

Analýza motivace a odměňování pracovníků ve společnosti ŽPSV a.s. Uherský Ostroh

Eva Šudřichová

**Bakalářská práce
2008**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva ŠUDŘICHOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivace a odměňování pracovníků ve společnosti ŽPSV a. s. Uherský Ostroh**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte uvedenou literaturu vztahující se k tématu.
2. Díky získaným znalostem z dané literatury zapracujte teoretická východiska řešení zadaného úkolu.
3. S použitím literatury posudte problém ve firmě.
4. Navrhněte možnosti řešení nového odměňování ve firmě. Vámi zvolené návrhy zdůvodněte a obhájte.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KLEIBL, Jiří. HÜTTLOVÁ, Eva. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Stimulace pracovníků a tvorba
mzdových soustav. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Sbíрка příkladů a případových studií z hmotné stimulace.
Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-944-7.

[3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN
80-247-0469-2.

[4] WERTHER, William. DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. 6. vyd.
USA: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

[5] KLEIBL, Jiří. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN
80-7179-389-2.

[6] TRUNEČEK, J. Management I. Skripta VŠE, Praha, 1995, 221 s.

[7] DONNELLY, J. H. a kol. Management. Grada, Praha, 1997, 821 s.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vlastimil Štefánek
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

5. října 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. prosince 2007

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007


Ing. Alena Dofková
v zast. děkan




Ing. Šárka Vránová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se opírá o teoretické poznatky oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci a odměňování zaměstnanců. V první části práce rozebírám teorii, která souvisí s tématem práce.

V druhé části, praktické uvádím základní, ale i podrobnější informace o firmě ŽPSV, a. s., které slouží k bližšímu seznámení se s firmou.

Dalším krokem praktické části je analýza motivace zaměstnanců z provedeného dotazníku. Klíčovým problémem práce se stává motivace na vybraných závodech a následné odměňování zaměstnanců. Zde jsem se pokusila navrhnout možný způsob motivace prostřednictvím odměn a návrh jsem uvedla v příkladu.

Klíčová slova: Motivace, teorie motivace, motivační program, odměňování, dotazník, mzdová motivace, návrh.

ABSTRACT

This Bachelor Thesis is propped upon theoretical findings in the field of human resources management with focus on a employee's motivation and remuneration. In the first section, I analyze a theory which relates to the scope of the Thesis.

In the second, practical section, I mention basic and even detailed information about a company of ŽPSV a.s. which enable to become acquainted with the company.

The next step within the practical section is the analysis of employees' motivation extracted from filled questionnaire. A key problematic issue of the thesis appears to be a motivation of employees on particular production plants and their subsequent remuneration. Here I tried to design a possible way of motivating people through bonuses and a concept arising therefrom I stated as an example.

Key words: Motivation, Theory of Motivation, Motivational Programme, Remuneration, Questionnaire, Motivation by Wages, Concept

Dovoluji si tímto poděkovat Ing. Haně Brišové za ochotu a odbornou radu při vedení bakalářské práce. Zároveň děkuji Ing. Vlastimilovi Štefánkovi manažeru controllingu společnosti ŽPSV, a. s. za cenné informace a rady při zpracování praktické části a dále za odborné konzultace a čas, který mi byl ochoten věnovat.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	10
1.1 MOTIVACE.....	10
1.2 PROCES MOTIVACE	11
1.3 TYPY MOTIVACE.....	11
1.4 TEORIE MOTIVACE.....	12
1.5 POSTAVENÍ A FUNKCE MZDY V SYSTÉMU PRACOVNÍ MOTIVACE	12
1.6 VÝZNAM MOTIVACE PRO ZKVALITNĚNÍ ŘÍZENÍ	13
1.7 SOUČASNÝ STAV MOTIVACE	14
1.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	15
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.1 POJETÍ A ÚKOLY ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	17
2.3 PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	18
2.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU	19
2.5 POSTUPY PŘI ODMĚŇOVÁNÍ	20
2.5.1 Postupy pro zařazování prací do stupňů (tříd).....	20
2.5.2 Stanovení nástupních platů (mzdových sazeb)	21
2.5.3 Zvýšení platu při povýšení	21
2.6 CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	21
2.7 MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	22
2.8 ODMĚNY Z POHLEDU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2.8.1 Časová mzda	23
2.8.2 Úkolová mzda	23
2.8.3 Mzda od kusu	24
2.8.4 Mzda za normohodiny.....	24
2.8.5 Provizní mzda.....	24
2.8.6 Penzumové mzdy	24
2.8.7 Smluvní mzda.....	25
2.8.8 Jednorázová mzdová zvýhodnění.....	25
2.8.9 Zaměstnanecké výhody	26

II	PRAKTICKÁ ČÁST	28
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE	29
3.2	SEZNÁMENÍ S PODNIKEM	29
3.3	VÝROBKOVÁ POLITIKA A DISTRIBUCE.....	30
3.4	STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	31
3.5	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY ŽPSV, A. S.....	32
4	MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	33
4.1	MOTIVAČNÍ SLOŽKY PODNIKU	33
5	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
5.1	ZAŘAZOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO TARIFNÍCH STUPŇŮ	35
5.1.1	Mzdový tarif	35
5.1.2	Tarifní stupně, pravidla zařazování, výjimky.....	35
5.1.3	Zařazování kategorie THP.....	36
5.1.4	Zařazování kategorie D a POP	36
5.2	FORMY A SLOŽKY MZDY A JEJICH UPLATŇOVÁNÍ U JEDNOTLIVÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ	37
5.2.1	U společnosti se uplatňují tyto formy mzdy:.....	37
5.2.2	Mzda se skládá z:	37
5.2.3	U jednotlivých skupin zaměstnanců se uplatňují následující formy mzdy:	38
6	ANALÝZA MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	39
6.1	DOTAZNÍK	39
6.2	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU NA ZÁVODECH ŽPSV, A. S.	46
6.2.1	Motivace jednotlivých skupin	47
6.2.2	Speciální motivační složka.....	49
6.3	RIZIKA NÁVRHU MZDOVÉ MOTIVACE.....	49
	ZÁVĚR	50
	RESUMÉ	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK	55
	SEZNAM GRAFŮ	56
	SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Motivace a odměňování pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti vedoucích pracovníků a samozřejmě je i významnou součástí personálního managementu každé firmy. Jestliže je motivace správně prováděna, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry i pro jejich odměňování.

Toto téma jsem si vybrala z několika důvodů. Jednak proto, že řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení a také představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o splnění strategického cíle organizace.

Můžeme tedy říct, že řízení lidských zdrojů spočívá v umění zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních pracovníků. Do popředí se dostávají vlastnosti jako je flexibilita, schopnost adaptace na nové podmínky, schopnost kreativního řešení vzniklých problémů.

Naopak tomu, nedostatek lidských zdrojů a jejich nedostatečná kvalifikace mohou představovat značné náklady a s tím souvisí správně nastavený systém odměňování.

Odměňování na základě hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, k činnosti, kterou vykonává ale i k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit kde se nacházejí mezery v motivaci zaměstnanců. Dále navrhnout možný způsob odměňování těchto pracovníků a to tak aby byl zajištěn kladný přístup k práci a docházelo k dosahování pozitivních pracovních výsledků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

1.1 Motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, které podpoří splnění cílů organizace i vlastních potřeb.[2]

Mayerová a Růžička [8] ve své knize uvádějí následující definici motivace: “Motivace člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující, regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytýčenému cíli.

Před vlastní definicí motivace a jejího vztahu k chování a emocím si upřesněme některé pojmy, které se v této souvislosti vyskytují:

- **hodnota** - to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje,
- **potřeba** - prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu,
- **stimul** - vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí,
- **motiv** - vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka,
- **cíl** - cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb,
- **přesvědčení** - něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří.

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.

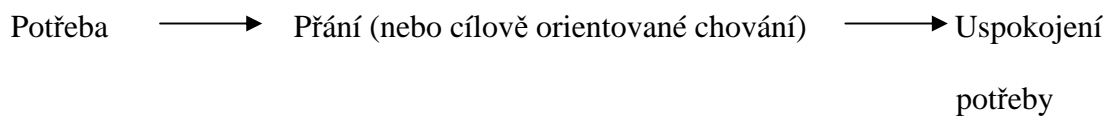
Naše **chování** je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. [11]

Hlavní stimulační prostředek představuje **hmotná odměna**, neboť umožňuje zajistit jedinci základní zdroje pro život. **Obsah práce** může vyvolávat u jedinců podněty, které zvyšují jeho motivaci. Jde například o nutnost myšlení, hrdost na práci, prestiž, vlastní rozvoj, péče o druhé atd. Formální i neformální **ocenění** práce ve vztahu k odvedené práci posiluje odhodlání pracovníka k výkonu práce. Důvěra a zdravé mezilidské vztahy v týmu posilují inspirativní **atmosféru**, jejíž udržování je v rukou především vedoucího. **Pracovní podmínky** mají efekt jak na výkonnost pracovníků, tak na jejich spokojenost a **identifikaci s organizací**. Právě přijetí cílů podniku za své je hlavním posláním mnohých stimulačních prostředků a má výrazně pozitivní dopad na fluktuaci a pracovní atmosféru v organizaci. Do **externích stimulačních faktorů** se zařazuje především celková image podniku, ale také sociální a ekonomická nálada společnosti.

1.2 Proces motivace

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí. Tato aktivita je obvykle cílově orientována. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Motivaci chápeme jako určitý proces návazných reakcí. Hovoříme pak o motivačním procesu.



Důležité je mít na paměti, že výkon je závislý na všech třech komponentách, tj. pracovník musí mít potřebné schopnosti, musí vědět jak má činnost vykonávat, musí k tomu mít ze strany podniku vytvořeny podmínky, tj. musí mít možnost realizovat optimální výkon a musí být také dostatečně motivován, tj. musí sám chtít výkon podávat. [2]

1.3 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň

vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala.

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují tak, aby se určitým způsobem chovali. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. odepření platu nebo kritika.

1.4 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- *Teorie instrumentality*, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- *Teorie zaměřené na obsah*, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb (Maslow, 1954 a Herzberg, 1957).
- *Teorie zaměřená na proces*, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli a vnímáním spravedlnosti. [3]

Stručný přehled teorií pracovní motivace je v příloze P I.

1.5 Postavení a funkce mzdy v systému pracovní motivace

Využívání mzdových podnětů k pracovní motivaci pracovníků představuje významnou oblast motivace práce. Tím, že ovlivňují bezprostředně životní úroveň pracovníků, jsou také pociťovány jako nejučinnější podněty. V tomto případě se spojují obě hlavní funkce

mzdy ve společném účinku. Mzda bývá jednoznačně charakterizována jako jeden z hlavních podnětů k práci, a to v souladu s hlavním směrem svého působení.

Je nutno také dodat, že motivaci k práci není možno chápat jako izolovanou složku lidské psychiky, závislou pouze na hmotné odměně. Jak již bylo zmíněno, motivace pracovníka je ovlivňována vnějšími i vnitřními podněty.

Většina pracovníků, zejména u kategorie dělníků, neočekává „maximálně možný výdělek“, nýbrž „spravedlivý výdělek“.

Subjektivní odhad výše „spravedlivé“ mzdy je vždy relativní a primární význam má kvalita osoby pracovníka, který ji formuluje a jeho představy o tom, ne čem je výše jeho mzdy skutečně závislá. Aniž by si to pracovník uvědomoval, odráží se v tomto ocenění celá ekonomická situace, na jejíž bázi dochází k určení mzdy a přizpůsobuje jí také své pracovní chování.

