

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1997

Michaela Buchtová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Obor Podniková ekonomika

**ZAMĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU
NA SOCIÁLNÍ OBLAST MOSTECKÉ UHELNÉ
SPOLEČNOSTI, a.s.**

HF-KPE-97 002

Michaela Buchtová

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Jaroslava Buchtová

Mostecká uhelná společnost, a.s.

Ing. Aleš Fila

Mostecká uhelná společnost, a.s.

Počet stran: 43

Počet příloh: 2

30.5.1997

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1996/97

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Michaelu Buchtovou

obor 62-68-7 Podniková ekonomika

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

Název tématu: Zaměření PM na sociální oblast Mostecké uhelné společnosti, a. s.

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika současného stavu MUS, a. s.
2. Personální management se zaměřením na pracovní podmínky a sociální oblast.
3. Zhodnocení sociálního programu a případné návrhy na zlepšení.

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem Bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 30.5.1997

Zueklova

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli s vypracováním mé bakalářské práce.

Zvláště děkuji vedoucí své práce paní Ing. Heleně Žukové z Katedry podnikové ekonomiky za velmi cenné rady a odborný dohled a mé konzultantce paní Jaroslavě Buchtové z Mostecké uhelné společnosti, a.s. za poskytnuté informace a materiály pro zpracování projektu.

V Liberci dne 30.5. 1997

0.1 OBSAH

0.1	Obsah	6
0.2	Seznam zkratk	8
1	Úvod	9
2	Charakteristika současného stavu MUS, a.s.	10
2.1	Úvod	10
2.2	Profil společnosti	10
2.3	Předmět podnikání společnosti	11
2.4	Organizační struktura společnosti	12
2.5	Orgány Mostecké uhelné společnosti, a.s.	13
2.6	Cílový záměr společnosti	14
2.7	Hospodaření společnosti	15
2.7.1	Výroba	15
2.7.2	Prodej	15
2.7.3	Finance	16
2.7.4	Investice	17
2.7.5	Ochrana životního prostředí	17
2.7.6	Sponzorská činnost	18
2.8	Personální politika	18
3	Personální management se zaměřením na sociální oblast	19
3.1	Hlavní cíle PM a faktory, které je ovlivňují	19
3.2	Model personálního managementu	20

3.3	Personální management v podnicích	22
3.4	Sociální problematika jako součást PM	24
3.5	Faktory ovlivňující pracovní výkon - motivace	25
3.6	Příčiny motivace pracovníků	26
3.7	Motivační proces	27
3.8	Sociální výhody a služby zaměstnancům	29
4	Sociální program MUS, a.s. a jeho zhodnocení	31
4.1	Finanční výpomoci	31
4.2	Dary	33
4.3	Závodní stravování	33
4.4	Rekreační péče	34
4.5	Zdravotní péče	35
4.6	Ubytování	36
4.7	Ostatní výhody a služby	37
4.8	Zhodnocení sociálního programu MUS, a.s.	39
5	Závěr	42
6.1	Seznam použité literatury	43
6.2	Seznam příloh	43

0.2 SEZNAM ZKRATEK

č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
DTS	Důlně technické služby
EU	Evropská unie
mil.	miliony
MUS, a.s.	Mostecká uhelná společnost, akciová společnost
org.	organizace
PKÚ, s.p.	Palivový kombinát Ústí nad Labem, státní podnik
PM	personální management
SD, a.s.	Severočeské doly, akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SU, a.s.	Sokolovská uhelná, akciová společnost
tis.	tisíce
z.	závod

1. ÚVOD

„Čeledín si našel službu u jedné selky. Byl to chlapec povolný, pracovitý, ale přišel na zlou hospodyni. Oj, ta byla zlá! Nic se jí nelíbilo, nic ji nebylo pochuti. Čeledín si mohl lámat hřbet jak chtěl, mozolit ruce třeba do krve, vedla pořád svou: „ Ty lajdáku! Kůže líná! Ty budižkničemu!“ A ještě hůře ho uctívala.

Čeledín by dávno sbalil svých pět švestek a šel, ale selka ho nechtěla pustit, a přitom mzdu mu také neplatila. Snášel to dlouho, až mu nakonec došla trpělivost. Řekl si , že dá panímámě za vyučenou. “

Jaroslav Tichý; O zlé selce a chlupatém haštoři, *DIAMANTOVÁ SEKERA*

Náležitá odměna a dobré pracovní podmínky - dvě klíčová hesla, která stimulují k většímu pracovnímu výkonu, sounáležitosti pracovníka s firmou a tím i k celkovému efektivnímu fungování firmy v tržním prostředí. A hlavním elementem tohoto řetězce je samozřejmě člověk. Člověk jako pracovní síla, který vytváří pro národ tak cenné výrobky a služby a ty potom rozhodují o blahobytu a životní úrovni společnosti. Jinak řečeno:

„Jmění věci umožňuje, lidé je uskutečňují“.

A právě lidé, sdružení v organizacích všeho druhu, počtu a vyznání, se celý život učí, aby věděli, ví, aby zdokonalovali, zdokonalují, aby efektivněji vyráběli, efektivněji vyrábějí, aby mohli lépe žít, bydlet, oblékat se.....

Vzdělávání pracovníků v podnikové organizaci, hodnocení jejich výkonů a vytváření ideálních pracovních podmínek jsou prvotními úkoly a cíli personálního managementu, vedoucími ke zvyšování kvalifikace, schopností, dovedností a pracovního uspokojení každého zaměstnance, každé organizace a tím i celé společnosti.

2. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU MUS, a.s.

2.1 ÚVOD

Charakteristickým rysem energetické politiky České republiky je její orientace na snižování podílu tuhých paliv na celkové spotřebě prvotních energetických zdrojů. Pro současný stav a pravděpodobně i budoucí vývoj trhu energiemi je charakteristická převaha nabídky nad poptávkou. Pozice převažujícího lomového dobývání hnědého uhlí je navíc ztížena v minulosti vzniklými dluhy vůči obnově krajiny, pro jejichž úhradu dřívější legislativa neumožňovala vytvářet potřebné finanční rezervy. Tyto rezervy se vytváří až od roku 1992 a představují v nákladech společnosti mnohamilionovou zátěž. V takto náročném konkurenčním prostředí působí Mostecká uhelná společnost, a.s. (dále jen MUS, a.s.).

2.2 PROFIL SPOLEČNOSTI

Mostecká uhelná společnost, a.s. byla založena Fondem národního majetku ČR jako jediným zakladatelem a zapsána do obchodního rejstříku dne 1.11. 1993. Společnost vznikla spojením bývalých státních podniků Doly a úpravny Komořany, Doly Ležáky Most a Doly Hlubina Litvínov v centrální části severočeské hnědouhelné pánve. Základní jmění společnosti činí 8.835.898.000,- Kč a bylo splaceno ke dni vzniku vkladem zakladatele. Základní jmění je rozděleno na 8.835.898 akcií z nichž 7.333.796 kusů zní na majitele a zbylých 1.502.102 kusů na jméno s omezenou převoditelností. Rezervní fond sloužící především ke krytí ztrát byl vytvořen při založení MUS, a.s. v hodnotě 229.737.000,- Kč a je každoročně doplňován z čistého zisku až do výše 20% základního jmění.

Hlavním předmětem činnosti je vyhledávání, těžba, úprava a prodej hnědého uhlí. V lomech a v hlubinných dolech se těží uhlí v širokém rozmezí kvality, které se nadále zhodnocuje v úpravárenských provozech, přičemž sledovaným cílem je, aby jednotlivé finální produkty měly co nejvýhodnější jakostní parametry pro různé formy užití. MUS, a.s. produkuje široký sortiment uhlí. Tříděné druhy se dodávají hlavně malým spotřebitelům a částečně také komunálním a průmyslovým teplárnám, pro energetiku dodává společnost průmyslové a topné směsi.

MUS, a.s. se podílí na výrobě hnědého uhlí v ČR zhruba 39%. Vyrábí ekologická paliva, spolupracuje a finančně se podílí na ekologizaci energetických zařízení spalujících mostecké uhlí. Svoji výrobní činnost provozuje na více než 12.000 ha ploch. Tato rozloha kromě jiného zahrnuje zhruba 3.000 ha ploch, na nichž v současné době probíhá rekultivační činnost. Ročně vynakládá společnost na oblast rekultivací až 400 milionů Kč.

V posledních letech se společnost dala na cestu snižování nákladů výroby a rozvíjení dalších podnikatelských činností. Ke konci roku 1995 měla majetkovou účast ve výši 804 milionů Kč ve 21 společnostech, jejichž základní jmění představuje úhrnem 2.207 milionů Kč. K 31.12.1996 již hodnota dosáhla 1 149 milionů Kč v 31 společnostech.

2.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním předmětem podnikání, jak již bylo uvedeno, je **vyhledávání, těžba, úprava a prodej hnědého uhlí a doprovodných surovin** do České republiky a na Slovensko.

K dalším činnostem patří :

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- laboratorní rozborů uhlí a nerostů
- výroba, instalace, údržba a oprava elektrických či mechanických strojů a zařízení
- opravy motorových vozidel a provozování čerpacích stanic
- zámečnictví, zahradnictví, kovářství, kovoobrábění, silniční motorová doprava
- projektová činnost v investiční výstavbě
- projektování geologických prací, zeměměřičská činnost
- ubytovací a hostinské služby, směnárství
- zdravotní, léčebná, preventivní a rehabilitační péče
- provoz sauny a tělovýchovných zařízení
- reprografické a propagační práce, vydavatelství
- zprostředkování obchodu a služeb
- výroba a rozvod elektřiny a tepla
- provoz telekomunikační sítě
- organizování přednáškové a školicí činnosti a mnoho dalších.

2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Organizační struktura MUS, a.s. je založena na principu závodového uspořádání těžebních, úpravářenských a obslužných činností. Jedná se o dvoustupňový systém řízení, kde prvním stupněm je ředitelství a.s. se sídlem v Mostě, které má sedm úseků zabývajících se metodickou a koncepční stránkou vedení společnosti, druhým stupněm jsou čtyři těžební závody, jeden úpravářenský, dva závody služeb a od roku 1995 také závod útlumu a zahlazování. Celkový počet zaměstnanců je 10 331, z něhož 229 pracuje na ředitelství.

