

Technická universita v Liberci
Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jiří Lošťák
1998

Technická universita v Liberci
Hospodářská fakulta

Obor podniková ekonomika

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Management a jeho motivace v Mostecké uhelné společnosti, a.s.

(Management And His Motivation In Most Coal Company, JSC.)

BP – PE – KPE 98046

Jiří Lošťák

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, Csc. – Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jan Pivko – Odbor organizace a informatiky, MUS, a.s.

Počet stran: 37

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 29.5.1998

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Jiřího Lošťáka**

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci

Název tématu: **Management a jeho motivace v Mostecké uhelné společnosti, a. s.**

Zásady pro vypracování:

- 1) Úvod
- 2) Teoretická část
- 3) Charakteristika MUS , a. s.
- 4) Management
- 5) Formy motivace
- 6) Závěr, hodnocení

KPE/PE
37 s., 5 s. příl.

1/20/98 Hb

Mistopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího práce a konzultanta.

V Liberci dne 27.5.1998

H. Lorent

Tímto bych chtěl poděkovat všem lidem, kteří mi byli nápomocní při psaní této bakalářské práce. Děkuji Doc. Ing. Václavu Urbánkovi, Csc. za to, že se ujal vedení mé bakalářské práce, děkuji celému odboru organizace a informatiky za vytvoření dobrých pracovních podmínek při mé praxi a obzvlášť jeho vedoucímu Ing. Janu Pivkovi, který se ujal mé práce jako konzultant. Dále děkuji personálnímu řediteli Luboši Měkotovi a celému jeho úseku za pochopení a poskytování cenných rad a informací.

	Strana
1. Úvod	8
2. Teoretická část	
2.1 Úvod do teoretické části	9
2.2 Cíle personálního managementu	9
2.3 Personální činnosti a jejich cíle	9
2.4 Přínos psychologie a sociologie k tvorbě podnikové strategie lidských zdrojů	12
2.5 Vzdělání personálních manažerů	13
2.6 Motivace	
2.6.1 Úvod do teorie motivace	14
2.6.2 Motivace pracovníků	14
2.6.3 Manažerský audit	16
3. Management a jeho motivace v MUS, a.s.	
3.1 Základní informace o společnosti	17
3.1.1 Založení společnosti, akcionáři	17
3.1.2 Orgány společnosti	18
3.1.3 Předmět podnikání	18
3.1.4 Ekonomika	19
3.1.5 Organizační uspořádání	20
3.2 Řízení MUS, a.s.	
3.2.1 Prvky organizační struktury	21
3.2.2 Struktura společnosti	22
3.2.3 Hospodářský pořádek	23
3.2.4 Řídící akty, organizační normy	23
3.3 Personální řízení	
3.3.1 Působnost a činnosti úseku personálního ředitele	24
3.4 Motivace	
3.4.1 Systém vytváření personálních rezerv	26
3.4.2 Systém obsazování klíčových pracovních míst	27
3.4.3 Odměňování vedoucích pracovníků	27

3.4.3.1 Úvod do problematiky	27
3.4.3.2 Manažerské a individuální smlouvy	30
3.4.3.3 Peněžní zainteresovanost vedoucích pracovníků	31
3.4.3.4 Funkční nepeněžní požitky	33
3.4.4 Hodnocení systému motivace používaného v MUS, a.s.	35
4. Závěr	36

Seznam použitých zkratk:

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
D	dělníci, dělnická kategorie
DUK	Doly úpravny Komořany
GŘ	generální ředitel
HE	hlavní ekonom
HEN	hlavní energetik
HI	hlavní inženýr
HM	hlavní mechanik
CHEZA	Chemické závody
IS	individuální smlouvy
MS	manažerské smlouvy
MUS, a.s.	Mostecké uhelná společnost, a.s.
např.	například
OdŘ	odborný ředitel
PŘ	personální ředitel
PVAŘ	pravidla vnitroakciového řízení
r.	rok
resp.	respektive
ŘZ	ředitel závodu
ved.	vedoucí
VO	vedoucí odboru
VV	vedoucí výroby
zam.	zaměstnanec

1. Úvod

Předkládaná bakalářská práce se zabývá jedním ze základních předpokladů podmiňujících ekonomickou úspěšnost každého podnikání – managementem průmyslového podniku, formou a strukturou jeho motivačního systému.

Nezbytnost věnovat zvýšenou pozornost této problematice se projevila zejména v období po roce 1989. Do této doby byla základním předpokladem pro výkon vedoucí funkce příslušnost k vládoucí straně, řízení podniku se vyznačovalo vlivem vlastnictví státu, odměňování mělo výrazně nivelační charakter. Rozdíl v odměňování v kategoriích D a THP a zejména mezi nimi byl vzhledem k charakteru práce nedostatečně odstupňovaný. V současném období změn vlastnických vztahů a provádění restrukturalizace hospodářství je postupně tento stav napravován. Na základě zkušeností z vyspělých západních zemí jsou hledány a aplikovány nové přístupy řízení a vedení lidí, jejich motivace.

Analýza a zhodnocení současného stavu managementu a jeho motivace byly zaměřeny na jeden z našich největších důlních podniků, Mosteckou uhelnou společnost, a.s. (MUS, a.s.)

Cílem této práce je jednak charakterizovat MUS, a.s. z hlediska její struktury, organizace řízení, plnění ekonomických ukazatelů, jednak popsat a zhodnotit její management z hlediska působnosti v personální oblasti, zvolených forem a způsobů motivace. Tomuto cíli je přizpůsobeno i členění bakalářské práce.

2. Teoretická část

2.1 Úvod do teoretické části

Lidské zdroje tvoří nejcennější aktivum každé firmy. U řady podniků v oblasti služeb aktivum dokonce zcela rozhodující. Lidské zdroje jsou tím, co vytváří firemní identitu a dělá firmu firmou. Jejich úroveň je podmínkou úspěchu i vizitkou každého podniku. Význam skutečně profesionálního řízení a zacházení s lidskými zdroji – jejich odpovědného výběru, odpovídajícího zaškolení, adekvátního motivování i správného začlenění do organizační struktury podniku - si v České republice uvědomuje stále více firem. Tento pozitivní posun je většinou dáván do spojení se změnou vlastníka a posunem k jeho větší zainteresovanosti na výsledcích firmy.

2.2 Cíle personálního managementu

Personální management splňuje svůj účel plněním určitých úkolů a řešením problémů. Hlavní činností je řízení personálních zdrojů. Problémy a vlivy, které musí při své činnosti vstřebávat, upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

- Společenský cíl spočívá v tom, že organizace využívá svých zdrojů ve prospěch společnosti zodpovědně, ale tak, aby minimalizovala negativní dopad jejich potřeb.
- Organizační cíl zdůrazňuje zapojení personálního managementu do celého soukolí organizace, jeho celkové splynutí s ostatními útvary a podřízení společným cílům.
- Funkční cíl ztělesňuje užitek organizace z tohoto útvaru jehož úroveň služeb musí být vyhovující vzhledem k požadavkům organizace.
- Osobní cíl, kterým personální management pomáhá řešit problémy svých zaměstnanců při řešení jejich osobních cílů za účelem zvýšení jejich výkonnosti a motivace pro práci v podniku.

2.3 Personální činnosti a jejich cíle¹

Personální útvary v podniku mají na starost velké množství úkolů, jejichž společným cílem je optimalizace personální struktury. Takovými činnostmi jsou:

¹ Právo, obchod, personalistika. Verlag Dashofer, Praha 1998, rubrika 27, str. 55

- 1) Výběr a vyhledávání pracovníků. Zahrnuje průzkum trhu pracovních sil (personální marketing), formy vyhledávání, poznání a výběru pracovitých a schopných lidí na vedoucí i řadová místa.
Cíl: získat schopné, výkonné a adaptabilní pracovníky.
- 2) Přijímání a rozmisťování pracovníků. Stanovení právních nároků, zjišťování pracovní způsobilosti, organizování přijímacího (výběrového, konkursního) řízení, uzavírání pracovních smluv, organizování nástupu a uvedení nového pracovníka na pracoviště.
Cíl: zaměstnat schopné pracovníky a umístit je na odpovídající místa.
- 3) Zapracování nových pracovníků, adaptace. Zabývá se ověřováním pracovní způsobilosti v konkrétní pracovní činnosti, sledováním pracovníka ve zkušební době a v adaptačním procesu, organizací hodnocení jeho pracovního výkonu, jakož i adaptability.
Cíl: dosáhnout standardního výkonu pracovníka a stabilizovat jej v podniku.
- 4) Osobní rozvoj. Jedná se o stanovení možností osobního rozvoje u významných pracovních kategorií, výběr vhodných forem rozvoje, vzbuzení motivace a sebeřízení rozvoje u pracovníků.
Cíl: identifikace s prací, s podnikem, uspokojení osobních zájmů a aspirací.
- 5) Výchova a vzdělávání. Zahrnuje přípravu učňů a vyučenců, absolventů škol, dospělých pracovníků na výkon funkce, průpravu k lepšímu výkonu činnosti, inovaci poznatků a dovedností a dále výchovu nedostatkových nebo speciálních profesí.
Cíl: zdokonalování kvalifikační výbavy pracovníků, příprava k výkonu speciálních profesí, funkcí.
- 6) Hodnocení pracovníků. Jedná se o hodnocení výkonu a zásluh, zjišťování podmínek k lepší práci, k úspěšnému jednání, motivace.
Cíl: sladění zájmů jednotlivce a zájmů podniku, podnícení lepšího výkonu, využití tvůrčího a pracovního potenciálu.
- 7) Odměňování. Jde o udržování mzdového vývoje v ekonomických relacích, zpracování premiových řádů, oceňování zásluh, výkonu pracovníků.
Cíl: spravedlivé oceňování výkonu a zásluh zaměstnanců.
- 8) Stabilizace a mobilita. Zabývá se stabilizací v podniku, ale na druhou stranu i mobilitou v jeho organizační struktuře tzn. převáděním na jinou práci,

povyšováním, rotací, obsazováním a vytvářením nových míst, stanovením osobní dráhy.

Cíl: správní lidé na správná místa po odpovídající přípravě a průpravě.

- 9) Sociální a zdravotní péče. Obsahuje normativní stránku pracovního režimu, starost o bezpečnost práce a ochranu zdraví při ní, zdravotnickou péči, pojištění, bytové problémy, stravování pracovníků, využití jejich volného času (sport, kulturní činnost).

Cíl: udržování psychické a fyzické kondice pracovníků, starost o jejich pracovní a mimopracovní zázemí.

- 10) Spolupráce s odbory. Zahnuje přípravu podkladů ke kolektivní smlouvě, přípravu kolektivního vyjednávání, přípravu společných porad představitelů odborové organizace a představitelů podniku.

Cíl: udržení vztahu sociálního partnerství a spolupráce.

- 11) Péče o pracovní a sociální klima. Jde o udržování pracovních režimů a pravidel pracovní kázně, sledování atmosféry v podniku a na jednotlivých pracovištích, vytváření podmínek spolupráce, předcházení konfliktům a jejich účinné řešení.

Cíl: Formování účinného stylu vedení, personálního řízení a podnikové kultury.

