanců využívá poskytované zaměstnanecké jízdní výhody. Zaplacením částky 250 Kč za osobu na rok je umožněno zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům využívání tzv. IN Karty k cestování vlaky ČD. Velká část zaměstnanců využívá též zahraniční jízdní výhody, zejména při cestách do Německa, Rakouska, Švýcarska a na dovolené do Itálie a Řecka. Po zakoupení Mezinárodního průkazu FIP (100 Kč) je pro každý jednotlivý stát poplatek 100 Kč na osobu, k cestám je možno využít čtyři políčka, platnost každého je 48 hodin.

- **Dovolená**

Jeden nebo dva týdny dovolené nad rámec zákona jsou pro zaměstnance významným benefitem, kterého by se jen neradi vzdávali.

- **Kondiční pobyty**

Jen malá část zaměstnanců tento benefit nevyužívá, většinou je velký zájem o kondiční pobyty v jarních měsících. Kondiční ozdravné pobyty v délce 12 dnů probíhají v Čechách v Luhačovicích, Mariánských Lázních a Poděbradech a na Slovensku v Rajeckých Teplicích a Lúčkách.

- **Stravování**

Poskytování stravenek zaměstnancům je využíváno zaměstnanci stoprocentně, což svědčí o velké oblibě tohoto příspěvku. Podnik poskytuje stravenky v hodnotě 60 Kč, příspěvek podniku činí 24 Kč.

- **Sociální fond**

Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou čerpat 1x ročně dotovanou rekreaci z katalogu cestovní kanceláře ČD Travel, s.r.o., nebo 1x ročně příspěvek /max. 2500 Kč/ na rekreaci z katalogu cestovních kanceláří, které mají sídlo na území ČR nebo na rekreační pobyty v zařízeních uvedených na veřejných stránkách O9 GŘ ČD. Již první dny po zveřejnění katalogu ČD Travel je značný zájem mezi zaměstnanci o tyto dotované rekreace. Příspěvek ze SF ČD na TDM /tábory dětí a mládeže a LOP /letní ozdravné pobyty/ lze poskytnout nejvýše 2x ročně na nezaopatřené dítě (děti). Výše příspěvku je 50 % z ceny. Též o tento příspěvek je mezi zaměstnanci velký zájem.

- **Příspěvek na životní a penzijní pojištění**

Možnost příspěvku zaměstnavatele na životní a penzijní pojištění zaměstnancům využívá 88,4 % zaměstnanců. Měsíční částka, kterou podnik zaměstnancům přispívá, je pro zaměstnance zajímavá a díky tomuto příspěvku si penzijní a životní pojištění většina zaměstnanců sjednala. Jen menší část mladších zaměstnanců penzijní pojištění nemá uzavřeno a zaměstnancům v důchodovém věku se příspěvek neposkytuje.

- **Kurzy výpravčích**

Další motivací, zejména pro mladší zaměstnance, je pořádání kurzů pro výpravčí. Zaměstnanci si mohou absolvováním kurzu zvýšit kvalifikaci a po vykonání kvalifikačních zkoušek postoupit např. z funkce signalista nebo dozorce výhybek na funkci výpravčí. V současné době je ze strany zaměstnavatele na tyto perspektivní zaměstnance vytvářen určitý tlak, neboť zaměstnanců, kteří se ve funkci výpravčí blíží důchodovému věku, je větší množství.

- **Odměny**

Zaměstnancům se za mimořádný přístup k výkonu práce, případně za plnění mimořádných úkolů a ocenění jejich praktických znalostí a dovedností poskytuje mimořádná odměna.

Dále se zaměstnancům poskytuje ke dni

a) životního jubilea **50 let věku**,

b) **prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod** dle ustanovení § 28 zákona č. 155/1995 Sb.