Nejpříznivěji stimuluje pracovníkovu chování pocit důvěry, vybudovaný na zkušenosti, že kvantita i kvalita vykonané práce bude morálně hmotně oceněna. Bezprostředně s tímto pocitem je spojena i pracovníkova snaha o udržení svého dobrého sociálního a pracovního postavení, které získal na základě předcházející činnosti.

Mzda je pouze jednou složkou ovlivňující pracovní motivaci a jak průzkumy prokazují, že není možno ji obecně vymezit jako dominantní složku ve vztahu k ostatním. Ale na druhou stranu má dominantní postavení v systému všech hmotných podnětů uplatňovaných v systémech odměňování. Je to dáno tím, že používání hmotných benefitů mimomzdového charakteru není u nás v manažerské praxi rozšířeno tak, jako je tomu ve vyspělých zemích.[10]

Jsem přesvědčena o tom, že pracovník, který je spravedlivě odměněn za svou práci a dostává se mu i ústní pochvaly od jeho nadřízeného, pracuje s vyšším nasazením a práce se pro něj může stát i něčím víc, než pouze povinností.

1.6 Význam motivace pro zkvalitnění řízení

Dosažení toho, aby člověk ve firmě nejenom musel, ale i chtěl pracovat, je základním požadavkem. Lidé mají vlastní vůli, myšlení i názory a v tom je nevyčerpatelný zdroj energie. Zaměstnanci musí být dostatečně motivováni k tomu, aby dosahovali efektivní růst produktivity, výkonnost a rozvoj bez toho, aby byli k tomu nuceni. Chce-li organizace

dosahovat trvalé prosperity, musí nejenom brát, ale i dávat. Pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí vyhnou, jakmile zjistí, že je k tomu vhodná příležitost.

Je potřeba stimulovat hlavně tyto oblasti:

- pracovní výkon (jeho kvalitu)
- tvořivost (vnášení nových nápadů a myšlenek)
- seberozvoj (rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí) [1]

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Máme-li konkrétní úkol a konkrétního člověka, málokdy se stane, že tyto dvě části skládky úspěchu do sebe bez potíží zapadnou.

1.7 Současný stav motivace

Podmínkou kvalitní práce zaměstnanců je, aby pracovníci dostatečně kvalifikovaní na danou práci byli i motivováni. Firma, která chce ovlivňovat pracovní postoje a chování zaměstnanců podle svých potřeb z hlediska cílů firmy musí kromě vzdělávacího programu vytvořit i motivační program.

Různé podniky využívají různé formy motivace, případně motivace využívají jenom v minimální míře. Je důležité si uvědomit, že míra motivace v podniku závisí částečně od jeho finanční situace, od toho, jestli si může dovolit své zaměstnance motivovat. Samozřejmě se najdou i takové způsoby motivování zaměstnanců, které podnikový rozpočet vůbec nezatíží. Mezi ně patří např. pochvala pracovníka za dobře vykonanou práci, která když je správně podaná, může znamenat pro něj víc jako zvýšení platu.

Zástupci organizace se musí rozhodnout, jestli mají zájem motivovat své zaměstnance nebo ví, jaká motivace je pro ně důležitá. vedení mnohých podniků stále vychází z toho, že na našem trhu práce převažuje poptávka práce nad její nabídkou a každý pracovník se dá nahradit. Jde především o takové společnosti, které zaměstnávají málo kvalifikované pracovníky.[9]

1.8 Motivační program

Motivace člověka k pracovnímu výkonu je závislá na jedné straně na sebemotivaci např. díky zajímavé práci nebo touze vyniknout v určitém oboru. Na druhé straně je ovlivňována ze strany managementu vhodným způsobem vedení a stimulace pracovníků.

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl činný, dynamický a stabilizovaný. Všechny tyto otázky se dotýkají výkonnosti zaměstnanců.

Soustavné řešení výše uvedených otázek umožňuje motivační program organizace. ten vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance a pracovní skupiny tvořili jednotný celek, a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace

Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami, zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, vztahů apod. Motivační program vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců. [7]

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

2.1 Pojetí a úkoly odměňování pracovníků

Česká společnost prošla od roku 1989 velkými změnami v odměňování pracovníků - od velké převahy fixní složky mzdy přes období zavádění široké palety složek variabilního odměňování a nejrůznějších zaměstnaneckých výhod až k postupnému ustalování trhu odměňování.

Odměna je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů. Odměňování v sobě zahrnuje jednak složky, které se vztahují k výkonu jedince, zároveň jsou zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci [13]

Sjednávání mzdových podmínek a výše mzdy je zcela liberalizováno. Smluvní strany mohou v zásadě sjednat mzdu v jakékoliv výši, horní hranice výše mzdy není omezena žádným maximálním limitem. Zákon však stanoví, že mzda nesmí být v žádném případě nižší než minimální mzda, kterou vláda stanoví svým nařízením.

Při stanovování mzdy je třeba zvážit, k jakému chování bude její výše zaměstnance motivovat. Přílišná segmentace mzdy na několik složek bude pro zaměstnance nepřehledná, bude se v ní špatně orientovat a výsledný efekt nemusí splnit očekávání.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, kancelář v budově ředitelství aj. Kromě těchto více či méně hmatatelných

odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemným pocitem užitečnosti apod.

Třebaže oba typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Často udělení nějaké odměny zaměstnavatelem přináší i vnitřní uspokojení a radost.

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace. Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu veřejného uznání, zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.[6]

Zajistit rovnost odměňování je poměrně náročná práce. Pro docílení co nejideálnějšího stavu je nutné najít správný systém a citlivě jej zavést do praxe.

2.2 Systém odměňování

Systém odměňování je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky.

Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),

- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).[4]

2.3 Prvky systému odměňování

System odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. System také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst).

Základní peněžní odměna

Je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech.

Dodatečné odměny k základní peněžní odměně

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“.

Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- *individuální výkonnostní odměny*, kdy zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu. Známa jako zásluhová mzda nebo plat.
- *mimořádné odměny (bonus)* – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.

- *prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány, například v podobě objemu výroby nebo prodeje.
- *provize* – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základně procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- *odměna závislejší na délce zaměstnání* - odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu v závislosti na délce zaměstnání.
- *odměna podle dovedností* – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- *příplatky* – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost, atd.
- *odměna podle přínosu* – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci. [2]

2.4 Systém odměňování v podniku

Systém odměňování v organizaci tvoří:

a) mzdový systém podniku

Zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů. Mzdový systém by měl být vytvářen tak aby směřoval k dosažení určitých cílů, jako je zvýšení produktivity a kontrola vynaložených nákladů práce.

Představuje souhrn jak vnitřních, tak i vnějších vlivů, které musí systém řízení při stanovení zásad, cílů a postupů při stanovení mzdové politiky firmy respektovat.

Patří k nim:

- kvalita výrobní základny,
- kvalita lidských zdrojů organizace,
- zdroje pracovních sil,
- kvalita systému řízení firmy,
- vnější ekonomické prostředí včetně nástrojů hospodářské politiky a daňového systému,
- úroveň cen produkce z hlediska konkurenční schopnosti,
- stav na trhu práce atd.

Struktura a funkce mzdového systému je dána nejen požadavky organizace, ekonomickými principy, ale také právním systémem, zabezpečujícím fungování mezd.

Nedostatky v tomto směru mají podstatný vliv na výkonnost pracovníků, jejich postoj k práci, k systému řízení a vlastní firmě.

b) systém odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům.

Individuální mzda pracovníka je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systému v tzv. mzdovém systému podniku, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků.

Neustále se měnící podmínky širšího okolí podniku vytvářejí nové podmínky, které mají rozhodující vliv na vymezení nároků na fungování lidského činitele.

Do popředí se dostávají vlastnosti jako je **flexibilita, schopnost adaptace na nové podmínky, schopnost řešení problémů**.

To jsou skutečnosti, které vyžadují takový systém řízení, který je schopen ovlivnit vlastní aktivitu pracovníka, zájem o uplatnění všech schopností a také zájem tyto schopnosti a dovednosti trvale zvyšovat.[5]

2.5 Postupy při odměňování

K zabezpečení a monitorování realizace politiky řízení odměňování jsou nutné určité postupy. Zahrnují metody stanovení mzdy při jmenování nebo povýšení a řešení anomálií. Tykají se také způsobů odvolávání se proti zařazení práce do třídy (stupně) nebo rozhodnutí o mzdě, zpravidla prostřednictvím normálních postupů platných v organizaci.

2.5.1 Postupy pro zařazování prací do stupňů (tříd)

Postupy pro zařazování nových prací nebo přeřazování existujících prací by měly stanovit, že zařazování nebo přeřazování se může uskutečnit pouze po řádném hodnocení práce. Je nezbytné kontrolovat posuny v zařazení tím, že se bude trvat na stanoveném postupu.

Je třeba odolávat tlaků na úpravy pod vlivem tržních sil nebo z důvodů obtíží při získávání nebo stabilizaci pracovníků. Tyto problémy by měly být řešeny takovými metodami, jako jsou „tržní prémie“ nebo vytváření zvláštních „tržních“ skupin prací.

2.5.2 Stanovení nástupních platů (mzdových sazeb)

Liniový manažeři by měli mít hlavní slovo při nabídkách mezd a platů, a pokud je to nezbytné, i určitou volnost při jejich sjednávání, měli by však respektovat příslušná pravidla mzdové politiky, která by měla stanovit podmínky, za jakých může být nabídnut plat vyšší, než je minimum daného rozpětí. Mnoho organizací vyžaduje, aby všechny nabídky byly prověřeny a schváleny pracovníkem personálního útvaru nebo vyšším nadřízeným, popřípadě oběma.

2.5.3 Zvýšení platu při povýšení

Zvýšení platu při povýšení by mělo být znatelné, řekněme 10 % nebo více. Obvykle by se však povýšený pracovník neměl dostat nad střed platového rozpětí svého nového pracovního místa, aby tak byl ponechán odpovídající prostor pro případné zvýšení v závislosti na výkonu. Dobrým důvodem pro dostatečně velkou diferenciaci je poskytnutí prostoru pro povýšení. [2]

2.6 Cíle systému odměňování

Cíle systému odměňování se nejlépe dosáhnou, jestliže:

- jsou vypracovány strategie odměňování tak, aby byly propojeny s podnikovými strategiemi v oblasti finančního výkonu, podílu na trhu, vytváření trhu daného výrobku, kvality, orientace na zákazníka a rozvoje organizace;
- je formulována politika odměňování tak, aby umožňovala důsledně realizovat filozofii a strategii odměňování a bude schopna pružně reagovat na změny v potřebách podniku;
- pracovníci jsou oceňováni podle svého přínosu, dovedností a schopností;
- systém odměňování je průhledný a s pracovníky se jedná jako s partnery, kteří mají právo se vyjádřit k jakékoliv oblasti odměňování, která se týká jejich zájmů, a kteří budou zapojeni do přípravy procesů odměňování;

- politika odměňování zdůrazňuje potřebu spravedlnosti a slušnosti, přičemž bere v úvahu, že v důsledku tlaků trhu práce nemusí být ideální interní spravedlnosti plně dosaženo;
- je vytvářen neustálý tlak na maximalizaci návratnosti veškerých peněžních prostředků vyplacených na mzdy a platy v podobě žádoucí úrovně výkonu. [2]

2.7 Mzdotvorné faktory

Faktory, které se promítají do mzdového systému, jsou podle Kleibla a kol.:

- pracovní funkce v podniku,
- výsledek práce a pracovní chování,
- mimořádné okolnosti práce,
- situace na trhu práce.