- 12) Informování pracovníků. Rozumí se tím včasné a soustavné informování o činnosti podniku a jeho výsledcích, podpora oboustranné informovanosti, věcné vyřizování stížností a námětů k práci, využívání komunikačních prostředků (časopisu, rozhlasu, nástěnných tabulí a dalších prostředků), orientace na informování veřejnosti.

Cíl: Včasné a věcně informovat pracovníky o všech významných záležitostech (včetně personálních změn), snaha o příznivé vnitřní i vnější veřejné mínění nakloněné podnikovým cílům.

Uvedené činnosti obsahují pochopitelně i aktivity, které nevykonávají pouze pracovníci personálních útvarů, ale také ty, které vykonávají vedoucí pracovníci při svém personálním řízení. V těchto případech je důležitá dobře fungující spolupráce s vedoucími pracovníky a vypracování metodické pomoci v jejich personálním řízení. V tomto rámci je účinné zpracovat zásady postupu personálních činností, tzn. zvolenou orientaci jednání rozpracovat do cílů, prostředků a ukazatelů v každém subsystému personální činnosti, aby

bylo zřejmé, jakými principy se tyto aktivity řídí. Soubor těchto zásad tvoří základní dokument podnikové strategie řízení lidských zdrojů. Procesuální pojetí personálních činností vyžaduje sestavit pracovní postupy personálních činností, tzn. vytvořit soubor vnitropodnikových norem nebo pokynů, které rozdělují dílčí činnosti do dílčích kroků, popisují tyto kroky a stanovují dobu jejich konání, způsob provádění, včetně kompetencí pracovníků, popř. útvarů.

Funkční pojetí organizace většinou končí formulací práv a povinností, obsahem práce na jednotlivých pracovních (funkčních) místech. Organizace pomalu odumírá, pakliže není její dynamická stránka chápána v procesuální celistvosti a komplexně řešena. Investice vkládané do usměrňování personální struktury jsou investicemi do lidských zdrojů, a jenom krátkozraký ekonomický pohled může podceňovat tuto oblast, která nepřináší okamžitý ekonomický efekt, ale je jeho trvalou a dlouhodobou základnou.

2.4 Přínos psychologie a sociologie k tvorbě podnikové strategie lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů, vyžaduje při své tvorbě pomoc a spolupráci nejrozličnějších odborníků a týmový způsob práce. Psychologie, sociologie i další společenské vědy jsou používány jak při řešení analytických tak i prognostických úkolů. Analytická etapa se zabývá především charakterizováním sociálního klimatu, využíváním pracovní a tvůrčí kapacity pracovníků, složením motivačního spektra pracovníků, stabilizací pracovníků atd. Prognostické úkoly se zabývají především dalším vývojem personálního řízení a personální činnosti v podniku, trendem kvalifikačního vývoje, dopadem společenských změn na organizaci a řízení podniku atd. K expertním činnostem při zkoumání sociálních procesů a jevů v rámci organizace patří:

- analýzy stavu stylu řízení a stavu personálního řízení na různých úrovních řízení v podniku nebo podniku jako celku s vyvozením závěrů pro nastolení efektivnějších způsobů práce,
- analýza stavu podnikového klimatu, jeho rozhodujících faktorů v oblasti satisfakce, motivace a stimulace,
- hledání nejvhodnějšího složení týmů z hlediska nejen odborné, ale také sociální kvalifikace (prostřednictvím sociometrických měření),
- analýza příčin fluktuace a důvodů stabilizace pracovníků v podniku, v organizaci.

Spolupráce různých vědních oborů slouží k nalezení komplexního řešení zadaného problému z hlediska různých oblastí podniku (ekonomické, výrobní, ale i sociálního a pracovního klimatu nebo vyznění).

2.5 Vzdělání personálních manažerů²

Personální řízení se začalo i v ČR pomalu přesouvat od prosté administrativy a evidence k činnostem koncepčním a manažerským. V této souvislosti též vyvstává otázka, jaké vzdělání by personální manažer měl mít. Jednoznačné určení přitom není možné i vzhledem k obtížnému vymezení obsahu jeho práce.

Základním východiskem personálního řízení by mělo být přesvědčení o klíčové úloze jednotlivce pro fungování organizace. Dobrý vztah pracovníka a podniku je podmíněn splněním vzájemných očekávání a uspokojením oboustranných potřeb. Schopnost pochopit a prosazovat tuto humanistickou strategii předpokládá široké společenskovední zázemí, které poskytuje zejména pedagogika, psychologie a sociologie. Důležitou oblastí informací jsou také znalosti principů a zákonitostí fungování organizace. Ke specifickým vzdělání personálního manažera patří proto i orientace v dalších vědních disciplínách, pokud vstupují do řízení jako faktory ovlivňující jeho efektivitu (ekonomika, právo, statistika, demografie). Nedílnou součástí přípravy a vzdělání personálního manažera by měli být i prakticky orientované disciplíny a rozvoj potřebných sociálních dovedností (např. umění komunikovat, řešení konfliktních situací, podpora spolupráce, metody a styl řízení, týmová práce aj.).

Jak můžeme z uvedeného usoudit, vzdělání personálního manažera má výrazně interdisciplinární charakter. Kvalifikovaný profesionál v oblasti řízení lidských zdrojů potřebuje dosáhnout nezbytné znalosti z řady vědních disciplín, i když se tím nestává automaticky profesionálem v oboru psychologie, sociologie, pedagogiky, práva apod. Nutností pro něj je však umět tyto přístupy využít ve své řídicí práci a umět tak komunikovat fundovaně s odborníky daných oborů, případně koncepčně řídit jejich práci v podniku.

² viz. Doktorová, B., Hospodářské noviny – Kariéra, 3, 1993, s. 1

2.6 Motivace

2.6.1 Úvod do teorie motivace

Motivaci z pohledu podniku lze chápat jako zjištění a pochopení potřeb (preferencí) pracovníků a využití těchto poznatků při jejich stimulování, zejména v oblasti odměňování. V systému motivace tak dochází k uspokojení potřeb zaměstnanců pro zajištění cílů podniku. Motivace bývá často omezována jen na hmotnou oblast, která má pro většinu pracovníků sice rozhodující důležitost, ovšem bez kombinace s ostatními složkami ztrácí celkově na účinnosti. Ostatními složkami rozumíme nehmotnou motivaci, kterou tvoří především uznání v práci, spokojenost s prací, podniková kultura firmy, její image apod.

2.6.2 Motivace pracovníků³

Motivace bývá často označována jako páteř personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Výše motivovanosti lidí je přímo úměrná jejich pracovním výsledkům. Motivace také přispívá k neméně důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost a to k vytváření pozitivního klimatu podniku a je tedy i platformou pro tvorbu organizační a řídicí kulturu.

Současné motivační přístupy managementu lze rozdělit v zásadě na dva směry.

První se zaměřuje na poznání motivačních příčin. Jeho nosnou součástí se staly teorie Maslowa, Herzberga aj. Všechny tyto teorie vycházejí z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit. Toto je upravená verze Maslowovy teorie, jak ji vypracovala firma Hufenbach, Volkmer a part. Podle její verze jsou priority potřeb pracovníků následující:

1. fyziologické potřeby – spánek, potrava, oblékání
2. potřeby jistoty – jistota pracovního místa, zajištění v nemoci a důchodové zajištění
3. sociální potřeby – spolupráce s kolegy, s představenými, participace na práci týmu
4. potřeba uznání – titul (společenská prestiž, postavení)
- oblibenost u ostatních

³ Stýblo, J.: Personální management, Grada, a.s., Praha 1993

- výše odměňování (mzdy)
- 5. potřeba seberealizace – pracovní čas, jeho délka, režim
 - míra odpovědnosti pracovních úkolů
 - možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se
 - pracovní postup

Dokonalá znalost konkrétní hierarchie potřeb u jednotlivých skupin (případně i individuálně) je předpokladem dobrého fungování motivačního systému v každém podniku. Motivace pracovníků tak nemusí být jednoznačná prostřednictvím peněz, ale i pomocí možnosti dalšího vzdělávání, rozvoje, zajímavého a tvůrčího obsahu práce apod.

Americké pojetí motivace pracovníků se přiklání spíše k charakteristice tzv. motivátorů a hygienických vlivů. Motivátory jsou označovány vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností. Hygienickými vlivy se označují činitele nebo podmínky, v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Jejich výrazné neuspokojení vede obvykle k sociálním neshodám a konfliktům. Konkrétně se jedná o takové vlivy jako např. systém podnikového managementu, správní postupy, vybavení pracovišť a jeho podmínky. Objevuje se snaha o orientaci hygienických vlivů spíše na pracovní kolektivy a aplikaci motivátorů zaměřovat především na individuální pracovníky.

Druhý přístup pro pracovní motivaci pracovníků je zaměřen na průběh motivačního procesu. Podstata jeho úsilí spočívá ve snaze odpovědět na otázky a doporučení k vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání. Podmínky k motivaci se podle těchto poznatků vytvářejí jen tehdy, když jsou bezprostřední výsledky práce vázané na potřeby zaměstnance, když zvýšení produktivity dané činnosti docílené zvýšeným úsilím zaměstnance se odrazí v jeho odměňování a konečně když je motivační angažovanost pracovníka kompenzována přiměřenými (podle představ pracovníka) výhodami.

Studie „A Word Well Spoken“ (A kind word can make all the difference) která je výsledkem snahy o poznání motivačních faktorů, uvádí jako nejdůležitější motivační faktory u manažerů tyto:

- vysoký výdělek
- pracovní jistota
- postup
- dobré pracovní podmínky
- zajímavost práce

- loajalita zaměstnanců
- pomoc při řešení osobních problémů

2.6.3 Manažerský audit⁴

Audit je v našich zemích spojován stále spíše s oblastí účetnictví a hospodaření se svěřenými prostředky. Už méně je pak uváděn do souvislosti s hodnocením schopností a dovedností předpokladů lidí pro výkon jejich profese. A přesto zde musíme říci, že profesní posuzování způsobilosti některých skupin zaměstnanců, zvláště manažerů, není novinkou ani nemístným luxusem. Audit lidských zdrojů musíme chápat nejen jako předstupeň další práce s nimi (vzdělávání, tréninku, plánování a řízení budoucí kariéry), ale současně jako cennou formu a zdroj poznání. Odhaluje totiž řídicí schopnosti jednotlivých pracovníků a tím dává komplexní přehled o kvalitě obsazení jednotlivých pozic v podniku.

Metod provádění auditu manažerských způsobilostí je více. Nejvíce se používají strukturované rozhovory (opakované strukturované rozhovory) s jednotlivými pracovníky na různých řídicích úrovních společnosti a jejich vyhodnocení. Jako další podklady mohou sloužit testy osobnosti (zejména inteligence a projekční testy), podrobné informace o organizační struktuře podniku, profilů požadavků na jednotlivé pracovní pozice a informace o cílech a strategii podniku do budoucna.

