

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Stimulace pracovníků u ČEZ, a. s.

Hedvika Chmelařová

Bakalářská práce

2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hedvika CHMELAŘOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Stimulace pracovníků u ČEZ, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Základní pojmy ŘLZ
2. ŘLZ
3. Stimulace a motivace
4. ČEZ, a. s.
5. Analýza stimulace a motivace u ČEZ, a. s.
6. Závěr
7. Literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha. Grada. 2002. 8. vydání, 856 stran, ISBN 80-247-0469-2
Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, Praha. Grada. 2003. 1. vydání, 248 stran, ISBN 80-247-0602-4
Walker, A.: Moderní personální management, Praha. Grada. 2003. 1. vydání, 253 stran, ISBN 80-247-0449-8
Řezníček: Personalistika 2006 - MERITUM, (Personalistika 2007 – 2008), Aspi. 2006. 1. vydání, 771 stran

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2008


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 26. října 2007

Poděkování

Děkuji paní Ing. Dagmaře Šiklové, vedoucí odboru personalistiky, a Bc. Ivě Sodomkové, FO manažerce, za vstřícný přístup při poskytování informací, veškerý čas, úsilí a spolupráci, které mi poskytly.

Především bych chtěla poděkovat panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za věcné připomínky a odborné vedení práce.

SOUHRN

Bakalářská práce je věnována stimulaci pracovníků ve společnosti ČEZ, a. s., konkrétně v jejích dceřiných společnostech v Hradci Králové. V první části se autorka zabývá manažerskými činnostmi, pojmem řízení lidských zdrojů a jeho úlohou v organizaci a především stimulací a motivací jako nástroje pro vedení pracovníků.

Praktická část obsahuje přestavení společnosti ČEZ, a. s., a Skupiny ČEZ, a. s., a rozbor jednotlivých metod stimulace a motivace uplatňovaných ve společnostech – konkrétně oblast zaměstnaneckých výhod, vzdělávání, hodnocení a odměňování. Na základě tohoto rozboru jsou navržena opatření na zlepšení současného stavu v oblasti stimulace a motivace.

Klíčová slova

motivace, stimulace, lidské zdroje, management, řízení lidských zdrojů, ČEZ

Title

Stimulation of employees in an organization ČEZ, Inc.

Summary

This Bachelor's thesis is concerned with stimulation of employees in the organization ČEZ, Inc., concretely in its subsidiary companies in Hradec Králové. The first half of the Bachelor's thesis is concentrated on management activities, conception of human resources management and its function in the organization and in particular stimulation and motivation as an instrument for managing of employees.

The practical part involves introduction of the company ČEZ, Inc., ČEZ Group, Inc., and analysis of particular methods of stimulation and motivation applied in companies – concretely in the area of employee's amenities, education, evaluation and remuneration. On the basis of this analysis, measures for improvement of the present state in the field of stimulation and motivation are suggested.

Keywords

motivation, stimulation, human resources, management, human resources management, ČEZ

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 8 |
| SEZNAM ZKRATEK..... | 9 |
| ÚVOD | 10 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 12 |
| 1.1 Management..... | 12 |
| 1.1.1 Definice managementu..... | 12 |
| 1.1.2 Manažerské funkce | 13 |
| 1.1.3 Plánování..... | 13 |
| 1.1.4 Organizování..... | 14 |
| 1.1.5 Personalistika | 15 |
| 1.1.6 Vedení lidí..... | 17 |
| 1.1.7 Kontrolování | 18 |
| 1.1.8 Rozhodování | 20 |
| 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 21 |
| 2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů..... | 21 |
| 2.2 Cíle řízení lidských zdrojů | 22 |
| 2.3 Činnosti při řízení lidských zdrojů..... | 23 |
| 2.4 Modely řízení lidských zdrojů | 24 |
| 2.5 Politika řízení lidských zdrojů..... | 25 |
| 2.5.1 Celková politika | 26 |
| 2.5.2 Specifické oblasti politiky..... | 27 |
| 3 STIMULACE A MOTIVACE | 30 |
| 3.1 Motivace | 30 |
| 3.1.1 Zdroje motivace | 31 |
| 3.1.2 Vybrané motivační teorie..... | 33 |
| 3.2 Stimulace | 38 |
| 3.2.1 Stimulační odměny | 39 |
| 3.3 Ovlivňování pracovníků..... | 40 |
| 3.4 SHRUTÍ..... | 42 |
| 4 ČEZ, A. S. | 43 |
| 4.1 Profil společnosti..... | 43 |
| 4.2 Předmět podnikání | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.3 | Orgány společnosti | 45 |
| 4.4 | Strategie společnosti | 45 |
| 4.5 | Pozice na trhu | 47 |
| 4.6 | Lidské zdroje..... | 48 |
| 5 | ANALÝZA STIMULACE A MOTIVACE U ČEZ, A. S. | 49 |
| 5.1 | Řízení lidských zdrojů v Hradci Králové | 49 |
| 5.2 | Struktura divize personalistiky | 50 |
| 5.3 | Principy vztahu k zaměstnancům | 51 |
| 5.4 | Hodnocení a odměňování pracovníků..... | 51 |
| 5.4.1 | Mimořádné ocenění..... | 53 |
| 5.5 | Vzdělávání..... | 54 |
| 5.6 | Personální informační systém..... | 56 |
| 5.7 | Zaměstnanecké výhody | 57 |
| 6 | NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU | 63 |
| 7 | ZÁVĚR | 65 |
| 8 | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 67 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 69 |

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb..... | 33 |
| Obrázek 2: Motivující a hygienické faktory..... | 35 |
| Obrázek 3: Model teorie očekávání..... | 37 |
| Obrázek 4: Proces pracovní motivace a stimulace..... | 39 |
| Obrázek 5: Loga Skupiny ČEZ..... | 1 |
| Obrázek 6: Znázornění strategie společnosti..... | 47 |
| Tabulka 1: Příplatky a odměny za pracovní pohotovost..... | 53 |
| Tabulka 2: Pásma odměn při dosažení věku 50 let..... | 59 |
| Tabulka 3: Přejížděné ubytování - rozložení nákladů..... | 61 |
| Tabulka 4: Příspěvek na dopravu..... | 62 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|------|---------------------------------------|
| BOZP | bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| GŘ | generální ředitel |
| PHV | průměrný hodinový výdělek |
| PO | požární ochrana |
| ŘÚ | ředitel úseku |
| VO | vedoucí oddělení |
| VODB | vedoucí odboru |

ÚVOD

Lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti firmy. Základní funkcí řízení lidských zdrojů firmy je zabezpečit takovou strukturu lidských zdrojů, která úspěšný rozvoj firmy zajistí. Kvalita lidských zdrojů má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam. Proto je cílem personálních manažerů vést k vysoké aktivitě lidský potenciál organizace a personálními nástroji ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala měnícím se nárokům podniku. Dosažení efektivnosti hospodářské činnosti je výchozím bodem pro zabezpečení i plnění sociálních cílů a spokojenosti pracovníků.

Každý člověk je ochoten plnit pracovní úkoly pouze tehdy, jestliže se cítí být k tomu motivován. Motivace spolu se schopnostmi vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a odráží se v jeho výkonu. A proto manažeři, kteří chtějí, aby jejich zaměstnanci ze sebe vydávali maximum, musí vědět, jak a proč jsou zaměstnanci motivováni a přizpůsobovat své motivační aktivity tak, aby uspokojovaly potřeby a přání svých zaměstnanců.

Pro analýzu stimulace a motivace si autorka této práce vybrala společnost ČEZ, a. s. Tato společnost jako majoritní výrobce a poskytovatel elektřiny v České republice potřebuje k zajištění výrobních a obchodních procesů značné množství pracovníků. A to především takových, kteří mají speciální technické vzdělání – obory energetiky a elektrotechniky, odpovídající oblasti, kterou se společnost zabývá. V posledních letech absolventů s těmito obory ubývá, proto společnost vynakládá finanční prostředky na podporu vzdělávání, aby měla zajištěný přísun kvalifikovaných pracovníků. A zároveň neustále dohlíží na to, aby zaměstnanci byli výkonní, tvořiví, kvalifikovaní, dostatečně motivovaní a spokojení.

Cílem bakalářské práce je analýza stimulace a motivace v ČEZ, a. s., konkrétně v jejích dceřiných společnostech v Hradci Králové. Na základě tohoto rozboru autorka zhodnotí stav a navrhne opatření na zlepšení stávajícího stavu v oblasti stimulace a motivace.

Tato bakalářská práce bude rozdělena do pěti hlavních částí. První část bude zaměřena na charakteristiku managementu a jeho význam ve třech rovinách, na objasnění

souvislostí mezi managementem a řízením lidských zdrojů a především bude zahrnovat popis jednotlivých manažerských funkcí.

Druhá část bude orientována na řízení lidských zdrojů, budou zde popsány jak úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, tak činnosti vykonávané v této oblasti. Kapitola bude uzavírat personální politika, která bude rozdělena na celkovou politiku a její specifické oblasti.

Ve třetí části týkající se stimulace a motivace budou popsány oba tyto pojmy, pozornost bude kladena na charakteristiku vybraných motivačních teorií. V závěru se kapitola bude zabývat stimulačními odměnami a ovlivňováním pracovníků.

Ve čtvrté části bude charakterizována akciová společnost ČEZ a Skupina ČEZ a vysvětlení souvislostí mezi nimi. Dále zde bude popsán vývoj společností v posledních letech a také zde bude nastíněna strategie Skupiny ČEZ.

Poslední pátá část bude zaměřena na stimulaci a motivaci ve společnostech Skupiny ČEZ v Hradci Králové. Budou zde zanalyzovány vybrané personální činnosti – hodnocení a odměňování, vzdělávání pracovníků a hlavně poskytování zaměstnaneckých výhod.

1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

HRM (Human Resource Management) – překládáno jako řízení lidských zdrojů nebo také personální management, je přístup k řízení lidí. Protože management zastřešuje veškeré řízení v organizaci a řízení lidských zdrojů z něho vychází, nejprve je nutné definovat toto umění řízení.

1.1 Management

Pojem „management“, z anglického to manage – řídit, vést, spravovat, má řadu významů. Nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Tomuto pojmu nejlépe odpovídá české slovo řízení.

1.1.1 Definice managementu

S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Management jako *specifická aktivita* je významný prvek ovlivňující prosperitu organizace. V literatuře se můžeme setkat s řadou definic v tomto smyslu. Jedna z nich zdůrazňuje složky, které tvoří náplň práce manažerů: „Management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci – manažeři užívají k zvládnutí činností, které jsou nezbytné k dosažení záměrů.“

Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu *podnikových řídicích pracovníků*. Jde o označení skupiny lidí, kteří realizují manažerské funkce.

Management je také považován za *vědní disciplínu*. V tomto pojetí představuje uspořádaný soubor poznatků z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání. Využívá poznatků z jiných vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie atd. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. [8]

1.1.2 Manažerské funkce

Řízení v organizaci by mělo propojovat vertikálně (na různých stupních řízení) i horizontálně (na stejném stupni řízení) útvary a pracovníky prostřednictvím plánování, implementace, organizování a kontroly. Tyto aktivity jsou označovány jako *manažerské funkce*. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jsou to činnosti podstatné, které musí manažer zvládnout. [8]

Manažerskými funkcemi jsou:

- ❖ plánování,
- ❖ organizování,
- ❖ rozhodování,
- ❖ vedení,
- ❖ personalistika,
- ❖ kontrolování.

1.1.3 Plánování

Plánování patří k nejsložitějším manažerským činnostem a je východiskem pro všechny manažerské funkce. Zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností pro jejich dosažení. Plánování vytváří podmínky pro to, aby byly realizovány určité záležitosti, které by se za jiných okolností neuskutečnily. Je to proces, který vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali rozhodování na cílech, znalostech a odhadech. Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.

Plánovací funkce vyžaduje na manažerech, aby učinili čtyři základní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace. **Cíle** jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je tedy určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase. **Akce** jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů. **Zdroje** představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat. Plán by měl tedy současně specifikovat objem požadovaných zdrojů, jejich dostupnost a alokaci. Plán také musí zahrnovat prostředky a způsoby jeho uskutečnění. **Implementace** zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu. Všechny tyto prvky spolu těsně

souvisí. Cíle musí být stanoveny reálně s ohledem na disponibilní zdroje a předpokládané budoucí podmínky.

Funkce plánování začíná stanovením budoucích cílů, které musí uspokojovat očekávání mnoha skupin v organizačním prostředí. Tyto cíle musí být pochopitelné a akceptovatelné pro všechny, kteří se budou na jejich dosažení podílet. Akce jsou druhým prvkem plánovací funkce, který určuje, zda bude cíle efektivně dosaženo, nebo zda dojde k selhání. Plánované průběhy akcí se nazývají *strategie* nebo *taktiky* podle toho, jaký je jejich rozsah a důležitost. Třetí fází plánovacího procesu je rozpočtování a alokování disponibilních zdrojů. Manažeři zde musí předvídat potřebu hlavních zdrojů, jako jsou lidé, materiál, energie a finanční prostředky. Základním nástrojem v této fázi plánovacího procesu je rozpočet – sestavován na základě předpokladů o budoucí situaci. Čtvrtou fází plánování je implementace plánů. Většinou dochází k implementaci zprostředkovaně pomocí jiných lidí, které musejí manažeři motivovat tak, aby bylo možné cíle dosáhnout. [6]

1.1.4 Organizování

Organizování navazuje na plánování – jakmile jsou jasné cíle, je třeba je uspořádaně převést do činností, které zabezpečují dané útvary. Organizování je činnost, jejímž smyslem je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Úkolem organizování je vymezit a zajistit plánované i operativní činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizace. Využívá výhod dělby práce, specializace a zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí. [5, 14]

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Ty shrnuje názor Ernesta Daleho, označovaný jako „OSCAR“. Jde o zkratku řetězce požadavků, které mají být procesem organizování zajištěny. Jsou to:

- **cíle** podnikatelských činností (O = Objectives),
- **specializace** (S = Specialization),
- **koordinace** (C = Coordination),
- **pravomoc** (A = Authority),
- **zodpovědnost** (R = Responsibility). [14]

Jednou z činností obsažených v organizování je vytvoření organizační struktury organizace – systém, který sdružuje činnosti i lidi pro zabezpečování úkolů organizování. Organizační struktury představují v organizaci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Různé typy organizační struktury se liší především podle toho, jaké jsou v ní vztahy nadřízenosti a podřízenosti. [15]

Každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky. Měla by odstraňovat překážky (způsobené zmatkem) při provádění činností a vytvářet rozhodovací a komunikační sítě na podporu podnikových cílů. [8]

Rozeznáváme tyto typy organizační struktury:

- § liniová,
- § štábní,
- § funkcionální,
- § liniově-štábní,
- § divizionální,
- § maticová.