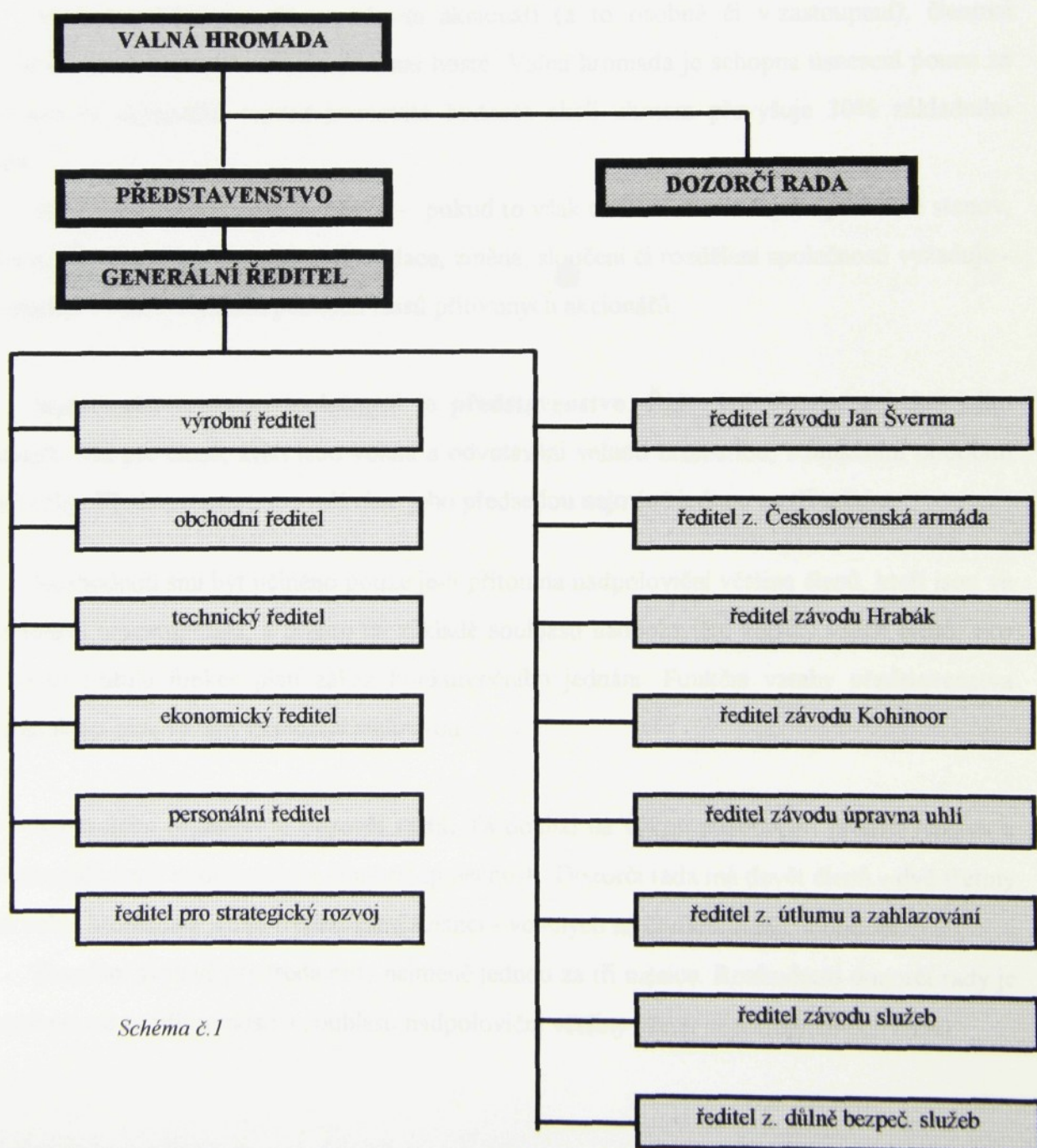


Schéma č.1

2.5 ORGÁNY MOSTECKÉ UHELNÉ SPOLEČNOSTI, a.s.

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, která se skládá ze všech na ní přítomných akcionářů. Koná se nejméně jedenkrát do roka a to zpravidla v prvním pololetí kalendářního roku (odpovídá první polovině obchodního neboli účetního období). Mimořádná valná hromada smí být svolána pouze představenstvem a to pouze ve vyjimečných případech jako jsou vykázaní vysoké ztráty, úpadek nebo na požádání dozorčí rady či akcionářů vlastníků alespoň 10% základního jmění.

Jednání valné hromady se účastní akcionáři (a to osobně či v zastoupení), členové představenstva a dozorčí rady a přizvaní hosté. Valná hromada je schopna usnesení pouze za přítomnosti akcionářů, jejichž jmenovitá hodnota akcií úhrnem převyšuje 30% základního jmění.

Rozhoduje nadpoloviční většinou - pokud to však dané rozhodnutí jako je změna stanov, změna základního jmění, zrušení, likvidace, změna, sloučení či rozdělení společnosti vyžaduje - rozhoduje dvěma třetinami platných hlasů přítomných akcionářů.

Statutárním orgánem společnosti je **představenstvo**. Řídí její činnost a jedná jejím jménem. Má pět členů, kteří jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou, s funkčním obdobím čtyři roky. Představenstvo je svoláváno jeho předsedou nejméně jednou za tři měsíce.

Rozhodnutí smí být učiněno pouze je-li přítomna nadpoloviční většina členů, kteří jsou ve své funkci nezastupitelní, a přijato na základě souhlasu nadpoloviční většiny všech členů. Pro ty navíc z titulu funkce platí zákaz konkurenčního jednání. Funkční vztahy představenstva k organizaci jsou vázány mandátní smlouvou.

Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**. Ta dohlíží na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada má devět členů - dvě třetiny volí valná hromada a jednu třetinu zaměstnanci - volených na čtyřleté funkční období.

Zasedání svolává předseda rady nejméně jednou za tři měsíce. Rozhodnutí dozorčí rady je platné pouze za přítomnosti a souhlasu nadpoloviční většiny všech nezastupitelných členů.

Hlavní akcionáři

Akcionář	počet akcií	podíl v %
Fond národního majetku ČR	4 089 763	46,29
IKS KB Plus, podílový fond	649 735	7,35
Město Most	482 441	5,46
Restituční investiční fond ČR	256 078	3,00
2. spořitelní privatizační IF	230 520	2,61
Prosperita, a.s., IF	223 257	2,53
Město Litvínov	214 712	2,43

Tabulka č. 1

2.6 CÍLOVÝ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI

Dlouhodobým cílem Mostecké uhelné společnosti, a.s. je efektivně zabezpečovat svým hlavním oborem činnosti hnědé uhlí pro malospotřebitele a výrobce elektrické energie a tepla. Společnost chce současně napomáhat ekologickému využití hnědého uhlí.

K eliminaci nepříznivých dopadů útlumu těžby uhlí vyvolaného nástupem dalších zdrojů energie rozvíjí Mostecká uhelná společnost další podnikatelské aktivity. U kapitálových účastí v uhelných obchodních společnostech je prioritou zajištění odbytu a udržení konkurenceschopnosti mosteckého hnědého uhlí. Kapitálové účasti v neuhelných obchodních společnostech sledují hlediska ekologické, sociální a regionální prezentace MUS, a.s. U kapitálových účastí v dceřiných obchodních společnostech je nejdůležitější plnění vzájemných obchodních vztahů.

Rovněž zahlazování následků důlní činnosti je nově koncipováno tak, aby rekultivované plochy vytvářely prostor pro vznik nových podnikatelských aktivit.

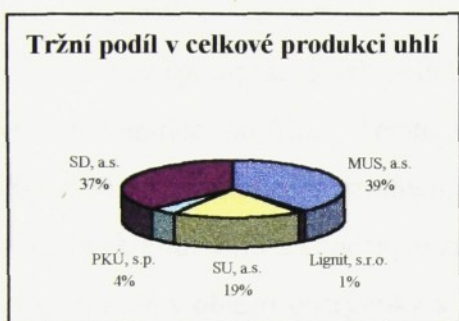
I přes vykazované hospodářské výsledky (viz přílohy 1, 2), které jsou odrazem snižující se poptávky po hnědém uhlí, neklesá výše potřebných investic. Investičně a technologicky má společnost zajištěnu těžbu uhlí až do let 2015 - 2020.

2.7 HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

2.7.1 Výroba

Sortiment vyráběných produktů MUS, a.s. je široký a je dodáván do všech oblastí spotřeby tuhých paliv. Plánovaný útlum těžby uhlí se již pozvolna snižuje a výhledově by se měl stabilizovat.

Vytěžené a následně upravované uhlí je distribuováno následujícími způsoby:



- prostřednictvím Českých drah
- přímými odběry (Elektrárna Počerady, Chemopetrol, 1. Severozápadní teplárenská a.s.)
- nepřetržitým výdejem na nákladní automobily

Graf č. 1

V rámci snižování nákladů na těžbu a zpracování uhlí byla vzhledem k dostatečným těžebním kapacitám ukončena těžba v některých méně významných oblastech. Značná část území se tak uvolnila pro další rekultivační činnost.

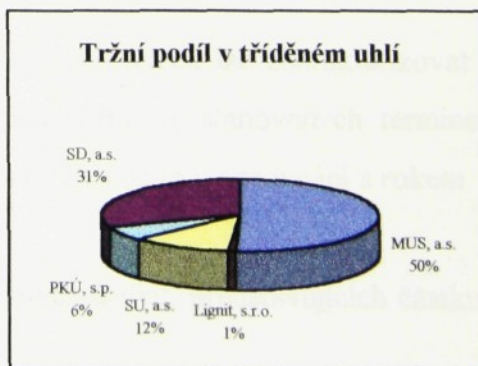
2.7.2 Prodej

V oblasti prodeje, jak již bylo řečeno zaujímá Mostecká uhelná společnost, a.s. prakticky čelní postavení. Jak z uvedených grafů vyplývá, nejsilnějším konkurentem jsou Severočeské doly, a.s. Chomutov.