Výhody manažerského auditu spočívají především:

- v možnosti navržení souboru opatření v práci s lidmi ve firmě směřujících ke zlepšení podnikového klimatu i kultury,
- v prolomení informačních bariér k podpoře informačních procesů,
- ve vyšší motivaci, vycházející ze zájmu podniku o jeho pracovníky a řešení jejich problémů,
- ve vytvoření dostatečně spolehlivého poznání o jednotlivých manažerských pozicích i manažerech,
- v podpoře systému práce s lidmi v podniku,

⁴ Právo, obchod, personalistika. Verlag Dashofer, Praha 1998, rubrika 27, str.231

- v nalezení talentů pro budoucí personální rezervy jak odborného, tak manažerského zaměření.

Nevýhodou, zkreslující výsledky auditu, může být uzavřenost auditovaných pracovníků, neochota hovořit o svých problémech a ke spolupráci i malá (nebo dokonce žádná) vstřícnost. Také ze strany vedení podniku nemusí být vždy (a to z různých důvodů) upřímně patrná snaha poskytnout potřebné podklady a informace. Toto se týká zejména případů, kdy audit provádějí externí poradenské firmy.

Doplňkem (součástí) auditu bývá šetření o motivačních silách vážících pracovníky k firmě. Jeho obvykle anketární podoba zahrnuje například takovéto otázky: co mi nejvíce vyhovuje (nevyhovuje) na mé práci, pracovní náplň a její náročnost mě uspokojuje (neuspokojuje), za svoji práci jsem v podniku spravedlivě (málo, nespravedlivě) placen, chtěl bych v našem podniku pracovat i do budoucna (nechtěl), na svém pracovišti využívám (nevyžívám) svých schopností a odborné kvalifikace apod.

Od samotného manažerského auditu nelze očekávat zázraky. Je však velmi významnou pomocnou metodou personální práce. Praktická použitelnost i vypovídací hodnota jeho výsledků je dostatečná. Výhodnější bývá, když jej provádějí a vyhodnocují k tomu speciálně připravení odborníci. To lze doporučit hlavně při auditu top managementu firmy.

3. Management a jeho motivace v MUS, a.s.

3.1 Základní charakteristika společnosti

3.1.1 Založení společnosti, akcionáři

Mostecká uhelná společnost, a.s. vznikla zápisem do obchodního rejstříku v Ústí nad Labem dne 1.11.1993. Dle zakladatelské listiny je jediným zakladatelem Fond národního majetku. Tvoří ji bývalé povrchové státní podniky Doly a úpravny Komořany, s.p., Doly Ležáky Most, s.p. a hlubinný podnik Doly Hlubina s.p. Záluží. Společnost je založena na dobu neurčitou.

Úplné obchodní jméno společnosti zní: Mostecká uhelná společnost, a.s.

(dále jen společnost)

Sídlo společnosti je 43467 Most, V. Řezáče č. 315

Základní jmění společnosti činí 8.835.898.000 Kč. Základní jmění společnosti je rozděleno na 8.835.898 akcií. Akcie mají zaknihovanou podobu a jejich jmenovitá hodnota je 1.000

Kč. Hlavním akcionářem je fond národního majetku ČR, který drží 46,29% akcií. Města a obce vlastní 9% a privátní akcionáři 44,71%. Údaje o jmění společnosti a akcionářích MUS, a.s. jsou z roku 1996. Podle stavu z mimořádné valné hromady konané dne 24.4.1998 je hlavním akcionářem americká společnost Appian Group, kterou v ČR zastupuje společnost Synergo Suisse CZ. Tato společnost má již pravděpodobně 49,98 % akcií MUS, a.s.

Koncem roku 1997 měla MUS, a.s. 9.847 zaměstnanců⁵. Průměrný měsíční výdělek zaměstnanců dohodnutý v kolektivním vyjednávání pro rok 1997 činí 11 897 Kč/zam⁶. Její závody jsou umístěny na ploše cca. 20 km² v obcích resp. městech Holešice, Komořany, Mostě, Záluží a Mariánské Račice.

MUS, a.s. se v roce 1997 umístila jako 99. v řebříčku CZECH TOP 100 hodnocení podniků v České republice.

3.1.2 Orgány společnosti⁷

Orgány společnosti jsou : valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Působnost těchto orgánů je vymezena ve stanovách.

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a její usnesení jsou pro společnost závazná. Valnou hromadu tvoří všichni přítomní akcionáři.

Představenstvo:

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, voleným valnou hromadou na čtyři roky. Má šest členů a dle stanov zasedá nejméně jednou za tři měsíce, ve skutečnosti jsou zasedání měsíční.

Dozorčí rada :

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Má devět členů a schází se nejméně jednou za tři měsíce. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva. Působnost dozorčí rady vychází z její kontroly a spolupráce s představenstvem.

3.1.3 Předmět podnikání⁸

Hlavním předmětem podnikání je těžba, úprava a prodej hnědého uhlí. Kromě toho má MUS, a.s. v obchodním rejstříku zapsáno celou řadu dalších činností jako jsou např.:

⁵ viz přílohy č. 1, 2

⁶ viz příloha č. 3

⁷ Mostecká uhelná společnost, a.s., Most, Stanovy, 1997

⁸ Mostecká uhelná společnost, a.s., Most, Stanovy, 1997

- laboratorní rozborů uhlí, nerostů a doprovodných surovin,
- opravy motorových vozidel,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích pracích na nich a jejich odstraňování,
- silniční motorová doprava,
- ubytovací služby v zařízení typu hotel,
- poskytování zdravotní léčebné péče a preventivní péče,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady (režimu živností volných),
- poskytování software.

3.1.4 Ekonomika

S ohledem na skutečnost, že hospodaření MUS, a.s. za období roku 1997 nebylo dosud schváleno valnou hromadou, jsou pro ekonomickou charakteristiku a.s. uvedeny údaje za rok 1996.

V roce 1996 společnost vytvořila hrubý zisk ve výši 410 mil. Kč, čímž byl překročen podnikatelský záměr o 53 mil. Kč. Hospodářský výsledek po zdanění činil 268 mil. Kč.

Celková hrubá těžba činila v roce 1996 22 301 tis. tun, samotná odbytová těžba pak 22 269 tis. tun. Podnikatelský záměr byl překročen o 14,4%. V souladu se strategií byla většina těžby uhlí prováděna lomovým způsobem dobývání (93,7%). Struktura finálních produktů byla následující:

tříděné uhlí	4 309 tis. tun
prachové uhlí	3 691 tis. tun
topné a prům. směsy	14 157 tis. tun
uhlí v těženém stavu	112 tis. tun

Na uvedené pozitivní výsledky mělo vliv několik faktorů. Mezi hlavní patří prudké zvýšení spotřeby elektrické energie, a tím i její výroby z hnědého uhlí. Dalším faktorem bylo očekávané zvýšení cen plynu a elektrické energie, které zastavilo tempo plynofikace a

elektrifikace vytápění domácností. Výrazně kladně se na poptávce podílely také mimořádné klimatické podmínky v zimních měsících na přelomu let 1995/96.

V souladu s ekologickými plány byly také prováděny sanace a rekultivace, na které bylo vynaloženo celkem 497 mil. Kč. Přitom zdroje ze státního rozpočtu se na nich podílely pouze 6%.

Mezi hlavní negativní faktory, mající vliv na zisk, patří financování útlumu těžebních kapacit. Celkové náklady na útlumový program činily v roce 1996 178 mil. Kč., přičemž příspěvek státu činil 130 mil Kč.

Rezervní fond, který má vyrovnávat případné výkyvy v hospodaření, byl navýšen na 3 520 mil. Kč. Na stabilizovanou finanční situaci příznivě působil zejména přebytek investičních zdrojů, který převýšil investiční potřeby o 247 216 tis. Kč. Rozdělení zisku v roce 1996 bylo následující:

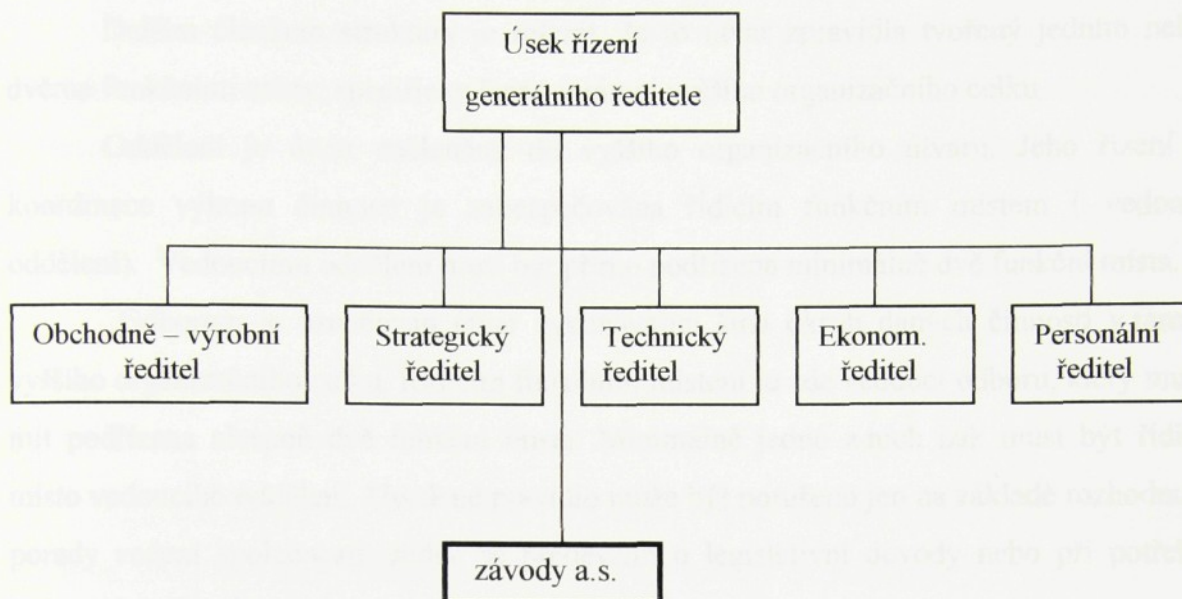
Příděl do rezervního fondu	13 417 tis. Kč
Příděl do sociálního fondu	28 735 tis. Kč
Dividendy	0 Kč
Tantiémy	2 844 tis. Kč
Nerozdělený zisk	223 340 tis. Kč

V následujícím roce společnost plánuje vytvoření hrubého zisku ve výši 91 937 tis. Kč. Rezervní fond, který má sloužit ke krytí ztrát nebo k překonání nepříznivého průběhu hospodaření, je podle zákona doplňován z čistého zisku a ve společnosti je tvořen až do výše 20 % základního jmění.

3.1.5 Organizační uspořádání⁹

MUS, a.s má závodovou strukturu s dvoustupňovým řízením podle schématu:

⁹ Mostecká uhelná společnost, Most, Koncepce personální strategie a.s. MUS, 1995



Organizační uspořádání závodů a.s. tvoří:

- 5 výrobních závodů: Jan Šverma - povrch. závod
- Čsl. armáda - povrch. závod
- Hrabák - povrch. závod
- Kohinoor - hlubinný závod
- Úpravna uhlí - zprac. závod
- 3 obslužné závody: Závod útlumu a zahlazování
- Závod služeb
- Závod důlně bezpečnostních služeb

3.2 Řízení MUS, a.s.

