

KOMPARACE MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ VYBRANÝCH PODNIKŮ

Vendula Teturová^{a)}, Renáta Myšková^{b)}

^{a)} Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice, ^{b)} Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Abstract: *This article deals with the comparison of specific employee motivation programs in areas of remuneration, social policy and employee education. After the definition of theoretical background there is a brief description of survey methodology. The data were gathered from the web sites of selected companies. Then this article includes the characterization of these enterprises as well as the comparison of specific employee motivation programs. The conclusion involves the improvement suggestions of these programs.*

Keywords: *Motivation, Motivation Program, Personnel Policies, Remuneration, Education and Training, Human Resources Management*

1. Úvod

Problematika motivace a stimulace pracovníků má pro mnoho podniků v současné době stále velký význam. Samotná motivace totiž patří mezi podmínky efektivního pracovního výkonu. Je však důležité si uvědomit, že lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem [ARMSTRONG, 2009, s. 219]. Snahou vedoucích pracovníků by tedy mělo být vytvoření vhodné kombinace finančních a nefinančních nástrojů motivace, aby prostřednictvím splnění cílů jednotlivců byly splněny cíle podniku. Důraz by měl být rovněž kladen na spravedlivé odměňování, které patří mezi fundamentální východiska „sociálního smíru“. Dalším důležitým aspektem je rovněž vytvoření pozitivního pracovního prostředí.

Cílem tohoto příspěvku je komparace konkrétních motivačních programů. Pro splnění uvedeného cíle byla stanovena základní teoretická východiska, mezi něž patří vymezení pojmu motivace, přístupů k motivaci a dále specifických aspektů při procesu tvorby motivačního programu. Následující kapitola se zabývá rešerší odborné literatury, která se vztahuje ke zkoumané problematice. Praktická část tohoto příspěvku se pak věnuje reálným programům motivace. Ze všeho nejdříve je uvedena deskripce metodiky průzkumu dat získaných z webových stránek vybraných podniků a po jejím stručném vymezení následuje charakteristika těchto podniků. Důraz je pak kladen na komparaci motivačních programů zvolených obchodních společností, a to v oblastech týkajících se odměňování, sociální politiky a také vzdělávání lidských zdrojů.

2. Teoretická východiska řešené problematiky

Rešerše odborné literatury týkající se programů motivace se zaměřuje zejména na formulaci pojmového aparátu a dále na skutečnosti, které je nutné zohlednit při tvorbě zmiňovaných programů.

2.1 Vymezení pojmu motivace a přístupů k motivaci

Dříve, než se budeme zabývat problematikou motivačních programů, tak definujeme samotný pojem motivace a dále zmíníme základní přístupy k motivaci zaměstnanců. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování [ARMSTRONG, 2009, s. 220]. Snahou je dosažení určitého cíle, resp. takové odměny, jež umožní uspokojení potřeb jednotlivce. Motivaci však také můžeme vnímat jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují [PAUKNEROVÁ, 2006, s. 173]. Další definice uvádí, že se jedná o postulovaný proces, určující zaměření (zacílení), trvání a intenzitu jednání (chování) [NAKONEČNÝ, 2004, s. 15]. Samotná pracovní motivace^{1,2} je spojena s faktory, jež ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu [DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 168]. Zdroje pracovního jednání pak nalezneme v jeho vnitřní motivaci, ale také ve vnějších vlivech, resp. stimulech.

Přístupy k motivaci jsou založeny na konkrétních teoriích motivace³, které se člení do různých skupin. Pro tento příspěvek bylo zvoleno následující rozdělení: (1) teorie instrumentality, (2) teorie zaměřené na obsah (potřeby) a (3) teorie zaměřené na proces [ARMSTRONG, 2009, s. 221]⁴. Představitelem teorie instrumentality je F. W. Taylor. Tato teorie předpokládá návaznost mezi odměnami a tresty (resp. politikou cukru a biče) a dále výkonem zaměstnanců. Druhá skupina teorií motivace se zaměřuje na potřeby, resp. jejich uspokojování. Typickým představitelem je A. H. Maslow, který definoval tzv. hierarchii potřeb. Ta je představována potřebami: (1) nižšího řádu (fyziologickými, jistoty a bezpečí a sociálními) a (2) vyššího řádu (uznání a seberealizace). Potřeby vyšší úrovně se však objeví pouze tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně (blíže viz [DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997, s. 371]).