Základními cíli obchodní politiky MUS, a.s. jsou:

- vztah k zákazníkovi a vlastní tradiční trh
- spolehlivé dodávky širokého sortimentu produktů s vyhovujícími ekologickými parametry
- uzavírání střednědobých, respektive dlouhodobých smluv

Graf č. 2



- zdokonalování zhodnocovacího procesu v úpravářenském provozu
- stabilní cena
- spolupráce s Českými drahami i s výrobcí teplovodních kotlů pro ekologické spalování uhlí
- druhotné využití tuhých zbytků po spalování
- výrobová reklamní činnost

Podstatné odbytiště produkce představuje tuzemský trh. Zde společnost spolupracuje zejména s tradičními partnery se zavedenými obchodními vazbami. V roce 1995 společnost navázala na užší spolupráci s velkoobchodními společnostmi v České a Slovenské republice, ve kterých má kapitálovou účast. Těmto subjektům je poskytována metodická pomoc při výrobě výrobních a obchodních strategií, čímž jsou připravovány podmínky pro navazování dlouhodobých kontraktů s konečným zákazníkem.

Odběratelé v oblasti energetiky a velkého průmyslu budou výhledově tvořit 90% odbytu Mostecké uhelné společnosti, a.s.

2.7.3 Finance

Plánovaný zisk ve výši 365 milionů Kč se podařilo v roce 1996 výrazně překročit a dosáhnout úrovně 410 mil. Kč.

V rámci pokračujícího trendu snižování úrovně nákladů byly na základě prověřování údajů minulých let využity nalezené nákladové rezervy. Dále pak dochází k restrukturalizaci společnosti, která spočívá ve vyčleňování činností a provozů, které přímo nesouvisí s těžbou a úpravou uhlí. Z těchto neklíčových činností jsou zřizovány samostatné dceřiné společnosti, jako např. MUS - Vrbenský, DTS, a.s. zajišťující důlní a silniční techniku, telekomunikační a rekultivační práce nebo akciová společnost Uniservis, s.r.o. zajišťující závodní stravování.

Celkový vývoj finanční situace společnosti v posledních letech lze charakterizovat jako velmi dobrý. Veškeré finanční závazky společnost plní řádně ve stanovených termínech a úvěrová zadluženost tak v roce 1996 poklesla o 274 mil. Kč, což je v porovnání s rokem 1995 téměř dvojnásobek.

Příznivý vývoj byl zaznamenán také v oblasti přijatých úroků, představujících částku 137 mil Kč, i v oblasti pohledávek po lhůtě splatnosti.

2.7.4 Investice

Investiční výstavba hraje vzhledem ke svému objemu významnou roli v ekonomice akciové společnosti MUS. Je zaměřena na zajišťování provozu lomů a úpraven, na nezbytnou obnovu strojů a zařízení, na zabezpečení ekologického chování společnosti, na zajištění bezpečnosti a hygieny práce, rekonstrukce, modernizace a případně na perspektivní směry rozvoje. Tyto úkoly včetně splácení investičních úvěrů, plateb za výkup pozemků, aktivace technického rozvoje či nákladů na projekty si každoročně vyžadují zhruba 800 000,- Kč.

Z investičních akcí posledních let jsou nejrozsáhlejší např. instalace ekologické spalovny odpadů, automatická analýza uhlí, rekonstrukce rozsáhlé pásové dopravy, zprovoznění rekreačně rehabilitačního střediska Černý Důl a rekonstrukce hotelu Širák.

Velká pozornost je věnována ekologickým a sociálním oblastem jako jsou odprašování provozu, provoz zařízení řešících bezpečnost a hygienu při práci, dodávky nové dopravní techniky splňující náročné požadavky na pracovní prostředí, strojní zařízení se sníženou energetickou náročností apod.

2.7.5 Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je v posledních letech věnována mimořádná pozornost. V souladu s dlouhodobým programem byla realizována opatření k ochraně ovzduší, vod a v odpadovém hospodářství.

K významným akcím patří výstavba a zahájení provozu spalovny nebezpečných odpadů, stavba skladu nebezpečného odpadu, zvýšení účinnosti čištění důlních vod a doplnění systému odprašování na úpravě uhlí.

Začátkem roku 1996 byly zahájeny přípravné práce pro možnost uplatnění systému ekologicky orientovaného řízení podniku (EMS) v návaznosti na nařízení Rady EU č. 1836/93. Bylo rozhodnuto integrovat výkonné ekologické činnosti do jednoho organizačního útvaru.

Zdroje znečištění jsou průběžně likvidovány a nahrazovány ekologicky přijatelnými zařízeními. Veškerá důlní voda i voda z objektů MUS, a.s. je čištěna v místních čistíčkách.

2.7.6 Sponzorská činnost

Mostecká uhelná společnost, a.s. je významným ekonomickým subjektem regionu. Obyvatelům tohoto regionu proto věnovala v uplynulém roce 16 mil. Kč na sponzorské dary. Největší pozornost byla věnována zdravotnictví (zhruba 3 mil. z celkové částky), kde bude dar použit pro nákup důležitých přístrojů a vybavení mostecké nemocnice, 5 milionů získal fotbalový klub MUS, a.s., 2 miliony Technické služby města Most.

Městu Most dále věnovala společnost částku na rozvoj školství, kultury, sportu, sociální sféru a ekologii. Část obdržely přímo mostecké školy na podporu výchovně vzdělávacích činností a na rozvoj vědy, zbytek darovala MUS, a.s. na kulturní, sportovní a ekologicky orientované akce a na humanitární účely hnědouhelného regionu.

2.8 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Vývoj zaměstnanosti v MUS, a.s., v uplynulých letech zásadním způsobem ovlivnila ekonomická nutnost optimalizace stavů zaměstnanců, vyvolaná poklesem a současně změnou struktury odbytu. Avšak po obrovském snížení stavu v roce 1995, kdy pokles činil 3241 zaměstnanců (22%) se situace již částečně stabilizuje a v minulém roce zaznamenala společnost pokles méně než poloviční.

Průměrná mzda 11 336,- Kč se oproti roku 1995 zvýšila o 1 472,- Kč, což představuje téměř 15 %. Pro zaměstnance společnosti byl navíc zaveden dokonce 15. plat.

Struktura personálních útvarů společnosti

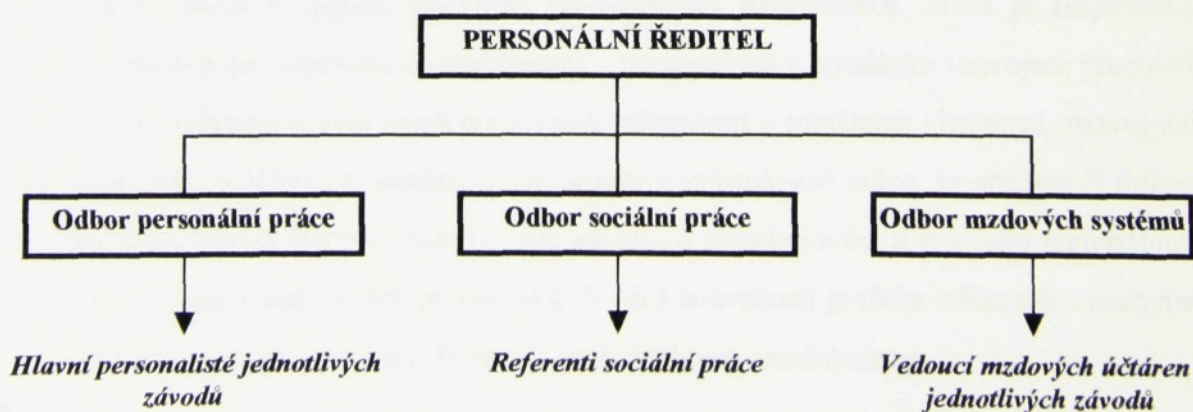


Schéma č. 2

3. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT SE ZAMĚŘENÍM NA SOCIÁLNÍ OBLAST

3.1 HLAVNÍ CÍLE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

„ČLOVĚK VE STŘEDU ZÁJMU“

- tak je v současném trendu charakterizována filozofie moderního personálního managementu. Pouze respektování této skutečnosti může vést k formování kvalitního a výkonného personálu, který je zpravidla nejcennějším a v moderních ekonomikách také nejdražším zdrojem, jež rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je tedy jádrem celého podnikového řízení.

Úkoly řízení lidských zdrojů můžeme v zásadě rozdělit do dvou základních skupin. Dostaneme tak dvojí pohled na cíle personálního managementu, kde prvním z nich je **zajištění nezbytné výkonnosti organizace**, což je zájem samotného podniku. Toho lze docílit vytvářením dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků tak, aby zjednodušeně řečeno byl na správné místo zařazen správný člověk, neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa. Nedílnou součástí plnění tohoto cíle je také optimální využívání pracovních sil v podniku (což je především využití fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků), formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.

Druhým cílem je potom **dosažení spokojenosti pracovníků**, která je respektována nelehkým úkolem personálního managementu - personálním a sociálním rozvojem pracovníků podniku. Ten zahrnuje rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance.

Klíčovými faktory, lépe řečeno jejich vzájemný vztah, které ovlivňují výkon organizace jsou:

- **Požadavky na práci**, které vycházejí z analýzy práce a vyjadřují nároky na vlastnosti, schopnosti a dovednosti nezbytné pro výkon daného pracovního místa. Čím je větší shoda mezi požadavky na práci a kvalifikačními předpoklady pracovníků, kteří ji vykonávají, tím je efektivita práce vyšší.
- **Osobnost pracovníka** - ta představuje souhrn jeho psychických a fyzických předpokladů k zastávání daného druhu činnosti. Čím lepší je soubor požadovaných vlastností, schopností, znalostí a dovedností pracovníka, tím roste jeho způsobilost úspěšně vykonávat tomuto souboru přiměřenou pracovní činnost. Například pro práci manažera existují zcela specifické požadavky na jeho osobnost, odlišné od požadavků jiných pracovních funkcí v oblasti výroby, administrativy apod.
- **Styl řízení** - ten vyjadřuje osobitý způsob provádění řídicích činností. Závisí na mnoha činitelích jak ryze subjektivních (vyplývajících z osobností vedoucích i vedených zaměstnanců), tak velmi objektivních (daných politickou situací, stavem podniku či postavením firmy na trhu).
- Integrojícím článkem těchto faktorů je **klima v organizaci**. Podnik, kde je tvůrčí prostředí, v němž se mohou rozvíjet osobnosti požadavky na práci, má jistě příznivější klima, než ten, kde tomu tak není. Klima v organizaci představuje vnitřní stránku podnikové kultury, souvisící s podnikovými vzory, image apod.