Pracovní funkce v podniku zahrnuje hodnocení požadavků, tj. schopností, znalostí a dovedností na pracovníka, jenž by měl danou práci vykonávat. Míru plnění pracovních úkolů a ocenění individuálního nasazení pracovníka patří mezi faktory **výsledků práce a pracovního chování**. Podle zažitého chápání jde o klíčový faktor. **Mimořádné okolnosti práce** reflektují legislativně nebo smluvně daná opatření. Mzdotvorným faktorem je například minimální mzda nebo výše mzdy v tarifním pásmu, do kterého je zaměstnanec zařazen. Organizace mají limitované možnosti výši vyplácené odměny za práci ovlivnit. **Situace na trhu práce**, tj. síla a velikost nabídky práce a konkurence na straně poptávky je důležitým mzdotvorným faktorem.

2.8 Odměny z pohledu řízení lidských zdrojů

Forma mzdy je odměna za skutečně odvedenou práci. Celková odměna – hrubá mzda – se skládá ze základní mzdy navýšené o různé příplatky. Základní mzdu lze určit podle odpracovaného času nebo množství odvedené práce. Příplatky jsou poskytovány zaměstnancům z nejrůznějších důvodů, jako např. odměna za splnění plánu, vysokou kvalitu, loajalitu k podniku, kompenzaci zhoršených pracovních podmínek atd.

V teorii se rozlišuje mzda za *dosažené* výsledky práce a mzda za *očekávané* výsledky práce. Běžně se vyskytují tyto mzdové formy za odvedenou práci:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provizní mzda,
- penzumové mzdy,
- prémie, odměny, bonusy a další jednorázové mzdová zvýhodnění.

2.8.1 Časová mzda

Odměna odvíjející se od skutečného počtu odpracovaných hodin je časová mzda. Je použitelná pro jakýkoliv druh práce, a proto je široce využívána. Časová mzda se hlavně využívá v organizacích a firmách, kde je obtížné nebo nákladné detailně měřit množství odvedené práce a její kvalitu. Vhodná je časová mzda i u těch pracovních pozic, kde jsou důležitější jiné aspekty než vysoký výkon.

Z hlediska řízení podniku má časová mzda tyto výhody:

- jednoduchost a levná administrativa
- snadné plánování mzdových nákladů
- srozumitelnost a vytváření jistoty stabilního výdělku
- akceptovatelnost ze strany odborů

Hlavní nevýhodou je omezený prostor pro stimulaci k vyšším výkonům. Proto jsou obvykle využívány ostatní mzdové formy, které při správné kombinaci jsou schopny vyvolat u pracovníků pozitivní motivaci, jejímž výsledkem je kvalitní práce v potřebném rozsahu.

2.8.2 Úkolová mzda

Jedna z nejpobídkovějších forem odměn je úkolová mzda. Nejčastěji se používá za plnění předem zadaných pracovních úkolů, tj. u výrobních dělníků. Nutným předpokladem pro poskytování odměn na základě úkolových mezd jsou výkonové normy. Takto daná odměna

je silným podnětem k výkonu, avšak existuje určité nebezpečí přecenění fyzických možností.

Dvořáková rozlišuje úkolovou mzdu podle formy na:

- mzdu od kusu
- mzdu za normohodiny

2.8.3 Mzda od kusu

Vychází z určení pracovního výkonu, který je vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku. Výpočet úkolové mzdy vychází z normovaného množství produkce za jednotku času a z přiznaného mzdového tarifu.

2.8.4 Mzda za normohodiny

Spočívá ve stanovení pracovního výkonu určeného množstvím času, které je potřeba vynaložit na provedení pracovního úkolu. Mzda se stanoví pomocí celkově odvedeného času, který připadá na pracovní úkol, a přiznaného mzdového tarifu.

2.8.5 Provizní mzda

Zvláštní typ stanovení odměn za odvedenou práci je provizní mzda. Může být použita buď jako základní mzda nebo jako jedna ze složek mzdy. Její výpočet vychází z procentní nebo pevné provizní sazby z objemu prodané produkce.

Nachází užití především u obchodníků a pracovníků v servisních firmách, tj. u pracovních činnostech, jejichž výsledek lze kvantifikovat, je samotným pracovníkem ovlivnitelný, ale nelze stanovit pracovní postupy a ani není možné nebo efektivní sledovat využití pracovní doby.

2.8.6 Penzumové mzdy

Penzumové mzdy jsou ty mzdové formy, které jsou poskytovány za očekávané výsledky práce. Pracovník je tedy odměněn za práci, kterou odvede v budoucnosti.

Cílem penzumových mezd je vytvoření výdělkové jistoty pro pracovníky za podmínky, že v souladu s individuální výkonností pracovníka může organizace počítat s určitým pracovním výsledkem.

Známé jsou 3 formy mezd za očekávané výsledky práce:

- smluvní mzda,
- mzda s měřeným denním výkonem,
- programová mzda.

2.8.7 Smluvní mzda

Je společně dohodnutá odměna za uložený úkol. Na základě velmi dobré znalosti výrobního procesu je možné s pracovníky domluvit odměnu, kterou dostanou za předem dané množství a kvalitu odvedené práce. **Mzda s měřeným denním výkonem** je v podstatě časová mzda, která je diferencována pomocí pravidelného hodnocení práce. **Programová mzda** je pevnou mzdou poskytovanou za zúčtovací období za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu, přičemž překročení plánu není žádoucí a sankcionováno je nedodržení množství nebo kvality výkonů.

2.8.8 Jednorázová mzdová zvýhodnění

Významným motivačním nástrojem při odměňování jsou jednorázová mzdová zvýhodnění. Do této skupiny je zařazováno velké množství hmotných výhod, které – jak uvádí Dvořáková – mohou být chápány jako zaměstnanecké sociální výhody poskytované na základě pracovního poměru nebo jako doplňkové mzdové formy za vykonanou práci. Mívají podobu příspěvku k určité příležitosti nebo jako dodatečná odměna za mimořádné výsledky práce. K základním a nejpoužívanějším mzdovým zvýhodněním patří:

- odměny na dovolenou a k Vánocům,
- bonusy,
- mimořádné výplaty,
- tantiémy,
- prémie,
- účast na hospodářském výsledku.

Bonus je kolektivní forma mzdy, která je vyplácena k základní mzdě. Je charakteristický tím, že se přiznává plošně všem pracovníkům v organizaci. **Mimořádné výplaty** představují dodatečné výhody a nesouvisející s odvedeným pracovním výkonem. Příkladem může být převzetí úhrady výdajů na vzdělání či hrazení nákladů spojených s přestěhováním ze služebních důvodů. **Tantiéma** není vázána na individuální výkon pracovníka a její velikost je odvozována od zisku podniku. Výše tantiémy může být stanovena v absolutním vyjádření, podílem z disponibilního zisku či předpokládané hodnoty kapitálu, a to s nebo bez uplatnění dané základní částky. **Prémie** tvoří dodatečné mzdové zvýhodnění, které je vázané na dosažení určitých výsledků závislých na pracovníkovi. Prémie může být jednorázová i pravidelná. Poskytuje se za uspokojivé plnění služebních povinností, věrnost, za přítomnost (nízká absence) apod. Podmínky pro výplatu prémie musí být stanoveny předem. **Účast na hospodářském výsledku** vyjadřuje přínos pracovníků na dosažení lepších hospodářských výsledků. Jde o část zisku podniku. Jedná se o formu mzdy podporující sounáležitost s organizací.

2.8.9 Zaměstnanecké výhody

Výhody, které poskytují organizace svým pracovníkům nad rámec zákonných povinností, jsou nazývány zaměstnanecké výhody. Nelze za nimi spatřovat pouze sociální cítění managementu firem, ale vyváženou úvahu o nákladech na získávání nových zaměstnanců a cenou na udržení stávajících.

Typické zaměstnanecké výhody bývají proto nastaveny tak, aby splňovaly cíle, mezi něž patří tyto čtyři nejdůležitější:

- konkurenceschopnost,
- nákladová efektivnost,
- maximální přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců,
- soulad se zákony.

Hlavně první dva cíle zdůrazňují ekonomické hledisko poskytování zaměstnaneckých výhod. Organizace, a to nejen v komerční sféře, musí být konkurenceschopná vůči ostatním firmám a náklady placené na tento typ odměn musí respektovat celkovou nákladovou

efektivnost. V zájmu organizace je přizpůsobování individuálním potřebám pracovníka, neboť každý má jiné osobní ambice a motivační profil. [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU



3.1 Základní informace

Obchodní firma:	ŽPSV a. s.
IČ:	463 46 741
Sídlo společnosti:	Třebízského 207, 687 24 Uherský Ostroh
Datum vzniku:	29. dubna 1992
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	596 310 000 Kč
Kontakt:	telefon: 572 419 311
	Fax: 572 419 308
	infolinka: 800 138 736
	E-mail: info@zpsv.cz
	web: http://www.zpsv.cz [14]

3.2 Seznámení s podnikem

V mé bakalářské práci představím podnik Železniční průmyslová stavební výroba, a. s., který se nachází ve městě Uherský Ostroh (okres Uherské Hradiště). Produkuje asi 300 druhů výrobků drobné betonářské výroby středně těžké prefabrikace. Mezi hlavní výrobky patří například prefabrikáty pro železniční značkování, betonové obrubníky, příkopové a meliorační tvárnice, obkladové desky, betonové dlaždice, cihly, závaží pro napínání sítí, prefabrikáty k lavičkám, pro mosty, železniční přejezdy, základové patky, trámy, kolejové vany a další.

Původní podnik s názvem „Železniční podnik pro lomy a štěrkovny“ byl zřízen k 1. říjnu 1952 rozkazem ministra železnic. V době svého vzniku byl tvořen sdružením železničních kamenolomů s celostátní působností pro potřeby železniční sítě ČSR. Sídlo podniku bylo původně v Praze. V roce 1953 dochází k první změně názvu podniku na jméno

„Průmyslová výroba dopravního stavebnictví“. V roce 1955 vzniká základ betonářské výroby (závody Borohrádek, Čaňa a Senec), o rok později přibývají betonářské závody v Horní Řasnici a Doloplazích. V souvislosti se zaváděním první výroby z předpjatých betonových pražců v ČSR dochází k dalšímu rozšiřování betonářských výroben. V roce 1959 byla zahájena výstavba závodu Uherský Ostroh. V roce 1960 byl převzat rozestavěný závod v Čerčanech a v roce 1964 byla zahájena výroba pražců i v závodě Nové Hrady. V roce 1958 došlo k další změně názvu podniku, který až do roku 1962 nese název „Průmyslová výroba železničního stavebnictví“. Od roku 1962 působil již podnik pod dnešním jménem „Železniční průmyslová stavební výroba“. S novým jménem přechází z Prahy do Uherského Ostrohu, kde je doposud. Další významnou událostí, kterou je třeba poznamenat, je založení akciové společnosti v roce 1992. V současné podobě je výrobní základna akciové společnosti ŽPSV Uherský Ostroh tvořena čtyřmi betonářskými závody (Borohrádek, Doloplazy u Nezamyslic, Uherský Ostroh, Nové Hrady) a jednou výrobnou drobných betonových výrobků (Běstovice). Na území Slovenské republiky se ŽPSV majetkově podílí v dceřiné společnosti ŽPSV Čaňa a. s., která zabezpečuje výrobu pražců a dalších betonových výrobků pro Železnice Slovenské republiky. Nosným programem ŽPSV byla a stále je výroba betonových pražců. Na výrobcích ŽPSV je možno sledovat celý vývoj předpjatých pražců v naší zemi. Pro zajištění maximální kvality výrobků - v první řadě betonových pražců – zavedlo ŽPSV systém řízení jakosti, který byl certifikován podle ČSN ISO 9002 „Model zabezpečování jakosti při výrobě a uvádění do provozu“. K zajištění jakosti výrobků přispívá i činnost zkušební laboratoře ŽPSV. Této zkušební laboratoři bylo již v roce 1991 uděleno osvědčení o akreditaci zkoušky hutného kameniva, cementu, betonových směsí a betonu, betonářské a konstrukční oceli a oceli pro předpínací výztuže.