V praxi však existují spíše jejich různé kombinace než typy čisté. Praktickým vyjádřením organizační struktury je organizační schéma firmy nebo její části. [15]

1.1.5 Personalistika

Personalistikou se rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, hodnocením a školením. Zároveň nelze přesně říci, která činnost je primární. Cílem personalistiky je dosažení jistoty, že pracovní a manažerské funkce jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky. Úkoly personalistiky se nejčastěji vymezují následujícím způsobem:

- 1) **Vytváření a analýza pracovních míst** jsou klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností. Práce a pracovní místa musejí být analyzovány předtím, než je možné

vykonávat ostatní personální činnosti. Jde o proces definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a vazbách na jiná pracovní místa. Cílem analýzy pracovního místa je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Ten je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.

- 2) **Personální plánování** slouží realizaci podnikových cílů tím, že odhaduje a plánuje potřeby a jejich pokrytí pracovníků v podniku a také plánuje personální rozvoj pracovníků. Personální plánování usiluje o to, aby podnik měl v současnosti i v budoucnosti pracovní síly
 - a. v potřebném množství,
 - b. s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
 - c. s žádoucími osobními charakteristikami,
 - d. optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
 - e. flexibilní a připravené na změny,
 - f. optimálně rozmístěné do pracovních míst,
 - g. ve správný čas a s přiměřenými náklady.
- 3) **Získávání a výběr pracovníků** spočívá v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných míst, v jednání s uchazeči a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Úkolem získávání pracovníků je nejen zajistit potřebný počet přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také získat pracovníky pro cíle a zájmy podniku, pracovníky zaujaté a motivované, jejichž zájmy jsou co nejvíce totožné zájmům organizace (z vnitřních i vnějších zdrojů). Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa. Metodami výběru mohou být dotazník, testy pracovní způsobilosti nebo pohovor.
- 4) **Hodnocení pracovníků** je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, zda pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování a hledání cest ke zlepšení. Lze rozlišit dvě podoby hodnocení:
 - a. **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení nadřazeným, je ovlivňováno situací, pocity a náladou hodnotícího než faktickým výsledkem práce,

- b. **formální hodnocení** – racionálnější, standardizované, periodické, výsledkem jsou dokumenty sloužící jako podklad pro další personální činnosti.
- 5) Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** znamená zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- 6) Odměňování pracovníků** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu zahrnují motivování pracovníků, povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody a samozřejmě mzdu nebo plat.
- 7) Vzdělávání a rozvoj pracovníků** jsou nutné pro neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností. Vzdělávání rozdělujeme do dvou skupin:
- a. **metody používané na pracovišti** – instruktáž při výkonu práce, koučování, pracovní porady, pověření úkolem,
 - b. **metody používané mimo pracoviště** – přednáška, demonstrování, workshopy, simulace.

Mezi personální činnosti zařazujeme ještě mnoho dalších služeb, jako jsou péče o pracovníky, zaměstnanecké vztahy, personální informační systém, průzkum trhu práce, pracovní vztahy atd. [7]

1.1.6 Vedení lidí

Vedení spočívá v přesvědčování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování cílů. Zpravidla jde o schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat lidi pro správné plnění úkolů k dosažení cílů. Vedení vyžaduje určitou způsobilost, autoritu nebo charisma manažera.

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Teorie motivace pak vysvětluje, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. [4]

Současný management poskytuje množství poznatků, názorů, zkušeností, metod a přístupů, jak u zaměstnanců dosáhnout aktivní a kvalitní účasti na plnění cílů firmy.

Východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je klasická teorie motivace F. W. Taylora, teorie X a Y D. McGregora nebo teorie stupnice hodnot A. Maslowa.

1.1.7 Kontrolování

Kontrolování je spjato se všemi ostatními manažerskými funkcemi, nejtěsněji s plánováním – kontrola bez existence plánu není možná. Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby. Kontrolování se týká měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům. Smyslem kontroly je získat objektivní představu o řízené realitě. Základní členění kontrolních procesů spočívá v dělení na:

- vnitřní (interní) kontrola – iniciována vnitřními strukturami organizace a je realizována zpravidla řídicími pracovníky,
- vnější (externí) kontrola – realizována subjekty mimo organizaci. [13]

A. vnitřní kontrola - kontrolní procesy jsou rozdělovány do třech typů kontroly z hlediska jejich působnosti – kontrola preventivní, průběžná a kontrola zpětnou vazbou.

Preventivní kontrola se zaměřuje na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných v organizaci. Podstata preventivní kontroly vychází z přesvědčení, že většinu odpovědnosti za negativní odchylky od standardů má na svědomí nekvalitní řízení. Výhodou preventivní kontroly je to, že je možné přesněji určovat osobní odpovědnost manažerů a také dochází k podporování kontroly pomocí sebekontroly.

Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. Průběžnou kontrolu používají v největší míře provozní manažeři. Nejčastěji se praktikuje pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem, zda přinášejí požadované výsledky a zda probíhají v plánovaném čase. [5]

Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Vychází z historických výsledků, které jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity. V podnicích se pro tento typ kontroly používají například rozpočty, kalkulace, finanční výkazy, kontroly jakosti nebo hodnocení efektivnosti. [6]

B. vnější kontrola

Audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, např. funkce útvaru. Existuje *externí audit* – provádějí ho kvalifikovaní autorizovaní externí pracovníci, i *interní audit* – prováděn vlastními zaměstnanci organizace, ti musí být nezávislí na činnostech, které prověřují.

Controlling je nástroj řízení. Zahrnuje plánování (stanovení cílů a úkolů), srovnávání plánů s jejich plněním (zjišťování odchylek a jejich odstranění) atd.

Rating je hodnotící systém, který pomocí stupnice vyjadřuje investiční kvality nebo stupeň rizika. Je realizován nezávislou důvěryhodnou institucí, která prozkoumá schopnost jiné organizace splácet dluhy. Výsledkem průzkumu je známka, která vyjadřuje riziko nedodržení závazků. [5]

ÚROVNĚ KONTROLY

Charakter kontrolních procesů se ve firmě mění s úrovní řízení. Vyšší management se zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší management operativními.

Strategická kontrola – zabývá se směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření. Vrcholový management je rovněž zodpovědný za udržování odhodlání všech organizačních jednotek a všech pracovníků usilovat o dosažení společných firemních cílů. Strategická kontrola se provádí v delších časových intervalech a zpravidla se více zaměřuje na budoucnost.

Manažerská kontrola – zabývá se přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. Kontroly bývají periodické a zaměřují se na organizační jednotky jako celky.

Operativní kontrola – zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti. Operativní kontrola zjišťuje, zda byla práce provedena ve shodě s postupy a pravidly a v daných termínech. Časové intervaly bývají podstatně kratší než u strategické kontroly. [4]

1.1.8 Rozhodování

Rozhodování je nedílná složka manažerské práce a uplatňuje v podstatě ve všech manažerských činnostech, nejvíce v plánování. Rozhodnutí provádějí manažeři na všech řídicích úrovních. Je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání.

Rozhodování probíhá na různých úrovních řízení organizace a má dvě stránky:

Stránka meritorní (věcná, obsahová) – odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů (rozhodování o výrobním programu, o kapitálových investicích, atd.). Každý tento typ rozhodovacího procesu má své specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností.

Stránka formálnělogická (procedurální) – jednotlivé typy rozhodovacích procesů mají i určité společné rysy a vlastnosti bez ohledu na jejich odlišný obsah. To, co jednotlivé rysy spojuje, je *rámcový postup řešení*, který se odvíjí od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, cílů řešení atd. [13]

Pokud má být rozhodnutí zodpovědné, musí manažer při svém rozhodování dodržet určitý postup. Rozhodovací proces tedy probíhá v řadě postupných kroků:

1. **analýza** rozhodovací situace,
2. **identifikace** alternativ pro rozhodování,
3. **vyhodnocení** jednotlivých alternativ,
4. **výběr** nejlepší alternativy,
5. **realizace** zvolené alternativy,
6. **kontrola**, zda alternativa byla zvolena správně. [15]

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je takovým způsobem, který plní cíle organizace. Lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout, a základní podmínkou pro fungování organizace je snaha efektivně využít jejich pracovního úsilí. Organizace funguje jen tehdy, pokud se schopnosti lidí spojí s finančními a hmotnými zdroji.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, fungování, formování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci a spolupracovníkům a také jeho osobního uspokojení z vykonané práce a jeho personálního a sociálního rozvoje. [9]

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. [6]

Lidské zdroje pro podnik představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celé organizace.

2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je, aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Toho lze dosáhnout jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Významným úkolem řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. To zahrnuje získávání, třídění, výběr a umístování pracovníků. [6]

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- a. usilování o zařazování správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa,
- b. optimální využívání pracovních sil v organizaci – především optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků,
- c. formování týmů a efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci,
- d. personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – rozvoj kvalifikace a sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce a k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. [9]

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- **Zabezpečování a rozvoj pracovníků**

Hlavní náplní je zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

- **Ocenění pracovníků**

Ocenění pracovníků má za cíl zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za vše, co dělají a čeho dosahují, a to i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

- **Vztahy**

Organizace se v oblasti vztahů snaží vytvářet ovzduší, ve kterém bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky a kde se bude rozvíjet týmová práce. Dalším cílem je zavádění vysoce motivujících způsobů řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou složkou. [2]

2.3 Činnosti při řízení lidských zdrojů

Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů spočívají ve vytváření programů odpovídajících stanoveným cílům a směřujících k naplnění těchto cílů. Činnosti, zabezpečované jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou prováděny v těchto oblastech:

- **ORGANIZACE**

- **podoba organizace** – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje činnosti způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.

- **vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí** – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

- **rozvoj organizace** – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.

- **ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY**

Činnosti rozvíjené v této oblasti mají za úkol přispět k vytvoření harmonických vztahů mezi zaměstnanci a vedením organizace a zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytvářením pozitivnější psychologické smlouvy. Manažeři se snaží k činnostem spojeným s řízením lidských zdrojů přistupovat tak, aby zajistili čestné a spravedlivé jednání se všemi zaměstnanci. Záruky pracovníkům, že nebudou propuštěni, vyřizování stížností, zajištění péče o děti a opatření týkající se drogové závislosti – to všechno patří do problematiky vztahů se zaměstnanci.

ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Řízení znalostí je jakýkoliv proces vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.

- **ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

- **plánování lidských zdrojů** – odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu, úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.

- **získávání a výběr** – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.

- **ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

- **ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ**

- **systemy odměňování** – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné.

- **zásluhové odměny** – provázání peněžitých odměn s výsledky, schopnostmi, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.

- **nepeněžní odměny** – poskytování nepeněžitých odměn pracovníkům, např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitost k růstu. [2]

2.4 Modely řízení lidských zdrojů

Při řízení lidských zdrojů jsou uplatňovány následující modely:

- Model shody,
- Harvardský systém.

➤ **Model shody** – představitelé Michiganské školy zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se

strategií organizace (odtud název). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

1. výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
2. hodnocení – řízení pracovního výkonu,
3. odměňování,
4. rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

➤ **Harvardský systém** – vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit, když si manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a jaká praxe řízení lidských zdrojů může tohoto cíle dosáhnout. Je založený na oddanosti a vzájemnosti. Tento systém upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky,
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podobaly.

Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.

2.5 Politika řízení lidských zdrojů

Politika lidských zdrojů čili personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech.

Politika lidských zdrojů pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými

hodnotami. Tato politika poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí, a pomáhá prosadit spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi.

Politiku lidských zdrojů lze vyjádřit jako souhrnnou deklaraci hodnot organizace. Do celkové politiky a do specifických oblastí politiky lze zahrnout tyto hlavní body, jako jsou:

- ❖ Celková politika
 - ◆ spravedlnost,
 - ◆ ohleduplnost,
 - ◆ učení se v organizaci,
 - ◆ rovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
 - ◆ kvalita pracovního života,
 - ◆ pracovní podmínky.

- ❖ Specifické oblasti politiky
 - ◆ stejné příležitosti,
 - ◆ řízení rozmanitosti,
 - ◆ věk a zaměstnávání,
 - ◆ povyšování,
 - ◆ rozvoj pracovníků,
 - ◆ odměňování atd. [2]

2.5.1 Celková politika

Celková politika definuje, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým pracovníkům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Je vytvářením hodnot nebo přesvědčení organizace, jak by se mělo s lidmi zacházet. Hodnoty vytvářené v celkové politice lidských zdrojů se týkají těchto pojmů:

- ◆ **spravedlnost** – zacházet s pracovníky slušně a podle jejich zásluh a uplatňovat zásadu nestrannosti. To znamená chránit jedince před nespravedlivým rozhodnutím, poskytovat stejné příležitosti k zaměstnávání a povyšování a uplatňovat spravedlivý systém odměňování.