Čím větší shoda existuje mezi těmito faktory představujícími základní stavební kameny výkonu organizace, tím bude také docilováno vyšší efektivnosti podniku.

3.2 MODEL PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management, to je vlastně systém mnoha vzájemně závislých činností. Tyto činnosti se nevyskytují samostatně. Všechny jsou navzájem propojené a každá z nich ovlivňuje další činnost v personální oblasti. Tak například chyba při odhadu potřeb v oblasti personálních zdrojů může vést k problémům, které se týkají zaměstnávání a umísťování pracovníků,

zákonem předepsaných dávek, vztahů mezi vedením a zaměstnanci a odměňování. Pokud se jednotlivé druhy činností zapojí jako celek, tvoří potom systém personálního managementu organizace, kde podsystémem je každá z dílčích činností určitým způsobem ohraničená.

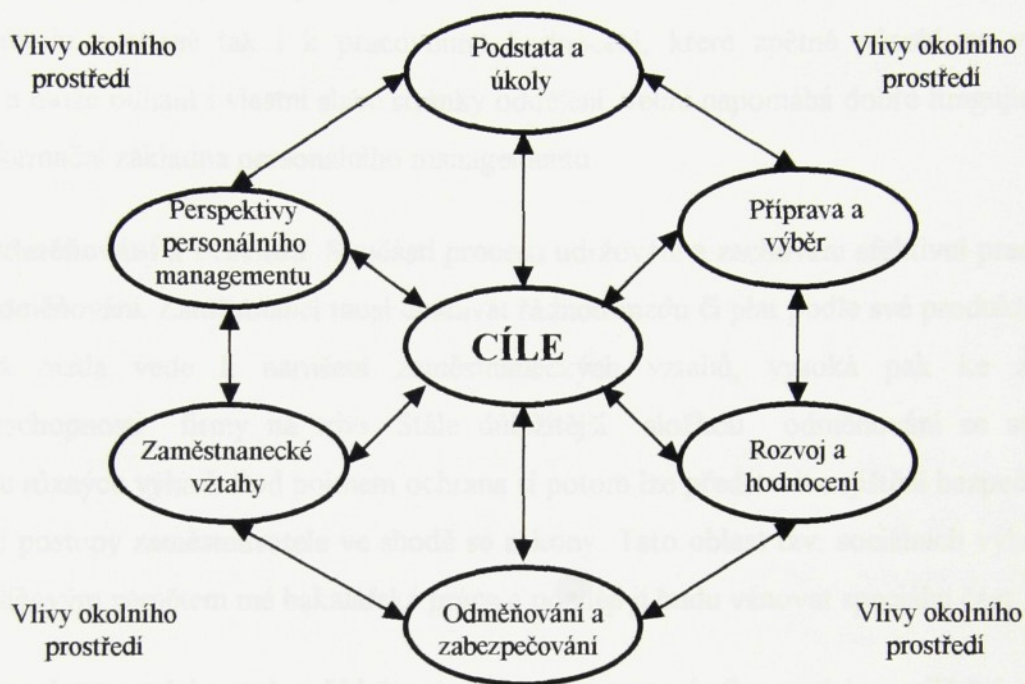


Schéma č.3

- **Podstata a úkoly.** Při práci s lidmi stojí před personálním managementem mnoho úkolů. Hlavním z nich je napomáhat organizaci při zvyšování efektivity. Další problémy pramení z okolního prostředí. Mezi ně patří například problémy ekonomického rázu, problémy dané trhem, nátlakovými skupinami, profesionální etikou, vlivem vlády apod. Některé vyvstávají v organizaci samé. Tak například ostatní oddělení bojují s personálním oddělením o větší rozpočet či o větší podíl na jednotlivých zdrojích organizace. Aby personální oddělení dostatečně reagovala na tyto společenské požadavky, musí stále aktivněji zasahovat do rozhodování ostatních vedoucích, kteří nějakým způsobem ovlivňují zaměstnance.

- **Plánování a výběr.** Jádrem personálního managementu je nezbytné zajištění informační základny. Bez přesných a včasných informací mají oddělení vážně omezenou schopnost vypořádat se s úkoly, které před nimi stojí. Tato základna se vytváří prostřednictvím sbírání veškerých dat o každé práci a budoucích potřebách v oblasti personálních zdrojů.

Pomocí informací a odhadů jsou pak odborníci schopni uspořádat a řídit pracovní místa a aktivně postupovat při náboru a vybírání nových pracovníků.

- **Rozvíjení a hodnocení.** Po přijetí zaměstnance na pracovní místo je nutná jeho orientace na metody a způsob práce, jeho odborný výcvik a rozvoj. K realizaci tohoto nelehkého úkolu a stejně tak i k pracovnímu hodnocení, které zpětně působí na výkon pracovníků a může odhalit i vlastní slabé stránky oddělení, velmi napomáhá dobře fungující, již zmíněná informační základna personálního managementu.

- **Odměňování a ochrana.** Součástí procesu udržování a zachování efektivní pracovní síly je její odměňování. Zaměstnanci musí dostávat řádnou mzdu či plat podle své produktivity. Příliš nízká mzda vede k narušení zaměstnaneckých vztahů, vysoká pak ke ztrátě konkurenceschopnosti firmy na trhu. Stále důležitější složkou odměňování se stávají kompenzace různých výhod. Pod pojmem ochrana si potom lze představit zajištění bezpečnosti práce, ale i postupy zaměstnavatele ve shodě se zákony. Tato oblast tzv. sociálních výhod je prakticky klíčovým námětem mé bakalářské práce a později jí budu věnovat speciální část.

- **Zaměstnanecké vztahy.** Udržovat efektivní pracovní sílu, není jen zajištění platu, výhod a bezpečných pracovních podmínek. Zaměstnanci musí být motivováni a personální oddělení částečně odpovídá za zajištění spokojenosti personálu s vykonávanou prací. Ta existuje pouze za přítomnosti dobré komunikační a informační sítě.

- **Perspektivy personálního managementu.** Jako v každém stále pokračujícím systému i personální management potřebuje prostřednictvím vlastního hodnocení zjistit své úspěchy a neúspěchy. Oddělení tedy neustále provádí revizi své práce a hledá co nejúčinnější způsoby, jak pomáhat své organizaci. Tento průzkum často napomáhá při odhalování budoucích vlivů, což umožňuje předvídat jejich dopad na organizaci a její personální zdroje.

3.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V PODNICÍCH

Hlavními nositeli personálního managementu jsou vedoucí pracovníci - manažeři všech stupňů řízení firmy. Jako místa vykonávající systematické, koncepční, koordinační, operativní a kontrolní funkce personální práce se zřizují odborné útvary. Někde jsou nazývány jako

personální útvary, jinde jako zaměstnanecké, či útvary lidských zdrojů apod. Na názvu však nezáleží, podstatné jsou jejich úkoly a k tomu svěřené pracovní kompetence. Personální útvary jsou organizovány podle specifických podmínek každé firmy v návaznosti na její organizační uspořádání. Také jejich postavení v organizační struktuře firem se značně liší. To závisí zejména:

- na příslušných předpisech vymezujících postavení personálního managementu firmy
- na velikosti firmy
- na míře automatizace výroby
- na formách podnikového řízení
- na vnějších vlivech z hlediska majetkové účasti a forem vlastnictví apod.

Jak již bylo řečeno, organizace personálních útvarů bývá různá. Co však lze spolehlivě zobecnit, je pro všechny charakteristická stejná nebo velmi obdobná struktura hlavních činností, které jsou realizovány v souladu s hlavními činnostmi personálního managementu, již dříve v této práci zmíněných, i když v poněkud jiné obecnější formě. Do základních činností oddělení tedy spadá:

- **zabezpečování pracovní síly pro organizaci**

Sem patří např. nábor a výběr pracovníků, koordinace plánu a vývoje personálu, personální plánování a marketing, výcvik, rekvalifikace, spolupráce s vnějšími i vnitřními subjekty při rozvoji personálu apod.

- **personální záležitosti**

Činnosti zaměřené na koordinaci úkolů vedení lidí v útvech firmy, zaškolovací a adaptační procesy, pracovní smlouvy a podnikové dohody, výpočty mezd, personální administrativa, správa rozvoje pracovních sil.....

- **sociální záležitosti**

K těmto lze zařadit např. sociálně právní a důchodové záležitosti, evidenci a odměňování důchodců, firemní péče o zaměstnance, správa rekreačních, stravovacích a jiných zařízení, zpracování návrhů na využívání zaměstnaneckých výhod a jejich výpočet apod.

- **bezpečnost a ochrana při práci**

Zde jsou klíčovými činnostmi hlavně zdravotnická prevence, péče o pracovní prostředí, řešení krizových stavů aj.

3.4 SOCIÁLNÍ PROBLEMATIKA JAKO SOUČÁST PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

K činnosti personálního managementu patří nedílně **sociální práce**. Představuje souhrn opatření a činností zaměřených na vytváření příznivých vnějších a vnitřních podmínek pro optimální rozmístění a efektivní využívání pracovních sil, v souladu s podnikovou personální strategií. Personální management, který by odděloval tyto dvě stránky své činnosti, by se dopouštěl omylu. Těžiště sociální práce je všude ve světě právě v podnicích. Vytvářením vnějších podmínek se konkrétně rozumí: péče o životní prostředí a podmínky zaměstnanců, rozvoj předškolních zařízení a služeb apod. Pokud jde o vnitřní podmínky, rozumí se jimi: zdokonalování pracovního prostředí, zlepšování hygieny práce apod.

V podnicích se programy sociálního rozvoje soustřeďují na jejich rozvoj. Vycházejí jak z analýzy vnějších faktorů (např. trendů v množství práce a struktuře pracovních sil v určitém regionu, z migračních tendencí obyvatelstva, růstu průměrných mezd a životních nákladů, apod.), tak - a to především - z vnitřních podmínek a jejich důsledků (z míry fluktuace pracovníků, z průzkumu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivační úrovně atd.). Tyto programy se stávají součástí komplexních podnikových strategií rozvoje.