F. I. Herzberg je autorem dvoufaktorového modelu teorie motivace, který bývá v literatuře pro svou značnou specifickou uváděn samostatně. Tento model identifikuje řadu základních potřeb (viz dále). Uspokojení z práce ovlivňují: (1) motivační faktory (motivátory nebo satisfaktory) a (2) udržovací (hygienické) faktory (dissatisfaktory). První skupina faktorů motivuje jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Vedle toho druhá

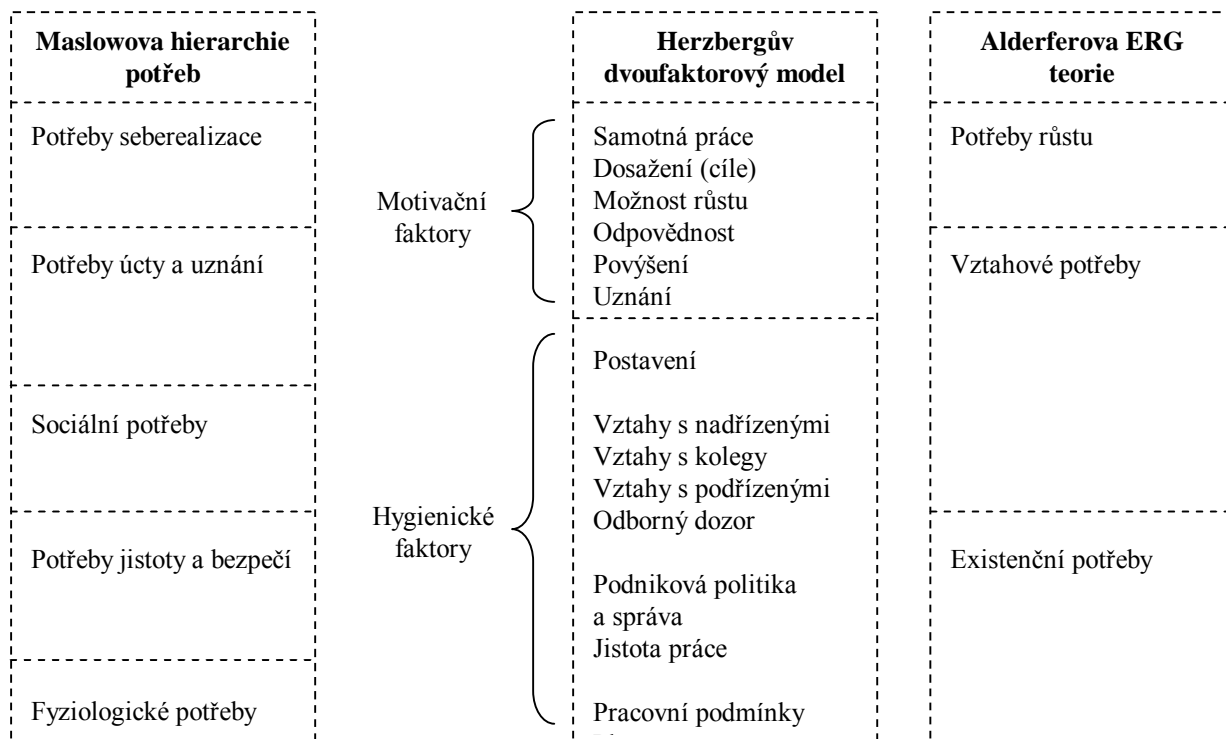
¹ Neboli „motivace na pracovišti“ (blíže viz [NAKONEČNÝ, 1992, s. 107-108]).

² Někteří autoři používají vedle pojmu „motivace“ také termín „pracovní motivace“. Oba tyto pojmy je možné považovat za správné [BLAŠKOVÁ, 2003, s. 163].

³ V následujícím textu jsou stručně vymezeny takové teorie (pracovní) motivace, které se pokládají (z hlediska jejich využití pro tento příspěvek) za nejvýznamnější.