- ✓ mimořádná odměna ve výši **10 000 Kč** zaměstnanci, jehož pracovní poměr k ČD trval **nepřetržitě nejméně 5 let** před vznikem skutečnosti,
- ✓ mimořádná odměna ve výši **14 000 Kč** zaměstnanci, jehož pracovní poměr k ČD trval **nepřetržitě 10 a více let** před vznikem skutečnosti

Zaměstnanci, jehož pracovní poměr k ČD **trval nepřetržitě 10 a více let** se při skončení pracovního poměru (uzavřený na dobu neurčitou) dohodou dle ustanovení § 49 ZP z důvodu odchodu do starobního důchodu, poskytně jako ocenění jeho přínosu pro zaměstnavatele **mimořádná odměna ve výši 20 000 Kč**.

- **Odstupné**

a) odstupné podle ustanovení § 67 odst. 1 ZP **zvýšené o dva násobky průměrného měsíčního výdělku** náleží při skončení pracovního poměru zaměstnanci, u něhož dojde k ukončení pracovního poměru dohodou podle ustanovení § 49 ZP, z důvodů uvedených v ustanovení § 52 písm. a) až c) ZP, a který ke dni ukončení pracovního poměru odpracoval u ČD nepřetržitě nejméně 5 let.

b) odstupné se dále **zvyšuje o dva násobky** průměrného měsíčního výdělku, skončí-li pracovní poměr nejpozději poslední den před datem účinnosti organizační změny.

c) odstupné podle ustanovení § 67 odst. 1 ZP **zvýšené o tři násobky průměrného měsíčního výdělku** náleží při skončení pracovního poměru osamělému

zaměstnanci (ustanovení § 350 ZP) trvale pečujícímu o nezaopatřené dítě, tzn. do skončení povinné školní docházky [13]

5.4.3 Formální a neformální odměny využívané v Provozním obvodu „X“

Mezi **formální odměny** v podniku lze zařadit pořádání kurzů pro výpravčí, čímž si mohou zaměstnanci zvýšit kvalifikaci a postoupit tak na odpovědnější pozici.

Neformální odměnou pro zaměstnance může být zveřejnění v tzv. „Denní zprávě přednosty PO“, kde jsou všichni zaměstnanci seznámeni např. s příkladným přístupem zaměstnance ve vztahu k cestujícím, s příkladným postojem při mimořádných dopravních situacích a jejich úspěšným řešením. Dále jsou zde zveřejňováni bezpříspěvkoví dárci krve při udělení Janského plakety.

Další neformální odměnou jsou dárkové kupóny za tyto bezpříspěvkové odběry krve a získání Janského zlaté medaile a k životnímu výročí 60 let.

Pochvala nadřízeného za kvalitní práci, která mimořádně nepřesahuje rámec pracovních povinností, se odbývá na konkrétním pracovišti v rámci daného kolektivu zaměstnanců, ne veřejně v rámci celého podniku.

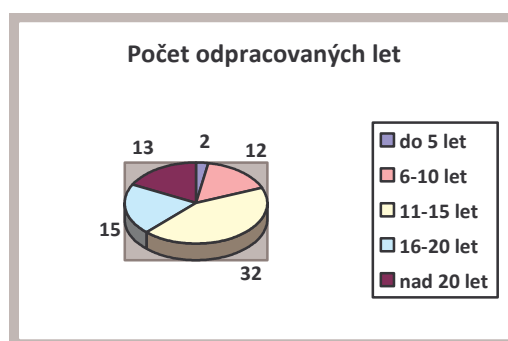
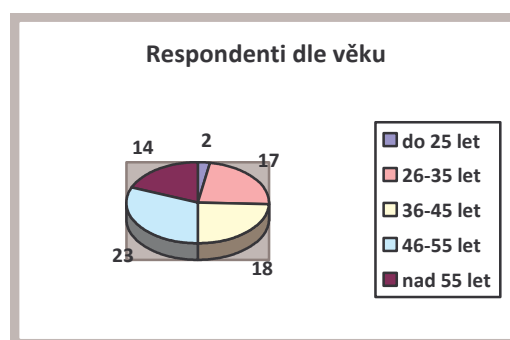
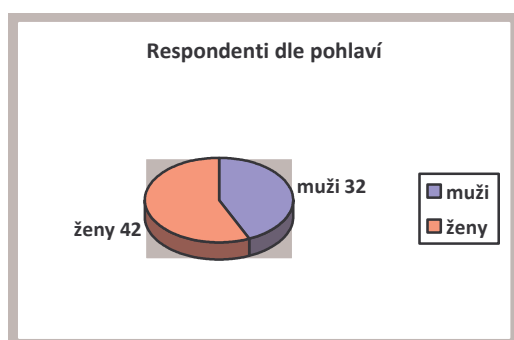
Společné setkávání zaměstnanců a vedení podniku zde pravidelně neprobíhá, s výjimkou oslav Dne železničářů, který pořádá vedení podniku společně s odbory.