Škála sociálních služeb je široká. Podnik například může, vedle obvyklé skladby sociálních služeb, poskytovat svým pracovníkům za přiměřenou úplatu stroje na výstavbu rodinného nebo rekreačního domku, zařízení pro domácí práce, údržbu bytového fondu apod. Obdobně jako personální strategie se vytváří také sociální strategie podniku - např. přednostní uspokojování pracovníků pracujících na rizikových pracovištích, na směny a se změněnou pracovní schopností, přednostní péče o pracovníky zařazené do rekvalifikačních procesů, opatření směřující ke stabilizaci klíčových profesí apod.

Výsledkem správného použití sociálního programu je pracovník motivovaný k vyšším výkonům tak, aniž by pociťoval jakékoliv nepříjemné nátlaky ze strany vedení.

3.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON - MOTIVACE

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost - k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.

Motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského chování. Motivaci pracovního jednání člověka můžeme vyjádřit jako určitý soubor pravidel mezi podněty a lidským chováním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného chování jako důsledek působení podnětů. Motivovat pracovníka lze pouze do úrovně jeho schopností a znalostí, nanejvýše lze motivovat zájem pracovníků na jejich zvýšení.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON

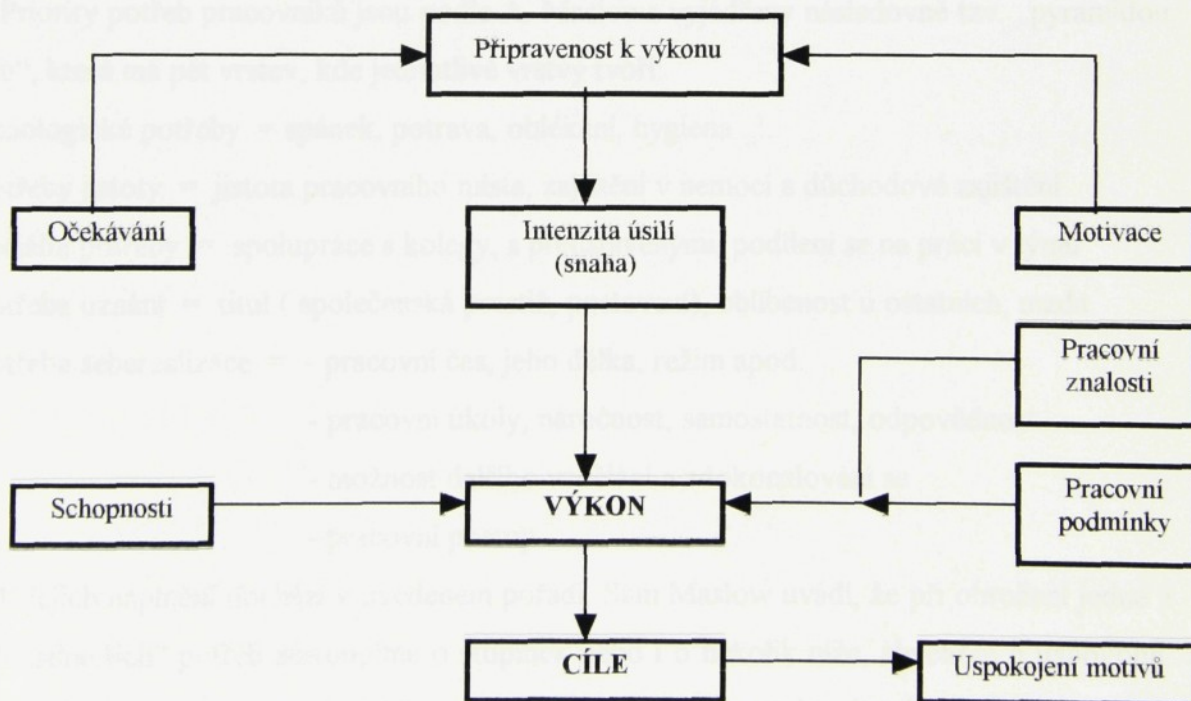


Schéma č. 4

Ochota a připravenost může ovlivnit pouze snahu pracovníka. K tomu, aby se změnila v užitečný efekt, tj. výkon, je nutno, aby se do procesu zapojily také faktory schopností, znalostí a pracovních podmínek. Důležitou součástí celého řetězce je právě motivace, která nejen že dává prvotní podnět k výkonu, ale může také ovlivnit stimulování pracovníka k rozvoji svých schopností, znalostí a dovedností.

Motivační umění manažera předpokládá, že dovede především sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. Výstižně to lze vyjádřit populárním sloganem: „*Lidé mají dělat to, co je pro firmu prospěšné, a ne to, za co budou kontrolováni*“.

3.6 PŘÍČINY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Současné motivační přístupy managementu lze v zásadě rozdělit na dva směry. První se zaměřuje na poznání **motivačních příčin**. Ten vychází z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit pro daný čas, území, skupinu lidí apod.

Priority potřeb pracovníků jsou podle A. Maslowa vyjádřeny následovně tzv. „pyramidou potřeb“, která má pět vrstev, kde jednotlivé vrstvy tvoří:

1. fyziologické potřeby = spánek, potrava, oblékání, hygiena.....
2. potřeby jistoty = jistota pracovního místa, zajištění v nemoci a důchodové zajištění
3. sociální potřeby = spolupráce s kolegy, s představenými, podílení se na práci v týmu
4. potřeba uznání = titul (společenská prestiž, postavení), oblíbenost u ostatních, mzda
5. potřeba seberealizace = - pracovní čas, jeho délka, režim apod.
 - pracovní úkoly, náročnost, samostatnost, odpovědnost...
 - možnost dalšího vzdělání a zdokonalování se
 - pracovní postup

K jejich naplnění dochází v uvedeném pořadí. Sám Maslow uvádí, že při ohrožení jedné z našich „silnějších“ potřeb sestoupíme o stupínek nebo i o několik níže, abychom ji uspokojili. Podnikový management musí dobře znát konkrétní podobu takovéto hierarchie potřeb u jednotlivých skupin svých zaměstnanců.

Jiný směr se přiklání k Herzbergově pojetí - charakteristice tzv. **motivátorů a hygienických vlivů**.

Za motivátory se považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností. Náleží sem především vlastní práce, podmínky jejího zvládnutí, její ocenění. Hygienickými vlivy se označují činitele, nebo podmínky, v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo její opak. Jejich výrazné neuspokojení vede zpravidla k sociálním neshodám, konfliktům a vrcholí např. stávkami. V praxi jde o takové vlivy jako např. systém podnikového managementu, správní postupy, vybavení pracovišť a jeho podmínky.

3.7 MOTIVAČNÍ PROCES

Druhý přístup je zaměřen na **průběh motivačního procesu**. Jedná se o vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání. Podmínky k motivaci se podle těchto poznatků vytvářejí tehdy, když zvýšení produktivity dané činnosti docílené zvýšeným úsilím zaměstnance se odrazí v jeho odměňování, a když motivační angažovanost pracovníka je kompenzována přiměřenými výhodami. Zjišťuje se, že pro sílu motivace je rozhodující vyhodnocení očekávané odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jeho dosažení. Tedy jakási „bilanční rovnice“ vyjadřující, co mohu očekávat za úsilí, které vynaložím.

Motivace se také zabývá vztahovými záležitostmi. Například za spravedlivý podíl na dosaženém výsledku se považuje závislost:

$$\frac{\text{osobní ohodnocení}}{\text{vynaložené osobní úsilí}} = \frac{\text{ohodnocení srovnávaného pracovníka}}{\text{vynaložené úsilí srovnávaného pracovníka}}$$

Druhy motivace pracovníků

Úkolem personálního managementu je motivovat pracovníka :

a) **k výkonu**. Mezi podněty (stimuly) stimulující k zvýšené motivaci patří zejména technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, režim organizace práce, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti postupu apod. Souhrn těchto činitelů představuje ve svých důsledcích pracovní uspokojení lidí.

b) **k setrvání v podniku**. Zde jsou výsledkem konstrukce motivačního programu návrhy ekonomických i mimoekonomických stimulů majících povahu motivačních cílů, které se bezprostředně dotýkají jednotlivých pracovníků. V podnikovém klimatu se zpravidla utváří následující soustava rozhodujících stimulů:

- plat a výše odměny
- stabilita pracovního zařazení
- úroveň mezilidských vztahů a její stabilita
- možnost postupu, či pracovního rozvoje
- pracovní podmínky

c) **ke zvyšování kvalifikace**. Další profesní vzdělávání pracovníků se chápe jako součást jejich osobního rozvoje. Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků. Relativně novou tezí podporovanou podnikovým vedením je, že o rozvoj zaměstnanců má pečovat nejen firma, ale i každý sám. A to doslova i finančně.

Cíle vzdělávání jsou směřovány do oblasti poznávací k prohlubování odborné kvalifikace a do oblasti emotivní a afektivní soustřeďující se na pocitovou oblast, hodnoty, postoje a zájmy.

Modely motivačních strategií vychází z potřeb podniků. Každý upřednostňuje jiný model či kombinaci pracovních stimulů. Co je však pro pozitivní budoucnost firem potřebné vědět je, že plat jakožto motivátor sám o sobě nestačí. Je-li stálý, stává se samozřejmostí a nemotivuje. A tak se k platu přidávají také další netradiční peněžní odměny jako : provize, prémiová ohodnocení, 13., 14., či dokonce 15. plat, ocenění snahy, příplatky za věk a zkušenost, podnikové akcie apod.

Jako nepeněžní ocenění lze uvést např. povýšení, hmotné stimuly, veřejné morální oceňování výsledků pracovníka, obohacování obsahu práce o kreativní prvky, vytváření pozitivních mezilidských vztahů, zlepšování image firmy, sociální výhody a služby apod.

3.8 SOCIÁLNÍ VÝHODY A SLUŽBY ZAMĚSTNANCŮM

„To, čemu se začalo říkat sociální výhody, je dnes velmi významným a nákladným komponentem celkové odměny.“

Marie Wilson, Gregory B. Northcraft and M. A. Neale, *PERSONNEL PSYCHOLOGY*

Mzdy tvoří největší část zaměstnatelových pracovních nákladů. Podíl těchto nákladů na sociální výhody zaměstnanců však stále stoupá. Sociální výhody a služby jsou formou nepřímého odměňování, protože se většinou jedná o pracovní podmínky a nejsou tudíž v přímém vztahu k pracovním výkonům.