⁴ Další (odlišné) rozdělení motivačních teorií používá např. F. Luthans; viz LUTHANS, F. *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill, 1992. 672 s. ISBN 978-0071126878.

skupina faktorů souvisí zejména s pracovním prostředím a slouží k prevenci nespokojenosti. Tyto faktory však mají pouze nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci (blíže viz [ARMSTRONG, 2009, s. 227]). Mezi další teorie zaměřené na obsah (potřeby) patří ERG teorie, jejímž autorem je C. P. Alderfer. Tato teorie se týká potřeb existenčních, vztahových a růstových. Srovnání teorie hierarchie potřeb, dvoufaktorového modelu a ERG teorie znázorňuje Obr. 1.



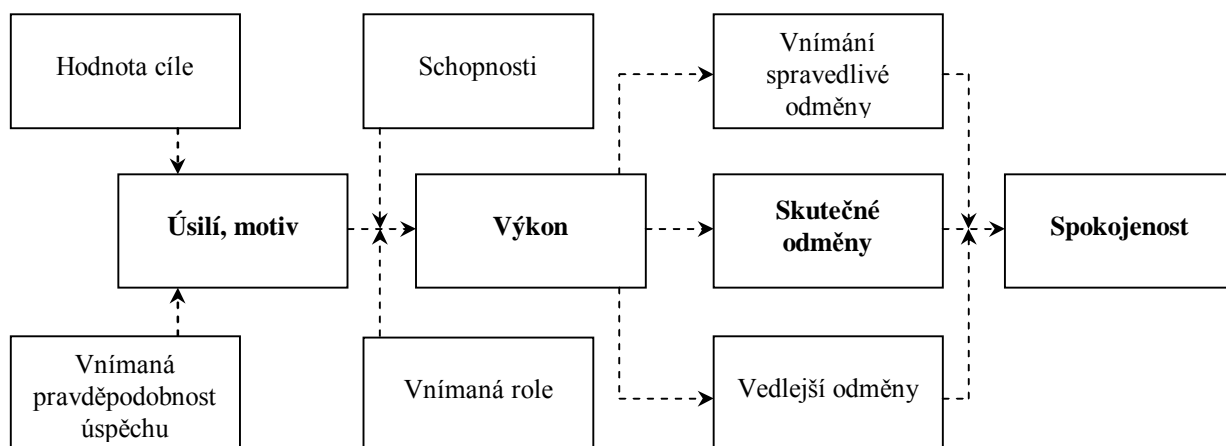
Obr. 1: Srovnání teorie hierarchie potřeb, dvoufaktorového modelu a ERG teorie

Zdroj: upraveno dle [NEWSTROM, DAVIS, 2002, s. 107]

Poslední skupinu teorií motivace tvoří ty, které jsou zaměřené na proces⁵. Jedná se o teorie, které se zaměřují na psychologické aspekty motivace související s: (1) očekáváními, (2) dosahováním cílů a (3) vnímáním spravedlnosti. Představitelem expektační teorie je V. H. Vroom. Motivace jednotlivce k činnosti závisí v tomto případě na očekávání hodnoty, kterou připisuje danému cíli, a dále pak na pravděpodobnosti, že bude při této aktivitě úspěšný. Samotná míra motivace je potom tím vyšší, čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení pravděpodobnější (viz [ZADRAŽILOVÁ, KHELEROVÁ, 1994, s. 140]). Uvedenou teorii blíže rozvinuli L. W. Porter a E. E. Lawler. Tito autoři se rovněž zabývali vztahem mezi úsilím a odměnou a dále akcentovali, že podmínkou žádoucího výkonu je efektivní úsilí

⁵ Tyto teorie se také nazývají kognitivní, resp. poznávací.

[ARMSTRONG, 2009, s. 225]. Následující Obr. 2 znázorňuje model motivace uvedených autorů.



Obr. 2: Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: [ŠTIKAR, 2003]

Teorii cíle zformulovali E. A. Locke a G. P. Latham. Jejím základním předpokladem je fakt, že pokud má zaměstnanec stanoveny konkrétní cíle, tak jsou jeho výkony vyšší. Tyto cíle však musí být reálné a splnitelné. Současně by zde však také neměla chybět (zpětná) návaznost na výkon. Pokud má pak zaměstnanec možnost na těchto cílech participovat, tak se jeho motivace zvyšuje. Teorie spravedlnosti, resp. rovnováhy vydání a zisku, je poslední ze skupiny teorií zaměřených na proces. Tato teorie, jejímž autorem je J. S. Adams, vychází z přesvědčení, že pokud se bude se zaměstnanci zacházet spravedlivě, tak bude jejich motivace vyšší. Každý člověk srovnává své pracovní „výdaje“ a zisky s „výdaji“ a zisky ostatních a snaží se odstranit potenciální nerovnováhu. Snahou je pak přizpůsobit výkon míře užitku, který člověk pociťuje (blíže viz [ZADRAŽILOVÁ, KHELEROVÁ, 1994, s. 140]).