3.2.1 Prvky organizační struktury

MUS a.s. používá dvoustupňovou organizační strukturu. Základními útvary v ní (útvar je zde definován jako organizační celek bez rozdílu velikosti a významu) jsou závod a ředitelství a.s. Návosloví jednotlivých organizačních celků je zakotveno v pravidlech vnitroakciového řízení. Následující rozdělení je platné pro ředitelství a.s.:

Základním pracovním článkem organizační struktury je funkční místo. Ty zabezpečují specifický soubor činností vždy v rámci vyššího organizačního celku. Funkční místa můžeme rozdělit na odborná a řídicí.

Dalším článkem struktury je referát. Je to útvar zpravidla tvořený jedním nebo dvěma funkčními místy, specificky činný v rámci vyššího organizačního celku.

Oddělení je útvar začleněný do vyššího organizačního útvaru. Jeho řízení a koordinace výkonu činností je zabezpečována řídicím funkčním místem (vedoucí oddělení). Vedoucímu oddělení musí být přímo podřízena minimálně dvě funkční místa.

Odborem je označován útvar vykonávající širší okruh daných činností v rámci vyššího organizačního celku. Řídicím funkčním místem je zde vedoucí odboru, který musí mít podřízena alespoň dvě funkční místa. Minimálně jedno z nich pak musí být řídicí místo vedoucího oddělení. Uvedené pravidlo může být porušeno jen na základě rozhodnutí rady vedení společnosti. Jedná se především o legislativní důvody nebo při potřebě zvýraznění důležitosti.

Úsek řízení je útvar, který v rámci vyššího organizačního celku (kterým je ředitelství a.s.) vykonává specifické, odborně související činnosti. Na řídicím funkčním místě zde působí odborný nebo generální ředitel.

Celý společensky ucelený komplex se nazývá ředitelství. Ředitelství má funkci koncepční, koordinační a řídicí ve vztahu k podřízeným závodům. Tyto funkce jsou zajišťovány řídicím funkčním místem generálního ředitele, kterému jsou přímo podřízeni ředitelé závodů a odborní ředitelé.

Názvosloví v rámci závodů má podobnou strukturu.

3.2.2 Struktura společnosti

MUS, a.s má dvoustupňový stupeň řízení. Je tedy nutno rozlišovat strukturu hlavního ředitelství a jednotlivých závodů.

Struktura společnosti je dána vnitroakciovou normou „ Organizační a funkční schéma MUS, a.s.“ Základní stavební jednotkou generálního ředitelství je útvar (úsek). Jednotlivé členění útvarů spolu s počtem pracovníků dle stavu z roku 1996 zobrazuje následující přehled:

Úsek generálního ředitele	18
Úsek výrobně obchodního ředitele	90
Úsek technického ředitele	67
Úsek ekonomického ředitele	58
Úsek personálního ředitele	39
Úsek ředitele pro strategický rozvoj	60

V čele každého odborného úseku je odborný ředitel.

Ředitelé výrobních závodů jsou podřízeni generálnímu řediteli. V přímé působnosti mají útvar ředitele, útvar hlavního inženýra, útvar hlavního ekonoma a útvar hlavního personalisty svých závodů. Údaje o počtu THP dává následující přehled:

Závod Jan Šverma	167
Závod Československá armáda	218
Závod Hrabák	245
Závod Kohinoor	184
Závod úpravna uhlí	181
Výrobní závody celkem	995

Ředitelé závodů služeb mají přímo podřízen útvar ředitele závodu, útvar hlavního inženýra, útvar hlavního ekonoma závodu a útvar hlavního personalisty.

Údaje o počtu THP dává následující přehled:

Závod útlumu a zahlazování	51
Závod služeb	110
Závod důlně bezpečnostních služeb	37
Závody služeb celkem	198

Z celkového počtu 10 331 zaměstnanců (evidenční stav k 31.12. 96) bylo 1525 technickohospodářských pracovníků, tzn. skoro sedm zaměstnanců na jednoho THP. Struktura vedoucích pracovníků MUS, a.s. se zvýrazněním top – managementu je uvedena schématicky v příloze č.4

3.2.3 Hospodářský pořádek

V souladu se zákoníkem práce a v návaznosti na organizační a funkční schéma MUS, a.s. je stanoven hospodářský pořádek Příkazem GŘ. Jsou v něm stanoveny pravomoci jmenování a odvolání.

3.2.4 Řídící akty, organizační normy

Při samotném řízení MUS a.s. je uplatňována soustava řídicích aktů a organizačních norem. Základními řídicími akty jsou příkaz a opatření. Jejich rozsah, obsah a oblast působení závisí na úrovni na kterých jsou vydávány. Základní organizační normy jsou:

- 1) Organizační řád
- 2) Podpisový řád
- 3) Odpovědnostní řád
- 4) Pravidla vnitroakciového řízení
- 5) Hospodářský pořádek
- 6) Pracovní řád

Statutární orgán (představenstvo) jmenuje a odvolává generálního ředitele a dále na návrh gen. ředitele odborné ředitele, ředitele závodů a vedoucí odborů gen. řediteli přímo podřízených. Generální ředitel má v působnosti ustanovování a uvolňování zaměstnanců v technicko-hospodářských funkcích (THP) na svém úseku, s výjimkou vedoucích odborů. Odborný ředitel (ekonomický ředitel, technický ředitel) a ředitel závodu ustanovují a uvolňují zaměstnance v technických funkcích (v rámci své působnosti) a zaměstnance na klíčových pracovních místech (podle principů PVAŘ). Právní úkony v pracovněprávních vztazích (uzavírání smluv dohody o změně pracovní smlouvy) mají v pravomoci personální ředitel, vedoucí odboru personální práce, ředitelé závodů a hlavní personalisté závodů.

3.3 Personální řízení

Personální práce je prvořadou součástí práce každého manažera. Pro představu o jejím obsahu (i když zdaleka ne komplexní) je dále uvedena působnost a činnosti personálního úseku, který koncepčně a metodicky tuto oblast řídí.

3.3.1 Působnost a činnosti úseku personálního ředitele

Úsek personálního ředitele je složen ze čtyř útvarů - odborů. Je to odbor personální práce, odbor sociální práce, odbor mzdových systémů a účetnictví a odbor organizace a informatiky. Tyto jednotlivé odbory se člení na oddělení a referáty.

Do působnosti odboru personální práce patří zejména:

- organizace řízení personální oblasti
- koncepce a metodika v oblasti personální práce
- personální práce
- kolektivní vyjednávání, jednání s odbory

V rámci těchto působností je činnost zaměřena zejména na koncepci vývoje zaměstnanosti a koncepci personální činnosti. Dále se zde metodicky řídí získávání, přijímání, přemísťování a uvolňování zaměstnanců, výběrové řízení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, databanka personálních rezerv, psychodiagnostická vyšetření vybraných technických funkcí.

Působnost odboru sociální práce:

- koncepce a metodika sociální práce
- sociální práce, péče o zaměstnance
- kolektivní vyjednávání
- evidence a rozborů v sociální oblasti

Koncepce a metodika je zajišťována zejména v oblastech závodní preventivní a zdravotní péče, sociální péče o vybrané skupiny osob (zaměstnanci se ZPS, riziková pracoviště, důchodci), bytové politiky, závodního stravování, péče o rekreaci dospělých a dětí, tvorby a realizace sociálních programů pro útlum těžebních a úpravárenských kapacit.

Působnost odboru mzdových systémů a účetnictví:

- koncepce a metodika v oblasti mzdové práce a účetnictví
- mzdová práce, mzdové systémy
- návrhy mzdové části kolektivní smlouvy
- evidence a výkaznictví v dané oblasti

Činnost v těchto oblastech je v rámci koncepce a metodiky zaměřena na mzdový vývoj, oblast tvorby a aplikace norem v úkolové práci, mzdových systémů a mzdového účetnictví, řízení personálně - mzdového subsystému.

Z uvedeného vyplývá, že působnost řízení úseku personálního ředitele na ředitelství a.s. ve vztahu k závodům je zaměřena především na koncepci, rozvoj, metodiku a koordinaci vybraných činností, jak v rámci společnosti, tak i ve vztahu k vnějšmu okolí. Koncepční a metodické produkty jsou stejně jako vydávané normy úsekem PŘ aplikovány v personální práci všemi vedoucími pracovníky, mistrem počínaje a ředitelem konče. Operativní činnosti jako např. agendy osobního oddělení, mzdového účetnictví, sociální práce jsou zajišťovány jen pro zaměstnance ředitelství a.s. a Závodu důlně bezpečnostních služeb. Vlastní výkon činností, zabezpečovaných úsekem personálního ředitele pro a.s. byl přesunut na závody, které byly k tomuto účelu příslušně personálně posíleny. Činnosti, které je výhodné zajišťovat z důvodů účelnosti a racionálnosti jako služby centrálně pro celou a.s., jsou prováděny Závodem služeb (ZS) a vytvořenou společností Uniservis, s.r.o. V návaznosti na úsek PŘ jde o správu bytů a ubytoven, zajišťování závodního stravování, rekreace, přípravy a vzdělávání zaměstnanců, výkon vybraných agend pro bývalé zaměstnance - důchodce.

3.4 Motivace managementu MUS, a.s.

Vzhledem ke stanovenému rozsahu BP je tato kapitola zaměřena na charakteristiku tří faktorů, které lze pro motivaci práce managementu MUS, a.s.pokládat za stěžejní. Jde o uplatňovaný systém vytváření personálních rezerv, systém obsazování klíčových míst a systém odměňování a poskytování nepeněžních požitků.

3.4.1 Systém vytváření personálních rezerv¹⁰

Pro vyhledávání a přípravu kvalitních personálních rezerv na významná pracovní místa v MUS, a.s. je vypracována a uplatňována metodika pro organizaci a řízení databanky personálních rezerv. Databanka je vytvořena pro klíčová místa ve vrcholovém managementu až po přesně definovaná místa na nižších úrovních. Hierarchie klíčových pracovních míst MUS, a.s. je uvedena jako příloha č. 5

Klíčová pracovní místa mají strategický význam pro řízení a organizaci, pro zabezpečení konkurenceschopnosti v náročném tržním prostředí a také pro další rozvoj v a.s. Z těchto důvodů je jejich personálnímu obsazování přisuzována velká důležitost a věnována maximální pozornost.

¹⁰ Mostecká uhelná společnost, a.s., Most, Databanka personálních rezerv, 1997

Nejzávažnějším důvodem pro vznik databanky se stala potřeba mít v aktuální době dostatečný počet připravených personálních rezerv na klíčová pracovní místa. Principy databanky jednoznačně podporují a preferují interní zdroj zaměstnanců a tím posilují soudržnost zaměstnanců s akciovou společností.

Mezi kritéria použitá pro výběr zaměstnanců do databanky patří:

- nadprůměrné pracovní výsledky
- aktivita, iniciativa při plnění úkolů
- schopnost komunikovat, ovlivňovat lidi, řídit je
- snaha po zdokonalování, ochota se dále vzdělávat

3.4.2 Systém obsazování klíčových pracovních míst¹¹

V přímé návaznosti na systém vytváření personálních rezerv je uplatňován systém obsazování klíčových pracovních míst. Systém si klade za cíl naplnit motto:

Správní lidé na správná místa ve správný čas.