Mnoho sociálních výhod je dáno Zákoníkem práce. Jsou tedy pro zaměstnavatele povinné a jejich dodržování je garantováno státem. K těmto zákonem předepsaným sociálním „výhodám a službám“ patří: sociální zabezpečení, které zahrnuje systém důchodového zabezpečení, dávky v pracovní neschopnosti, dávky zdravotního pojištění, dávky pro případ úmrtí, či dávky pro rodinné příslušníky, dále pak úrazové odškodnění, bezpečnost při práci, zajištění pracovních pomůcek nezbytných při výkonu práce, nárok na dovolenou, přestávky, dny pracovního volna, nárok na podnikové stravování, na zabezpečení osobních věcí, na pracovní dobu, jejíž maximální délka neodporuje limitům uvedeným v Zákoníku práce apod.

K sociálním výhodám a službám, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nad rámec zákona lze zařadit: převzetí osobních starostí pracovníka firmou (jedná se hlavně o finanční výpomoci jako půjčky, převzetí či garance dluhů a bankovních úvěrů ...), právní či stavební poradenství, vytvoření přátelského a dobře vybaveného pracovního prostředí, pozitivní mezilidské vztahy. Lze sem samozřejmě zařadit i různé druhy pojištění, ať již sociální či zdravotní nad rámec zákona, tak i životní či důchodové. Zaměstnavatel se také podle svého uvážení může rozhodnout pro vyplacení vyšší částky odstupného než je ta, kterou udává Zákoník práce.

Stejně tak nárok na dovolenou a dny pracovního volna se mohou zvýšit, pracovní přestávky mohou být delší, pracovní doba kratší a pokud to provoz dovoluje, lze zavést

pružnou pracovní dobu, nemocenská hrazená státem může být zvýšena o částku poskytnutou zaměstnavatelem.

Nedílnou součástí sociálních výhod jsou také hmotné prostředky, z nichž nejčastějšími jsou podnikové automobily, byty, pracovní pomůcky vypůjčené k osobním účelům, slevy na firemní výrobky, možnost využití firemních služeb se slevou či zdarma, nabídka zaměstnaneckých akcií...

Mezi služby poskytované zaměstnancům lze zařadit služby na zvyšování kvalifikace (sem patří zejména placení školného, vzdělávací pobyty a stáže, podnikové vzdělávací akce a návštěvy veletrhů a výstav), finanční služby (služby spojené s bezhotovostními převody peněz na osobní účty, práce mzdové účtárny, která zajišťuje veškeré platby úvěrů a půjček převodem ze zaměstnancovi mzdy, správa akcií či finanční poradenství). Velmi oblíbenou součástí podnikových služeb jsou nabídky levných podnikových rekreací, dětských letních táborů a organizace kulturních akcí za mnohdy velmi nízké ceny.

4. SOCIÁLNÍ PROGRAM MUS, a.s. A JEHO ZHODNOCENÍ

Mostecká uhelná společnost, a.s. nabízí svým zaměstnancům širokou škálu sociálních služeb a to počínaje závodním stravováním, přes podnikové připojištění, finanční výpomoci, pronájem bytů a mnoho dalších, až po zdravotní a rehabilitační péči či nabídku rekreačních pobytů. V následujících kapitolách budou jednotlivé výhody a podmínky či pokyny k jejich získání blíže specifikovány.

4.1 FINANČNÍ VÝPOMOCI

MUS, a.s. disponuje svým sociálním fondem. Ten je stavebním kamenem téměř všech nabízených služeb a výhod. Fond vznikl k 1.11.1993 v souvislosti se založením společnosti a je každoročně doplňován ze zisku.

Půjčky ze sociálního fondu

Postup při vyřizování žádosti o půjčku je znázorněn na následujícím schématu.

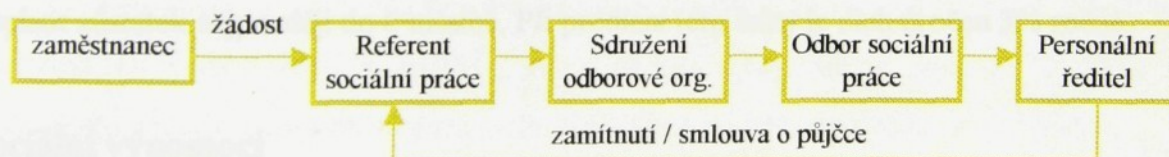


Schéma č.5

V žádosti zaměstnanec vyplní své osobní údaje a dále zajistí:

- potvrzení mzdové účetny o svých příjmech a pohledávkách
- potvrzení o příjmech manžela (manželky) a svého ručitele
- vyjádření svého nadřízeného
- vyjádření výboru odborové organizace popř. ředitele závodu

Takto vyplněnou žádost pak předá referentovi sociální práce, který zajistí její doručení až ke konečnému rozhodnutí personálního ředitele MUS, a.s. Ten žádost zamítne, nebo přijme a vrátí referentovi sociální práce, jehož úkolem je žádost založit v případě záporného rozhodnutí nebo vyhotovit smlouvu o půjčce v případě opačném.

Smluvními stranami smlouvy jsou personální ředitel a příslušný zaměstnanec. 3. osobou ve smlouvě je ručitel, který se osobně zavazuje k zaplacení zůstatku dlužné částky v případě, že dlužník z jakéhokoliv důvodu nedostojí svému závazku.

Půjčky ze sociálního fondu jsou zaměstnancům poskytovány:

- *za účelem složení členského podílu do stavebního bytového družstva při přidělení bytu*
- *za účelem koupě bytového vybavení*

Maximální výše půjčky činí 30 000,- Kč a je splatná nejpozději do pěti let ode dne uzavření smlouvy o půjčce. Částku nelze poskytnout v hotovosti, poukazuje se tedy přímo na účet stavebního bytového družstva u jeho peněžního ústavu, nebo na bezúročný účet u příslušné okresní pobočky České spořitelny, a.s. Ta pak z tohoto účtu hradí výdaje zaměstnance za nákup bytového vybavení na základě předložených dokladů.

Půjčka ze sociálního fondu je bezúročná, dle dohody mezi oběma stranami je rozdělena do měsíčních splátek a jednotlivé splátky jsou zpravidla sráženy přímo ze mzdy v mzdové účtárně.

V případě rozvázání pracovního poměru před splacením celé částky je dlužník povinen doplatit zůstatek nejpozději do 6 měsíců. Při prodlení této lhůty je dluh úročen 3% ročně.

Sociální výpomoci

Postup pro získání sociální výpomoci je velmi obdobný postupu znázorněném na schématu č. 5 s tím rozdílem, že žadatelem smí být nejen zaměstnanec, ale - v případě jeho úmrtí - také kterýkoliv z rodinných příslušníků. Kromě toho, ve smlouvě nevystupuje ručitel jakožto třetí osoba zajišťující návratnost svěřených prostředků.

Sociální výpomoc poskytována ze sociálního fondu MUS, a.s. se vyskytuje ve formě nenávratné výpomoci - daru nebo ve formě návratné - půjčky. O tom, která z uvedených forem bude schválena rozhoduje v konečném stadiu personální ředitel na základě posouzení sociálních poměrů daného zaměstnance a jeho rodiny. Velký vliv na rozhodnutí má tedy vyjádření ředitele, hodnocení pracovních výkonů zaměstnance a -to zejména- výše volných prostředků sociálního fondu vyhrazených pro tyto účely.

Návratná sociální výpomoc (bezúročná půjčka) je vyplacena žadateli v hotovosti do jednoho týdne od podepsání smlouvy. Částka v hodnotě maximálně 10 000,- Kč nepodléhá dani z příjmu fyzických osob a je splatná nejpozději do tří let. Postup splátek v případě trvajícího či ukončeného pracovního poměru je totožný s postupem platným pro bezhotovostní půjčky ze sociálního fondu.

Nenávratná sociální výpomoc (dar), jejíž výše plně závisí na rozhodnutí personálního ředitele, podléhá dani z příjmu fyzických osob a je vyplácena jednorázově přes výplatní mzdovou listinu.

4.2 DARY

Jedná se pouze o nepeněžitě dary, kdy zaměstnanec osobně vyplní návrh na poskytnutí daru, ve kterém uvede důvod a předpokládanou hodnotu daru v Kč, a zajistí vyjádření výboru odborové organizace a ředitele příslušného závodu k návrhu. Poté je návrh předán ke schválení personálnímu řediteli, který posoudí, zda ocenění provedené zaměstnancem odpovídá skutečné hodnotě daru, a rozhodne o možnosti jeho poskytnutí.

Dar nepodléhá dani z příjmu fyzických osob, pokud částka nebo součet všech částek darů poskytnutých zaměstnanci za určité daňové období nepřesáhne hodnotu 2 000,- Kč. V opačném případě platí zaměstnanec daň z přebytku hodnoty přesahující tuto hranici.

4.3 ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ

Zákonnou povinností Mostecké uhelné společnosti, a.s. je poskytovat svým zaměstnancům možnost stravování v závodních jídelnách či u jiných subjektů.

V dřívější době byla tato činnost přímo v kompetenci společnosti. 1.4.1996 však MUS, a.s. vytvořila dceřinou společnost MUS - UNISERVIS, s.r.o., ve které má 100% majetkovou účast, čímž delegovala veškeré činnosti ohledně stravování či provozování závodních kantýn právě na tuto jednotku. Dceřiná společnost tak poskytuje zaměstnancům MUS, a.s. stravu na základě dohody uzavřené dne 3.4.1996 a v případě zaměstnanců, kteří pracují na odloučených pracovištích a nemohou se tedy stravovat přímo ve výdejnách zaměstnavatele, naváže kontakt s náhradním subjektem a navrhne smlouvu mezi zvoleným stravovacím zařízením

(dodavatelem) a závodem MUS, a.s. (odběratelem), který o náhradní způsob stravování požádal.

4.4 REKREAČNÍ PÉČE

Mostecká uhelná společnost, a.s. nabízí svým zaměstnancům širokou škálu rekreačních pobytů ve vlastních i smluvně pronajatých střediscích.