2.2 Vymezení a tvorba motivačního programu

Mezi základní personální činnosti patří zpracování motivačního programu. Jedná se o vytvoření takového systému odměn, který je motivující, spravedlivý a podporující tvorbu sounáležitosti k podniku [LEDNICKÝ, 2005, s. 55]. Zahrnuje také identifikaci vhodných přístupů, opatření a nástrojů účinného motivování v podmínkách podniku. Musí být přizpůsobený podnikové kultuře, možnostem podniku a dále musí splňovat zásadu individuálního motivačního přístupu, ne celoplošného působení motivačních nástrojů [BLAŠKOVÁ, 2003, s. 175]. Motivační program podniku můžeme také chápat jako určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu podniku má za cíl aktivně ovlivnit

pracovní chování (výkon) a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků⁶ podniku [KLEIBL, 1995].

Motivační program by měl vycházet zejména z personální strategie podniku. Při jeho tvorbě je důležité zohlednit samotné zdroje pracovní motivace a tuto skutečnost také potvrzují výše popsané teorie motivace. Mezi základní zdroje patří: (1) potřeby, (2) přání, (3) návyky, (4) zájmy a (5) ideály (viz [LEDNICKÝ, 2005, s. 32]). Na každého jednotlivce ovšem působí jiné motivační faktory. Osobní preference jsou ovlivněny např. věkem, dosaženým vzděláním, pohlavím, pracovními zkušenostmi či stávající pracovní pozicí. Pokud je však motivační program dobře nastaven, tak může sloužit jako účinný nástroj efektivního řízení lidí [AIDAR, 2004]. Motivační program je jednoznačně podřízen úsilí o celkovou prosperitu podniku. Také zde platí, že podmínky, prostřednictvím kterých se zajišťuje prosperita, jsou shodné s podmínkami, které u pracovníků podniku stimulují⁷ výkonnost, tvořivost a spokojenost [BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994].

Pokud jsou pracovníci vhodně motivováni, tak to příznivě ovlivňuje úroveň jejich spokojenosti s prací a růst této spokojenosti pak vede ke zlepšenému pracovního výkonu. K dosažení zmíněného stavu je ovšem nutné, aby zaměstnanci dostali příležitost k požadovanému výkonu, měli potřebné znalosti a dovednosti a dále pak, aby byli odměňováni za dobře vykonanou práci pomocí systému peněžních či nepeněžních odměn (viz [ARMSTRONG, 2009, s. 229]). Podnikový management může při tvorbě motivačního programu využít následující stimuly: (1) hmotné ocenění, mezi které patří: a) finanční ocenění (mzda, plat,⁸ prémie nebo odměny), b) naturální ocenění a c) zaměstnanecké výhody, resp. benefity, a (2) nehmotné ocenění, mezi které patří morální ocenění pracovního výkonu, jež může být spojeno s hmotnými výhodami (viz [LEDNICKÝ, 2005, s. 33]).

Při tvorbě motivačního programu je důležité ze všeho nejdříve vyhodnotit stav a účinnost faktorů motivace a dále spokojenosti⁹, resp. nespokojenosti pracovníků. Na

⁶ Termíny „pracovníci“ a „zaměstnanci“ se mnohdy považují za synonyma. Ve skutečnosti tomu tak není, neboť zaměstnanci, tedy lidé pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy, tvoří jen část pracovníků organizace. Pracovníky organizace jsou i lidé, kteří v ní nebo pro ni pracují i na základě jiné smlouvy nebo dohody (např. manažerské smlouvy, leasingové smlouvy, dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti). [ARMSTRONG, 2009, s. 193]

⁷ Jako „stimul“ je označován vnější podnět, který vyvolává (pracovní) motivaci. Oproti tomu „motiv“ lze charakterizovat jako vnitřní pohnutku, která podněcuje člověka.