6 Dotazník

Součástí diplomové práce je dotazník, který byl zaměřen na zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, s jejich hodnocením nadřazenými a se mzdovým systémem podniku. Osloveno bylo 105 zaměstnanců, vráceno bylo 74 vyplněných dotazníků, tj. 70,48 %.

6.1 Vyhodnocení dotazníku

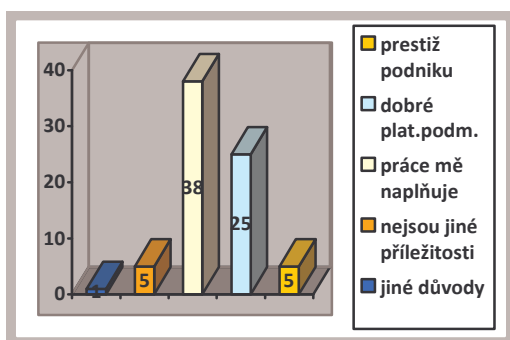
V úvodu dotazníku byly položeny otázky vztahující se k základním údajům o zaměstnancích, týkající se pohlaví, věku a počtu odpracovaných let v podniku:



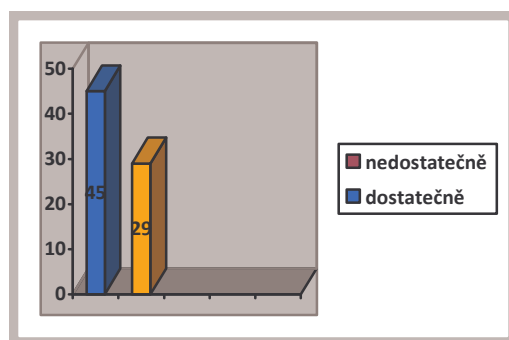
Šetření se zúčastnilo 32 mužů a 42 žen, podle věku respondenti byli 2 do 25 let, největší skupina byla ve věku 46 – 55 let a skupina nad 55 let čítala 14 zaměstnanců. Podle počtu odpracovaných let s zúčastnili 2 respondenti s délkou do 5 odpracovaných let , nejvíce zaměstnanců bylo ve skupině 11 – 15 odpracovaných let .

Z dotazníku vyplývá, že většinu dotazovaných zaměstnanců práce v podniku naplňuje, odpovědělo tak 38 zaměstnanců, 25 z nich je v podniku pro dobré platové podmínky. Na otázku, zda podnik o své zaměstnance pečuje dostatečně, si 45 dotazovaných si myslí, že ano.

Proč jste si vybral/a tento podnik?

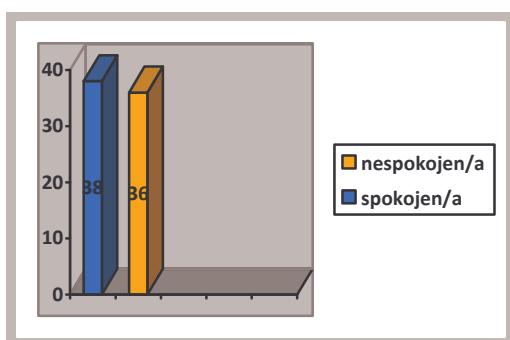


Podnik o své zaměstnance podle vás pečuje:

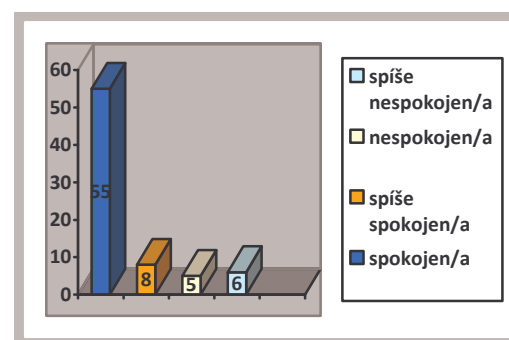


Spokojenost nebo nespokojenost s jednáním a chováním nadřízených je téměř rovnoměrně rozložena – 38 spokojených a 36 nespokojených. Se svojí prací je spokojena většina zaměstnanců – 55 a spíše spokojeno dalších 8.