- ◆ **ohleduplnost** – brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy, jistoty a sebeúcty pracovníků.

- ◆ **učení probíhající v organizaci** – přesvědčení o potřebě podporovat vzdělávání a rozvoj všech členů organizace, nabízet v tomto ohledu příležitosti a poskytovat potřebnou podporu.
- ◆ **rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** – usilovat o takové způsoby zaměstnávání lidí, které jim umožní dosahovat rovnováhy mezi jejich pracovními a osobními závazky.
- ◆ **kvalita pracovního života** – vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, dosahovaného omezováním monotónnosti, zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti, posilováním pravomocí a omezováním situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.
- ◆ **pracovní podmínky** – zabezpečovat zdravé, bezpečné a pokud možno i příjemné pracovní podmínky.

2.5.2 Specifické oblasti politiky

Specifické druhy politiky by měly být zaměřeny na následující oblasti: stejné příležitosti, řízení rozmanitosti, věk a zaměstnávání, povyšování, vyváženost pracovního a mimopracovního života, rozvoj pracovníků, odměňování, zapojování a participace.

Stejně příležitosti

Politika stejných příležitostí vyjadřuje odhodlání organizace poskytovat stejné příležitosti všem bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání, změněnou pracovní schopnost, věk nebo rodinný stav. Jejím cílem je zabránit diskriminaci a předpokladem je, že lidé by v organizaci měli splynout.

Řízení rozmanitosti

Politika řízení rozmanitosti uznává, že mezi pracovníky jsou rozdíly a že tyto rozdíly, pokud jsou správně řízeny, umožňují výkonnější a efektivnější práci. Politika řízení rozmanitosti by mohla:

- uznávat kulturní a individuální rozdíly na pracovišti,
- jasně říkat, že organizace oceňuje různé vlastnosti a kvality, které lidé vkládají do své práce,

- zdůrazňovat potřebu eliminace předpojatosti při výběru, povyšování, hodnocení, odměňování a při příležitosti ke vzdělání,
- zaměřovat pozornost spíše na individuální rozdíly než na rozdíly skupinové.

Věk a zaměstnávání

Politika zaměřená na věk a zaměstnávání lidí by měla brát v úvahu tyto skutečnosti:

- věk je špatným faktorem předpovídání pracovního výkonu,
- je zavádějící spojovat fyzickou a duševní schopnost s věkem.

Povyšování

Politika povyšování konstatuje záměr organizace povyšovat pracovníky za účelem uspokojování svých požadavků na kvalitní personál. Také ale nastanou případy, kdy současné i budoucí potřeby organizace lze uspokojit pouze získáváním pracovníků z vnějších zdrojů.

Vyváženost pracovního a mimopracovního života

Politika vyváženosti definuje úmysly organizace umožňovat pracovníkům větší flexibilitu v zaměstnání, aby mohli uvést do rovnováhy zaměstnání se svými mimopracovními povinnostmi a zájmy. Tato politika ukazuje, jak lze realizovat pružné zaměstnávání lidí a pružné pracovní režimy.

Rozvoj pracovníků

Tato politika vyjadřuje závazek organizace podporovat trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, aby mohli maximalizovat přínos pro organizaci, zvýšit si kvalifikaci, postupovat v kariéře a zvyšovat svůj potenciál.

Odměňování

Politika odměňování se týká zejména zabezpečení spravedlivého systému odměňování a odměňování podle výkonu, schopností a dovedností. Význam také připisuje poskytování nepeněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Zapojování a participace

Tato politika vyjadřuje přesvědčení organizace, že je nutné pracovníkům poskytovat příležitosti, aby se vyjádřili k určitým záležitostem. Definuje způsoby, jak tyto příležitosti umožňovat, například systémy konzultování nebo předkládání návrhů.

Mezi specifické druhy politiky dále patří oblasti týkající se zaměstnaneckých vztahů, stížností, nadbytečnosti, šikany, užívání škodlivých látek atd. [2]

Řízení lidských zdrojů je velmi zajímavou a důležitou oblastí. Její přitažlivost spočívá v tom, že se týká lidí a rozhodování o jejich pracovních podmínkách. A je důležitá proto, že organizace – to jsou právě lidské zdroje. Lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhují, vyrábějí a prodávají.

3 STIMULACE A MOTIVACE

Hlavním cílem manažerů ve výkonnostně orientované organizaci je formování kvalitních a výkonných pracovníků, jejichž osobní cíle jsou ztotožněny se zájmy organizace. Personální politika organizace musí být koncipována tak, aby byly zabezpečeny dva hlavní cíle z hlediska organizace jako celku, a to: výkonnost organizace a spokojenost zaměstnanců. Obojí bude zabezpečeno jen tehdy, pokud budou zaměstnanci v dostatečné míře motivováni žádoucími stimuly.

3.1 Motivace

Motivace je definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí a potřeby. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli. Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- ◆ pracuje pilně,
- ◆ její práce nemá výkyvy,
- ◆ je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. [6]

Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru *pracovní motivace*. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko. Motivace člověka k práci (motivace pracovního jednání) vyjadřuje jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. [10]

3.1.1 Zdroje motivace

Motivaci člověka vytvářejí zdroje motivace, kterými jsou:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.

Návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Pravidelně motivuje k vykonávání některých činností. Návyk může být žádoucí či nežádoucí – zlovyk.

Zájem je trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Určuje kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činností.

Ideál je model, vzor, který člověku slouží jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami a životní zkušeností člověka.

Hodnota je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během života vytváří hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání. Obsahem tohoto systému je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost (zdraví, rodina, práce, dosažená úroveň pracovní kariéry). [3]

Nejdůležitějším zdrojem motivace jsou *lidské potřeby*. Jejich uspokojování je jednou ze základních podmínek existence člověka. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Existují elementární potřeby, které musí být uspokojeny, aby zaměstnanec mohl vůbec pracovat. Říká se, že jsou tři: jídlo, oděv, přístřeší. **Elementární potřeby** se také označují jako potřeby fyziologické. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, nastupuje další soubor potřeb, které jsou potřebami zajišťujícími pocit bezpečnosti. Zaměstnanec se cítí bezpečně, jestliže:

- ◆ má pocit trvalosti svého zaměstnání,
- ◆ je zabezpečen proti nemoci,
- ◆ je zabezpečen proti stáří.

Následuje další, třetí kategorie, která je již kvalitativně výše než potřeby předchozí. Jde o **potřebu jistoty a bezpečí**, která se dělí do řady dílčích potřeb, jako je potřeba koležičtva, solidarity, přátelství a nakonec i lásky. Pokud má zaměstnanec uspokojeny první dvě kategorie potřeb, tj. potřeby fyziologické a potřebu bezpečnosti, bude motivován daleko více tehdy, bude-li mít možnost uspokojovat i soubor potřeb týkajících se vztahu k ostatním lidem.

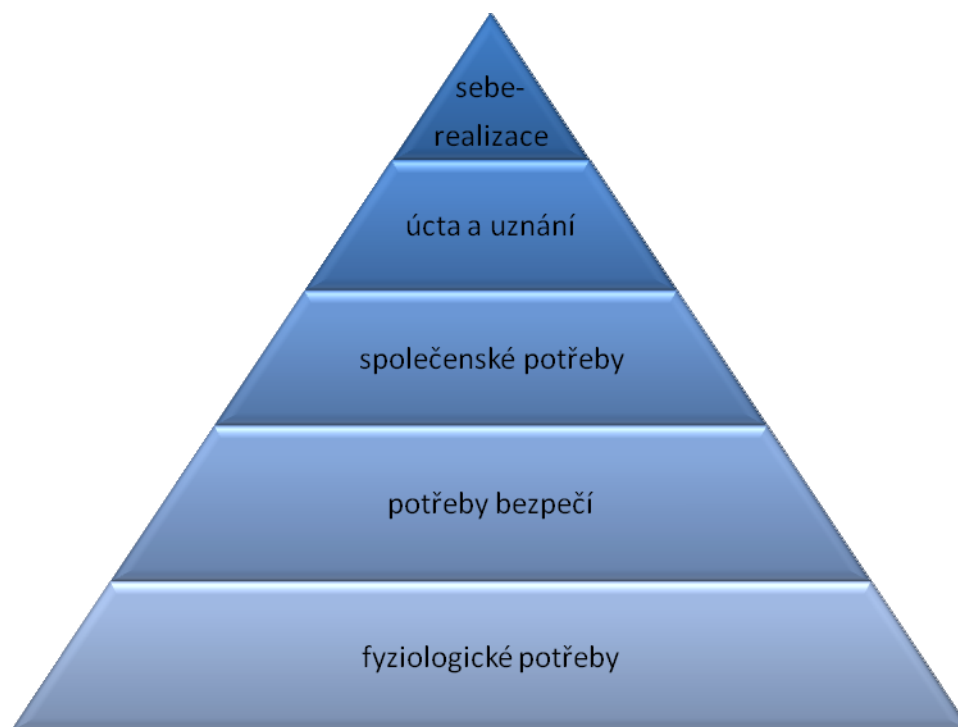
Další skupinou potřeb je **potřeba úcty a uznání**. Je spojena s tím, že zaměstnanec dosáhne vyššího postavení, vyšší funkce, vyššího uznání. V této oblasti lze definovat dva soubory potřeb:

- potřeby uspokojující vlastní osobnost a vědomí významnosti, kvality a respektování sebe sama,
- potřeby uspokojující uznání a respekt od ostatních.

Na nejvyšší úrovni stojí skupina těch potřeb, které uspokojují komplexní **potřebu seberealizace**. Znamená to, že člověk má ve svém zaměstnání možnost neustále růst a rozvíjet se. Zde je nejsložitější oblast motivace, jelikož jde o velice individualizované potřeby, jsou u každého zaměstnance jiné. [15]

Toto rozdělení pěti základních potřeb do úrovní, od nejnižší po nejvyšší, je dílem psychologa Abrahama Maslowa, nazývané **Maslowova hierarchie potřeb** (viz obr. 1). Potřebami nižšího řádu jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Zbývající tři jsou považovány za potřeby vyšší úrovně. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi je v tom, že zatímco potřeby vyšší úrovně jsou uspokojovány interně, potřeby nižšího řádu jsou uspokojovány externě.

Maslow z hlediska motivace tvrdil, že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň. Jakmile je určitá úroveň potřeb uspokojena, přestává být impulsem motivace. Je-li potřeba z podstatné části uspokojena, stává se z hlediska motivace dominantní vyšší úroveň. [12]



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb¹

3.1.2 Vybrané motivační teorie

Motivace jedinců je založena na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání. Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Dvě nejčastěji diskutované teorie jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces, jako další je uvedena teorie instrumentality. [6]

- **teorie instrumentality:** Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Taylorova teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze a zároveň se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. [1]
Jde o vysoce motivační systém, ale založený pouze na peněžní motivaci, jiná se neuvažuje. Proto tento systém dobře funguje v „chudé“ společnosti s nejnižším stupněm motivace (tam, kde nejsou uspokojeny elementární potřeby). [15]
- **teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb):** Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K nastolení rovnováhy

¹ ROBBINS, S., P., COULTER, M., K. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 392.

je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení cíle. Chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Teorii potřeb vytvořili Maslow (1954), McGregor (1960), Herzberg (1957), Alderfer (1972) a McClelland (1975).

- **teorie zaměřené na proces:** V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou také známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou. Patří sem teorie zformulované Vroomem (1964) a Skinnerem.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie byla vysvětlena již dříve.

McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, které uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii - **teorie X**, která vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají,
- protože nemají rádi práci, musí jim být nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou,
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají rozdílné chování, které odpovídá **teorii Y**, jež vychází z těchto předpokladů:

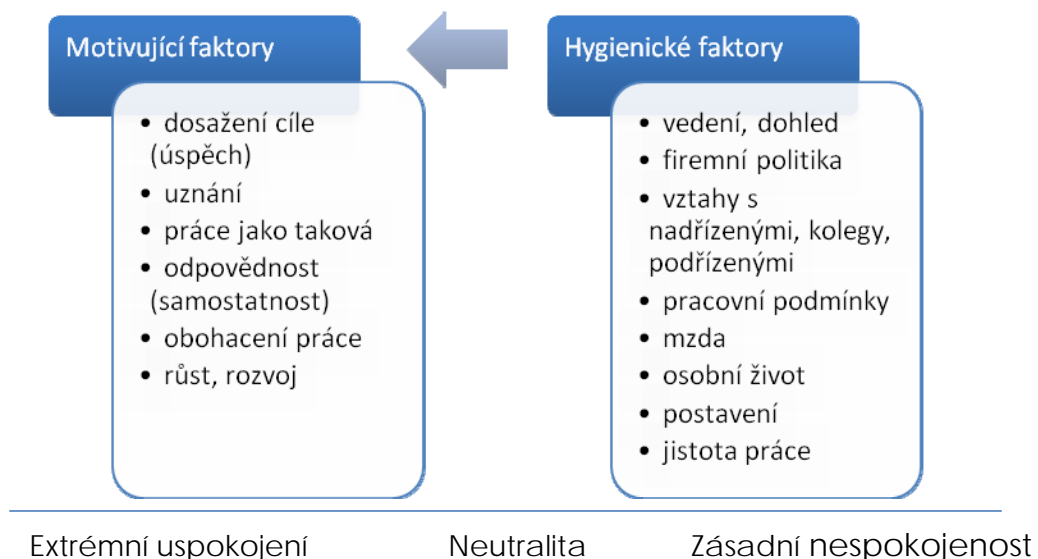
- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení,
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora,
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce,
- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost,

- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno. [13]

Můžeme říci, že teorie X představuje negativní pohled na lidi, zatímco teorie Y obsahuje pozitivní pohled. McGregor byl přesvědčen, že předpoklady, obsažené v teorii Y, vyjadřují skutečnou podstatu pracovníků přesněji a měly by být návodem pro manažerskou praxi. [12]

Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Tato teorie je založena na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Při šetření se ptal na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili výjimečně dobře a kdy se cítili obzvláště špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které jsou příčinou pracovního nespokojení. Určil jednak *motivující faktory*, které vedou k uspokojení, jednak vymezil tzv. *udržovací (hygienické) faktory*. Jsou-li tyto faktory adekvátní, lidé nebudou nespokojeni, ale nebudou ani spokojeni, tedy motivováni (viz obr. 2). [13]



Obrázek 2: Motivující a hygienické faktory²

² ROBBINS, S., P., COULTER, M., K. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 393.