Pro jeho realizaci jsou uplatňovány tři personální procedury:

DATABANKA PERSONÁLNÍCH REZERV	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	ZÁSADY PRO OBSAZOVÁNÍ KLÍČOVÝCH PRAC. MÍST
----------------------------------	---------------------------	---

Posláním systému obsazování klíčových pracovních míst je řídit v reálném čase proces personálních změn na klíčových pracovních místech v situacích, které tento proces iniciují, s jasně definovaným rozdělením odpovědnosti na příslušné vedoucí zaměstnance.

Předpokladem uplatnění tohoto systému je vypracování plánu nástupnictví, který představuje specifický nástroj vypovídající o současném stavu v personálním obsazení klíčových pracovních míst a o stavu přípravy personálních rezerv na tato místa. Struktura schémat plánu nástupnictví vychází z odsouhlasené hierarchie klíčových pracovních míst (viz. příloha č. 5)

3.4.3 Odměňování vedoucích pracovníků

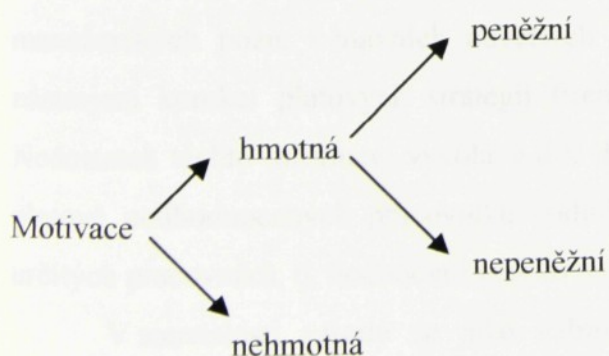
3.4.3.1 Úvod do problematiky

V uplynulém období do roku 1990 byla pozornost v odměňování soustředěna hlavně na peněžní formu motivace pro všechny kategorie zaměstnanců. Počátkem roku

¹¹ Mostecká uhelná společnost, Most, Zásady pro obsazování klíčových pracovních míst, 1997

1990 byla na státních podnicích postupně vypracovávána metodika, narovnávací dříve notně pokřivené způsoby v odměňování. Vzhledem k tomu, že MUS, a.s. vznikla v závěru roku 1993 sloučením dvou povrchových a jednoho státního podniku, byl po analýze převzat model odměňování od povrchového dolu s.p. DÚK s respektováním specifik hlubinného provozu s.p. Hlubina. V počátečním období bylo nutné citlivě aplikovat změny v rozdílu odměňování mezi dělnickými a technicko – hospodářskými funkcemi. Výrazné změny nastaly v MUS, a.s. po zavedení manažerských a individuálních smluv. Tato změna z přelomu let 1994/95 zahájila proces postupného odpoutání těchto kategorií od tarifní tabulky, který se ještě více projevil v období let 1995/96. Uvedené změny celkově napravily systém odměňování a v dalším období se projeví jako dobrý stabilizující a motivující faktor managementu MUS, a.s.

O zavedení nepeněžní zainteresovanosti se začalo mluvit až v roce 1995 v souvislosti s jejím zaváděním v obdobných podnicích v okrese jako byla CHEZA nebo SDCH. Samotné zavedení nepeněžních požitků se váže k roku 1996. Zavedení bylo závislé na rozhodnutí generálního ředitele, který zároveň stanovil kriteria pro jejich aplikaci. Oblast nepeněžních funkčních požitků prožívá neustálý dynamický rozvoj, jednak v souvislosti se zaváděním nových metod motivace, jednak snižováním cenových relací poskytovaných požitků (mobilní telefony). Systém motivačních nástrojů znázorňuje následující schéma:



Hmotnou část motivace můžeme chápat jako odměnu poskytovanou pracovníkům, která se dá vyjádřit penězi, má nějakou hmotnou podobu. Peněžní motivace pracovníků je tvořena velikostí jejich smluvní mzdy. Obecně se tedy dá označit jako něco, co přechází do osobního vlastnictví jednotlivce. Naproti tomu nepeněžní hmotná motivace je poskytována pracovníkovi v souvislosti s výkonem jeho funkce a po jeho odvolání zůstává

majetkem společnosti. Jedná se např. o služební automobil, mobilní telefon atd. Bližší popis nepeněžní hmotné motivace je uveden v další části práce.

Nehmotná část motivace není přesně vyjádřitelná penězi, přesto má však pro pracovníka velký význam. Tvoří ji především podniková kultura, image firmy, uznání v práci a společenské uznání dané práce vůbec.

Motto: utajení manažerských platů¹²

Za jednu z nezbytných podmínek efektivního fungování trhu je všeobecně považována tržní transparence – co nejdokonalejší informovanost účastníků trhu o jeho nabídce, poptávce, cenách a jejich vývoji. Bez této informace je konkurence na trhu oslabena, subjekty trhu se nemohou optimálně rozhodovat a ekonomika nevyužívá své omezené zdroje naplno. Co platí o trhu všeobecně, platí i o jednotlivých konkrétních trzích, tedy i o trhu práce.

Oficiální statistika zachycuje v omezené míře rámcové informace o vývoji průměrných platů v hlavních odvětvích, nezachycuje však informace týkající se jednotlivých pracovních pozic. Tyto údaje jsou navíc v posledních letech v rostoucí míře považovány za „tajemství“ jednotlivých podniků a jejich zaměstnanců. V posledních letech se u nás vytvořili i relativně izolované, dílčí pracovní trhy, odpovídající hlavním typům specializovaných manažerských, ale i odborných pozic.

Informace o platech a ostatních odměnách za práci na jednotlivých typech manažerských pozic v hlavních odvětvích a oblastech ekonomiky se stávají citlivým nástrojem korekcí platových strategií firem i individuálního rozhodování jednotlivců. Nedostatek těchto informací vyvolává dvě dobře známá rizika: odchod důležitých, avšak platově podhodnocených pracovníků podniku ke konkurenci, ale i riziko „přeplácení“ určitých pracovníků, tj. hodnocení vysoko nad úroveň požadovanou trhem.

V souvislosti s tímto se jako velmi výhodná jeví spolupráce s firmami, které uvedenou oblast podrobně mapují. Mají funkci prostředníka pro vzájemnou výměnu informací mezi firmami. Jako příklad můžeme uvést zlínskou společnost Trexima, spol. s r.o. Princip sběru informací je jednoduchý. Firmy, které se chtějí do této informační sítě zapojit musí nejprve zaslat informace o vlastním odměňování. Vyhodnocují se zvlášť jednotlivé úrovně managementu, uvažována je i velikost podniku popř. rozdílnost vlastníka

¹² viz. Urban, J., Hospodářské noviny – Kariéra, 41, 1994, s. 1

(zahraniční). Relativně dobrá diferenciacie, spojená s větším množstvím podniků zapojených v této informační síti, dává poměrně přesný obraz ohodnocování jednotlivých pozic a je tak významným nástrojem pro motivaci pracovníků a jejich stabilizaci v podniku. Vzhledem k tomu, že MUS, a.s. se společností Trexima spolupracuje, je možné průběžně porovnávat úroveň odměňování managementu MUS, a.s. s podobnými podniky.

3.4.3.2 Manažerské a individuální smlouvy

Jako důležitá motivační složka působí peněžní zainteresovanost vedoucích pracovníků, realizovaná smluvní formou. Tento smluvní dokument odměňování managementu je na příslušné období schvalován vedením společnosti. Smluvní formy mzdy jsou uzavírány v několika druzích:

- manažerské smlouvy (MS)
- individuální smlouvy (IS)
- individuální tarifní mzda

Manažerské smlouvy (MS) jsou uzavírány pro stanovený okruh top managementu.

Individuální smlouvy (IS) jsou stanoveny pro okruh vedoucích funkcí (standardní skupina funkcí) a mimoto je lze poskytovat i tzv. nestandardní skupině funkcí, což jsou pracovní místa mimořádného významu pro společnost, popř. hodnota těchto funkcí je na trhu práce mimořádně vysoká (nutnost mimořádného ocenění pracovníka pro jeho dostatečnou motivaci). Standardní IS jsou na ředitelství závodů uzavírány s vedoucími odborů a na závodech s hlavním inženýrem závodu, hlavním ekonomem a hlavním personalistou. Všechny nestandardní IS podléhají schválení výjimky (GŘ). V MUS a.s. se jedná především o specializované funkce, jako o právníky psychology nebo o co do významu závažných funkcí jako vedoucí referátu kontroly, popř. specialisté odborných ředitelů nebo poradce GŘ. Manažerské i individuální smlouvy podléhají schválení GŘ. Doporučení podává personální ředitel na návrh odborných ředitelů nebo ředitelů závodů .

Individuální tarifní mzda je přiznávána technickým a dělnickým funkcím. Jedná se o tarifní mzdy vybočující z rámce max. tarifního stupně. Je uzavírána s pracovníky s mimořádnou výkonností, při plnění náročných úkolů nebo při práci celoakciového významu. Individuální tarifní mzdu schvaluje personální ředitel na návrh odborných ředitelů nebo ředitelů závodů.

3.4.3.3 Peněžní zainteresovanost vedoucích pracovníků

Struktura mezd vedoucích pracovníků, jejich výše a ostatní věci s tím související jsou záležitosti velmi choulostivé. Každá firma si uvědomuje jejich důležitost a snaží se jejich pronikání na veřejnost co nejvíce omezit. Materiály těchto oblastí bývají proto často označovány za důvěrné a je s nimi obeznámen jen určitý počet vedoucích pracovníků. Z těchto důvodů proto není možné v této bakalářské práci uvedené záležitosti zcela prezentovat. Pro zmapování této oblasti však zcela postačí jejich obecná charakteristika.

Hmotná zainteresovanost vedoucích pracovníků je stanovena ve smluvních podmínkách manažerských a individuálních smluv. Jejich meziroční nárůst je pro dané období stanovován rozhodnutím představenstva MUS, a.s. V roce 1997 byla struktura hmotné zainteresovanosti skupiny MS a IS následující:

- měsíční smluvní mzda
- čtvrtletní odměna dle splněných ukazatelů
- roční odměna
- ostatní dohodnutá mzdová ujednání stanovená ve smlouvě

Měsíční smluvní mzda

Výše měsíční smluvní mzdy je jako jediná ze všech složek pevně zakotvena ve smlouvě. Výše je pro zaměstnance pracující na stejné úrovni (např. vedoucí odboru) přibližně stejná. Její podíl na celkové struktuře roční mzdy je nepřímě úměrný vzrůstajícímu postavení v hierarchii společnosti. Procentuálním zvýšením měsíční smluvní mzdy je také realizován meziroční nárůst smluvních platů. Tak je zajištěno jejich rovnoměrné zvýšení v rámci společnosti bez vlivu na výši rozdílu mezi jednotlivými pozicemi v hierarchii managementu.