S jednáním a chováním vám nadřízených jste:

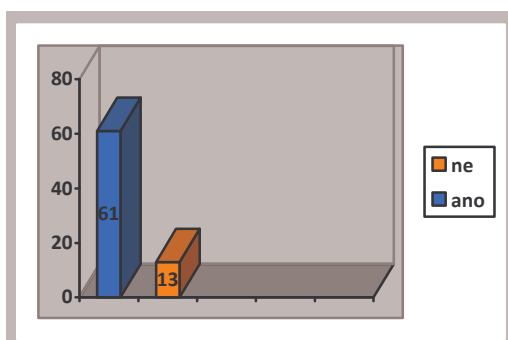


Vaše spokojenost s prací:

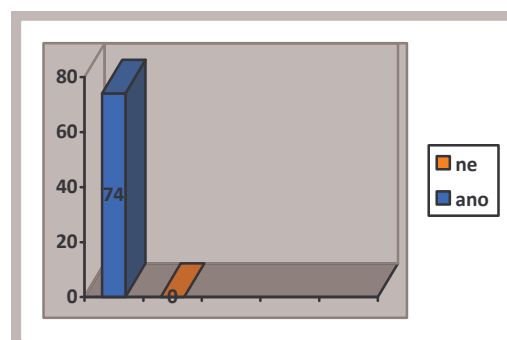


Informovanost o zaměstnaneckých výhodách je v podniku vysoká – 61 dotazovaných uvedlo, že informováno je, 13 odpovědělo opačně. Na otázku, zda zaměstnanci využívají některý z benefitů, odpovědělo 100 %, že ano. Všichni zaměstnanci odebírají stravenky, téměř všichni využívají zaměstnanecké jízdní výhody a většina zaměstnanců využívá příspěvku na penzijní a životní pojištění.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách:



Využíváte některý z benefitů?

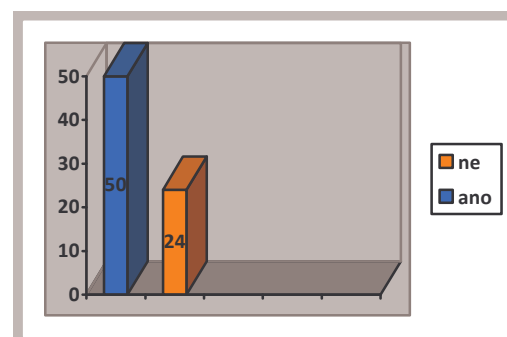


Zaměstnanci jsou s benefity, které podnik poskytuje, spokojeni a ve velké většině je využívají. Na otázku, které další by oni sami navrhli, 40 odpovědělo, že by si přáli kulturní a sportovní akce, dále navrhovali wellness víkendy a jazykové kurzy. Úspěch podniku je důležitý pro 50 z nich.

Navržené benefity zaměstnanci:

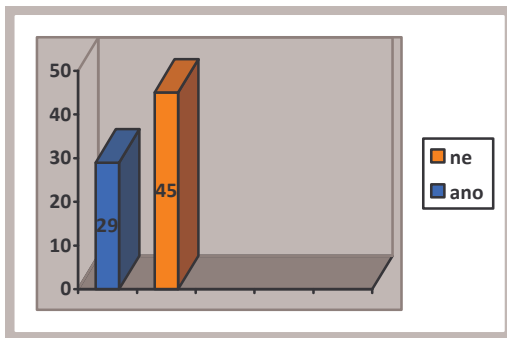


Je pro vás důležitý úspěch/neúspěch podniku?