Postavení ŽPSV jako tradičního výrobce betonových výrobků je pro firmu do budoucna velkým závazkem. Zavedením nových výrobků a inovací výrobků stávajících chce ŽPSV svůj současný významný podíl na trhu betonových výrobků nejen udržet, ale stále rozšiřovat.

3.3 Výrobní politika a distribuce

Výrobní sortiment Železniční průmyslové stavební výroby je tvořen více než 150 jednotlivými výrobky. Z toho 80 % tvoří produkty dodávané pro České dráhy.

Struktura produkce se v průběhu let měnila a z původně lomařského podniku se dnes stala společnost, jejíž nosnou výrobní řadou jsou železniční pražce. ŽPSV a. s. vyrábí v současné době přes 20 druhů pražců. Patří mezi ně např. pražce pro městské dráhy, pro vysokorychlostní tratě, výhybkové pražce, pražce pro jeřábové dráhy atd.

V oblasti výroby příčných železničních pražců pokrývá ŽPSV a. s. 90 % českého trhu. Existuje zde poměrně silná zahraniční konkurence daná zejména německými firmami, které jsou schopné dodávat železniční pražce na český trh s dumpingovými cenami. V zemích postkomunistické bloku podniku konkurují pouze dvě polské firmy.

Do výrobního sortimentu ŽPSV patří také drobná betonářská výroba, kterou přestavují výrobky jako např. obrubníky nebo chodníkové desky. Dále ŽPSV provádí středně těžkou prefabrikaci, což jsou silniční panely, úžlaby do příkopů pro odvod vody atd.

Způsob organizování prodeje u jednotlivých výrobků je různý. Betonové pražce se v převážné většině prodávají přes generální ředitelství ČD a u jejich výkonných jednotek.

Menší množství se prodává formou nabídky u stavebních firem zabývajících se pokládkou železničního svršku. Prodej drobné betonářské výroby v jednotlivých regionech u závodů ŽPSV se řeší pravidelnou nabídkou stejným i novým odběratelům. Ředitelství a. s. organizuje pouze distribuci pražců, jinak prodej všech ostatních výrobků obstarávají jednotlivé závody.

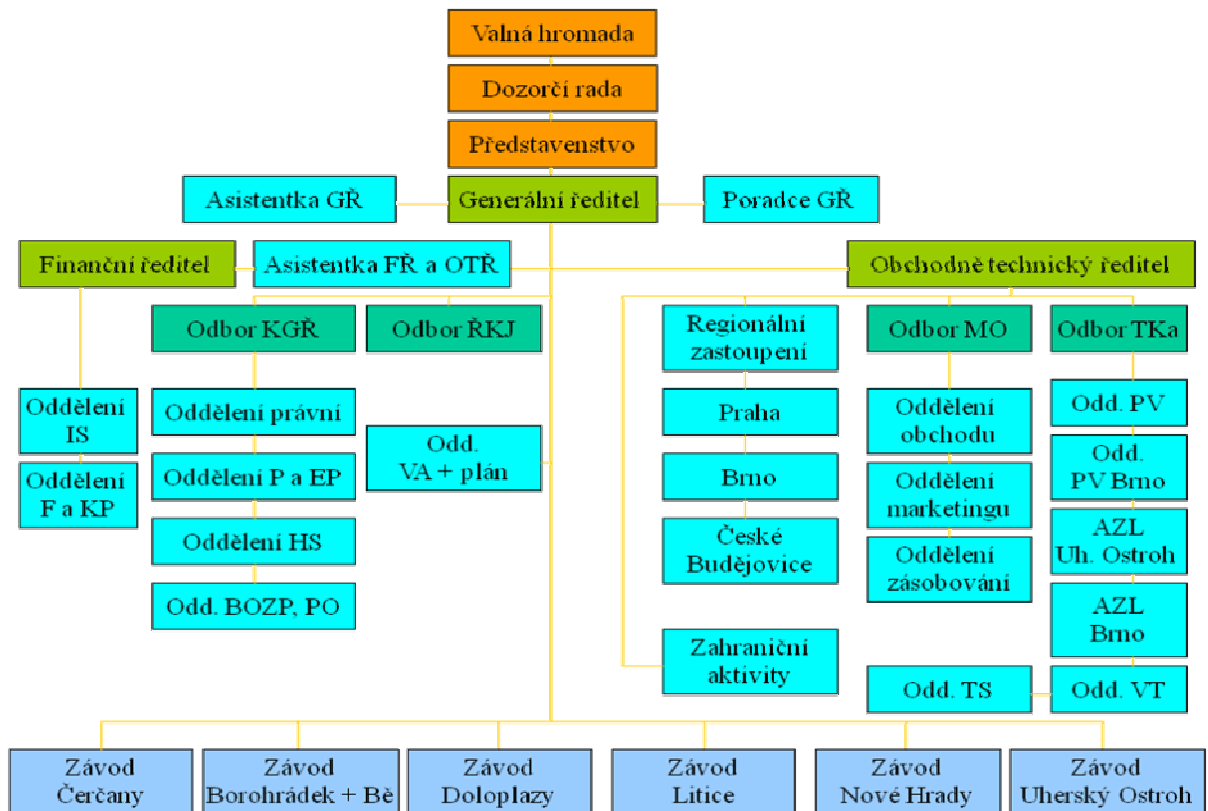
3.4 Strategie společnosti

Společnost ŽPSV a. s. si za 53 let své existence vybuodovala pozici jednoho z nejvýznamnějších výrobců prefabrikovaného betonového zboží v České republice a na Slovensku. v příštím období chce společnost využít svého začlenění do silné struktury OHL k dalšímu posílení své pozice a k expanzi na další zajímavé trhy.

Základní vizi strategie pro období 2006 – 2008 lze formulovat následovně:

- Udržet si postavení dominantního dodavatele kompletního pražcového programu v ČR, SR a Bulharsku.
- Upevnit pozici významného dodavatele infrastrukturních staveb v ČR.
- Udržet postavení předního výrobce prefabrikovaného betonového zboží.
- Expandovat na zahraniční trhy (know-how, výrobky, akvizice).[12]

3.5 Organizační schéma firmy ŽPSV, a. s.



Zdroj: [VLASTNÍ]

Obr. 1. Organizační schéma

4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU

Hlavním cílem motivačního systému podniku je umění vytvořit u zaměstnanců zájem, ochotu a taky chuť aktivně se účastnit všech činností, které jsou v souladu s cíly firmy.

Dle mého názoru, je motivační program důležitý pro každou organizaci. Pokud jsou zaměstnanci seznámeni s daným motivačním programem společnosti, potom můžeme očekávat zvýšenou produktivitu a kvalitu práce, která by měla být ze strany managementu podporována a oceňována.

Pro tuto práci bylo nutné rozčlenit společnost na ředitelství a závody, které jsou její součástí. Co se týče motivačního systému na ředitelství, management společnosti upřednostňuje samostatnou práci, která vede k dosahování pozitivních pracovních i hospodářských výsledků. Závody očekávají od svých zaměstnanců kvalitně odvedenou práci, která bude vedena tím správným směrem zásluhou nadřízených.

4.1 Motivační složky podniku

Jednou z motivačních složek na ředitelství společnosti je nadtarifní složka, která je součástí periodického ročního hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnance provádí vždy jeho nadřízený a hodnotí se zejména kvalita a kvantita odváděné práce, odbornost, iniciativa, organizační a plánovací schopnosti, spolehlivost, přístup k plnění povinností, vztah ke spolupracovníkům, komunikační schopnosti a dodržování časového rozvrhu. Můžeme tedy říci, že zaměstnanci jsou motivováni vyšší nadtarifní složky, jejíž hodnota se mění v závislosti na pracovních výsledcích.

Dalším motivačním prvkem společnosti jsou cílové odměny a mimořádné odměny. Cílové odměny náleží vybraným zaměstnancům, kteří splnili včas a kvalitně zadaný úkol. Dle mého názoru je tento typ odměny jedním z nejefektivnějších v rámci motivace na ředitelství. Co se týče mimořádných odměn, zaměstnavatel může rozhodnout o vyplacení takové odměny v případě, že došlo nebo je možno předpokládat splnění nebo překročení plánovaného hospodářského výsledku. Mimořádná odměna může být po schválení GŘ nebo ŘZ poskytnuta za jiné výjimečné zásluhy, např. za úspěšné splnění významného úkolu, za zabránění havárie, za záchranu života, za pomoc při odstraňování následků živelné pohromy apod.

ŽPSV a. s. má pro své zaměstnance vypracovaný sociální fond (dále jen SF), který je formulován jako sociální výhody pro zaměstnance společnosti. Společnost se zavazuje vytvářet SF nejméně 1600,- Kč na jednoho zaměstnance v běžném kalendářním roce. Vytvoření takového SF je samozřejmě podmíněno vytvořením zisku v předcházejícím roce a schválením návrhu valnou hromadou společnosti. Ze sociálního fondu jsou hrazeny příspěvky na závodní stravování, odměny při odchodu do důchodu nebo možnost poskytování bezúročných půjček na bytové účely. Ze SF je dále možno přispívat na kulturní, sportovní či rekreační akce apod.

Ráda bych zmínila i podporu penzijního a životního pojištění, či odměny při odchodu do důchodu ze strany společnosti. Výši příspěvků a odměn jsem pro informaci uvedla v tabulkách, které jsou převzaty z Kolektivní smlouvy firmy.

Tab. 1. Příspěvky na penzijní připojištění

Počet odpracovaných let ve společnosti	Výše příspěvku na penzijní připojištění
při odpracování 1 – 5 let	100,- Kč měsíčně
při odpracování 5 – 10 let	200,- Kč měsíčně
při odpracování 10 – 15 let	300,- Kč měsíčně
při odpracování 15 – 20 let	400,- Kč měsíčně
při odpracování 20 – 25 let	500,- Kč měsíčně
při odpracování 25 – 30 let	600,- Kč měsíčně

Zdroj: [15]

Tab. 2. Odměny při odchodu do důchodu

Počet odpracovaných let ve společnosti	Výše odměny při odchodu do důchodu
od 5 do 10 let	3500,- Kč
od 10 do 20 let	5000,- Kč
od 20 do 30 let	10 000,- Kč
nad 30 let	13 500,- Kč

Zdroj: [15]

5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

5.1 Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů

5.1.1 Mzdový tarif

Mzdovým tarifem je pro účely vnitřního mzdového předpisu příloha P II – tabulky základních mzdových tarifů a nadtarifní složky mzdy. Změna mzdového tarifu podléhá souhlasu stran kolektivního vyjednávání s výjimkou případu, kdy dochází ke změně základních mzdových tarifů na základě změny minimálních mzdových tarifů, daných příslušným nařízením vlády.

5.1.2 Tarifní stupně, pravidla zařazování, výjimky

Pracovní činnost (sjednaný druh práce, funkce) se zařazuje do šesti až dvanácti tarifních stupňů podle Mzdového tarifu.