Čtvrtletní odměna dle splněných ukazatelů

Aby bylo docíleno možnosti větší diferenciací v odměňování, byla do celkové výše odměny zařazena variabilní část, která pomáhá rozlišit výkonnost jednotlivých složek (popř. jednotlivců) a zároveň umožňuje kontrolu plnění dlouhodobějších úkolů. Určitým

způsobem se zde tedy objevuje podíl o zainteresovanosti manažerů na hospodářském výsledku firmy.

Čtvrtletní odměna je formou hmotné zainteresovanosti na splnění stanovených ukazatelů v průběhu roku. Je členěna do dvou částí. Její vyplácení je vázáno na splnění tzv. komplexního ukazatele a stanovených ukazatelů pro jednotlivé okruhy funkcí ve společnosti. Výše čtvrtletní odměny je vázána procentuálně na tarifní mzdu. Tím je také určitým způsobem zajištěn maximální nárůst mzdových nákladů.

Komplexní ukazatel je zadáván pro daný okruh zaměstnanců příslušným vedoucím pracovníkem (OdŘ, ŘZ) a jeho hodnocení je individuální v rámci daného úseku.

Vedle komplexního ukazatele je druhou složkou čtvrtletní odměny splnění stanovených ukazatelů podle podnikatelského záměru pro daný rok. Tyto ukazatele jsou stanovovány vždy pro určitý okruh zaměstnanců zvlášť dle jejich působnosti. Pro úsek personálního ředitele je to např. pro rok 1997 dodržení vývoje stavu zaměstnanosti a nepřekročení objemu mzdových prostředků dle podnikatelského záměru pro rok 1997 za a.s. Tyto ukazatele mají čtvrtletní charakter rozpisu podnikatelského záměru roku 1997. Byl – li ukazatel splněn, lze uznat celou výši prémie. Nebyl - li ukazatel splněn, tak v příslušném období není odměna přiznána. Vzhledem k tomu, že plnění ukazatelů je posuzováno v průběhu roku za jednotlivá čtvrtletí kumulativně, lze po splnění ukazatele v delším časovém období přiznat část nevyplacených čtvrtletních odměn z předchozího čtvrtletí. O vyplacení čtvrtletních odměn rozhodují příslušní vedoucí (GŘ, OdŘ, ŘZ), mimo dodatečného plnění, kde vždy rozhoduje GŘ.

Roční odměna

Roční odměna je částí mzdy, která je plně vázána na hospodářský výsledek na konci roku. Její výše je u jednotlivých funkcí ve smlouvě stanovena jako sazba promile z bilančního zisku společnosti a je taktéž procentuelně omezena v závislosti na tarifní mzdě. Návrh ročních odměn předkládá personální ředitel ke schválení generálnímu řediteli, který také rozhoduje o jejich případném snížení při nesplnění hospodářského výsledku závodu popř. výsledku OdŘ.

Výplata čtvrtletních odměn je realizována vždy v následujícím měsíci po uplynutí čtvrtletí, výplata ročních odměn až po schválení ročního hospodářského výsledku společnosti.

Toto vyplácení odměn v těsné návaznosti na období, na kterou byla vypsána, lze hodnotit velmi pozitivně. Včasnost a adresnost vyplácení prémie se pak stává vhodným motivačním impulsem pro další období.

Následující tabulka zpracovaná firmou Trexima, spol.s r.o. jako průměr celkové roční mzdy sledovaných podniků, ilustruje rozdíly v hmotném odměňování jednotlivých funkcí formou poměrů, kdy k funkci generálního ředitele je přiřazen index 100.

Funkce	Index TREXIMA, r.95
Generální ředitel	100
Zástupce GR	76
Odborný ředitel	75
Ředitel závodu	54
Vedoucí odboru	36

Zdroj: Trexima, spol. s r.o.

Ačkoli společnost Trexima statisticky neviduje všechny funkce zřízené na MUS, a.s. je spolupráce s ní pro společnost velmi přínosná. Umožňuje porovnávání indexu roční mzdy jednotlivých funkcí s ostatními podobnými podniky. Po ověření lze k indexu Treximy konstatovat, že výše podílu řádově odpovídá výši uplatňované při odměňování v MUS, a.s.

3.4.3.4 Funkční nepeněžní požitky

V úvěrovém oddělení na ředitelství pracoval ve velké, všem přístupné kanceláři, spolu s ostatními u neimpozantního stolku inspektor, jehož pravomoc sahala jenom do padesáti tisíc dolarů. Další na té stupnici moci byl vrchní inspektor, jehož podpis stačil na čtvrt miliónu dolarů a jenž měl přidělený stůl v zasklené krychliče. Kancelář, která už se dala nazývat kanceláří, měla dveře a okna. Ta byla výsadou zástupce úvěrového kontrolora, jehož podpisová hodnota byla ještě vyšší, sahala až do půl miliónu dolarů. Zástupce úvěrového kontrolora měl kromě toho prostorný stůl, na zdi olejomalbu a poznámkové bloky s vytištěným jménem, dostával denně výtisk The Wall Street Journal a posluha mu každé ráno jakožto pozornost vyčistil boty. Měl sekretářku o kterou se dělil s dalším zástupcem kontrolora. A pak přišel konečně vrchní kontrolor úvěrového oddělení s hodností viceprezidenta, jehož podpisová hodnota se rovnala miliónu dolarů, který seděl v rohové kanceláři s dvěma okny, s dvěma olejomalbami a který měl vlastní sekretářku. Jeho podpis na poznámkových blocích byl rytý. I jemu se denně cidily zdarma boty, i on dostával zdarma noviny, ale kromě toho i časopisy a všelijaké žurnály, měl k dispozici služební vůz, pokud ho potřeboval k pracovním účelům, a směl chodit na oběd do jídelny vedoucích pracovníků.

Arthur Hailey: Penězoměnci , str. 29

Tato ukázka z díla Arthura Haileya je vybrána záměrně proto, že názorně obsahuje charakteristické prvky, které by měla nepeněžní motivace obsahovat. Správně zavedený systém nepeněžních funkčních požitků by měl mít:

- a) jasně definovaná pravidla určující vázanost požitků na jednotlivé funkce,
- b) přesně vymezený okruh osob, který o daných pravidlech rozhoduje.

Naplnění těchto předpokladů v systému nepeněžních požitků je pro jeho správné motivační působení na zaměstnance nesmírně důležité. Při nejasně definovaném systému mohou tyto požitky využívat i lidé, kterým nepatří. To pak vyvolává u ostatních zaměstnanců demotivující nálady, související s „nespravedlivým“ systémem v organizaci. Následuje pak reakce v podobě poklesu výkonnosti, v horším případě nedovolené obohacování se na úkor firmy, vzniklého na základě „příkladu“ vedoucích pracovníků.

Na nejvyšších pozicích managementu (zejména velkých společnostech jako je MUS, a.s.) je systém funkčních nepeněžních požitků tak široký, že je jeho úplné zveřejnění nemožné a proto bývá označen jako důvěrný a obeznámeni jsou s ním většinou jen osoby, které jej využívají.

Základ systému poskytování funkčních nepeněžních prostředků je v rozdělení managementu do jednotlivých okruhů. V MUS, a.s. je rozdělení následující:

1. Okruh – nejvyšší úroveň řídicích pracovníků (GŘ, OdŘ, ŘZ)
2. Okruh – Vyšší ŘAS: na ředitelství – vedoucí odboru, specialista
na závodech – hlavní inženýr, hlavní personalista, hlavní ekonom
3. Okruh – střední úroveň: na závodech – vedoucí výroby, hlavní mechanik, hlavní energetik
4. Okruh – ŘAS: na ředitelství – vedoucí oddělení (vybraní)
na závodech – vedoucí úseku

Těmto okruhům jsou přiřazovány přesně vymezené skupiny požitků a je tak zajištěna transparence jejich poskytování. Prostý výčet některých funkčních nepeněžních prostředků poskytovaných na MUS, a.s. pro vymezené okruhy funkcí, uvedených zejména v prvním a částečně i druhém okruhu:

- poskytování služebního automobilu formou vozidla pro služební i soukromé cesty
- kapitálové životní pojištění zaměstnance pro případ smrti a dožití a připojištění pro případ trvalé invalidity následkem úrazu nebo nemoci

- úhrada nákladů na manažerský rekondiční pobyt v lázeňském zařízení
- úhrady výdajů spojených s reprezentací firmy
- kvalitní stolní počítač, notebook
- přidělené parkovací místo na parkovištích společnosti
- mobilní telefon
- přidělené referentské automobily s odlišnou úrovní vybavení

3.4.4 Hodnocení systému motivace používaného v MUS, a.s.

Jelikož jsou komentáře k jednotlivým nástrojům motivace připojeny již k jejich popisu, následuje celkové hodnocení doplněné systémovým pohledem na klady a zápory systému.

Celkově lze hodnotit úroveň systému motivace vedoucích pracovníků na MUS, a.s. kladně. Vyplývá to i z porovnání aplikovaného systému odměňování v MUS, a.s. s údaji uváděnými firmou Trexima, spol. s r.o. pro tuto kategorii pracovníků. Hodnocení managementu se s dostatečnou měrou zabývá individualitami i hodnocením práce týmů.

Současnou výši podílu čtvrtletní odměny v celkové struktuře výdělku (konkrétně jejího stanovovaného ukazatele) lze hodnotit velmi pozitivně. Stanovené ukazatele jsou na jednotlivá čtvrtletí zadávána příslušnými vedoucími úseku (GŘ, OdŘ, Řz), kteří je po uplynutí daného časového období také kontrolují. Za splnění pak odpovídají jednotliví vedoucí útvarů. Toto konkrétní stanovení odpovědnosti vytváří předpoklady pro odkrytí anonymity celku, ve kterém jsou jak vynikající tak podprůměrní jedinci nebo skupiny. Vedoucí útvarů s velkou mírou zainteresovanosti a zodpovědnosti za výsledky týmů, které vedou, jsou dobrými „ hnacími motory“ pro efektivitu a kontrolu jejich jednotlivých členů. Předpokladem pro jejich zainteresovanost na splnění daných ukazatelů bylo zavedení individuálních smluv a tím i zvýšení variabilní složky jejich mezd. Týmová práce a její hodnocení vyvolává pocit sounáležitosti jejich členů při plnění úkolů, a tím i větší celkové výkonnosti. V těchto týmech pak přesný přehled o práci ostatních a vysoká zainteresovanost jejich vedoucích na výsledcích vytváří pozitivní tlak na efektivitu všech pracovníků.

Pracovníci top – managementu zodpovídají podobným způsobem za práci větších týmů. Jejich úkolem je určovat směry a rámcové nástroje ke splnění jak dlouhodobých, tak i krátkodobých cílů. Plnění cílů (jako je např. vytvoření zisku za účetní rok) je snadno a objektivně hodnotitelné. Určitou nevýhodu tohoto systému odměňování lze spatřovat

v tom, že nelze pružně reagovat u jednotlivce na průměrnou práci v průběhu roku snížením podílu na hospodářském výsledku.