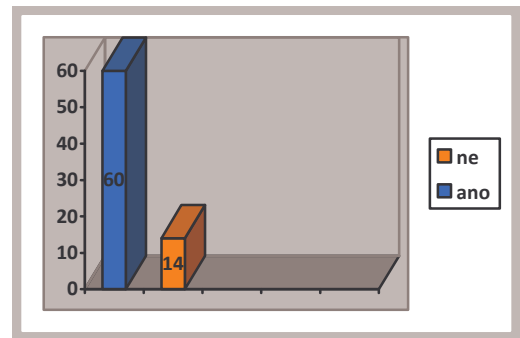


Na otázku, zda odpovídá výše mzdy náročnosti vykonávané práce, se 29 dotazovaných domnívá, že ano, 45 si myslí opak. O závislosti odměny na odvedené práci je přesvědčeno 60 dotazovaných, 14 si toto nemyslí.

Odpovídá výše mzdy náročnosti práce?

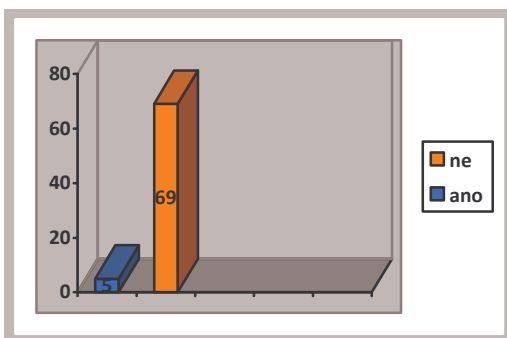


Je výše vaší odměny závislá na odvedené práci?

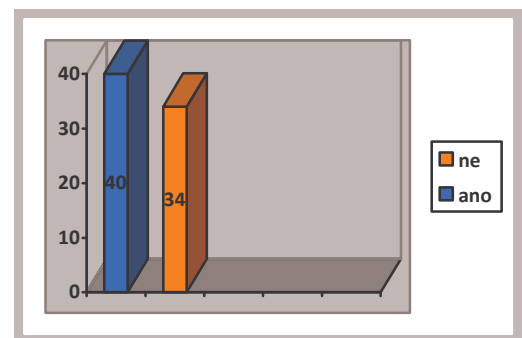


Jestli uvažuje o odchodu z podniku, odpovědělo 5 dotazovaných kladně, naopak 69 (93,24 %) o odchodu z podniku neuvažuje, což podporuje odpověď na spokojenost s prací. Obavu ze ztráty zaměstnání má 40 dotazovaných, 34 odpovědělo, že tuto obavu nemá.

Uvažujete o odchodu z podniku?



Obáváte se ztráty zaměstnání?



Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, o odchodu z podniku neuvažují, benefitů poskytuje podnik dostatečné množství a zaměstnanci je také většinou využívají. Přístup nadřízených oceňuje zhruba polovina dotazovaných, vyšší finanční ocenění práce by si přála větší část zaměstnanců.

7 Závěr

Cílem této práce bylo na základě teoretických poznatků zhodnotit aktivizační faktory a mzdový systém v konkrétním podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení tohoto systému a lepšímu využití aktivizačních faktorů. Pro praktickou část práce byl zvolen Provozní obvod „X“ s 247 zaměstnanci, který je součástí Českých drah, a. s.

V uvedeném podniku je mzdový systém upravován Podnikovou kolektivní smlouvou. Silná odborová základna dává mandát svým předákům při každoročním vyjednávání s vedením podniku o nové kolektivní smlouvě. Příkladně v porovnání Podnikové kolektivní smlouvy na rok 2009 s Podnikovou kolektivní smlouvou na rok 2008 byly v r. 2009 navýšeny měsíční mzdové tarify o 4,8 % a nově zavedena odměna za udržení kvalifikace. V roce 2010 bylo navýšení mzdových tarifů již jen o 0,5 – 1,3 % dle tarifu (120 – 230 Kč). V roce 2011 ke zvýšení mzdových tarifů oproti roku 2010 již nedošlo, ale všechny ostatní příplatky zůstaly ve stejné výši, k omezení žádného z benefitů se nepřistoupilo.