- a) Při zařazování do příslušného tarifního stupně se postupuje dle KPM. Zaměstnanci se v rámci druhu práce sjednané v pracovní smlouvě nebo funkce, do které byli jmenováni, zařazují do tarifních stupňů podle převážně vykonávaných činností (respektive podle těžiště vykonávaných prací a funkcí).
- b) Konkrétní tarifní stupeň vyjadřuje nároky na duševní a fyzické požadavky odpovědnost a pracovní podmínky vykonávané funkce a jako takový je platný pro všechny typy pracovních činností. Zaměstnanci náleží mzda ve výši základu daného tarifního stupně.
- c) O zařazení pracovních činností, které nejsou uvedeny v KPM, a které nelze spolehlivě porovnat s příklady v nich uvedenými, rozhodne na základě podrobného popisu pracovní činnosti a požadovaných kvalifikačních předpokladů odbor KGŘ.
- d) O výjimkách ze stanovených kvalifikačních předpokladů, zejména s ohledem na specializované vzdělání a praxi v oboru nebo jazykové znalosti, a o námitkách proti zařazení do příslušného tarifního stupně rozhoduje na návrh vedoucího KGŘ generální ředitel.

5.1.3 Zařazování kategorie THP

a) Zařazení do tarifních stupňů jednotlivých zaměstnanců kategorie THP je předmětem systematizace THP na jednotlivých organizačních stupních.

b) Využívá se rozsah 1. až 12. tarifního stupně s ohledem na požadavky na vzdělání. Pro výkon prací nebo funkcí zařazených v:

1. - 2. tarifním stupni je potřebné nejméně	základní vzdělání
3. – 5. tarifním stupni je potřebné nejméně	střední odborné vzdělání
6. – 8. tarifním stupni je potřebné nejméně	úplné střední odborné vzdělání
9. -10. tarifním stupni je potřebné nejméně	vyšší odborné (bakalářské) vzdělání
11. – 12. tarifním stupni je potřebné nejméně	vysokoškolské vzdělání

5.1.4 Zařazování kategorie D a POP

Při zařazování kategorie D a POP do tarifních stupňů se využívá rozsah 1. až 6. tarifního stupně podle KPM s ohledem na :

a) Požadavky na vzdělání

Pro výkon zaměstnání nebo funkcí zařazených v KPM:

- jsou kvalifikační požadavky stanoveny obecně závaznými či vnitřními předpisy,
- pro výkon zaměstnání v tarifním stupni 1-2 je postačující základní vzdělání,
- pro výkon zaměstnání zařazeného do tarifního stupně 3-5 je doporučeno odborné vzdělání ukončené výučním listem,
- pro výkon zaměstnání zařazeného do tarifního stupně 6 je doporučeno střední odborné vzdělání, u nově přijatých zaměstnanců je toto vzdělání pro zařazení do této tarifní třídy podmínkou.

- b) Požadavky na praxi
 - u většiny zaměstnání nevyžadujících odborné vzdělání je postačující zácvik přímo na pracovišti,
 - praxí převyšující 10 let je možné nahradit nedostatek vzdělání po zařazení do tarifní třídy 6.

5.2 Formy a složky mzdy a jejich uplatňování u jednotlivých skupin zaměstnanců

5.2.1 U společnosti se uplatňují tyto formy mzdy:

- a) **časová** – uplatňuje se všude tam, kde výsledky práce jsou ovlivněny technologickým procesem, organizací práce a mají převážně stabilní charakter; přednostně se uplatňuje všude tam, kde se vyžaduje vysoká kvalita práce a hospodárnost a tam, kde dochází i během pracovní směny k častému střídání různých činností, a proto je obtížné stanovit předem přesný pracovní nebo technologický postup a zajistit tak spolehlivou evidenci výsledků práce.
- b) **úkolová** – vyjadřuje při splnění denní, měsíční normy výrobního zařízení v dané kvalitě určitý objem mzdových prostředků vyjádřený součtem jednotlivých tarifních stupňů zaměstnanců, podílejících se na dosaženém výsledku podle pracovního zařazení jednotlivých profesí dle PKZ a nadtarifní složky mzdy.
- c) **smluvní** – se poskytuje všude tam, kde nelze vnitřního mzdového předpisu odměnit zaměstnance z důvodu charakteru vykonávané vedoucí funkce, nebo osobního přínosu pro Společnost. Jde zpravidla o vedoucí pracovníky a špičkové odborníky.

5.2.2 Mzda se skládá z:

- a) základu tarifního stupně – podle zařazení zaměstnance dle KPM,
- b) nadtarifní složky mzdy, určené podle příslušné položky Mzdového tarifu a tvořící součást Mzdového výměru, obsaženého v ročním hodnocení zaměstnance,
- c) další složky (příplatky, cílové a mimořádné odměny).

5.2.3 U jednotlivých skupin zaměstnanců se uplatňují následující formy mzdy:

- a) Zaměstnanci kategorie THP jsou odměňováni:
- zásadně časovou mzdou (základ tarifního stupně)
 - nadtarifní složkou, kterou stanoví jednotlivým zaměstnancům při jejich hodnocení příslušný vedoucí zaměstnanec.
- b) Zaměstnanci kategorie D a POP jsou odměňováni:
- POP (uklízečky, skladníci, prodavači, domovníci, strážní apod.):
 - časovou mzdou (základ tarifního stupně)
 - nadtarifní složkou
 - Výrobní zaměstnanci kategorie D:
 - časovou nebo úkolovou mzdou
 - nadtarifní složkou

O uplatnění konkrétní formy mzdy rozhoduje vedoucí příslušného organizačního stupně po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem.

6 ANALÝZA MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Motivační systém jako takový je ve firmě ŽPSV a. s. velmi stručný. Pro motivaci zaměstnanců na ředitelství společnosti se jeví jako dostačující, zatímco na vybraných závodech je vylepšení pracovní motivace klíčovým problémem.

Součástí firmy ŽPSV, a.s. je i sedm závodů, které jsou rozmístěny po republice (Čerčany, Borohrádek, Běstovice, Doloplazy, Litice nad Orlicí, Nové Hrady, Uherský Ostroh).

Zde se chci zaměřit na ty závody, které vyrábějí na základě zakázek. Jedná se o závody Litice, Borohrádek a Čerčany. Na těchto závodech jejich obchodní partneři sami zajistí a techničtí pracovníci zde vyhodnotí možnosti výroby, a s ní spojený zisk z dané zakázky. Problém tkví v odměňování zaměstnanců na těchto závodech a to formou časové mzdy. Dle mého názoru je nutné zavést takový způsob odměňování, který by pracovníky motivoval vytvářet zisk a růst výroby. Pro zajištění vyššího výkonu zmíněných pracovníků je nutné zjistit, zda jsou dostatečně motivováni k práci. Zde se nabízí vytvoření dotazníku, který je zaměřen na motivační faktory, díky němuž můžeme zjistit potřeby zaměstnanců a pokusit se vytvořit „ideální“ systém odměňování.

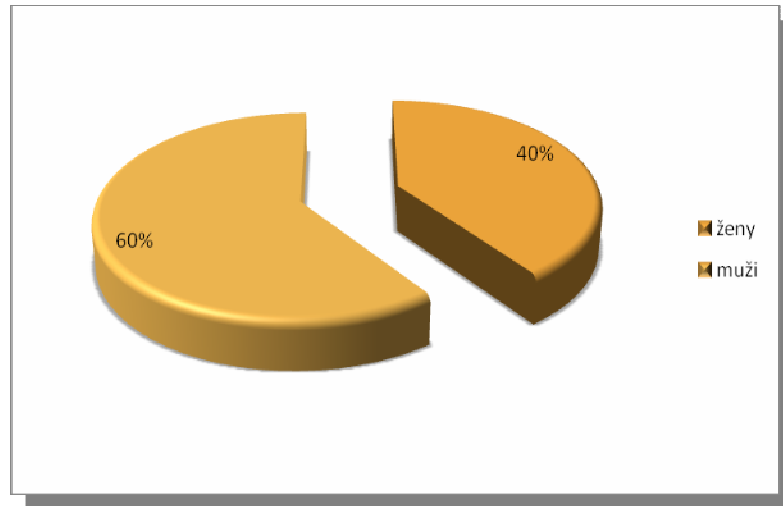
6.1 Dotazník

K zjištění názoru zaměstnanců na motivaci v závodech Litice, Borohrádek a Čerčany jsem zvolila formu dotazníku, který byl zaslán na závody interním systémem. Dotazníky byly zaslány pouze do dvou závodů, jelikož jeden z nich se mi omluvil pro nedostatek času.

Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno procentuelně a pro snadnější přehled bylo vyhodnocení otázek doplněno o grafy. Dotazník obsahuje deset uzavřených otázek včetně tabulky s motivačními faktory, které respondenti řadili dle důležitosti.

Otázka č. 1 - Pohlaví. Celkem bylo rozesláno deset dotazníků, na které odpověděli 4 ženy a 6 mužů. Převahu mužského pohlaví jsem očekávala z důvodu předmětu podnikání společnosti.

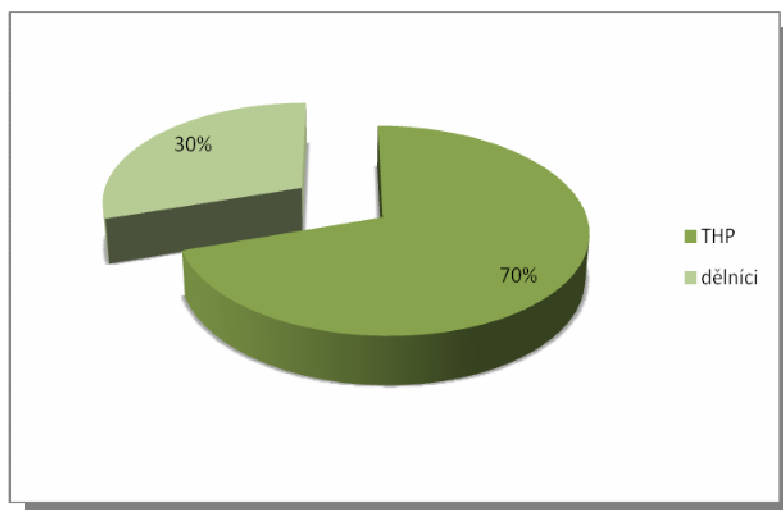
Graf. 1 Pohlaví



Zdroj: [VLASTNÍ]

Otázka č. 2 - Rozdělení pracovníků podle funkce na THP a dělníky jsem považovala za správné, a to z důvodu následného zpracování návrhu odměňování, který by se měl týkat závodu jako celku. Toto rozdělení při vyhodnocení vyšlo: 70 % THP pracovníci a 30 % dělníci.

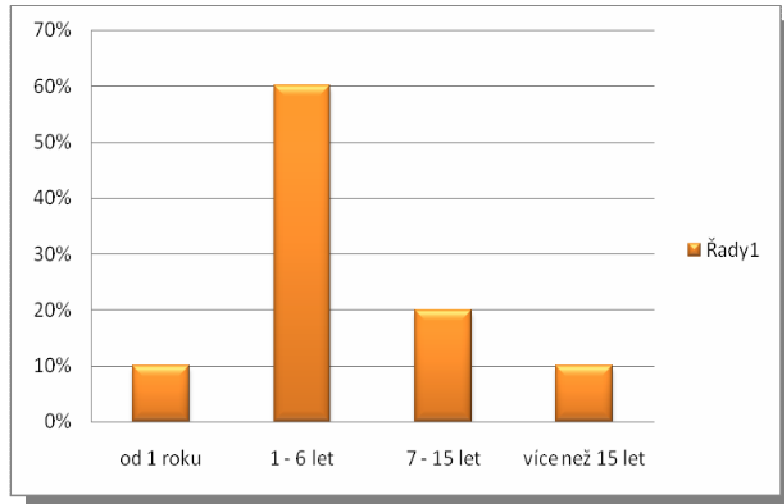
Graf. 2 Funkce



Zdroj: [VLASTNÍ]

K otázce č. 3 - Počet odpracovaných let ve společnosti, 60% dotazovaných se zařadilo do rozmezí 1 - 6 let, 20 % lidí je ve firmě 7 – 5 let, 10 % do jednoho roku a 10 % více jak 15 let.