Alderferova ERG teorie

ERG teorie (potřeby existenční – E, vztahové – R a růstové – G) se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho. Přání je subjektivnější, protože se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby. Na tomto základě Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- 1) *Potřeby existenční*, které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat homeostatickou rovnováhu. Existenční potřeby představují hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.
- 2) *Potřeby vztahové*, které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí být s lidmi kolem sebe. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahového procesu jsou akceptace, pochopení, potvrzení a vliv.
- 3) *Potřeby růstové* stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy. [1]

Teorie tří potřeb (McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci)

David McClelland zformuloval teorii tří potřeb, která říká, že hlavními motivačními faktory v práci jsou tři potřeby. Jsou to **potřeba úspěchu**, což je motor dokonalosti a úspěšnosti, **potřeba moci**, tedy možnost ovlivňovat chování ostatních, a **potřeba sounáležitosti**, tedy potřeba dobrých mezilidských vztahů. [12]

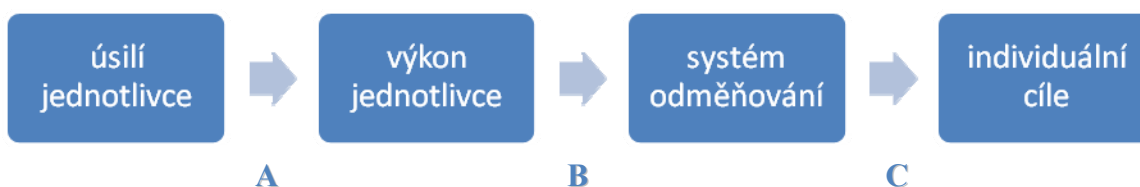
Různí lidé mají různé úrovně potřeb. Někteří mají větší potřebu úspěchu (výkonu), jiní silnější potřebu spolenectví a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, ale to neznamená, že ostatní neexistují. Tyto potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména v nižších a středních manažerských funkcích. Ale ve vyšších funkcích se stává důležitějším zájem o moc. Silná potřeba spolenectví není na žádné úrovni tak významná. [1]

Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

Doposud nejucelenější a široce akceptované vysvětlení motivace zaměstnanců poskytuje teorie očekávání Victora Vrooma. Ten říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu. Logika této expektační motivace je v tom, že *jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu*. Znamená to, že jednotlivec očekává, že jeho činnost povede k daným výstupům a že tyto výstupy pro něj budou zajímavé. [12]

Zahrnuje tři proměnné nebo vztahy (viz obr. 3):

- 1) **Očekávání** nebo také vztah mezi úsilím a výkonem je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost. Očekávání může mít nulovou hodnotu, pokud jedinec věří, že je nemožné něčeho dosáhnout, nebo bude rovno jedné, jestliže má jedinec jistotu, že je schopen něčeho dosáhnout.
- 2) **Volba** neboli vztah mezi výkonem a odměnou je svoboda jedince vybrat si z řady alternativních chování (vybere si výkon, který je nástrojem pro získání výsledku).
- 3) **Preference** neboli atraktivnost odměny, valence, jsou hodnoty, které jednotlivec přiřazuje různým výsledkům (odměnám). [6]



Obrázek 3: Model teorie očekávání³

- A** = vztah úsilí výkonu
B = vztah výkonu a odměny
C = atraktivnost odměny

³ ROBBINS, S., P., COULTER, M., K. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 402.

Stimulační teorie

Stimulační teorie (nebo také aktivační teorie) je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování (na rozdíl od teorií zaměřené na obsah i na proces). Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie motivace, založená na práci B. F. Skinnera, se netýká potřeb. Místo toho se zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí.

Pozitivní stimulace by měla zahrnovat odměny – pochvalu, uznání nebo peněžní odměnu. *Negativní stimulace* se zaměřuje na povzbuzení žádoucího chování. Dalšími stimuly jsou *odebrání něčeho* (neposkytnutí pozitivního stimulu) a *trest*. [6]

3.2 Stimulace

Ve společnosti se užívá mnoho forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka. To se označuje jako stimulace, tedy vnější působení na motivaci člověka. Stimul je každá vnější pobídka, podnět, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit.

Stimulace může být zaměřena buď na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou), nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Na motivaci pracovního jednání působí stimulace vždy nepřímo, vždy se tyto vnější podněty lomí přes vnitřní podmínky člověka. Význam přitom mají osobní vlastnosti člověka, jeho postoje a hodnotový systém, jeho zkušenosti i jeho okamžitý stav.

Pracovníka kladně stimuluje to, co umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu s komplexem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami. To znamená, že každá stimulace vzhledem k očekávanému výsledku může mít vliv pozitivní, neutrální i negativní. Proces stimulace zobrazuje obrázek 4.



Obrázek 4: Proces pracovní motivace a stimulace⁴

V podniku mohou působit následující prostředky stimulace:

- Peněžní odměna za práci, mzda, plat,
- Neformální hodnocení činnosti,
- Společenské hodnocení práce,
- Pracovní podmínky a pracovní režim,
- Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině,
- Osobnost nadřízeného pracovníka,
- Možnost vzdělání a kariérního růstu.

Stimulace se prolíná všemi personálními činnostmi. Z jednotlivých prostředků stimulace vyplývá, že nejdůležitějšími personálními činnostmi v tomto směru jsou: hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy a odměňování pracovníků.

3.2.1 Stimulační odměny

Stimulační odměny mají obvykle finanční formu. Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené, příspěvky na dovolenou nebo podnikem placené životní pojištění. Každá z teorií motivace, ať je zaměřena na obsah či proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu.

V případě Maslowovy hierarchie potřeb může peněžní odměna uspokojovat každou z pěti úrovní potřeb. Podle Herzbergovy teorie dvou faktorů je však odměna udržovacím faktorem, který by výrazně neměl ovlivnit motivaci pracovníků. Z expektační teorie zase vyplývá, že peněžní odměna bude dobrým motivátorem, jestliže pracovníci budou vnímat,

⁴ Zdroj: vlastní zpracování

že dobrý výkon je nástrojem k jejímu získání. Stimulační teorie vidí peněžní odměnu jako vliv prostředí, který nemůže být použit ke stimulaci pozitivního pracovního chování. [6]

Z výzkumů vyplývá, že má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně. Manažeři musejí pochopit, že pro některé lidi je peněžní odměna velmi důležitá a že je to vysoce ceněná forma odměny. Může sloužit k uspokojování potřeb a zvyšovat úroveň motivace zaměstnance. Jestliže pracovníkova touha po vyšší odměně není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností, v ochotě stávkovat či dokonce v rozhodnutí odejít z organizace.

Pracovníky lze motivovat i jinak. *Nepeněžní stimulační odměny* jsou zaměřeny na podpoření většího nasazení pracovníka. Kromě konkrétních odměn spojených s konkrétní pracovní činností mohou k lepšímu pracovnímu výkonu stimulovat i změny v organizaci práce, jako například střídání úkolů, rozšíření pracovní náplně a obohacení práce. Namísto peněz mohou mít motivující účinek i zvýšení míry zodpovědnosti, samostatnosti a další formy zlepšení kvality pracovního života. Tyto netradiční formy odměňování získávají v posledních letech na popularitě, protože jsou považovány za prostředky zvyšování produktivity. Pomáhají organizaci uvádět do vzájemného vztahu plat a výkon a současně zvyšovat pracovní nasazení. [6]

3.3 Ovlivňování pracovníků

Vedení klade velký důraz na problematiku ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců organizace. Tato orientace odráží rostoucí význam subjektivních faktorů, které určují jednání pracovníků při plnění stanovených úkolů. Posláním ovlivňování je dosáhnout toho, aby řídicí rozhodnutí bylo uskutečněno. Ovlivňování je orientováno na kladné hodnocení pracovních výsledků (stimulace odměnou za úspěšné zvládnání úkolu), ale také na zvažování neúspěchů (stimulace postihem za neplnění nebo špatné plnění úkolu). Ovlivňování zaměstnanců má ještě druhou stránku. Má v činnosti zaměstnanců potlačovat nežádoucí nebo negativní složky výkonu a nežádoucí přístup k plnění pracovních úkolů. Ovlivňování motivace podřízených pracovníků prostupuje veškerou řídicí činností vedoucích. [11]

Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. Problémy výkonu ale nebývají automaticky

způsobovány nízkou úrovní motivace. Špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Nelze hned dojít k závěru, že problémy s pracovním výkonem jsou problémy motivace.

3.4 SHRNU TÍ

Tato kapitola je věnována souhrnu všech důležitých informací z první části této bakalářské práce, kterou je teoretická část.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole této části se autorka zabývala definováním managementu a vysvětlením vztahu mezi managementem a řízením lidských zdrojů. Největší část této kapitoly tvoří definování a popis jednotlivých manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování a rozhodování.

Ve druhé kapitole týkající se řízení lidských zdrojů jsou popsány hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů a také činnosti, které jsou potřebné pro zajištění řízení. Dále je zde charakterizována politika řízení lidských zdrojů, a to jak celková politika, tak i její specifické oblasti.

Poslední, nejrozsáhlejší kapitola tohoto celku pojednává o stimulaci a motivaci, byly zde definovány pojmy týkající se této problematiky, zdroje motivace a stimulační odměny. Základem této kapitoly je popis jednotlivých vybraných motivačních teorií, mezi které například patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergrova teorie či Teorie tří potřeb.

4 ČEZ, A. S.

Mateřskou společností a jádrem Skupiny ČEZ je největší výrobce elektřiny v České republice - akciová společnost ČEZ se sídlem v Praze. Kromě výroby a prodeje elektřiny a tepla patří k jejím aktivitám i oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin nebo pracování vedlejších energetických produktů.



Obrázek 5: Loga Skupiny ČEZ

Zdroj: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/media/ke-stazeni/loga.html> [cit. 2008-03-05]

4.1 Profil společnosti

Akciová společnost ČEZ je českou elektrárenskou společností. Byla založena **6. května 1992** Fondem národního majetku České republiky, který je doposud majoritním vlastníkem jejích akcií.

V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetika, Východočeská energetika a Západočeská energetika) a dalšími společnostmi **Skupina ČEZ, a. s.**, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou.

V České republice je Skupina ČEZ největším výrobcem elektřiny a tepla, na většině území provozovatelem distribuční soustavy a nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. Většina výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

Úspěšné akvizice distribučních firem v Bulharsku a Rumunsku a elektráren v Polsku a Bulharsku otevřely Skupině ČEZ cestu na nové trhy. V průběhu roku 2006 přibyly do Skupiny ČEZ nové dceřiné společnosti v zahraničí.

K 1. říjnu 2007 zaniklo všech pět bývalých regionálních distributorů. Veškeré jejich činnosti přebraly společnosti Skupiny ČEZ, zbývající závazky mateřská společnost ČEZ, a. s.

Strategickým záměrem společnosti ČEZ, a. s., je stát se klíčovým hráčem střeoevropského elektroenergetického trhu. Prostředkem k dosažení tohoto cíle mohou být zejména akvizice majetkových podílů v energetických společnostech, především sousedních zemí, účastí v privatizačních projektech (Slovensko, Polsko, Bulharsko), popřípadě sekundární vstup do již privátními vlastníky ovládaných společností v případech změny orientace současných vlastníků (distribuce Slovensko, Maďarsko).

Skupina ČEZ je stabilně rostoucí i díky výrobě ve vyrovnaném portfoliu zdrojů, instalovaná výrobní kapacita ČEZ přesahuje 12 000 MW. V současné době Skupina ČEZ provozuje 2 jaderné elektrárny, 15 uhelných na území ČR a 3 uhelné v zahraničí, 34 vodních a jednu fotovoltaickou elektrárnu. Zároveň provozuje i dvě lokality s větrnými elektrárnami.

Energetická společnost ČEZ patří mezi desítku největších evropských energetických společností a podle tržní kapitalizace, která v polovině ledna 2006 přesáhla hodnotu 20 miliard USD, je největší společností v rámci desítky nových členských států Evropské unie. Skupina ČEZ je nejziskovější a také nejméně zadluženou energetickou společností, což se odráží i v kreditním ratingu na úrovni A- se stabilním výhledem od společnosti Standard & Poor's a ratingu na úrovni A2 se stabilním výhledem od agentury Moody's. Ratingová hodnocení byla provedena v říjnu 2006.

4.2 Předmět podnikání

Primární podnikatelskou činností ČEZ, a. s., je výroba, nákup, distribuce a prodej elektrické energie konečným zákazníkům všech velikostních skupin. Touto činností je generován dominantní objem nákladů a tržeb.

Sekundární podnikatelskou činností je výroba a prodej tepla a zpracování vedlejších energetických produktů, které vznikají při výrobě elektřiny a tepla (energopánev, popílek) způsobem, který umožňuje jejich efektivní komerční využití. Cílem je nejen snížení nákladů a získání dodatečných příjmů, ale také významné omezení zátěže životního prostředí.