Struktura zájezdů je následující:

- **Sezónní pobyty** konané v období od 1. července do 31. srpna ve vlastních střediscích Cholín, Máchovo jezero, Jesenice, Chřibská a Řešín.
- **Mimosezónní pobyty**
- **Celoroční pobyty** v lokalitě Černý Důl v Krkonoších, kde společnost vlastní plně sportovně i společensky vybavený hotel Aurum s rozšířenou nabídkou rehabilitačních služeb. Kromě toho poskytuje zaměstnancům slevy na ubytování v hotelu Širák na Širokém Vrchu u Mostu.
- **Dětská rekreace.** Jedná se o letní dětské tábory Vrbno a Bezručovice, které jsou majetkem MUS, a.s. a zimní tábory zajišťované externím dodavatelem.

Subjektem zajišťujícím veškeré činnosti spojené s poskytováním rekreační péče je útvár informační soustavy závodu služeb.

Většina uvedených zájezdů je dotována ze sociálního fondu MUS, a.s. Tyto prostředky jsou limitovány:

- rozpočty rozdělenými jednotlivým závodům (či jejich výborům odborových organizací) v závislosti na počtu zaměstnanců
- částkou uvolněnou na tuto činnost odborovou organizací z vlastních prostředků

Ze sociálního fondu lze v rámci limitů poskytnout maximálně 50% příspěvek z celkových nákladů na dopravu a ubytování. Nelze však přispívat na úhradu nákladů za stravovací a další služby (vstupenky, rehabilitační péče v rekreačním středisku Černý Důl....apod.), i když jsou v ceně zájezdu zahrnuty. Tyto položky mohou být (a nutno říci, že obvykle také jsou) částečně

hrazeny z částky uvolněné odborovou organizací a to ve výši závislé na finančních možnostech příslušného odboru.

Čas od času společnost přispívá také na kulturní akce jako jsou návštěvy divadel, opery, muzikálů, kromě toho pořádá MUS, a.s. také reprezentační plesy, Dny horníků a v letošním roce ve spolupráci s městem Most, Chemopetrolelem Litvínov a Komerční bankou Most připravila první ročník velkolepé „párty show“.

4.5 ZDRAVOTNÍ PÉČE

Ne každá společnost na našem trhu je ochotna udělat pro zdraví svých zaměstnanců více než stanovují předpisy o zdraví a bezpečnosti při práci. Mostecká uhelná společnost, a.s. však tuto hranici „povinného standardu“ překračuje.

To, že každý z osmi samostatných závodů včetně ředitelství a.s. má svého závodního lékaře (celkem 15 ordinací) a zaměstnanci tudíž nemusí vyhledávat lékařskou pomoc daleko od svých pracovišť, je jen minimální službou v porovnání s rehabilitačními a ambulantními procedurami, které nabízí a - jak se dá předpokládat - také z velké části dotuje.

Tuto nadstandardní činnost provozuje celkem ve čtyřech zařízeních.

Prvním z nich je již dříve zmíněný *hotel Aurum* v Krkonoších, který kromě běžných služeb spojených se stravováním a ubytováním nabízí svým zákazníkům také rehabilitační masáže, vodoléčbu, elektroléčbu, provoz sauny, tělocvičny, plaveckého bazénu apod. Týdenní pobyt v celkové hodnotě 5 100,- Kč hradí částečně zaměstnanec (1 600,- Kč), zbytek doplácí sociální fond společnosti.

V sanatoriu v Meziboří poskytuje firma Paracelsus, s.r.o. pro zaměstnance akciové společnosti tzv. *noční ambulantní léčebné pobyty* zaměřené na léčení pohybového ústrojí a nemocí cest dýchacích.

Čtrnáctidenní léčení probíhá vždy v pracovních dnech a to výhradně v odpoledních a nočních hodinách. Vždy po pracovní době (zaměstnancům pracujícím na směny je pracovní doba přizpůsobena léčení) odjíždí účastníci do sanatoria, kde postupují procedury v oblasti

elektroléčby, vodoléčby a tělovýchovy dle doporučení lékaře (celodenní strava je také součástí).

Celková cena za pobyt je 3 900,- Kč. Část hradí zaměstnanec a zbytek pokrývá příspěvek ze sociálního fondu, o jehož výši rozhoduje personální ředitel. Pro první pololetí roku 1997 byl ředitelstvem schválen příspěvek ve výši 3 100,-Kč.

V rámci předcházení nemocem z povolání u zaměstnanců hlubinných dolů na závodě Kohinoor a Závodě důlně bezpečnostních služeb jsou zaměstnancům po odpracování 3, 6 či 9 let (v závislosti na obtížnosti profese) umožněny 5 denní **procedury v rehabilitačním zařízení na dole Kohinoor**. Pracovník má v této době nárok na pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Náklady na rehabilitační procedury hradí sociální fond společnosti, část hradí Všeobecná zdravotní pojišťovna.

Novým typem zdravotní péče je **ambulantní oxygenoterapie**, která je poskytována zaměstnancům v nestálém zdravotnickém zařízení „Císař“ v areálu MUS, a.s. Léčebná kúra zahrnuje 20 návštěv kyslíkové iontové terapie a vakuových uhličitých koupelí zásadně po pracovní době. Rozdělení nákladů na léčení mezi zaměstnance a sociální fond společnosti určí personální ředitel MUS, a.s.

Do oblasti péče o zdraví lze samozřejmě zařadit i činnosti spojené s odprašováním provozu, s investováním do nového bezpečnějšího zařízení, zkrácením pracovní doby na 40 hodin týdně či přidáním 1 týdne dovolené nad rámec zákona. Patří sem také pravidelné preventivní prohlídky, poskytování kvalitních a vyžadovaných pracovních pomůcek apod.

4.6 UBYTOVÁNÍ

Až donedávna vlastnila společnost byty a rodinné domky typu okál v mosteckém, chomutovském a jirkovském regionu. Po vytvoření dceřiné společnosti MUS- UNISERVIS, s.r.o. pak veškeré činnosti v této oblasti přešly na zmíněnou jednotku.

Rodinné okály jsou v posledních letech nabízeny zaměstnancům k prodeji do soukromého vlastnictví.

Co se týče družstevních bytů, jejich kapacita samozřejmě nemůže odpovídat celkovému počtu zaměstnanců společnosti. V nynější době je tedy nabídka ubytování pouze vzácnou výjimkou. Nájemné za byt je odečítáno z mezd přímo v mzdových účtárnách v případě současných zaměstnanců nebo placeno složenkou v případě zaměstnanců bývalých.

Kromě uvedených forem ještě nabízí společnost podnikové ubytovny. Protože však většina zaměstnanců bydlí v blízkém okolí mostecké společnosti, jsou jimi tyto ubytovny využívány jen minimálně. Jsou tedy k dispozici pracovníkům externích firem provádějících pro MUS, a.s. speciální práce.

4.7 OSTATNÍ VÝHODY A SLUŽBY

V závěru poslední části bakalářské práce bych ještě ráda pouze v bodech uvedla některé další ze sociálních výhod a služeb zaměstnancům Mostecké uhelné společnosti, a.s.

Jsou jimi:

Automobily

- jsou k dispozici vrcholnému managementu společnosti (ředitelé jednotlivých oblastí podniku). Automobily jsou určeny hlavně k soukromým účelům v rámci „reprezentování“ společnosti. K pracovním účelům mají ředitelé společnosti i ředitelé a vedoucí všech závodů možnost využití podnikových vozů.

Pojištění

- společnost přispívá každému ze zaměstnanců 50,- až 200,- Kč měsíčně na penzijní připojištění. Výše částky závisí na množství odpracovaných let.

Slevy na uhlí

- každý ze zaměstnanců Mostecké uhelné společnosti, a.s. má nárok na slevu při odběru určitého množství uhlí. Tato výhoda je v posledních letech stále méně preferována ať již z důvodu málo motivující slevy tak, a to hlavně, z důvodu zavádění trendu plynofikace a elektrifikace topných systémů domácností.

Jubilejní odměny

- peněžitá odměna vyplácená zaměstnanci u příležitosti 50. narozenin nebo v případě prvního odchodu do důchodu. Výše odměny je variabilní - od 2 500,- do 5 500,- Kč v závislosti na množství odpracovaných let.

Společnost dále vyplácí zaměstnancům hlubinných dolů po odpracování tří let tzv. věrnostní příspěvek ve výši 1 000,- až 5 200,- Kč za rok. Ostatní zaměstnanci získávají tzv. stabilizační příspěvek do 2 800,- Kč ročně.

Odstupné

- odstupné vyplácí společnost v případě organizačních změn nebo v případě zrušení pracovního poměru dohodou. Výše odstupného je stupňována v závislosti na odpracovaných letech a pohybuje se od dvoj. až do čtyřnásobku průměrného měsíčního výdělku zaměstnance.

Služby při zvyšování kvalifikace

Mostecká uhelná společnost má vlastní školicí středisko fungující při Závodě služeb MUS, a.s. Zde jsou školeni zaměstnanci v oboru bezpečnosti a organizace práce, pracovníci středního a vrcholného managementu, ale i technicko-hospodářští pracovníci. Jsou školeni v oblasti účetnictví, práce s PC, daňových změn, změn trendů řízení atd. a novým programem jsou také kurzy angličtiny. Všem zaměstnancům společnosti jsou pak umožňovány rekvalifikační kurzy mimo Závod služeb, jejichž náklady hradí sociální fond MUS, a.s.

Studium při zaměstnání či vyplácení stipendií jsou jen velmi ojedinělé a jsou spíše záležitostmi minulých let, kdy společnost ještě nebyla společností akciovou.

Práce mzdové účtárny

- jedna z nejvyužívanějších služeb poskytovaných zaměstnancům, kdy mzdové účtárny přebírají za zaměstnance veškeré práce spojené s platbami, příjmy a bezhotovostními převody peněžních prostředků v oblastech splacení půjček, dluhů, úroků a hypoték, placení zájezdů, rehabilitací, nájmu, zaviněných škod, pojištění a spoření, vyplácení sociálních výpomocí - darů i půjček, převody peněz na běžné účty zaměstnanců a mnoho dalších.

Péče o důchodce

- ta zahrnuje pořádání rozloučení se zaměstnanci odcházejícími do důchodu, organizace setkání důchodců či každoroční vyplácení „deputátů“ důchodcům společnosti (částky hradí stát).