U systému poskytování nepeněžních funkčních požitků lze vyzdvihnout jasná a fungující pravidla pro jejich poskytování a dynamičnost této části odměňování, která zajišťuje určitou kompaktnost v rámci celého systému hodnocení. Rovněž při porovnání uplatňovaného systému motivace v MUS, a.s. se systémy obdobných firem, vyhodnocovaných firmou Trexima, spol. s r.o., je možno konstatovat, že zvolený systém je na úrovni vyspělých podniků ČR.

Shrneme – li získané poznatky ze zpracované problematiky v této BP lze předpokládat, že hlavními motivačními pohnutkami práce managementu MUS, a.s. (kromě řady dílčích individuálních motivů daných osobností člověka) mohou být zejména tyto faktory:

- Tradice podniku, jeho pozitivní pověst v regionu
- Perspektiva podniku
- Ekonomické výsledky
- Vyvíjený a uplatňovaný systém práce s lidmi
- Systém odměňování
- Výše odměňování
- Možnost vzdělávání
- Možnost funkčního postupu v hierarchii podniku
- Systém funkčních nepeněžních požitků
- Charakter práce – možnost seberealizace, uplatnění osobních manažerských předpokladů

4. Závěr

Tato práce zachycuje popis a fungování systému motivace managementu v Mostecké uhelné společnosti, a.s. Uvedená problematika se ukázala jako velmi choulostivá, co se týče zveřejňování. Přesto lze předpokládat, že provedená analýza a zhodnocení podává dostatečnou informaci o zpracované problematice.

Personální management již od počátečních let svého zavedení ušel pořádný kus cesty. S postupným chápáním jeho významu rostla i jeho pozice při řízení společnosti.

Právě správné vystihnutí a poznání potřeb pracovníka a skloubení jeho cílů s cíly společnosti dává prostor pro plné využití lidského potenciálu a tím i zvýšení efektivity dané organizace. Důkazem, že je význam personálního managementu v MUS, a.s. správně pochopen je i jmenování personálního ředitele do představenstva.

Harvey, Ch. (Sykes, B.): Úspěch světa ve vědecké správě, 1. vyd. Praha 1968

Kahle, B. - Štěpán, J.: Praktická personální práce, 1. vyd. Praha 1964

Kiebl, J. a kol.: Metody personální práce, Praha, VŠE 1963

Kuček, J.: Hospodářské noviny - Kariéra, 37, 1993, s.1

Měkovec, L.: Sociální politika podniků (personální práce) Praha 1997, Vydavatelství VŠE
Fakulta Ekonomická

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Ústřední personální úřad, 1994

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Kariérní úřad, 1994

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Kariérní personální úřad, 1994

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Organizace a řízení úřad, 1994

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Právní úřad, 1994

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Správa, 1997

Monetační obchodní společnost, a.s.: Míst. Základní ekonomické údaje, 1997
1997

Právo obchodní personální práce, Vybrané problémy, Vydavatelství, Praha 1994

Štěpán, J.: Strategické myšlení, 1. vyd. Ekonomika Praha 1993

Štěpán, J.: Personální management, Grada a.s. Praha 1993

Štěpán, J.: Mnohastranný strategický management, Management press, Praha 1993

Úřad, J.: Hospodářské noviny - Kariéra, 41, 1994, s.1

Štěpán, J. - Vodačková, O.: Management na prahu 90. let, Institut Praha, Praha 1994

Wentner, W.B. - Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Vydavatelství
a.s. 1. vyd. Praha 1992

Seznam použité literatury:

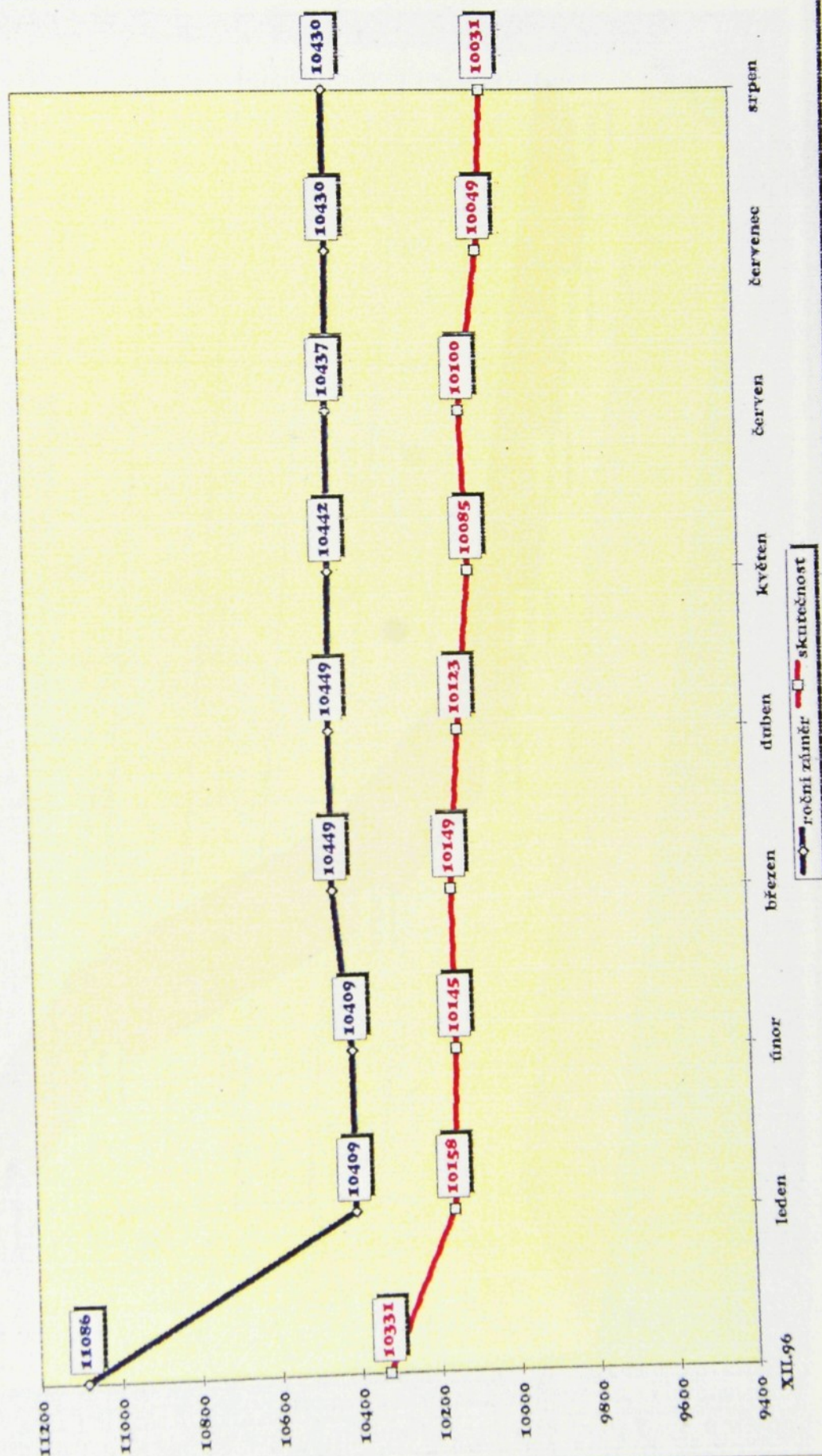
- Crhovská, M – Vácha, S.: Time management – manažerské řízení a využívání času. Eurovia Praha, sv. 4
- Doktorová, B., Hospodářské noviny – Kariéra, 3, 1993, s. 1
- Harvey, Ch. (Sykes, B.): Úspěch máte ve vlastních rukách, SNTL, Praha 1990
- Kahle, B.- Stýblo, J.: Praktická personalistika. 1. vyd. Praha 1994
- Kleibl, J. a kol.: Metody personální práce, Praha, VŠE 1995
- Koubek, J., Hospodářské noviny – Kariéra, 37, 1993, s. 1
- Měkota, L.: Sociální politika podniku. (seminární práce). Praha 1997. Universita Karlova. Fakulta filosofická.
- Mostecká uhelná společnost, a.s., Most, Databanka personálních rezerv, 1997
- Mostecká uhelná společnost, .a.s., Most, Kolektivní smlouva, 1997
- Mostecká uhelná společnost, .a.s., Most, Koncepce personální strategie, 1995
- Mostecká uhelná společnost, a.s., Most, Organizační a funkční schéma, 1997
- Mostecká uhelná společnost, .a.s., Most, Smluvní forma mzdy, 1996
- Mostecká uhelná společnost, .a.s., Most, Stanovy, 1997
- Mostecká uhelná společnost, a.s., Most, Zásady pro obsazování klíčových pracovních míst, 1997
- Právo, obchod personalistika, Vybrané rubriky, Verlag Dashofer, Praha 1998, sv. 2
- Souček, Z.: Strategické myšlení. 1. vyd. Economia Praha, 1991
- Stýblo, J.: Personální management. Grada a.s. Praha 1993
- Stýblo, J.: Motivační strategie managementu, Management press, Praha 1992
- Urban, J., Hospodářské noviny – Kariéra, 41, 1994, s. 1
- Vodáček, L. – Vodáčková, O.: Management na prahu 90. let, Institut řízení, Praha 1991
- Werther, W.B.- Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, a.s. 1. vyd. Praha 1992

Seznam příloh:

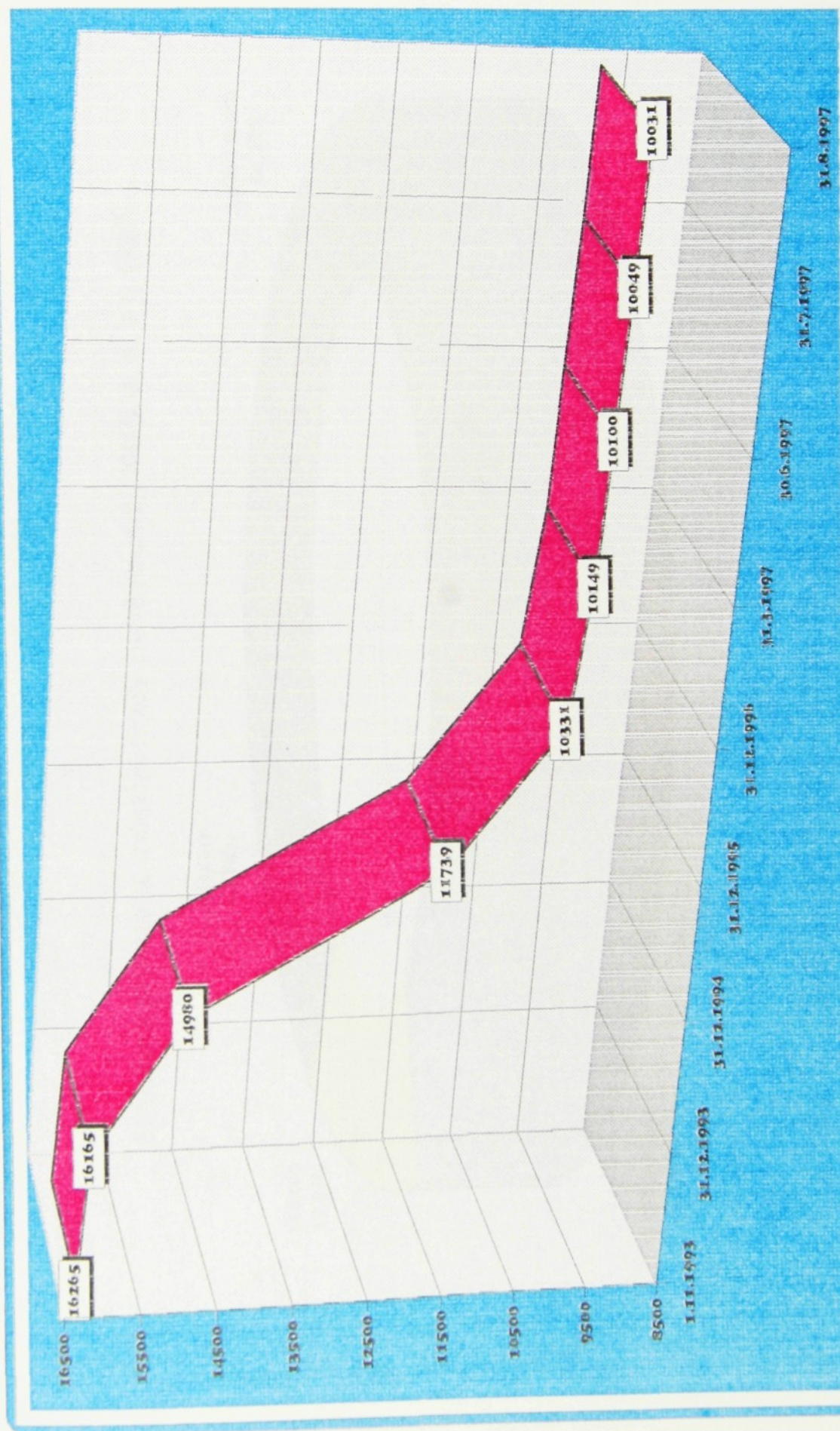
- Příloha č.1: Vývoj evidenčního stavu zaměstnanců MUS rok 1997
- Příloha č.2: Vývoj evidenčního stavu zaměstnanců MUS, a.s. od 1.11.1993
- Příloha č.3: Struktura průměrné měsíční mzdy zaměstnanců MUS, a.s. v r. 1997
- Příloha č.4: Schéma funkčních míst vedoucích zaměstnanců na MUS, a.s
- Příloha č.5: Hierarchie klíčových pracovních míst

Vývoj evidenčního stavu zaměstnanců MUS rok 1997

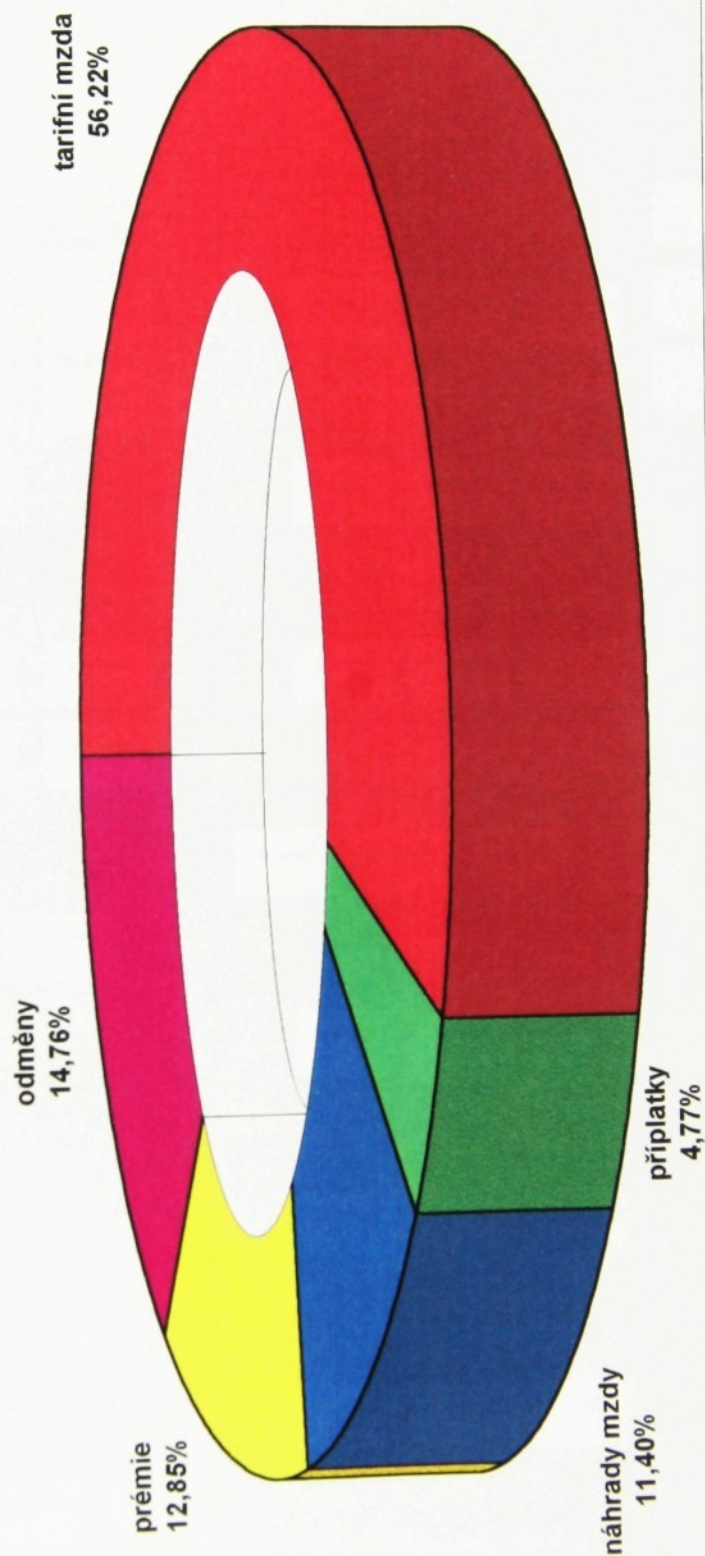
Priloha č. 1



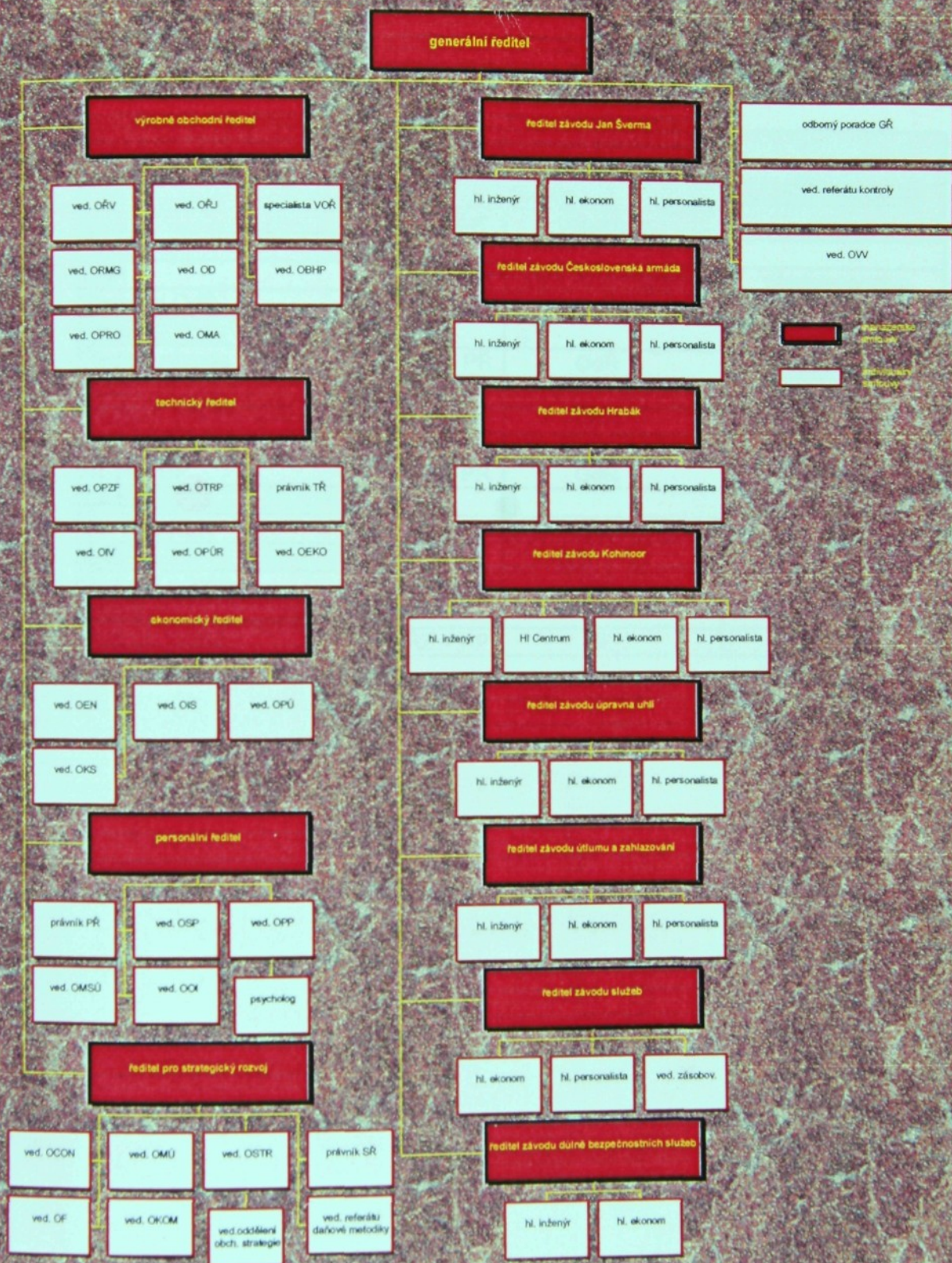
Vývoj evidenčního stavu zaměstnanců MUS a.s. od 1. 11. 1993



Struktura průměrné měsíční mzdy zaměstnanců MUS, a. s. v r. 1997



SCHEMA FUNKČNÍCH MÍST VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ NA MUS a.s. V ROCE 1998



Hierarchie funkcí	Kompetentní osoby		Konečné rozhodnutí
	Garant		
	osobnost	odbornost	
ŘAS:			
OdŘ	GŘ + PŘ	Ved. úseku řízení	představenstvo
Zástupci OdŘ	OdŘ + PŘ	OdŘ	GŘ
Závody:			
Ředitel závodu	GŘ + PŘ	OdŘ	představenstvo
ŘAS:			
Vedoucí odborů, specialista	OdŘ +PŘ	OdŘ	GŘ
Závody:			
HI, HE, HP	ŘZ + PŘ	OdŘ	GŘ
Závody:			
VV, HM, HEN	ŘZ + HP	ŘZ	PŘ
ŘAS:			
Vedoucí oddělení	OdŘ + PŘ	VO	GŘ
Závody:			
Vedoucí úseků	ŘZ + HP	HI	ŘZ