Terciární podnikatelské činnosti mají významný vztah k primární a sekundární podnikatelské činnosti. Motivem těchto aktivit je podpora celkové strategie společnosti. Jedná se například o majetkové účasti, které umožňují

- účinně a efektivně řídit, udržovat a rozvíjet portfolio zdrojů,
- zhodnotit nabyté know-how a zkušenosti společnosti formou služeb pro jiné energetické společnosti a další podniky,
- realizovat podnikatelské aktivity, především v oblasti majetkových účastí, i mimo odvětví energetiky.

4.3 Orgány společnosti

V souladu se stanovami ČEZ, a. s., je nejvyšším orgánem společnosti **valná hromada**, složená z akcionářů, která volí a odvolává členy dozorčí rady s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci. **Dozorčí rada** je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Má dvanáct členů, z nichž osm volí a odvolává valná hromada a čtyři jsou voleni zaměstnanci. **Představenstvo** je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti. Od roku 2000 je akciová společnost ČEZ řízena podle německého modelu řízení akciových společností, podle něhož členové představenstva řídí vymezené oblasti činnosti společnosti. Předseda představenstva je současně generálním ředitelem, kterým nyní je Dr. Martin Roman.

Organizační struktura společnosti je obsahem příloh.

4.4 Strategie společnosti

V současné době Skupina ČEZ směřuje své úsilí k naplnění vize stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě. Rozhodující součástí jejího poslání je maximalizovat návratnost a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře. Tomu jsou ve Skupině ČEZ podřízeny i tři stěžejní strategické iniciativy:

Zvyšování efektivity

Zvyšování produktivity, úspora nákladů a zlepšování poskytovaných služeb je základem stálého růstu tržní hodnoty společnosti a její konkurenceschopnosti.

Integraci a zvyšování efektivity zahájila Skupina ČEZ v České republice projektem VIZE 2008, jehož primárním cílem bylo změnit původní územní uspořádání dceřiných společností na uspořádání procesní.

V roce 2006 byly zahájeny projekty Skupiny ČEZ, které mají zvýšit orientaci společností na zákazníka – zlepšit v tomto směru vnitřní procesy, rozvíjet lidské zdroje, a výrazně tak zkvalitnit zákaznické služby.

Zahraniční expanze

Skupina ČEZ se přednostně zaměřuje na trhy ve střední a jihovýchodní Evropě, kde může uplatnit své jedinečné zkušenosti s řízením energetického koncernu v období přechodu na liberalizovaný trh s elektrickou energií a s procesem oddělení regulovaných činností od zbytku koncernu.

Úspěšné akvizice v Polsku, Bulharsku a Rumunsku otevřely Skupině ČEZ cestu na nové trhy. Aktivně pracují vlastní obchodní společnosti v Maďarsku a Srbsku. Společný podnik na obnovu a výstavbu výrobního zdroje začal působit v Bosně a Hercegovině. ČEZ, a. s., urychleně integruje nové společnosti do Skupiny a zavádí v nich nejlepší praxe v oblasti energetických i podpůrných procesů.

Obnova výrobního portfolia

Komplexní obnova hnědouhelné Elektrárny Tušimice II v České republice začala v červnu 2007. Dalším velkým projektem je výstavba hnědouhelného zdroje o instalovaném výkonu 660 MW v severočeské Elektrárně Ledvice. Třetím zahájeným projektem je kompletní obnova Elektrárny Pruněřov II.

Zvýšená účinnost obnovovaných či nových uhelných elektráren umožní ušetřit oproti současné potřebě 15 % až 25 % paliva. Zároveň dojde ke snížení emisí plynů vznikajících při spalování uhlí – emisí oxidu uhličitého o 15–25 %, emise oxidů dusíku cca o 60 %, emise oxidu siřičitého cca o 50 %.

Firemní kultura

Dlouhodobé dosahování stanovených náročných cílů Skupiny ČEZ vyžaduje systematický rozvoj její firemní kultury a lidských zdrojů. Firemní kultura je definována sedmi principy – základními hodnotami, které mají zaměstnanci Skupiny ČEZ společně sdílet:

1. bezpečně tvoříme hodnoty – nejvyšší prioritou je vytvářet hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti,
2. zodpovídáme za výsledky – všichni osobně zodpovídají za dosažení výsledků,
3. jsme jeden tým – jednání každého musí vést k prospěchu Skupiny ČEZ,
4. pracujeme na sobě – neustálá práce na odborném i osobním rozvoji,
5. rosteme za hranice – vytváření mezinárodní společnosti,
6. hledáme nová řešení – otevřenost ke změnám a přijímání lepších řešení,
7. jednáme fěr – poctivost a loajlnost k principům a společnosti.



Obrázek 6: Znárodnění strategie společnosti⁵

4.5 Pozice na trhu

Podíl Skupiny ČEZ na českém trhu s elektřinou pro koncové zákazníky činí v současné době 45 %. Každý odběratel elektřiny má podle Energetického zákona možnost svobodného výběru dodavatele elektřiny. V ČR existují desítky obchodních firem dodávajících elektřinu, z nichž si mohou zákazníci vybrat (tuto možnost zatím využívají v převážné míře podniky).

⁵ Zdroj: http://www.cez.cz/edee/content/file/investori/CEZ_VZ06_CJ.pdf [cit. 2008-03-06]

Navíc kromě Skupiny ČEZ působí v ČR přinejmenším dvě energetické firmy, které jsou v celoevropském měřítku větší než Skupina ČEZ (E.ON a RWE).

4.6 Lidské zdroje

Fyzický počet zaměstnanců plně konsolidovaných 62 společností Skupiny ČEZ (ČEZ, a. s., a 61 dceřiných společností) k 31. 12. 2007 dosáhl počtu 30 094 osob. Meziročně došlo ke snížení o 1 067 zaměstnanců, tj. o 3,4%.

Struktura, způsobilosti a počty zaměstnanců společností Skupiny ČEZ musí být optimalizovány pro dosahování strategických cílů.

Zaměstnanci musí:

- sdílet společné hodnoty,
- akceptovat požadovanou úroveň výkonnosti a efektivnosti, kvality a vzdělání,
- být schopni předávat poznatky druhým, komunikovat a vstřícně spolupracovat,
- mít patřičnou sebedůvěru a způsobilost k přijímání rozhodnutí v souladu s posláním a podnikatelskou představou společnosti.

5 ANALÝZA STIMULACE A MOTIVACE U ČEZ, A. S.

Pro analýzu stimulace a motivace si autorka této bakalářské práce vybrala společnost ČEZ, a. s., protože nedaleko jejího bydliště – v Hradci Králové, mají sídlo dvě společnosti ze Skupiny ČEZ, a to ČEZ Měření, s. r. o. a ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o. Dalším důvodem pro výběr této společnosti byl fakt, že její příbuzní jsou bývalými zaměstnanci VČE, a. s., a později i ČEZ Měření, s. r. o.

5.1 Řízení lidských zdrojů v Hradci Králové

Společnost ČEZ Měření, s.r.o. vznikla vyčleněním a centralizací elektroměrové činnosti dosud zabezpečované regionálními distribučními společnostmi (Severočeská energetika, a. s., Severomoravská energetika, a. s., Středočeská energetická, a. s., Východočeská energetika, a. s. a Západočeská energetika, a. s.) a je pokračovatelem společnosti VČE - měřicí technika, s. r. o. Zajišťuje služby v oblasti - montáže a provozování měřících a spínacích přístrojů, sběr, zpracování a správa dat, služby v oblasti správy měřidel, opravy a ověřování měřících přístrojů, řeší neoprávněné odběry.

Společnost ČEZ - Obnovitelné zdroje s výjimkou zdrojů využívající biomasu sdružuje všechny obnovitelné zdroje Skupiny ČEZ. V současné době společnost ČEZ Obnovitelné zdroje vyhodnocuje řadu projektů, které se týkají především využití malých vodních elektráren a energie větru. V následujících letech je zájem výrazně rozšířit své portfolio obnovitelných zdrojů energie.

Jak již bylo popsáno výše, v Hradci Králové sídlí dvě dceřiné společnosti, ale také zde mají zastoupení ostatní dceřiné společnosti určitým počtem zaměstnaneckých pozic. Každá dceřiná společnost funguje z hlediska pracovněprávních vztahů zcela samostatně a svým jménem, to znamená, že zaměstnanec uzavírá pracovní poměr s konkrétní dceřinou společností. Mateřská ČEZ, a. s., poskytuje dceřiným společnostem personální služby za úplatu pomocí *SLA smlouvy*⁶ (smlouva zahrnuje např. tyto služby: personální plánování, nábor a výběr zaměstnanců, odměňování a výpočet mezd, vzdělávání a další rozvoj, sociální program). Uzavřením SLA smlouvy poskytuje mateřská společnost určitý servis

⁶ SLA smlouva – servis level agreement, překládaná jako smlouva o úrovni poskytovaných služeb

Skupině ČEZ. Smlouva zakotvuje podmínky, za kterých se poskytují personální služby dceřiným společnostem.

5.2 Struktura divize personalistiky

Divize personalistiky v ČEZ, a. s. je rozdělena na tři základní sekce:

- Front office,
- Back office,
- a expertní střediska.

Front office má za úkol komunikovat s managementem, zajišťovat aktuální potřeby a na základě shromážděných požadavků zajišťovat služby, účastní se porad vedení společnosti, jednání managementu. Má na starost plánování pracovních míst, organizaci nábory a výběru pracovníků, veškerou komunikaci související se zaváděním nových metodik a prezentací postupů, nových systémů (momentálně se specializuje na nový systém hodnocení), slouží jako podpora fungování společnosti.

Úkolem **back office** je personální podpora – připravuje personalistiku například v těchto oblastech: příprava pracovních smluv, vedení spisů, výpočet mezd, hlášení změn na sociální a zdravotní instituce, připravuje veškeré změny, které se rozhodnou ve front office a následně je realizuje.

Expertní střediska připravují nástroje personalistiky. V oblasti vzdělávání připravují školení, vypracovávají katalog rozvojových potřeb, který slouží jako přehled nabízených kurzů. V oblasti odměňování připravují metodiky a postupy a následně nastavují data v Sapu.

I když jsou všechny činnosti přesně definované, je mnohdy těžké rozhraní těchto činností rozlišit.

Autorka čerpala poznatky do praktické části na základě osobního rozhovoru s pracovníci oddělení lidských zdrojů Hradec Králové. Toto oddělení patří do úseku Front Office, kde pracuje 5 zaměstnanců. Současně jsou zde i pracovníci back office v počtu 4 lidí a v expertních střediscích pracují 3 lidé. Všichni zaměstnanci jsou odpovědní sídlu společnosti v Praze.

Zaměstnanci ČEZ, a. s., z divize personalistika jsou rozmístěni po celé republice v dceřiných společnostech a poskytují veškeré personální služby na základě poptávky od dceřiných společností. Tito zaměstnanci jsou rozděleni podle organizačního členění společnosti do sekcí, úseků a oddělení. Organizační struktura divize personalistiky je obsahem příloh.

5.3 Principy vztahu k zaměstnancům

Dlouhodobě společnost věnuje značné úsilí vytváření zdravého pracovního prostředí a zajištění takových podmínek v zaměstnání, které vedou k co největší spokojenosti a vysoké míře motivace zaměstnanců. K této spokojenosti nepochybně přispívá jak dlouhodobě udržovaný sociální smír, tak nadstandardní podmínky. Ty jsou zajišťovány především prostřednictvím kolektivní smlouvy, které se ve firmě tradičně věnuje značná pozornost. Na základě kolektivní smlouvy jsou zaměstnancům poskytovány takové mzdové, pracovní a sociální podmínky, které řadí firmu v oblasti péče o zaměstnance mezi nejlepší v České republice. Významnými motivačními faktory, které jsou vytvářeny s cílem zvýšit potenciál zaměstnanců, jsou zejména vysoké mzdové ohodnocení, benefity a profesní růst (viz níže).

5.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí peněžité plnění, případně plnění peněžité hodnoty – naturální mzda, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Díky trvale dobrým hospodářským výsledkům může společnost poskytovat svým zaměstnancům i odpovídající mzdy. Je trvale zajišťován růst reálných mezd. Výdělky ve Skupině ČEZ, a. s., se pohybují vysoko nad celostátním průměrem a patří k nejvyšším v republice. Cílem zaměstnavatele je i v následujících letech udržet tento nastavený trend.

Společnost se účastní průzkumu odměňování, které provádí společnost HAY Group, ve které porovnává svoji politiku odměňování se společnostmi podnikajícími ve stejném oboru v České republice. Na základě zjištěných výsledků upravuje svoji mzdovou politiku.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, jejímž smyslem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, sdělovat výsledky zjišťování jednotlivým pracovníkům a hledat způsoby ke zlepšení pracovního výkonu.

Při řízení lidských zdrojů se personalisté snaží vymyslet fungující nástroje hodnocení zaměstnanců. Většina systému hodnocení je účinná pouze tehdy, když je na něj navázáno odměňování. Každý pracovník by měl během svého výkonu získávat zpětnou vazbu, která je realizována právě pomocí odměňování.

Odměňování zaměstnanců je ve společnosti realizováno dvěma způsoby:

- tarifní mzdou,
- smluvní mzdou.