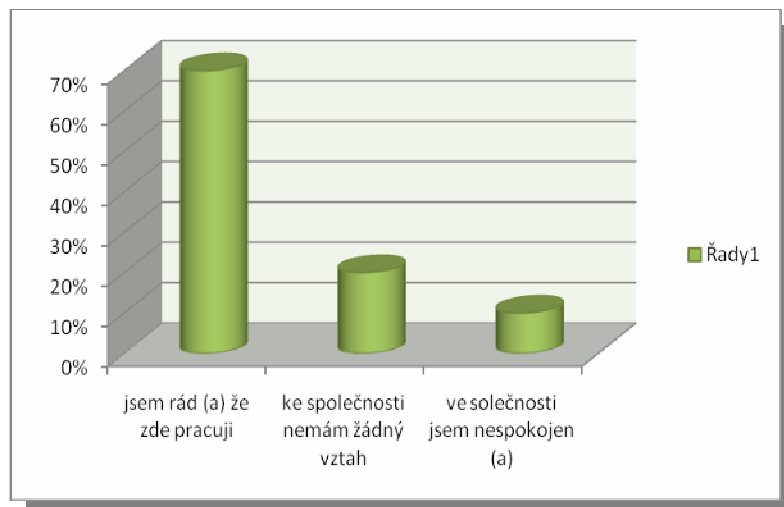
Graf. 3 Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: [VLASTNÍ]

Otázka č. 4 - Vztahy zaměstnanců k firmě jsou nadmíru uspokojivé a to z důvodu 70% náklonnosti k odpovědi - Jsem rád (a) že pracuji v této firmě. Jednoznačnou odpověď můžeme vidět na znázorněném grafu.

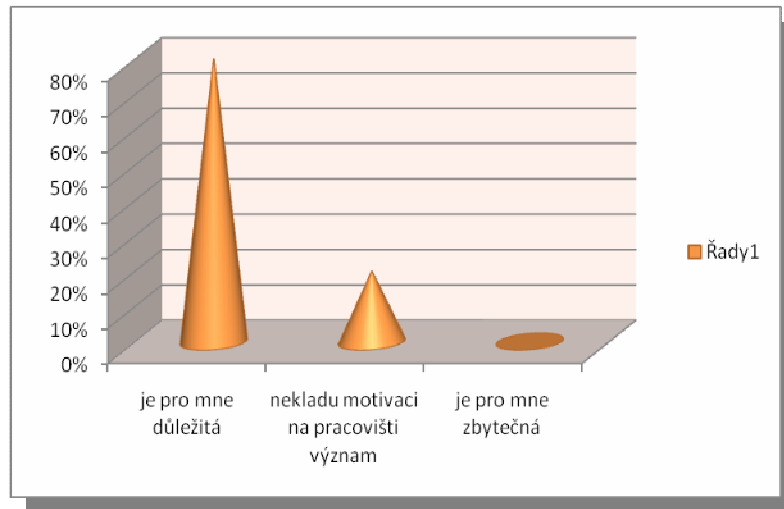
Graf. 4 Jaký máte vztah ke společnosti ŽPSV, a. s.?



Zdroj: [VLASTNÍ]

Otázka č. 5 – Co pro Vás znamená motivace? Pro zaměstnance společnosti je motivace podle dotazníku důležitá, protože tuto odpověď zvolilo 80% dotazovaných. Díky této otázce jsem byla sama motivována k vytvoření vhodného návrhu motivace zaměstnanců.

Graf. 5 Co pro Vás znamená motivace?



Zdroj: [VLASTNÍ]

Otázka č. 6 – Označte, jak jsou pro Vás dané motivy důležité. Vyhodnocení této otázky je uvedeno v tabulce, kde na prvním místě jako nejdůležitější je pro zaměstnance dobrý vedoucí, dále mzda, dobré vztahy na pracovišti, jednání nadřízených, vztah k práci, uznání práce, možnost povýšení, míra odpovědnosti, možnost uplatnit své myšlenky a jako poslední je možnost dalšího vzdělání.

Vyhodnocení jsem prováděla pomocí aritmetického průměru obdržných známek u každého motivačního faktoru. Možnost s nejnižším průměrem je podle známkování pro zaměstnance považována za nejdůležitější.

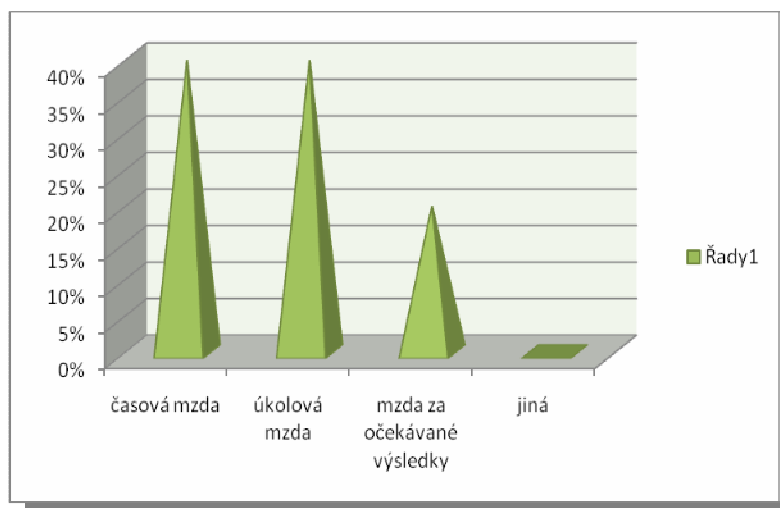
Tab. 3. Motivační faktory

Motivační faktory	Známkování	Průměr
Dobry vedoucí	2,1,1,2,3,2,1,2,3,1	1,8
Mzda	1,2,2,3,1,2,4,2,1,2	2,0
Dobry vztahy na pracovišti	1,2,2,1,4,2,3,4,2,3	2,4
Jednání nadřízených	2,3,4,3,2,1,3,4,2,3	2,7
Vztah k práci	3,4,3,2,3,1,2,3,3,4	2,8
Uznání práce	4,3,4,4,3,2,3,3,2,3	3,1
Možnost povýšení	4,5,3,4,3,4,5,3,2,3	3,6
Míra odpovědnosti	5,4,5,4,2,4,3,3,4,3	3,7
Možnost uplatnit své myšlenky	5,4,5,3,3,4,5,4,3,3	3,9
Možnost dalšího vzdělání	5,4,5,3,4,4,5,4,3,5	4,2

Zdroj: [VLASTNÍ]

Otázka č. 7 Která z uvedených forem mezd Vám nejsympatičtější? Možnosti pro odpověď a jejich vyhodnocení bylo následující. Časová mzda – 40% Úkolová mzda – 40% Mzda za očekávané výsledky-20% a jinou mzdu nevedl nikdo z dotazovaných. Mohu říci, že vyrovnanost odpovědí byla až překvapující, nehledě na to, že jsem z daných odpovědí chtěla vycházet při návrhu motivace na závodech.

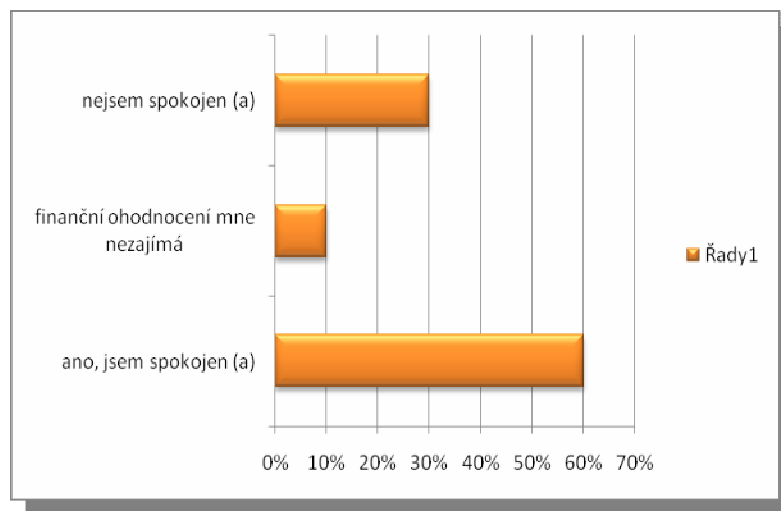
Graf. 6 Která z uvedených mezd je Vám nejsympatičtější?



Zdroj: [VLASTNÍ]

U otázky č. 8 - Myslíte si, že jste za svou práci spravedlivě finančně ohodnoceni?
Respondenti odpověděli: Ano, s finančním ohodnocením za vykonanou práci jsem spokojen (a) – 60% dotazovaných. Finanční ohodnocení mne nezajímá – 10%. Nejsem spokojen s finančním ohodnocením – 30%. Dle mého názoru, můžeme říci, že zaměstnanci jsou s ohodnocením za svoji práci spokojeni.

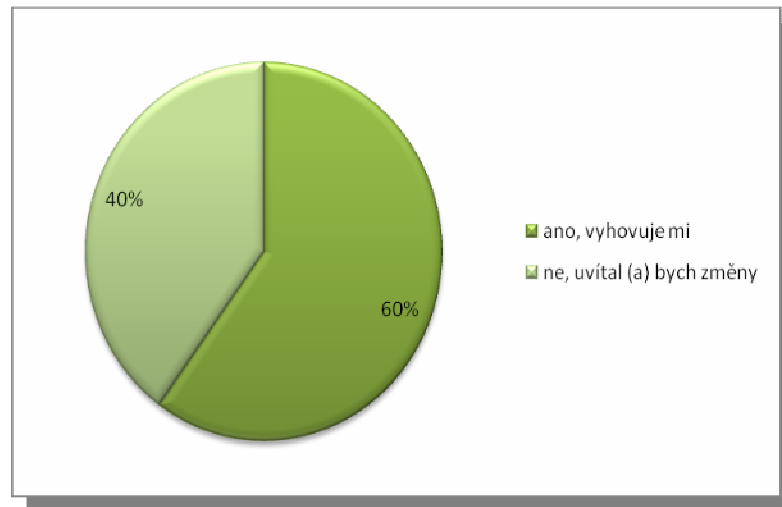
Graf. 7 Jste spokojeni s finančním ohodnocením?



Zdroj: [VLASTNÍ]

Otázka č. 9 – Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování? I když na předchozí otázku zaměstnanci odpověděli, že s finančním ohodnocením jsou spokojeni, přesto 40 % z dotazovaných odpovědělo, že by uvítalo změny. Můžeme předpokládat, že jde o skupinu lidí, kteří se k odpovědi – jsem spokojen, nepřiklonili.