Jako forma mzdy je v podniku stanovena mzda časová. Specifika železničního provozu předurčují různou délku stanovené týdenní pracovní doby, různé pracovní režimy. Tím je dán prostor pro širokou škálu příplatků a odměn. Zaměstnanci jsou zvýhodněni příplatky nad rámec zákona. Jedná se o příplatek za zaškolování, příplatek za režim práce, příplatek za směnu, která je kratší než 6 hodin a příplatek za směnu, v níž je začátek nebo konec směny v době mezi 22:00 až 5:00 hod. Rovněž se poskytuje tzv. příplatek za praxi. Výkonová odměna je stanovena na 5 % ze mzdových tarifů.

V porovnání průměrné měsíční mzdy za roky 2006 až 2010 je patrné, že průměrná měsíční mzda zaměstnanců Provozního obvodu se každoročně zvyšuje, i když v roce 2010 oproti roku 2009 se průměrná mzda zvýšila „jen“ o 3,76 %, což je menší růst než v předchozích letech. Průměrná měsíční mzda v roce 2010 činila v Provozním obvodu „X“ 28 019 Kč. Sledované provozní výkony (vlakotvorba) ale naopak každoročně klesají.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů poskytují České dráhy, a. s. především zaměstnanecké jízdní výhody, které jsou přiznány i rodinným příslušníkům a ponechány za určitých podmínek (odpracování nepřetržitě 10 let před nárokem na důchod) i zaměstnancům

odcházejícím do důchodu. Částka 250 Kč za osobu na rok je symbolická, v poslední době se uvažuje o omezení těchto výhod, avšak jízdní výhody mají v ČD dlouhou tradici a pro podnik není snadné tuto citlivou oblast řešit. Zaměstnanci tyto výhody berou jako samozřejmost („režijku měli vždycky“) a nějaké omezení těchto výhod vnímají většinou jako svoji újmu a odbory jsou připraveny své členy hájit.

Dalším významným benefitem pro zaměstnance je poskytnutí jednoho nebo dvou týdnů dovolené nad rámec zákona (podle délky stanovené týdenní pracovní doby, pracovního režimu a povolání). Případné snížení výměry dovolené o jeden nebo dva týdny by zaměstnanci přijímali velice nelibě, avšak pro podnik by to byla úspora mzdových nákladů.

Poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní pojištění ve výši 800 – 1250 Kč měsíčně a příspěvku na životní pojištění ve výši 750 Kč měsíčně motivovalo velké množství zaměstnanců k uzavření smluv penzijního a životního pojištění. Až 2000 Kč měsíčně pro zaměstnance je příspěvek, jenž využívá většina zaměstnanců, kteří na něj mají nárok (příspěvek se poskytuje po roce zaměstnání a neposkytuje se zaměstnancům v důchodovém věku).

Pro zaměstnance, kteří vykonávají těžkou fyzickou práci s jednostranným zatížením a nefyziologickým průběhem zatížení během směny nebo vykonávají práci charakterizovanou vysokou neuropsychickou zátěží, zajišťuje podnik ozdravné kondiční pobyty v délce 12 dnů.

Mzdový systém podniku se jeví jako motivující pro zaměstnance, avšak velmi nákladný pro podnik. Každoročním navyšováním mzdových tarifů a poskytováním nejrůznějších příplatků ke mzdě průměrná mzda neustále roste. Jen v roce 2010 nedošlo oproti roku 2009 k navýšení mzdových tarifů. Dle mého názoru je rozmanitost příplatků ke mzdě velká, vysoce nákladná a při zpracování mezd také zbytečně složitá.

Výkonová odměna, která je stanovena ve výši 5 % ze mzdových tarifů, nedává až takový prostor vedoucím zaměstnancům ke stimulaci pracovního výkonu svých podřízených. Mimořádná odměna se poskytuje k výročí 50 let věku a při odchodu do starobního důchodu, za práci nad rámec povinností jen opravdu ojediněle. Příplatek za praxi se poprvé vyplácí po odpracování tří let. Po této odpracované době je výše příplatku 40 až 150 Kč

podle tarifního stupně. Tato výše jistě také není motivační. Např. v TS 10 ve funkci výpravčí je rozdíl mezi zaměstnancem bez praxe a zaměstnancem s 30 odpracovanými lety v podniku 1450 Kč měsíčně.