Pro stanovení výše **tarifní mzdy** jsou pracovníci rozděleni do 12 tarifních tříd – za každým tarifem se skrývá měsíční částka a ta tvoří základ. K tomuto základu jsou dále připočteny pohyblivé složky mzdy, které jsou závislé na výkonu pracovníka. Společnost vyplácí tyto pohyblivé složky mzdy:

- **osobní ohodnocení** stanovuje vedoucí zaměstnanec v závislosti na výsledcích ročního hodnocení. Tvoří maximálně 15% tarifní mzdy a je vypláceno měsíčně. Nárok na výplatu osobního ohodnocení vzniká po uplynutí zkušební doby (obvykle tři měsíce). Osobní ohodnocení je jednou ročně přehodnocováno v závislosti na výsledcích hodnocení pracovníků.
- **prémie** jsou vypláceny čtvrtletně v závislosti na dosažených výsledcích zaměstnance, a to až do výše 30% základní mzdy. Výplatu prémie schvaluje vedoucí pracovník.
- **příplatky** jsou dohodovány v kolektivní smlouvě a jsou vypláceny nad rámec zákoníku práce. Příplatky ke mzdě se vyplácejí za práci v odlišných, předem definovaných podmínkách. Výše příplatků je stanovena buď hodinovou sazbou, nebo je dána procentní sazbou z průměrného hodinového výdělku.

| Příplatky/odměny za pracovní pohotovost | Výše příplatku/odměny |
|--|---------------------------------|
| Příplatek za práci přes čas | 25 % PHV |
| Příplatek za práci ve svátek | 100 % PHV |
| Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí | 7,50 Kč/hod |
| Příplatek za práci v noci | 14, 14 Kč/hod |
| Příplatek za práci o sobotách a nedělích | 25 % PHV |
| Příplatek za práci v odpoledních směnách | 7,50 Kč/hod |
| Příplatek za práci v obtížných pracovních podmínkách | 7,50 Kč/hod |
| Příplatek za práci pod napětím | 21,90 Kč/hod |
| Příplatek za práci ve výškách | 11,20 Kč/hod |
| Příplatek za práci v nepřetržitých pracovních režimech | 10,20 Kč/hod |
| Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště ve všední den | 9,60 Kč/hod, min. 48,00 Kč/den |
| Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště v sobotu, neděli a ve svátek | 19,30 Kč/hod, min. 96,50 Kč/den |

Tabulka 1: Příplatky a odměny za pracovní pohotovost⁷

Pro odměňování **smluvní mzdou** je stanovena měsíční smluvní mzda (výše mzdy se domluví v pracovní smlouvě – podle politiky odměňování, ale není upravena předpisem), jejíž součástí jsou roční odměny. Jejich výplata je závislá na ročních ohodnoceních zaměstnance a také na hospodaření společnosti. V ohodnocení je analyzováno plnění pracovních cílů a jsou zde zhodnoceny projevy chování podle principů společnosti. V závislosti na ročním hodnocení dochází k přehodnocení smluvní mzdy. Smluvní mzdou jsou odměňováni většinou vedoucí pracovníci a zaměstnanci na klíčových pozicích.

V rámci hodnocení jsou zaměstnancům nastavovány konkrétní **pracovní cíle související s výkonem pozice**. Při jejich stanovování společnost dbá na to, aby cíle byly **SMART**:

S = specifické (konkrétně určeny),

M = měřitelné (jasně zjiřitelné, zda jich bylo dosaženo či ne),

A = akceptovatelné (přijatelné),

R = realistické (splnitelné),

T = termínované (časově ohraničené).

5.4.1 Mimořádné ocenění

V každé firmě, bez rozdílu velikosti, jsou lidé, na které je větší spolehnutí, jsou svědomití, dlouhodobě vykonávají kvalitně svoji práci, odvádějí víc, než se vejde do

⁷ Zdroj: Kolektivní smlouva 2008 – 2010 ČEZ Měření, s. r. o., s. 26

„tabulek“, svým příkladem motivují spolupracovníky. Pro vyzdvižení takových pracovníků existuje ve Skupině ocenění zvané **Čézar** – ve čtverci z plexiskla je znázorněna postavička s paprsky. Ty evokují jak úspěch a energii oceněného, tak i žárovku, která zase připomíná obor podnikání ČEZu. Čézar je oceněním výhradně řadových zaměstnanců, a to konkrétně do úrovně vedoucích oddělení. Čézarem jsou odměňováni pracovníci, kteří výrazně přispěli k výsledkům příslušného útvaru za uplynulý rok nebo dosáhli vynikajících výsledků při plnění osobních cílů. S oceněním je spojena odměna ve formě finančního poukazu.⁸

5.5 Vzdělávání

Se vzděláváním se zaměstnanec setkává již při uvádění na pracovní místo, kdy musí absolvovat vstupní školení. Je zde seznámen se společností, jsou mu představena jednotlivá oddělení, projde školením BOZP a PO a v neposlední řadě je obeznámen s pracovištěm a vykonávanou prací. Po seskupení určitého počtu nových zaměstnanců je zorganizováno školení „Vítejte v ČEZku aneb seznámení se Skupinou“, kde se zaměstnanci dozví podrobnější informace. Toto školení je součástí adaptačního procesu nových zaměstnanců a je povinné pro všechny nové zaměstnance Skupiny ČEZ. V celodenním programu je představena Skupina ČEZ, a to pomocí jednotlivých prezentací týkající se strategie společnosti, financí, cílů, bezpečnosti a firemní kultury. Školení se koná pravidelně dvakrát měsíčně v prostorách kongresového sálu budovy umístěné vedle centrály společnosti ČEZ, a. s., v Praze. Kapacita školení je 45 osob.

Vzdělávání je realizováno v pěti oblastech:

- 1. Zákonná (povinná) školení** spočívají v zajišťování soustavné přípravy a ověřování znalostí zaměstnanců v oblastech nezbytných pro výkon jejich pracovní činnosti (tzv. podmiňující kvalifikace). Tato školení vyplývají z bezpečnosti práce, jsou prováděna v určitých periodách a jsou sledována v SAPu. Pracovník personálního oddělení tréninku a rozvoje zve zaměstnance na školení tak, aby byla dodržena perioda způsobilosti.

⁸ http://www.cez.cz/edee/content/file/CezNews_01_08_web.pdf [cit. 2008-04-30]

2. Dalším typem vzdělávání **vyplývající z úprav zákonů potřebných pro výkon zaměstnání** jsou semináře a kurzy zaměřené buď profesně (odborně zaměřené veřejné i interní semináře, např. kurzy pro účetní), nebo zajišťující zvýšení všeobecného povědomí zaměstnanců (např. pracovní nebo obchodní právo apod.). O vyslání zaměstnance na kurz rozhoduje vedoucí zaměstnanec. Kurzy jsou organizovány v závislosti na aktuální potřebě – změna legislativy v dané oblasti. Většinou se jedná o externě orientovaný kurz.
3. Společnost umožňuje i **kurzy zaměřené na rozvoj osobnosti** (tzv. doplňující kvalifikace). Jedná se o kurzy v oblasti soft skills, jako jsou manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, vedení obchodního jednání, jazyková příprava, prezentační dovednosti, vyjednávání, projektové řízení apod. Pracovníci s vysokým potenciálem mohou také absolvovat více specializované MBA programy. Potřeba organizování tohoto typu kurzu se odvíjí od ročního hodnocení zaměstnance. Vzdělávání je plánováno v celé Skupině ČEZ, a. s., a kurzy jsou připravovány na základě *katalogu rozvojových potřeb* (seznam kurzů je uveden v příloze). Cílem katalogu je podporovat a zdokonalovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců směrem k potřebám firmy. Kurzy a školení jsou většinou organizovány přímo pro potřeby společnosti.
4. **Kurzy připravované přímo na míru potřebám dané společnosti** – mohou být specifické a nemusí být obsaženy v katalogu rozvojových potřeb, který je používán ve Skupině. Proto se samostatně definují vzdělávací potřeby v souvztáhnosti se vzdělávací agenturou. Tyto kurzy jsou organizovány ze sídla společnosti.
5. Samostatnou oblastí je příprava zaměstnanců zařazených do systému **personálních rezerv**. Tito zaměstnanci jsou komplexně připravováni na budoucí výkon jiné, zpravidla vyšší funkce a jejich příprava probíhá současně jak v oblastech tzv. měkkých dovedností (osobnost), tak ve zvyšování odborných znalostí a dovedností.

Ročně stráví zaměstnanci ČEZ, a. s., v průměru 7 dní na vzdělávacích akcích. Skupina ČEZ, a. s., vydá ročně více než 3% hrubých mzdových nákladů na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Společnost také věnuje pozornost celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců – podporuje studium zaměstnanců při zaměstnání a také rekvalifikaci odcházejících pracovníků, která jim umožní lepší uplatnění na trhu práce.

Velkou roli hraje také podporování profesního růstu zajišťované průběžným a cíleným vzděláváním zaměstnanců, které odpovídá vzrůstajícím nárokům na kvalifikaci zaměstnance moderní společnosti v konkurenčním prostředí. Podpora rozvoje zaměstnanců je zaměřena především na oblast jazykového vzdělávání, kurzy z jiných oblastí jsou závislé na rozvojových potřebách vyplývajících z ročního hodnocení zaměstnanců.

ČEZ, a. s., se také věnuje **podpoře vzdělávání** pro navázání kontaktu se studenty a poskytnutí možnosti jejich budoucího uplatnění ve společnosti. Má velkorysý program podpory vzdělanosti středoškolské a vysokoškolské mládeže i vědeckého dorostu. Růstu vzdělanosti mládeže v technických oborech věnuje jako jediná česká firma systematickou a dlouhodobou pozornost. Cílem těchto aktivit je vzdělávat a informovat veřejnost, zejména mladou generaci, zvýšit zájem o studium technických oborů a zajistit pro Skupinu ČEZ, a. s., kvalifikované pracovníky.

Podpora vzdělávání v technických oborech je vedle výroby a prodeje elektřiny další službou, kterou poskytuje veřejnosti.

Akciová společnost ČEZ školám nabízí vlastní informační a vzdělávací program. Tento program obsahuje širokou nabídku materiálů pro výuku fyziky, energetiky, ekologie a dalších oborů, které souvisejí s pojmem energie, a podporuje zájem mladé generace o obor energetiky.

Společnost pořádá Soutěž diplomových a doktorandských prací ve vybraných energetických a elektrotechnických oborech – Cenu ČEZ. Dosud se zúčastnilo více než 125 velmi kvalitních odborných prací z celé republiky a někteří z nejlepších účastníků soutěže již pracují ve Skupině ČEZ, a. s.

5.6 Personální informační systém

Ve firmě je využíván manažerský informační systém **SAP R/3**, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Tento systém podporuje evidenci v oblasti financí, majetku, účetnictví, personalistiky, fakturace, výroby, prodeje, atd.

V oddělení lidských zdrojů se program používá konkrétně pro plánování potřeby zaměstnanců, evidenci požadavků na konkrétní pracovní místo, plánování školení a kurzů, odměňování pracovníků, sledování docházkových dat, stanovení pracovní doby atd.

5.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody v ČEZ, a. s., i v dceřiných společnostech představují širokou škálu benefitů, které mají buď přímou peněžitou formu (např. sociální výpomoc), anebo podobu výhod nepřímé peněžité hodnoty – závodní stravování, zdravotní péče, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění, poskytování bezúročných půjček, příspěvek na odběr elektrické energie aj. Většina poskytovaných zaměstnaneckých výhod vyplývá z dohodnuté kolektivní smlouvy a jsou poskytovány plošně. Finanční prostředky vynaložené na sociální program ve společnosti dosahují nadstandardních částek. Na benefity má zaměstnanec nárok až po uplynutí zkušební doby (kromě příspěvku na stravování). Společnost poskytuje:

- **pružná pracovní doba**
- **zkrácená pracovní doba** na 7,5 hodin denně.
- **týden dovolené navíc nad rámec 4 týdnů** nařízených ze zákona.
- **finanční příspěvek na poukázku na stravování** v hodnotě 80 Kč je poskytován zaměstnancům, kteří odpracovali alespoň 3 hodiny v pracovní směně. Obědy jsou zajišťovány v zařízení závodního stravování přímo v budově.
- **finanční příspěvek na penzijní připojištění** do výše 3% vyměřovacího základu za daný měsíc, minimálně 500 Kč a maximálně 1 600 Kč měsíčně. Zaměstnanec musí mít s penzijním fondem uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s pravidelnými měsíčními platbami z vlastních prostředků nejméně ve výši 100 Kč.
- **finanční příspěvek na životní pojištění** ve výši 666 Kč měsíčně.
- **osobní účet** ve výši 8 000 Kč za rok. Z účtu je možné hradit:
 - rekreační poukazy (pobytové zájezdy, rehabilitační a lázeňské pobyty, dětská rekreace) zaměstnance a jeho rodinných příslušníků. Zaměstnavatel uhradí část faktury, v případě, že je fakturovaná částka vyšší než stav na osobním účtu, uhradí zaměstnanec rozdíl (složenkou, bezhotovostní platbou, srážkou ze mzdy) a poté je faktura uhrazena.

- elektrickou energii – zaměstnanec dostane jednorázový příspěvek na úhradu elektrické energie do výše 9 000 Kč, nejdříve s výplatou za měsíc listopad.
- penzijní připojištění – příspěvek na penzijní připojištění je hrazen jednou částkou za rok se mzdou za měsíc listopad nebo prosinec.

Také je možné čerpat osobní účet formou poukázek od společnosti Sodex ho, které se dále použijí pro nákup vstupenky do kulturního zařízení, na sportovní aktivity, jazykové kurzy atd. Je možné kombinovat všechny způsoby čerpání osobního účtu. Ve všech případech zaměstnanec musí vyplnit formulář určený k čerpání osobního účtu. Tento benefit má nejširší možnost využití.