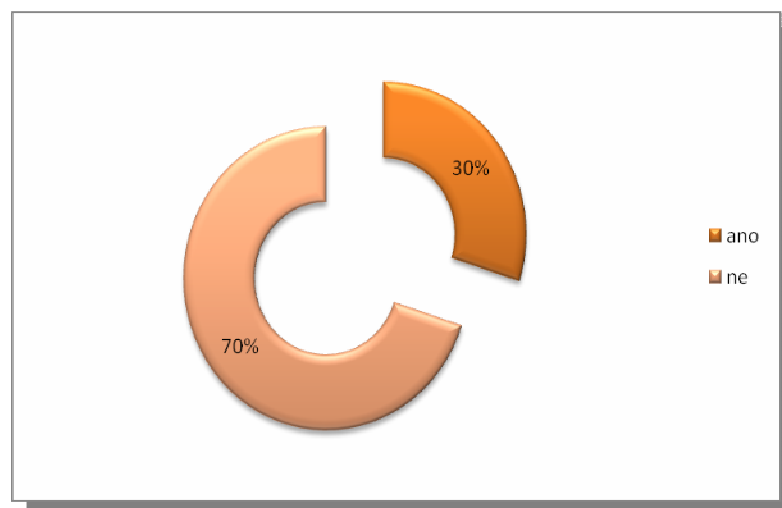
Graf. 8 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?



Zdroj: [VLASTNÍ]

Z vyhodnocení poslední, desáté otázky je zřejmé, že zaměstnanci se na závodech necítí být dostatečně motivováni. V procentech můžeme mluvit o 70% dotazovaných.

Graf. 9 Cítíte se být dostatečně motivováni?



Zdroj: [VLASTNÍ]

6.2 Návrh motivačního programu na závodech ŽPSV, a. s.

Jak už bylo řečeno, pro návrh motivačního programu byly vybrány závody Litice, Borohrádek a Čerčany. Tyto závody jsou v porovnání s ostatními závody ŽPSV, a. s. silně pod hranici průměrné rentability a ocitají se v tvrdém konkurenčním prostředí. Proto je nutné se těmto závodům věnovat a jistým způsobem pomoci k tomu, aby bylo dosaženo určitého procenta rentability.

Pro zvýšení rentability navrhuji tuto mzdovou motivaci, kterou jsem pro snadnější vysvětlení uvedla na příkladu.

Zakázka v celkové výši:	10 000 000,-
Kalkulované náklady:	9 400 000,-
<u>Kalkulovaný zisk:</u>	<u>600 000,-</u>
Rentabilita:	6 %

$$\text{Rentabilita} = (\text{zisk} / \text{tržba}) \times 100 \qquad (600\,000 / 10\,000\,000) \times 100 = 6 \%$$

Od konkrétního příkladu odvozujeme podmínky motivace obecně

1. Minimální hodnota rentability 6 %. Při dosažení nižší nebo stejné 6 % rentability je zaručena stanovená mzda dle příslušných tarifních stupňů.
2. Skutečná kalkulace potvrdí kalkulaci plánovanou. To znamená, že musí být prokázána správnost plánované kalkulace. K tomuto bodu bych doporučovala sjednávání porad za účasti technických, obchodních a ekonomických pracovníků.
3. Motivační složka bude vyplacena až po skončení a vyhodnocení skutečné kalkulace zakázky.
4. Dosažení 6 % rentability je hodnota, která bude sledována v kumulativních hodnotách. Kumulativními hodnotami rozumíme, součet jednotlivých hodnot za každý měsíc v roce.
5. Odměna bude schvalována generálním ředitelem a to v případě, pokud budou splněny všechny výše zmíněné podmínky.

6.2.1 Motivace jednotlivých skupin

1. Obchodní skupina

- Zde bych navrhla progresivní motivaci v případě vyšší rentability.

Při výpočtu vycházíme z uvedeného příkladu.

Tab. 4. Výpočet odměny

Rentabilita	Odměna v %	Výpočet odměny
6 %	0 %	-
7 %	10 % z rozdílu 7 a 6 %	$(700\ 000 - 600\ 000) \times 10\ %$
8 %	20 % z rozdílu 8 a 6 %	$(800\ 000 - 600\ 000) \times 20\ %$
9 %	30 % z rozdílu 9 a 6 %	$(900\ 000 - 600\ 000) \times 30\ %$
10 %	40 % z rozdílu 10 a 6 %	$(1\ 000\ 000 - 600\ 000) \times 40\ %$
nad 10 %	max. 50 %	$(1\ 100\ 000 - 600\ 000) \times 50\ %$

Zdroj: [VLASTNÍ]

Z tabulky je zřejmé, že čím více se obchodní zástupci budou snažit zvýšit cenovou úroveň zakázky, tím vyšší bude rentabilita a tím vyšší bude i jejich odměna.

Pro ujasnění příkladu uvádím přesný výpočet konkrétní výši odměny při určitých stupních rentability.

Pokud bude rentabilita 7 %, víme, že odměna činí 10 % z rozdílu 7 a 6 % zisku.

To znamená, že výše odměny pro obchodníky je $(700\ 000 - 600\ 000) \times 10\ % = 10\ 000,-$

Pokud bude rentabilita 8 % víme, že odměna činí 20 % z rozdílu 8 a 6 % zisku.

To znamená, že výše odměny pro obchodníky je $(800\ 000 - 600\ 000) \times 20\ % = 40\ 000,-$

Pokud bude rentabilita 9 % víme, že odměna činí 30 % z rozdílu 9 a 6 % zisku.

To znamená, že výše odměny pro obchodníky je $(900\ 000 - 600\ 000) \times 30\ % = 90\ 000,-$

Pokud bude rentabilita 10 % víme, že odměna činí 40 % z rozdílu 10 a 6 % zisku.

To znamená, že výše odměny pro obchodníky je $(1\ 000\ 000 - 600\ 000) \times 40\ % = 160\ 000,-$

Pokud bude rentabilita více než 10 % např. 11 % odměna bude max. 50 % z rozdílu 11 a 6 % zisku. To znamená, že výše odměny bude maximálně činit

$$(1\ 100\ 000 - 600\ 000) \times 50\ \% = 250\ 000,- .$$

2. *Techničtí pracovníci*

- zde bych navrhovala motivaci v úspoře nákladů z důvodů: technologických úspor (navržení lepší technologie výroby), zvýšení produktivity práce, nižší materiálové náklady, substituce materiálů, přepracování projektu v závislosti na nákladech apod.
- Odměňování by bylo na stejném principu jako u Obchodní skupiny s rozdílem, že jejich hlavním úkolem je úspora nákladů, zatímco u obchodníků hraje hlavní roli cenová úroveň zakázky.
- Např. pokud se technické skupině podaří snížit náklady z 9 400 000,- na 9 200 000,-, dojde ke zvýšení zisku a to z 600 000,- na 800 000,-. Což pro závod znamená nárůst rentability na 8 %. Pro vypočítání odměny poté vycházíme ze stejného výpočtu jako u obchodní skupiny a odměna by tak činila 40 000,-.

Důležité je rozlišení konkrétního přínosu jednotlivých skupin zaměstnanců na konkrétních zakázkách, kteří se na zlepšení rentability budou přímo podílet. Z tohoto důvodu jsou v podmínkách doporučovány porady za účasti obou stran (technická a obchodní skupina) a ekonomů kde by si každá strana měla hájit svá stanoviska s ohledem na společný výsledek, a tím je zvýšení rentability závodu.

3. *Ostatní*

Kromě technických a obchodních pracovníků, kteří se rozhodující měrou podílejí na celkové rentabilitě závodů, je třeba nezapomínat i na ostatní pracovníky.

Pro tuto skupinu navrhuji hromadnou kolektivní odměnu, jejíž přerozdělování bude v rukou ředitele závodu.

Vyplácení odměn skupině ostatní bych ráda uvedla na jednoduchém příkladu, který stále vychází z uvedeného příkladu.

Z tabulky vidíme, že odměny jsou vypláceny od 7 % rentability, z toho plyne, že nárůst zisku je o 100 000,- ($700\ 000 - 600\ 000$) z něhož plyne odměna 10 % pro

obchodníky nebo techniky ve výši 10 000,-. Rozdíl 90 000,- představuje zisk pro firmu.

Pro skupinu ostatní navrhuji odměnu ve výši 30 % ze zisku firmy. V našem případě se jedná o částku 27 000,-, kterou ředitel závodu dle vlastního uvážení přerozdělí.
 $(90\ 000 \times 30) : 100 = 27\ 000,-$

Kolektivní odměna je vyplácena za stejných podmínek jako u ostatních skupin pracovníků.

6.2.2 Speciální motivační složka

Ráda bych celý mzdový motivační návrh doplnila o speciální motivační složku, která se bude týkat všech pracovníků.

Jedná se o motivační složku za jakýkoliv ekonomický přínos pro firmu. Takový typ odměny může být vyplacen jak zaměstnanci THP, D, či POP na základě stanovení odměny generálním ředitelem.

Cílem speciální motivační složky je iniciovat nápady lidí.

6.3 Rizika návrhu mzdové motivace

Riziko musíme chápat jako neodlučitelnou část jakéhokoliv projektu, či návrhu.

I můj návrh mzdové motivace na závodech společnosti ŽPSV, a. s. má svá nepřehlédnutelná rizika. Riziko, které bych označila jako nejvýznamnější je „spravedlnost“ odměňování představovaného návrhu mzdové motivace. Při zvýšení odměn na závodech Borohrádek, Litice a Čerčany může dojít k nárůstu mezd, jenž by mohl přesahovat výše průměrných mezd na ostatních závodech, aniž by jejich výkon přesahoval nebo se přibližoval výkonu ostatních výborně fungujících závodů. S tím je samozřejmě pevně spojeno riziko vzniku konfliktů mezi závody.

Dle mého názoru, pokud nebude provedena žádná změna v rámci motivace pracovníků na výše zmíněných závodech, může nastat:

- odchod kvalifikovaných pracovníků za vyšším výdělkem ke konkurenci, což může mít za následek zhoršení ekonomických výsledků.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracování návrhu motivačního programu a takový způsob odměňování, který by byl dostatečně motivující pro pracovníky závodů.

V úvodní teoretické části jsem se zaměřila na důležitost motivace, její proces a význam v řízení společnosti. Rozebírány jsou jak typy, tak i teorie motivace. Rovněž je v této části zahrnuta i teorie odměňování, uvádím systém odměňování a odměny z hlediska řízení lidských zdrojů, které uzavírají teoretickou část práce.

Dalším krokem bylo zjištění motivační situace na závodech Borohrádek, Čerčany, Litice, pomocí dotazníku. Otázky byly určeny pro dělníky i pracovníky THP. Dle vyplněných dotazníků, můžeme konstatovat, že pracovníci na závodech mají kladný vztah ke společnosti a jsou spokojeni se systémem odměňování, avšak téměř jednoznačně je uváděna možnost, že se necítí být dostatečně motivováni.

Pro firmu tyto závody znamenají téměř ztrátovou výrobu, proto je nutné zavést nový systém odměňování, který by splňoval požadavky firmy a zároveň byl uspokojivý pro samotné pracovníky.

Díky informacím z dotazníku a vlastního uvážení, jsem došla k návrhu mzdové motivace, který zahrnuje jak otázku motivace, tak i otázku odměňování. Předpokládám, že navrhovaný systém přinese vyšší spokojenost pracovníků, jejich kladný postoj k práci a hlavně budou tyto změny pro podnik přínosem po ekonomické stránce.

Na základě získaných informací v průběhu praxe byla mzdová motivace stanovena pro skupiny lidí, kteří budou odměňováni za zásluhy v rámci zvýšení rentability na daném závodě. V návrhu byla stanovena i speciální motivační složka, díky níž může být za kvalitní návrhy odměněn kterýkoliv pracovník závodu. Dle mého názoru, tato složka může vyvolat aktivitu a zájem o zlepšení ekonomické situace v rámci celého závodu.