Pořádání kurzů pro výpravčí, které podnik pořádá, je velkou motivací a možností profesního růstu zejména pro mladší zaměstnance s maturitou.

Neformální odměnou může být pro zaměstnance ocenění zveřejněním jeho příkladného přístupu nebo pomoci cestujícím nebo řešení mimořádné dopravní situace či zabránění nehodové události v tzv. „Denní zprávě přednosta“, kterou si mohou přečíst všichni zaměstnanci PO.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu. Jízdní výhody může nový zaměstnanec čerpat hned po nástupu do zaměstnání (pro rodinné příslušníky pro půl roce), čekací doba je jen na výrobu tzv. IN karty, která trvá přibližně 3 – 4 týdny. O zahraniční jízdní výhody je možné žádat po roce zaměstnání, jiná podmínka není. Též na penzijní a životní pojištění je pro nové zaměstnance podmínka 1 roku zaměstnání. Oba tyto benefity jsou pro zaměstnance finančně velice efektivní, přispívají k tomu, že zaměstnanci setrvávají u podniku, avšak motivaci, aby se stal zaměstnanec kvalitně pracujícím, nepodporují.

V roce 2008 nové vedení společnosti avizovalo vzhledem k hospodářské situaci podniku omezení některých benefitů, avšak po vyjednávání o kolektivní smlouvě na rok 2009 ani na rok 2010 k tomuto omezení nedošlo.

Při současném systému, kdy všichni zaměstnanci ve stejné profesi jsou téměř stejně odměňováni, není docíleno větší motivace těchto zaměstnanců.

Pro lepší efektivnost mzdového systému bych navrhovala zvýšit výkonovou odměnu, čímž by měli nadřízení větší prostor pro rozhodování o ocenění svých zaměstnanců. Větším rozdílem mezi ohodnocením skutečně kvalitní a průměrné či podprůměrné práce by podnik dosáhl větší motivace svých zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Také častějším využitím mimořádné odměny (která by ovšem byla v dostatečné výši), by podnik docílil větší aktivity zaměstnanců. Navrhovala bych přesun mzdových prostředků, které jsou

vynakládány na různé příplatky ke mzdě pro všechny zaměstnance (např. příplatek za směnu kratší než 6 hodin, příplatek za odpracovanou směnu, v níž je začátek směny nebo konec směny v době mezi 22:00 hod. až 5:00 hod. nebo příspěvek za udržení zdravotní a odborné způsobilosti), na navýšení výkonové odměny a mimořádné odměny.

Dalším návrhem pro podnik by bylo větší využití neformálních odměn, jako např. veřejné uznání, pochvala nebo věcné odměny zaměstnancům a lepší komunikace vedení podniku se zaměstnanci, čímž by bylo dosaženo lepších pracovních výkonů a větší spokojenosti zaměstnanců.

Nové aktivizační faktory, které podnik neposkytuje a navrhovali je v dotazníku zaměstnanci, jsou jazykové kurzy a wellness víkendy. Dále by zaměstnanci uvítali možnost setkávání se na sportovních nebo kulturních akcích, které např. pořádají pro své členy odbory.

8 Seznam použitých zdrojů

[1] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

[2] KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. Český Těšín: ANAG, 1996. ISBN 80-85646-49-8.

[3] ROSOCHATECKÁ, Eva. a kolektiv. *Ekonomika podniků*. 8. vydání ČZU Praha, 2007. ISBN 978-80-213-1682-9.

[4] GALVAS, Milan, GREGOROVÁ, Zdeňka, HRABCOVÁ, Dana, PÍCHOVÁ, Irena, ZACHARIÁŠ, Jaroslav. *Pracovní právo České republiky*. 1. vydání, Masarykova univerzita Brno, 1997. ISBN 80-210-1587-X.

[5] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

[6] Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

[7] NELSON, Bob. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: PRAGMA, 2000. ISBN 80-7205765-0.

[8] ČUBA, František., HURTA, Josef. *Řízení podniků*, Mondon, 2002. ISBN 80-903108-0-X.