- **příspěvek na úhradu elektrické energie** v hodnotě 7 000 za rok, který je proplácen do mzdy nebo je převeden do osobního účtu, na životní nebo penzijní pojištění.
- **rekreace zaměstnanců** je poskytována ve střediscích provozovaných společnostmi ČEZ Správa majetku. Ve východních Čechách je využíváno 7 objektů. Snahou společnosti je tento benefit postupně omezovat až zrušit a nahradit ji poukázkami Flexi Pass.
- **závodní preventivní lékařská péče** – zaměstnavatelem jsou hrazeny vstupní, výstupní, periodické a další prohlídky zaměstnanců vyžádané zaměstnavatelem, na které se nevztahují směrnice ministerstva zdravotnictví.
- **jednorázová sociální výpomoc** je poskytována zaměstnanci v mimořádně závažných případech, maximálně do výše 75 000 Kč nenávratně. V případě úmrtí zaměstnance z jiných důvodů než v souvislosti s pracovním úrazem nebo při jiných tragických událostech může být zaměstnanci nebo jeho pozůstalým vyplácena mimořádná sociální výpomoc až do výše 100 000 Kč. Mimořádná sociální výpomoc je také vyplácena zaměstnanci, který byl uznán plně invalidním v důsledku pracovního úrazu (výše výpomoci závisí na ekonomických možnostech zaměstnavatele).
- **finanční příspěvek** ve výši 200 Kč za den v průběhu prvních tří kalendářních dnů nemoci zaměstnance.
- **preventivní očkování a přeočkování** proti klíšťové encefalitidě je hrazeno zaměstnancům zařazeným na pracovní místa: montér měření retail I a II, vedoucí

technik měření retail, specialista měření A, B, vedoucí technik měření A, B, technik měření A, B, odčítač, technik ntz junior, technik ntz senior.

- **zvýšené odstupné** při rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů.
- **úhrada rekvalifikace** do výše 20 000 Kč při rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů, v případě zájmu pracovníka.
- **společenské akce** určené pro bývalé zaměstnance – důchodce, zajišťované v regionu, kde pracovali, v rámci *systemu péče o důchodce* (činnost klubu důchodců, zájezdy, setkání, kulturní akce, životní jubilea).

Mezi *výhody spojené s délkou zaměstnání* patří:

- **odměna při dosažení věku 50ti let** – jde o jednorázovou odměnu splatnou v daném roce, odměnu přiznává vedoucí zaměstnanec podle následující tabulky:

| Doba zaměstnání v energetice | Výše odměny |
|-------------------------------------|--------------------|
| Nejméně 5 let | 10 000 Kč |
| Nejméně 10 let | 20 000 Kč |
| Nejméně 15 let | 30 000 Kč |
| Nejméně 20 let | 40 000 Kč |

Tabulka 2: Pásma odměn při dosažení věku 50 let⁹

- **odměna při skončení pracovního poměru a odchodu do důchodu** je vyplácena zaměstnancům, jejichž pracovní poměr ve společnosti trval nepřetržitě nejméně 5 let. Výše odměny je stanovena podle odpracovaných let v energetice následovně:

- více než 5 let – 2 násobek průměrného výdělku zaměstnance
- více než 10 let – 3 násobek
- více než 15 let – 4 násobek
- více než 20 let – 5 násobek
- více než 25 let – 6 násobek

Minimální výše odměny činí jednonásobek průměrného výdělku zaměstnance.

⁹ Zdroj: Kolektivní smlouva 2008 – 2010 ČEZ Měření, s. r. o., s. 14

Mezi další výhody vyplývající z kolektivní smlouvy patří *výhody spojené s funkcí, kterou zaměstnanec zastává*:

- **Program podpora mobility** představuje souhrn určitých výhod, určené pro klíčové zaměstnance společnosti, kteří se přesouvají do nového místa výkonu práce v rámci ČR. Program je nenárokový a je využíván jako motivační prostředek. O zařazení do programu rozhoduje generální ředitel společnosti. Do programu může být zařazen zaměstnanec, který splňuje podmínky:
 - vzdálenost bydliště zaměstnance od nového místa výkonu práce je delší než 60 km,
 - zaměstnanec mění místo výkonu práce na žádost a z důvodů potřeby společnosti, která má zájem na jeho zařazení do Programu,
 - pracovní poměr klíčového zaměstnance trvá u společnosti minimálně čtvrt roku.

Rozsah programu

Zaměstnancům zařazeným do Programu se poskytuje následující podpora:

- přechodné ubytování v místě výkonu práce (v případě, že se neposkytuje příspěvek na dopravu) nebo,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na cesty za rodinou – je poskytován vybraným funkcím.

Datum zařazení do Programu a tedy i čerpání výhod z tohoto Programu počíná prvním dnem následujícího měsíce ode dne rozhodnutí generálního ředitele. Všechny výhody Programu podpora mobility jsou poskytovány maximálně 3 roky od data zařazení zaměstnance do Programu.

Přechodné ubytování v místě výkonu práce

Zaměstnanci zařazení do Programu mají nárok na přechodné ubytování s parametry dle tabulky č. 3. Kategorie ubytování „byt“ a „byt plus“ umožňuje případné ubytování i s rodinnými příslušníky. Náklady na přechodné ubytování jsou v prvním roce hrazeny společností ve výši 100%, v druhém roce 70% a v třetím roce 50% z ceny. Náklady na přechodné ubytování se rozumí náklady na nájem a náklady na služby s užíváním bytu související – tj. energie, vodné, stočné, parkovací stání pro vozidlo k služebním i soukromým účelům a případně úklidové služby.

| Funkce | Ubytování | | | Společnost nese náklady na přechodné ubytování ve výši (x % z max. limitu) | | |
|---|------------|---------------|--|--|--------|--------|
| | Kategorie* | Typ ubytování | Maximální úhrada společnosti za ubytování/měsíc (max. limit) | 1. rok | 2. rok | 3. rok |
| GŘ (výjimečně ŘÚ) | „Byt plus“ | Byt | 15 000 Kč | 100 % | 70 % | 50 % |
| ŘÚ (výjimečně VODB) | „Byt“ | Byt | 12 500 Kč | 100 % | 70 % | 50 % |
| VODB (výjimečně VO) | „Garsonka“ | Byt | 10 000 Kč | 100 % | 70 % | 50 % |
| VO, vybrané funkce typu „specialistů“, specialista, ostatní zaměstnanci | „Ubytovna“ | Ubytovna | 8 000 Kč | 100 % | 70 % | 50 % |

Tabulka 3: Přechodné ubytování - rozložení nákladů [20]

* zařazení zaměstnance do příslušné kategorie je pravomocí manažera lidských zdrojů

Příspěvek na dopravu

Zaměstnanec zařazený do Programu podpora mobility může využít místo možnosti přechodného ubytování v místě výkonu práce příspěvek na dopravu. Příspěvek na dopravu je stanoven jako x % z maximálního limitu hodnoty přechodného ubytování, viz tabulka 4. Příspěvek na dopravu je zaměstnanci vyplácen formou měsíčního paušálu ve mzdě.

| Funkce | Kategorie * | Příspěvek na dopravu (x % z max. limitu) | | |
|---|-----------------------|--|--------|--------|
| | Maximální limit/měsíc | 1. rok | 2. rok | 3. rok |
| GŘ (výjimečně ŘÚ) | 15 000 Kč | 70 % | 50 % | 35 % |
| ŘÚ (výjimečně VODB) | 12 500 | 70 % | 50 % | 35 % |
| VODB (výjimečně VO) | 10 000 | 70 % | 50 % | 35 % |
| VO, vybrané funkce typu „specialistů“, specialista, ostatní zaměstnanci | 8 000 | 70 % | 50 % | 35 % |

Tabulka 4: Příspěvek na dopravu [20]

* zařazení zaměstnance do příslušné kategorie je pravomocí manažera lidských zdrojů

Příspěvek na cesty za rodinou

Příspěvek na cesty za rodinou je poskytován zaměstnanci, který je zařazen do Programu v kategorii byt nebo byt plus a který využije možnost ubytování v novém místě výkonu práce avšak bez rodiny. Příspěvek je vyplácen měsíčně formou paušální částky. [20]

- **osobní automobil, mobilní telefon, notebook** – prostředky potřebné pro výkon pozice.

Přestože jsou na poskytování benefitů ze strany zaměstnavatele vynakládány značné finanční prostředky, jsou benefity často zaměstnanci chápány jako nárok či přirozená součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péče a ocenění. Snahou zaměstnavatele je nabízet zaměstnancům především takové benefity, které jsou pro ně výhodné možnostmi co nejširšího čerpání.¹⁰

Budoucím cílem společnosti je vytvořit co nejrozmanitější nabídku benefitů, např. u příspěvku na elektrickou energii existuje více možností využití. Dále je zde snaha o rozšíření možností jak využívat osobní účet. V rámci pilotního projektu byla v roce 2008 pro zaměstnance ČEZ, a. s., dána možnost čerpat osobní účet prostřednictvím Flexi Passů. Pokud se projekt osvědčí, bude tato výhoda rozšířena do celé Skupiny ČEZ.

¹⁰ http://www.cez.cz/edee/content/file/CezNews_02_08_XIV.pdf [cit. 2008-05-01]

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Jak jsem se mohla přesvědčit v průběhu zpracování práce, podnik má propracovaný a využívaný motivační program. Přece jen v něm ale lze spatřit určité nedostatky, které by šly dle mého názoru snadno odstranit.

V současné době je ve společnosti uplatňována široká škála zaměstnaneckých výhod – ty představují peněžní i nepeněžní plnění, kam patří zejména mzdové ohodnocení, zkrácená pracovní doba, osobní účty, prodloužená dovolená a další. Z popsánoho motivačního programu lze odvodit, že se firma snaží motivovat pracovníky především prostřednictvím hmotných stimulů. Koncepce tohoto systému vychází ze skutečnosti, že hlavně peněžní odměna je pro většinu lidí velmi důležitá a že je to vysoce ceněná forma odměny. Přesto by autorka navrhovala zahrnout do programu i nehmotné stimulační odměny, např. změny v organizaci práce, rozšíření pracovní náplně, zvýšení odpovědnosti atd. Tyto formy odměňování získávají na popularitě, protože jsou považovány za prostředky zvyšování produktivity.

Autorka je na základě získaných poznatků přesvědčena o možnosti rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod. Za benefit, který autorka postrádá a přitom je obvyklý ve velkých společnostech, považuje pořádání skupinových (firemních) programů – paintball, rafting, lanové aktivity, paragliding, zorbing nebo víkendová vzdělávací rodinná setkání.

Dosavadní programy jsou organizovány jen v rámci celé Skupiny, na kterých mají pracovníci možnost setkat se napříč Skupinou. Ale autorka se domnívá, že skupinové programy pořádané také dceřinými společnostmi v Hradci Králové budou pro zaměstnance přínosnější v tom, že povedou díky neformálnímu prostředí k efektivnějšímu formování pracovních kolektivů a vztahů mezi zaměstnanci než v pracovním prostředí. V takovém kolektivu fungují dobré vztahy s nadřízenými a spolupracovníky a jsou zárukou stabilního výkonu pracovníků i stability pracovníka v podniku, což je pro stimulaci důležité.

System vzdělávání zaměstnanců v ČEZ, a. s., je značně propracovaný. Samozřejmostí je poskytování zákonných školení i seminářů vyplývajících z legislativních změn. Kromě těchto vzdělávacích aktivit společnost nabízí svým zaměstnancům absolvování kurzů zaměřených na rozvoj osobnosti, kde existuje široká nabídka. Protože tento druh kurzu je chápán jako doplňující kvalifikace, je potřeba klást zvýšený důraz na stimulační odměny po absolvování kurzu. Tuto odezvu zaměstnancům od vedení

společnosti či jejich vedoucích autorka postrádá, proto navrhuje, aby byli zaměstnanci po úspěšném zakončení kurzu odměněni peněžními (odměna) či nepeněžními (povýšení) stimulačními odměnami, které jistě povedou ke zvýšení pracovního nasazení.

Dále autorka navrhuje, aby se vedoucí zaměstnanec, který vysílá své pracovníky na kurz probíhající v několika sezeních (např. jazykový kurz), průběžně zajímal o pokroky pracovníků. To lze realizovat krátkými znalostními testy či podáním písemné nebo ústní zprávy o probrané látce. Jistě by se tak zvýšila efektivita práce zaměstnance i jeho motivace postupovat ve výuce rychleji a kvalitněji.

7 ZÁVĚR

V současné době jsou lidské zdroje nejcennějším zdrojem v organizaci. Pouze jejich správným vedením a péčí o ně lze dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Proto se v moderním managementu klade na tuto oblast největší důraz. Lidské zdroje se musí plánovat, ne chaoticky vytvářet. Vždy se musí vycházet z reálných potřeb organizace nezbytných pro splnění zvolených strategií. Pro pracovníky je nutné zajišťovat jejich neustálý odborný růst a výsledky jejich práce pravidelně hodnotit. Pouze vhodná stimulace vede k maximálním výkonům pracovníků.

Motivační nástroje musí být v podniku nastaveny tak, aby motivovaly pracovníky k lepším pracovním výkonům a tím k vyšší spokojenosti zákazníků a také k zamezení fluktuace zaměstnanců a tím k ušetření finančních prostředků, které jsou vynaloženy na adaptaci nového pracovníka na odbornou pozici.

Je všeobecně známo, že nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec. Je tedy důležité stanovit nástroje motivačního systému tak, aby vyhovovaly většině zaměstnanců. Potom bude takový systém optimálně fungovat a přinese očekávané výsledky. Systém by měl podporovat lepší výkony, iniciativu a nové nápady pracovníků.

Motivační systém by měl obsahovat složky hmotné (finanční, nefinanční) i nehmotné. Mezi důležité motivátory patří uznání, možnost profesního růstu, vzdělávání a rozvoje a další.

Lidé nepracují jen proto, aby si vydělali peníze. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými a možnosti rozvoje jsou velmi silnými motivačními faktory. Zaměstnavatel by měl svým pracovníkům poskytnout takové formy ohodnocení a zaměstnanecké výhody, o které opravdu stojí a které reálně využijí. Jinak je nemotivují a ztrácejí smysl.

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy stimulace v ČEZ, a. s., dále zhodnocení současného stavu a navržení opatření na jeho zlepšení v oblasti stimulace a motivace pracovníků.