Je však důležité podotknout, že celý návrh mzdové motivace je nutné podrobněji prakticky dopracovat a ověřit jeho správnost.

Zpracováním této práce jsem si prohloubila znalosti a získala zkušenosti z oblasti motivace a odměňování. Jsem přesvědčena, že navrhovaná mzdová motivace by mohla být pro společnost prospěšná a využitelná v praxi, ale musí být zohledněny i rizika spojená s návrhem.

RESUMÉ

The aim of my Bachelor Thesis was to elaborate a concept of a motivation programme and such a way of remuneration which is sufficiently attractive for production plant's workers.

In the introductory part I focused on an importance of motivation, its process and significance within a company management. Analysed are both types and motivation theory. Also the remuneration theory is incorporated in this part, I mention remuneration system and wages from the point of view of human resources management which encloses the theoretical part of the Thesis.

Next step was to discover the situation in motivating people at Borohrádek, Čerčany and Litice plants by means of questionnaire. The questions were determined for both workers and office staff. From the filled forms we may state that workers on plants have a positive attitude towards the company and are satisfied with remuneration system but unambiguously mention they feel insufficiently motivated.

These plants are almost lossmaking within the company thus a new remuneration system shall be introduced which meets requirements of both the company and the workers.

Thanks to information from questionnaire and to my own deliberation I proceeded to the concept of motivation by wages which incorporates both questions of motivation and questions of remuneration. I assume the concept of the system to bring higher level of satisfaction of workers, their positive attitude towards the work and what is more that these changes bring financial benefits for the company.

On the basis of the information obtained during the practices, the wage motivation was determined for groups of people which would be paid for worths in order to increase a profitability at a given production plant. A special motivating component part was also determined in the concept thanks to which any worker of the plant can be rewarded in case of valuable and quality performance. In my opinion this part may invoke an activity and an interest in improving economical situation within the whole plant.

It is important to point out that the whole concept of wage motivation must be worked off in detail and its correctness verified.

By elaborating of the Thesis I deepened my knowledge and gained experience in the field of motivation and remuneration. I am convinced that the proposed wage motivation could be beneficial and useful in practices but the risks connected with the concept must also be taken into account.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9.
- [4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace, výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- [8] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65.
- [9] NEKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-02.
- [10] SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RASTISLAV, P., LETÁK, J. *Lidské zdroje*. Havířov- Podlesí: Question Marks, 2005. 05/02/28.
- [11] *Motivace a vedení lidí* [online]. [cit. 2006-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>
- [12] *ŽPSV a. s.* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.zpsv.cz/>>
- [13] *Bardyová, Jana. HR Management*. [online]. 2006, [cit. 2006-01-27]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/inssol/issues/Trendyvodmenovani_Jb.html>
- [14] Výroční zpráva ŽPSV a. s. 2006
- [15] Kolektivní smlouva ŽPSV a. s.
- [16] Mzdový předpis ŽPSV a. s. 2007

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- D Zaměstnanec kategorie výrobní personál – dělník, dělnická kategorie
- GŘ Generální ředitel
- KPM Podnikový Katalog pracovních míst
- POP Zaměstnanec kategorie Pomocný obslužný personál
- ŘZ Ředitel závodu
- SF Sociální fond
- THP Zaměstnanec kategorie Technicko – hospodářský personál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační schéma.....	32
---------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Příspěvky na penzijní připojištění	34
Tab. 2. Odměny při odchodu do důchodu.....	34
Tab. 3. Motivační faktory	43
Tab. 4. Výpočet odměny	47

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1 Pohlaví.....	40
Graf. 2 Funkce	40
Graf. 3 Počet odpracovaných let ve společnosti	41
Graf. 4 Jaký máte vztah ke společnosti ŽPSV, a. s. ?	41
Graf. 5 Co pro Vás znamená motivace?	42
Graf. 6 Která z uvedených mezd je Vám nejsympatičtější?	43
Graf. 7 Jste spokojeni s finančním ohodnocením?	44
Graf. 8 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?	45
Graf. 9 Cítíte se být dostatečně motivováni?	45

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: STRUČNÝ PŘEHLED TEORIÍ PRACOVNÍ MOTIVACE
- PŘÍLOHA P II: TABULKY ZÁKLADNÍCH MZDOVÝCH TARIFŮ
 A NADTARIFNÍ SLOŽKY MZDY
- PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ
- PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED ZÁVODŮ SPOLEČNOSTI ŽPSV

PŘÍLOHA P I: STRUČNÝ PŘEHLED TEORIÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

Název	Autor	Charakteristika
Teorie potřeb (1943)	A. H. Maslow	Existuje hierarchie potřeb od základních (nejnižších) po nejvyšší: potřeby fyziologické, potřeba jistoty, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Aby pro člověka nabyly na významu vyšší potřeby, musí být alespoň částečně uspokojeny potřeby nižší. Motivační účinek mají ty potřeby, které ještě nejsou dostatečně uspokojeny.
Teorie lidských vztahů (Hawthonský efekt – 1945)	E. Mayo	Pro člověka není důležitá mzda a jistota pracovního místa, ale má i určité sociální potřeby. Existenci neformálních skupin je nutné využívat, ne potlačovat. Umožníme-li lidem navazovat sociální kontakty a pracovat ve skupině, dosáhneme vyšší efektivity.
Motivačně – hygienická teorie (1959)	F. Herzberg	Rozlišuje motivátory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory). Hygienické faktory např. prac. Podmínky, jistota pracovního místa, mohou odstranit nespokojenost pracovníka.
Název	Autor	Charakteristika
		jistota pracovního místa, mohou odstranit nespokojenost pracovníka. Motivátory pak teprve mohou přispět ke spokojenosti a motivovat, např. uznání, zajímavá práce, možnost kariéry, seberealizace.
Teorie X a Teorie Y (1960)	D. McGregor	Teorie X a Teorie Y představují dva protipóly možného postoje manažera vůči pracovníkovi. Teorie X předpokládá, že zaměstnanci nepracují rádi, jsou líní, nechtějí odpovědnost a musí být k práci nuceni. Teorie Y vychází z toho, že pracovník má svou práci rád, touží po uplatnění a odpovědnosti, je kreativní. Manažer mu to jen musí umožnit.
Teorie spravedlnosti (rovnováhy vydání a zisku – 1962)		Člověk srovnává své pracovní „výdaje“ (energie, námaha, co si musel odepřít) a zisky (jaký užitek za to získal) s výdaji

		a zisky ostatních a snaží se od-stranit nerovnováhu. Vzniklá tendence přizpůsobit výkon míře užitku, který člověk pocítuje.
Teorie očekávání (1964)	V.H. Vroom	Motivace člověka k činnosti závisí na síle očekávání určité hodnoty tj. na samotné hodnotě, kterou člověk připisuje danému cíli, kterého by mohl dosáhnout, a na pravděpodobnosti, že bude při této činnosti úspěšný. Čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení pravděpodobnější, tím více je člověk k aktivitě motivován.
Teorie aspirace (1964)	J. W. Atkinson	Jedinec si vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout (cíl), určuje si velikost svého výkonu, klade na sebe určité nároky – aspirace. Skutečně dosažený výkon může úroveň aspirace korigovat. Při úspěchu se aspirace zvyšuje, při nezdaru klesá.
Teorie stanovení cílů (1967)	E. Locke	Bude-li mít pracovník stanoveny konkrétní cíle, kterých má dosáhnout, budou jeho výkony vyšší, než když takové cíle chybí. Cíle musí být reálné, splnitelné. Motivace se zvyšuje, má-li člověk možnost na tvorbě těchto cílů participovat.
Teorie tří potřeb (1976)	D. McClelland	Motivaci člověka ovlivňují tři potřeby: moc, úspěch a příslušnost k někomu (něčemu). Lidé usilují v různém stupni o jejich uspokojení.
Teorie intrinsické motivace (1980)	G. Wiswede	Člověk může být motivován vnitřně (intrinsicky), a to zejména prací samotnou, nebo zvnějšku (extrinsicky) např. platem, pochvalou, povýšením atd.

PŘÍLOHA P II: TABULKY ZÁKLADNÍCH MZDOVÝCH TARIFŮ A NADTARIFNÍ SLOŽKY MZDY

Kategorie THP

Tarifní stupeň	Požadované vzdělání	Základ tarifního stupně	Max. rozpětí nadtarifní složky	Max. celkem základ+rozpětí
1	Z	8.000	1.000	9.000
2	Z/SO	8.400	2.600	11.000
3	SO	8.800	3.500	12.300
4	SO	9.300	4.600	13.900
5	SO/ÚSO	10.000	5.000	15.000
6	ÚSO	10.800	6.300	17.100
7	ÚSO	11.700	7.300	19.000
8	ÚSO/VO	12.700	10.300	23.000
9	VO	13.800	14.700	28.500
10	VO/VŠ	15.000	21.000	36.000
11	VŠ	16.800	34.000	50.800
12	VŠ	18.900	54.600	73.500

Kategorie D a POP

Tarifní stupeň	Požadované vzdělání	Základ tarifního stupně/hodinová mzda	Max. rozpětí nadtarifní složky/hodinová mzda	Max. celkem základ+rozpětí/hodinová mzda
1	Z	8.000 52,20	2.100 11,60	10.100 63,80
2	Z	8.400 53,00	4.500 28,20	12.900 81,20
3	SO	8.800 55,60	4.900 30,90	13.700 86,50
4	SO	9.300 58,70	6.700 42,40	16.000 101,10
5	SO	10.000 63,20	8.600 54,30	18.600 117,50
6	SO/ÚSO	10.800 68,20	8.400 53,10	19.200 121,30

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Hodící se odpověď prosím zakroužkujte.

1.) Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2.) Funkce:

- a) THP
- b) dělník

3.) Počet odpracovaných let ve společnosti:

- a) do 1 roku
- b) 1 – 6
- c) 7 – 15
- d) více jak 15 let

4.) Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete?

- a) Jsem rád (a) že zde pracuji
- b) Ke společnosti nemám žádný vztah
- c) Ve firmě nejsem spokojen (á)

5.) Co pro Vás znamená motivace?

- a) je pro mne důležitá
- b) nekladu motivaci na pracovišti význam
- c) je pro mne zbytečná

6.) Označte podle toho, jak jsou pro vás tyto motivy důležité.

1-Nejvíce důležité

2-Důležité

3-Běžné

4-Méně důležité

5-Bezvýznamné

Dobrý vedoucí	
Dobré vztahy na pracovišti	
Mzda	
Vztah k práci	

Jednání nadřízených	
Možnost uplatnit své myšlenky	
Míra odpovědnosti	
Uznání práce	
Možnost dalšího vzdělání	
Možnost povýšení	

7.) Která z uvedených forem mezd je Vám nejsympatičtější?

- a) časová mzda
- b) úkolová mzda
- c) mzda za očekávané výsledky
- d) jiná (popř. uveďte jinou formu mzdy)

8.) Myslíte si, že jste za svou práci spravedlivě finančně ohodnocen (a)?

- a) ano, s finančním ohodnocením za svou práci jsem spokojen (a)
- b) finanční ohodnocení mne nezajímá
- c) nejsem spokojen s finančním ohodnocením za svou práci

9.) Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

- a) ano, vyhovuje mi
- b) ne, uvítal (a) bych změny

10.) Cítíte se být dostatečně motivováni k práci?

- a) ano
- b) ne

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED ZÁVODŮ SPOLEČNOSTI ŽPSV

Závody společnosti ŽPSV, a. s.



Závod Borohrádek



Závod Čerčany



Závod Doloplazy



Závod Litice vč. lomu



Závod Běstovice



Závod Uherský Ostroh