Kromě shora uvedených sociálních služeb a výhod pořádá společnost také *společenské a sportovní akce* pod patronátem MUS, a.s.

4.8 ZHODNOCENÍ SOCIÁLNÍHO PROGRAMU MUS, a.s.

Jak jsem již uvedla, zásadní význam v oblasti sociálního programu mostecké společnosti má její sociální fond. Ten je pro akciovou společnost nepovinný, podnětem pro jeho vytvoření je tedy rozhodnutí vrcholného managementu podniku v otázce: zda sociální fond vytvořit a doplňovat každoročně ze zisku nebo ne.

Již samotné kladné rozhodnutí v případě Mostecké uhelné společnosti lze zhodnotit pozitivně. Pro podrobnější zhodnocení sociálního programu uvádím následující tabulku ukazující užití prostředků fondu a kvantitativní využití jednotlivých služeb zaměstnanci společnosti (viz. tabulka č. 2).

Počáteční stav fondu k 1.1. 1996 v hodnotě 27 mil. Kč byl k 31.12. 1996 navýšen o 31,5 mil. Kč ze zisku a 1,5 mil. ze splacených půjček. Vyčerpány byly prostředky ve výši 24 mil. Kč. Konečný stav fondu je tedy 36 milionů korun.

NÁZEV POLOŽKY	ČERPÁNO (V TIS.)	ZÚČASTNĚNO ZAMĚSTNANCŮ
CELKEM ČERPÁNO	23 511	
RODINNÉ REKREACE	6 280	4 300
rekreace Černý Důl	4 617	1 300
víkendové a ostatní sezónní rekreace	1 663	3 000
REHABILITACE	475	280
závod Kohinoor	350	220
noční pobyty v sanatoriu v Meziboří	120	40
oxygenoterapie	5	20

DĚTSKÉ TÁBORY	3 474	1 850
najmuté - zimní	621	420
najmuté - letní	186	130
vlastní	2 667	1 300
SPOLEČENSKÉ A SPORTOVNÍ AKCE	566	
sportovní činnost	176	
společenské akce	390	
FINANČNÍ VÝPOMOCI	840	47
půjčky na bytové vybavení	720	24
sociální výpomoc - nenávratná	40	12 x (2 - 5 tis.)
sociální výpomoc - návratná	80	11 x (2 - 10 tis.)
PENĚŽNÍ ODMĚNY A DARY	181	
ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ	3 488	3 800
PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	7 731	10 300
PÉČE O DŮCHODCE	476	

Tabulka č. 2

Tabulka ukazuje, že mezi nejvyhledávanější služby organizace patří podnikové rekreace (rodinné i dětské), závodní stravování a nabídka penzijního připojištění. Oblast péče o zdraví zaměstnanců je využívána stoprocentní měrou - každý ze zaměstnanců má organizací povinně předepsány pravidelné lékařské prohlídky. Poněkud menší pozornost věnují zaměstnanci nabízeným rehabilitačním službám. Důvodem však není nezájem ze strany pracovníků, ale fakt, že střediska - noční sanatorium v Meziboří (nově zrekonstruováno) a oxygenoterapie - byla uvedena do provozu až v posledním čtvrtletí minulého roku. Zájem o tento druh zdravotní péče však stále narůstá.

Oblast finančních výpomocí byla za poslední rok využita jen velmi zřídka a to v pouhých 47 případech. Vysvětlení tohoto výsledku je čistě subjektivní: Společnost v dnešní době prakticky nepřijímá nové zaměstnance (spíše je tomu naopak) a ti ze stávajících zaměstnanců, kteří finanční pomoc potřebují, si o ni zažádali již v minulých letech. Za mírně negativní lze

označit přílišné omezení účelu, na který jsou finanční výpomoci - půjčky - poskytovány, a snad také výši částky (max. 20 000,- Kč), která je v dnešních cenových relacích nízká.

Celkově lze sociální program Mostecké uhelné společnosti hodnotit jako velmi pozitivní, a to hlavně v oblastech jako jsou rekreace, stravování a zdravotní péče vyplývajících z výsledků shora uvedené tabulky. Plně jsou také využívány služby mzdové účtárny spojené s bezhotovostními platebními převody dle pokynů každého ze zaměstnanců či služby v oblasti školení pracovníků.

Nelze opomenout ani péči o zaměstnance ve smyslu zlepšování pracovních podmínek odprašováním provozoven, investicemi do kvalitnějších a bezpečnějších strojních zařízení a zpříjemňováním pracovního prostředí, což úzce souvisí i celkovou péčí o životní prostředí v těžbou narušeném mosteckém regionu.

5. ZÁVĚR

Charakteristickým znakem moderního personálního managementu je zaměření se na pracovníka jako na citlivou a myslící bytost, která má narozdíl od neživých strojů neustále se měnící potřeby. Cílem personálního managementu je právě tyto potřeby uspokojovat. Samotné uspokojení hmotnou odměnou (mzdou či platem) je již překonanou záležitostí. Dnešní člověk se přiklání k preferenci různých sociálních výhod a služeb, jejichž oblíbenost neustále stoupá a dalo by se říci, že jsou již stavěny na stejnou úroveň s peněžní odměnou.

Mostecká uhelná společnost, a.s. je ve svém regionu opravdovým gigantem zaměstnávajícím více než 10 tis. zaměstnanců. Vesměs jsou to obyvatelé Mostecka, Bíliny, Litvínova, Jirkova a Chomutova tedy oblastí, kde se výhledy na zdravé životní prostředí nejeví být v budoucnu příliš optimistickými. Snad právě z tohoto důvodu se snaží tyto nedostatky alespoň částečně kompenzovat. Dary, dotace či kulturní akce pořádané společností pro obyvatele zmíněných lokalit dosahují každoročně milionových částek. Jsou však jen menší částí výdajů, kterými společnost pečuje o své zaměstnance.

Pravdou zůstává, že někteří zaměstnanci (hlavně hlubinných dolů) pracují ve velmi tvrdých podmínkách. Jejich práce se však strojem nahradit nedá a jsou tedy v oblasti sociálních výhod v porovnání s ostatními mírně upřednostňováni. Na předchozích stránkách jsem se snažila společnost a její sociální program blíže nastínit. Myslím, a předpokládám, že se mnou budete souhlasit, že alespoň v tomto směru, mohla by Mostecká uhelná společnost být velmi dobrým příkladem mnoha firmám na našem trhu.

Samozřejmě, každé plus má i své stinné stránky. V případě MUS, a.s. jsou to obrovské problémy s návratností finančních výpomocí či problémy s vymáháním bytových jednotek po zrušení pracovního poměru. Ale to je již téma pro další bakalářskou práci.

6.1 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Kleibl J. a kolektiv : **Metody personální práce**, VŠE Praha, 1995

2. **Kolektivní smlouva MUS, a.s.**, Most, 1997

3. **Metodické pokyny odboru sociální práce MUS, a.s.**, Most, 1996

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

5. **Výroční zpráva MUS, a.s.**, Most 1995

6. William B. Werther a Keith Davis : **Lidský faktor a personální management**, Victoria Publishing, a.s., 1992

6.2 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 **ROZVAHA MOSTECKÉ UHELNÉ SPOLEČNOSTI, a.s.**

Příloha č.2 **ZÁKLADNÍ UKAZATELE MOSTECKÉ UHELNÉ SPOLEČNOSTI, a.s.**

Příloha č.1

ROZVAHA MOSTECKÉ UHELNÉ SPOLEČNOSTI, a.s.

(tis. Kč)		1994	1995	1996
Aktiva celkem		14 073 784	14 159 112	14 738 577
A	Pohledávky za upsané vlastní jmění	0	0	0
B	Stálá aktiva	7 791 070	7 351 609	8 156 152
B I.	Nehmotný investiční majetek	22 364	17 450	23 990
B II.	Hmotný investiční majetek	7 633 459	6 435 201	6 026 333
B III.	Finanční investice	135 247	898 958	2 105 829
C	Oběžná aktiva	4 108 729	4 930 364	4 950 547
C I.	Zásoby	437 506	279 495	288 950
C II.	Dlouhodobé pohledávky	81 806	73 013	44 132
C III.	Krátkodobé pohledávky	1 773 320	1 700 183	2 264 196
C IV.	Finanční majetek	1 816 097	2 877 673	2 353 269
D	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	2 173 985	1 877 139	1 631 878
Pasiva celkem		14 073 784	14 159 112	14 738 577
A	Vlastní jmění	9 736 479	9 923 035	9 826 545
A I.	Základní jmění	8 835 898	8 835 898	8 835 898
A II.	Kapitálové fondy	10 647	161 395	14 056
A III.	Fondy ze zisku	269 401	289 716	311 078
A IV.	Hospodářský výsledek minulých let	373 768	398 118	397 177
A V.	Hospodářský výsledek běžného období	246 765	237 908	268 336
B	Cizí zdroje	4 204 130	4 112 802	4 781 630
B I.	Rezervy	2 299 326	2 389 997	3 219 472
B II.	Dlouhodobé závazky	1 112	1 149	661
B III.	Krátkodobé závazky	577 211	554 730	668 196
B VI.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 326 481	1 166 926	893 301
C	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	133 175	123 275	130 402

Příloha č. 2

ZÁKLADNÍ UKAZATELE MUS, a.s.

	1 994	1 995	1 996
Obrat (v tis. Kč)	10 021 901	9 358 268	10 061 542
Zisk před zdaněním (v tis. Kč)	537 206	412 567	410 455
Čistý zisk	246 765	237 908	268 336
Dividenda (v Kč)	20	22	
Stálá aktiva (v tis.Kč)	7 791 070	7 351 609	8 156 152
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	4 108 729	4 930 364	4 950 547
Vlastní jmění (v tis. Kč)	9 736 479	9 923 035	9 826 545
Cizí zdroje (v tis. Kč)	4 204 130	4 112 802	4 781 630
Odbyt uhlí (v tis. tun)	22 706	21 803	22 269
Osobní náklady (v tis. Kč)	2 338 430	2 301 677	2 123 941
Průměrná mzda (v Kč/ zaměstnance)	8 707	9 864	11 336
Průměrný počet zaměstnanců	15 578	13 323	10 674