Skupina ČEZ, a. s., nejvýznamnější energetické uskupení střední a východní Evropy a nejsilnější subjekt domácího energetického trhu, si uvědomuje důležitost lidského faktoru. Proto patří rozvíjení lidského potenciálu mezi klíčové principy firemní

kultury. Skupina ČEZ modernizuje hlavně systémy vzdělávání, hodnocení a odměňování – cílem těchto systémů je podpora týmové práce, vysoká profesionalita a osobní kvalita zaměstnance.

Práce představuje zmapování jedné z oblastí řízení lidských zdrojů – motivaci a stimulaci zaměstnanců. Téma motivace a stimulace pracovníků je, a i v budoucnu bude, velmi aktuální. Lidé totiž představují pro podniky nejvzácnější interní zdroj, protože jsou jejich životadárnou silou.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
5. BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-455-7104-05.
6. DONNELLY, J., H.; GIBSON, J., L.; IVANCEVICH, J., M. *Management*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
7. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
8. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
10. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
11. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
12. ROBBINS, S., P., COULTER, M., K. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
13. VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
14. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
15. VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Praha : Nakladatelství HZ, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

internetové zdroje:

16. www stránky Skupiny ČEZ, a. s., URL: <<http://www.cez.cz/cs/uvod.html>> [cit. 2008-02-10].
17. výroční zpráva 2006 Skupiny ČEZ, a. s., URL: <<http://www.cez.cz/cs/investori/financni-informace/vyrocní-zpravy/12.html>> [cit. 2008-02-14].
18. zpráva o společenské odpovědnosti ČEZ, a. s., URL: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti/soucasnost.html>> [cit. 2008-02-18].

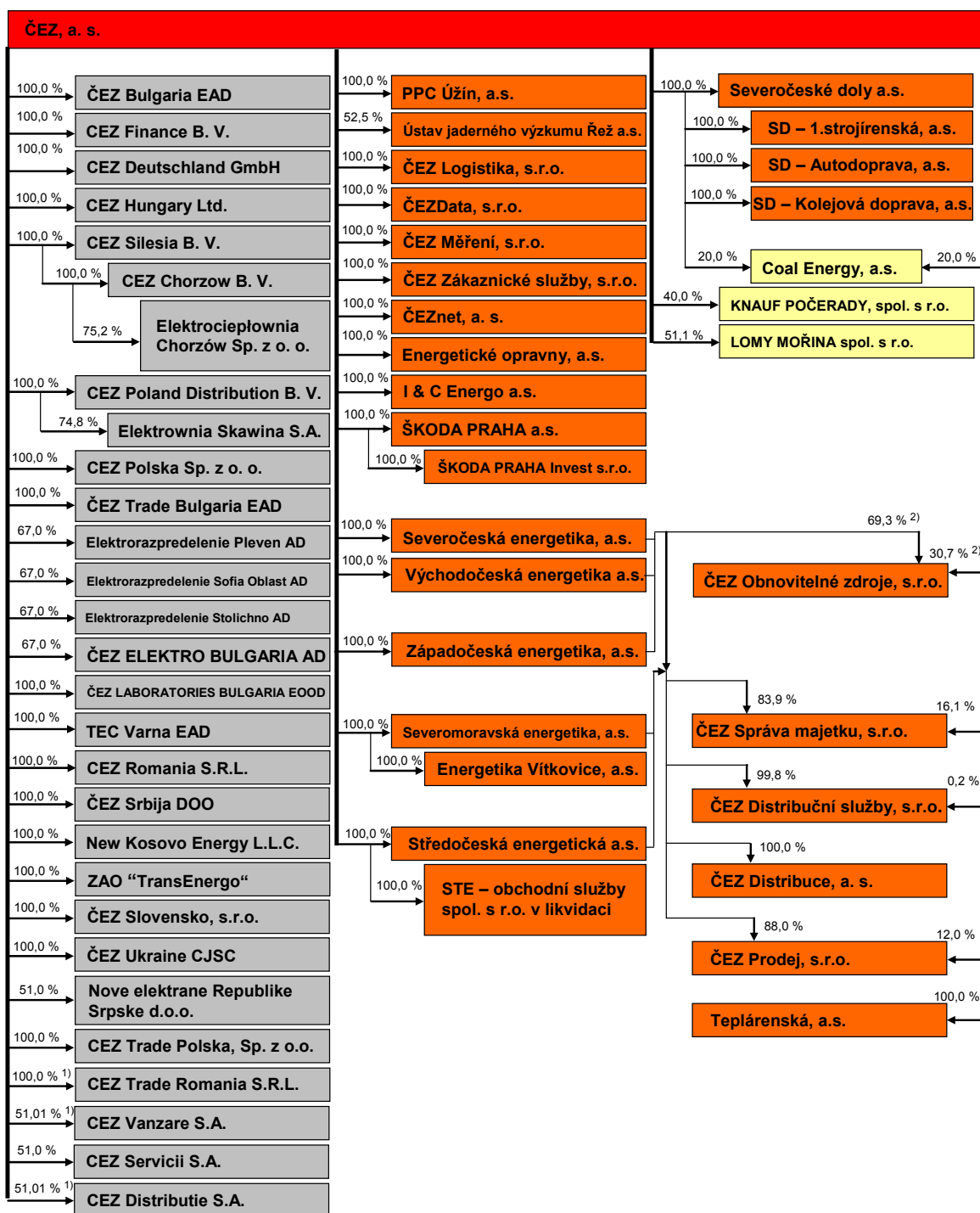
jiné zdroje:

19. Kolektivní smlouva 2008 – 2010 ČEZ Měření, s. r. o.
20. Směrnice ČOZ_SME_0002r00 ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o.

9 SEZNAM PŘÍLOH

1. Konsolidační celek Skupiny ČEZ, a. s.
2. Organizační struktura ČEZ, a. s.
3. Struktura divize personalistiky
4. Mapa teritoriální působnosti a mapa rozložení zdrojů
5. Seznam kurzů v katalogu rozvojových potřeb

Konsolidační celek Skupiny ČEZ



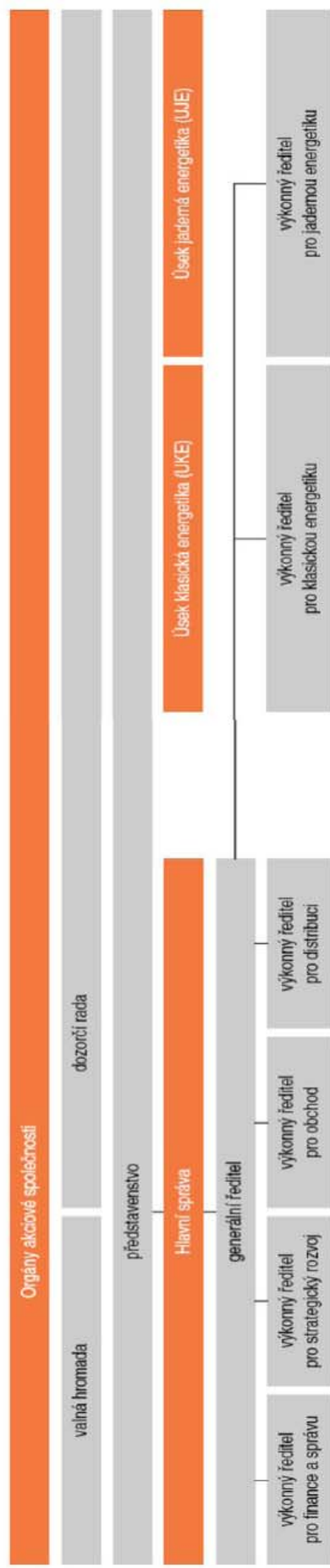
■ dceřiné společnosti – Česká republika

■ dceřiné společnosti – zahraničí

■ přidružené společnosti (ekvivalenční metoda konsolidace)

% znázorňují podíl ovládající osoby na základním kapitálu společnosti

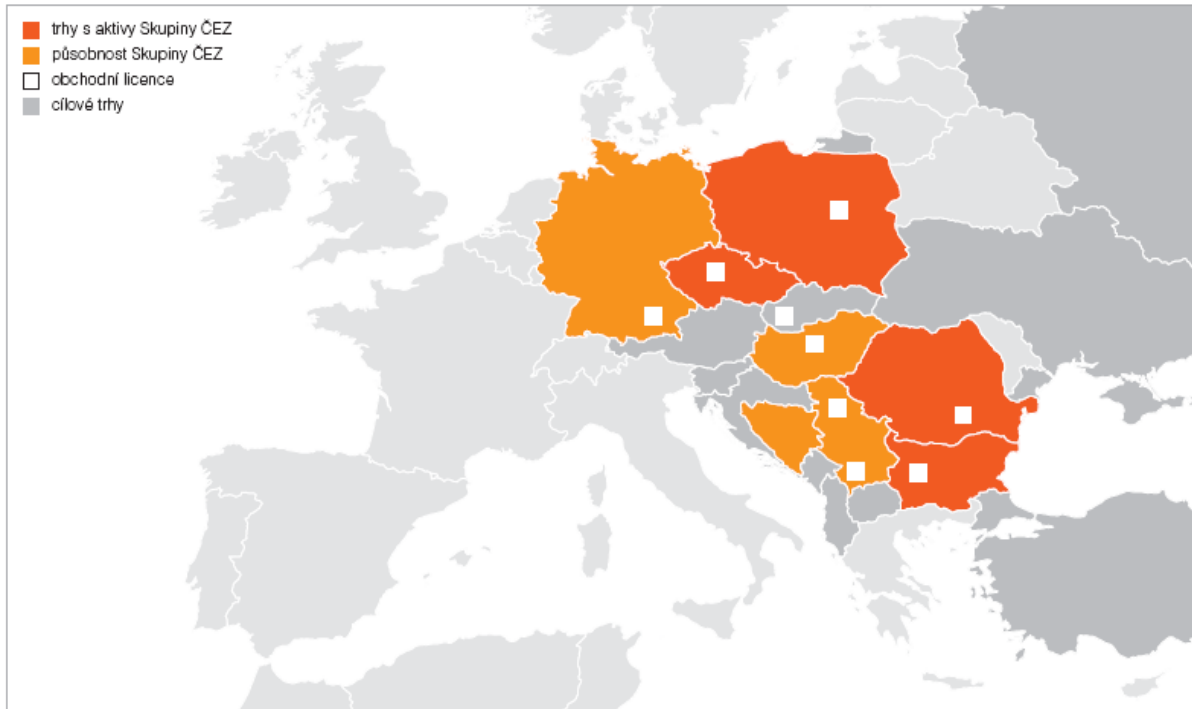
- 1) Uveden celkový podíl členů Skupiny ČEZ. Rozhodující podíl vlastní ČEZ, a. s., nepatrné podíly vlastní 100% členové Skupiny ČEZ.
- 2) Uveden podíl na hlasovacích právech.



DIVIZE PERSONALISTIKA ČEZ, a. s., - organizační struktura k 1. 1. 2008



Teritoriální působnost Skupiny ČEZ



Rozmístění výrobních zdrojů Skupiny ČEZ v České republice



- | | |
|--|--|
| 2 jaderné | 1 černouhelná |
| 31 vodních | 2 větrné |
| 3 přečerpávací | 1 sluneční |
| 13 hnědouhelných | 1 černouhelná se spalováním koksárenského plynu |
| 1 teplárna | 1 paroplynová |

Název oranžovými písmeny = vlastnictví ČEZ, a. s.

Název černými písmeny = vlastnictví jiného členu Skupiny ČEZ

OBSAH KATALOGU DLE JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ

01 KOMUNIKACE

- 01 Komunikace po telefonu
- 02 Přímá komunikace – základy
- 03 Komunikační dovednosti – přímá komunikace
- 04 Komunikace změn
- 05 Přesvědčování – argumentace – vyjednávání
- 06 Zvládání konfliktních situací
- 07 Krizová komunikace
- 08 Multikulturní komunikace
- 09 Základy prezentačních dovedností
- 10 Prezentační dovednosti pro pokročilé

02 ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

- 01 Orientace na zákazníka
- 02 Vnitřní zákazník
- 03 Zákaznický přístup
- 04 Řízení vztahů se zákazníky
- 05 Obchodní dovednosti

03 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

- 01 Delegování
- 02 Efektivní řízení porad
- 03 Hodnocení výkonu – účinná zpětná vazba
- 04 Manažer jako kouč
- 05 Vedení lidí
- 06 Vedení týmu
- 07 Manažerské dovednosti pro nové vedoucí zaměstnance
- 08 Kompetentní manažer
- 09 Efektivní manažer
- 10 Manažerské dovednosti

04 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

- 01 Základy plánování a řízení projektů
- 02 Projektové řízení pro pokročilé
- 03 Řízení a vedení projektového týmu
- 04 Práce v projektovém týmu

05 FIREMNÍ KULTURA

- 01 Firemní kultura podněcující výkonnost
- 02 Firemní kultura v období změn
- 03 Interkulturní management
- 04 Změny postojů a jejich udržení
- 05 Firemní kultura

06 ROZHODOVACÍ PROCES

- 01 Rozhodování
- 02 Řešení problémů
- 03 Řešení obtížných situací
- 04 Risk management

07 SEBEŘÍZENÍ

- 01 Odolnost vůči stresu
- 02 Jak řešit krizové situace
- 03 Techniky tvůrčí práce
- 04 Emoční inteligence
- 05 Sebeprosazení
- 06 Jak řídit svůj čas
- 07 Time management
- 08 Vysoce efektivní manažer
- 09 Image manažera
- 10 Společenské chování a vystupování
- 11 Základy pro lektorskou činnost
- 12 Rozvoj lektorských dovedností
- 13 Zvládání změn ve firmě
- 14 Řízení změn ve firmě
- 15 Zvládání zátěže
- 16 Jak si poradit v krizových situacích

08 BUDOVÁNÍ TÝMŮ

- 01 Teamspirit Events
- 02 Teambuilding
- 03 Outdoor Management Training
- 04 Teamwork Training
- 05 Leadership Training

09 WORKSHOPY

10 NOVINKY

11 CENÍK