Internetové zdroje:

[9] České dráhy, a. s. dostupný na WWW: <http://www.ceskedrahy.cz>

Jiné:

[10] Podniková kolektivní smlouva ČD, a. s. na rok 2009

[11] Podniková kolektivní smlouva ČD, a. s. na rok 2010

[12] JANSOVÁ, Ivana. *Mzdový systém podniku*, Praha, 2009. (Bakalářská práce).

9 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – dotazník

Seznam tabulek:

- č. 1 - Počty zaměstnanců PO
- č. 2 - Profese výpravčí a signalista dle věkových skupin
- č. 3 - Mzdové tarify
- č. 4 - Měsíční sazby příplatku za praxi
- č. 5 - Průměrná mzda podle jednotlivých funkcí

Seznam grafů:

- č. 1 - Počty zaměstnanců ČD, a.s. (ČSD) od roku 1989
- č. 2 - Věková struktura zaměstnanců ČD, a.s.
- č. 3 – Poměr počtu zaměstnaných mužů a žen v PO
- č. 4 – Věková struktura zaměstnanců PO
- č. 5 – Počet zaměstnanců v tarifních stupních a se smluvní mzdou
- č. 6 - Počet zaměstnanců podle letových pásem
- č. 7 - Průměrná mzda - výpravčí a signalista
- č. 8 - Průměrné měsíční provozní výkony PO
- č. 9 - Porovnání vývoje provozních výkonů a průměrné mzdy PO

Příloha č. 1 - Dotazník

Prosím o vyplnění dotazníku, data budou použita pouze pro potřebu diplomové práce.
Označte křížkem, prosím, svou odpověď.

1. Pohlaví:

žena muž

2. Věk:

do 25 let
 26 - 35 let
 36 - 45 let
 46 - 55 let
 nad 55 let

3. Počet odpracovaných let v podniku:

do 5 let
 6 - 10 let
 11 - 15 let
 16 - 20 let
 nad 20 let

4. Proč jste si vybral/a právě tento podnik?

prestiž podniku
 dobré platové podmínky
 práce mě naplňuje
 v dosahu nejsou jiné prac. příležitosti
 jiné důvody

5. Jak podle vás podnik pečuje o své zaměstnance?

dostatečně
 nedostatečně

6. S jednáním a chováním vám nadřízených jste:

spokojen/a
 nespokojen/a

7. Kontrola vaší práce nadřízeným probíhá:

denně
 1x týdně
 občas
 nikdy

8. Chválí vás váš nadřízený za odvedenou práci?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	někdy
<input type="checkbox"/>	ne

9. Kritizuje vás váš nadřízený za odvedenou práci?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne
<input type="checkbox"/>	někdy
<input type="checkbox"/>	často

10. Vaše spokojenost s prací:

<input type="checkbox"/>	spokojen/a
<input type="checkbox"/>	nespokojen/a
<input type="checkbox"/>	spíše spokojen/a
<input type="checkbox"/>	spíše nespokojen/a

11. Je pro vás důležité ocenění vaší práce?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

12. Máte obavu ze ztráty zaměstnání?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

13. Při ztrátě zaměstnání bylo by pro vás snadné najít nové zaměstnání?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

14. Jste dostatečně informován/a o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách?
(stravenky, penzijní/životní pojištění, jízdni výhody, aj.)

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

15. Využíváte některý z benefitů, který podnik poskytuje?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

16. Je nějaký další benefit, který podnik neposkytuje a který by jste využíval/a? (vypište)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

17. Odpovídá výše vaší mzdy náročnosti vykonávané práce?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

18. Je výše vaší odměny závislá od vámi odvedené práce?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

19. Uvítal/a byste pravidelné veřejné vyhodnocování nejlepších zaměstnanců?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

20. Máte ve vaší firmě možnost profesního růstu?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

21. Uvažujete o odchodu z podniku?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

22. Je pro vás důležitý úspěch/neúspěch vašeho podniku?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

23. Uvítal/a byste možnost pravidelného neformálního setkávání s vedením podniku?

<input type="checkbox"/>	ano
<input type="checkbox"/>	ne

Děkuji za váš čas a ochotu odpovídat na dané otázky.