⁸ Mzda“ je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Vedle toho „plat“ je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je: a) stát; b) územní samosprávný celek; c) státní fond; d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů; e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona; nebo f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení (viz [Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, 2006]).

⁹ Úroveň spokojenosti lze zkoumat pomocí: (1) použití strukturovaných dotazníků, (2) použití rozhovorů, (3) kombinace dotazníku a rozhovoru či (4) využití diskusních skupin (blíže viz [ARMSTRONG, 2009, s. 229-230]).

základě získaných informací je pak nutné určit osobní preference každého jednotlivce, a to z důvodu identifikace konkrétních motivačních profilů. Pokud jsou tyto profily podobné, tak je možné vytvářet programy motivace pro specifické skupiny pracovníků. Ze zjištěného stavu vychází vymezení motivačního klimatu, kdy je podstatné zjistit příčiny pracovní spokojenosti (nespokojenosti). Mezi další kroky patří stanovení cílů motivačního programu, tedy určení takového stavu a úrovně (pracovní) motivace, které jsou žádoucí s ohledem na splnění podnikových cílů. K zabezpečení těchto cílů je nutné zvolit vhodné motivační nástroje - ty by měly působit zejména pozitivně¹⁰, tedy tak, aby pracovní výkonnost spíše podněcovaly, než naopak.

Finanční ocenění je pouze jedním z mnoha nástrojů motivace. Mezi ty další patří např. pochvala, stanovení reálných a splnitelných cílů, vhodné vymezení pracovní náplně, uplatnění participace zaměstnanců, poskytnutí přiměřené pravomoci, odpovědnosti, zpětné vazby, výkonné techniky a zařízení pro práci, projevení pozitivních rysů osobnosti nadřízeného pracovníka, uplatnění vhodného stylu vedení, dodržení korektnosti ze strany nadřízeného pracovníka i podniku, zapojení zaměstnanců do řešení důležitých pracovních problémů či poskytnutí relevantních informací (blíže viz [BLAŠKOVÁ, 2003, s. 176-179]). S ohledem na spokojenost pracovníků je rovněž nutné, aby systém odměňování byl vnímán jako spravedlivý¹¹. Při realizaci motivačního programu je pak důležitá jak zmiňovaná zpětná vazba od pracovníků, tak i přiměřená reakce na tuto vazbu ze strany vedoucích zaměstnanců.

3. Komparace motivačních programů vybraných podniků

Zpracování motivačního programu však nemusí být z teoretického a praktického hlediska ve vzájemném souladu. Z tohoto důvodu se následující text věnuje reálným programům motivace, resp. jejich specifickým oblastem: (1) odměňování, (2) sociální politice a (3) vzdělávání.

3.1 Metodika průzkumu dat

Pro získání relevantních informací týkajících se řešené problematiky bylo uskutečněno specifické šetření dat, a to v měsících duben až září roku 2010. Potřebné údaje byly získány, jak již bylo uvedeno, zejména z webových stránek vybraných obchodních společností, které působí na českém trhu práce. Údaje uvedené na webových stránkách podniků nabývají v současné době stále více na významu. Jedná se totiž často o hlavní zdroj informací pro potenciální zaměstnance, partnery či investory. Mezi zvolené podniky¹² patří ČEZ, a. s. a RWE Transgas, a.s. náležící do odvětví výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry. Určování kritérií výběru bylo ovlivněno především umístěním v žebříčku nejvýznamnějších podniků České republiky podle tržeb za rok 2009 (viz Příl. 1). Při sběru dat však byly rovněž využity všechny

¹⁰ Pokud na zaměstnance působí množství negativních vlivů, tak může dojít i k tzv. nežádoucí motivaci, resp. demotivaci.

¹¹ Aby tedy nedocházelo k finančnímu podhodnocování nebo nadhodnocování.

¹² Obchodní názvy těchto podniků jsou uvedeny dle jejich zápisu v obchodním rejstříku.

volně přístupné elektronické informační zdroje. Po analýze a syntéze zjištěných údajů následovala samotná komparace konkrétních motivačních programů.

3.2 Charakteristika zvolených obchodních společností

Společnost ČEZ, a. s. byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku České republiky. Ta je zároveň většinovým vlastníkem tohoto podniku. Ke dni 31. 12. 2009 činil podíl České republiky na základním kapitálu celkem 69,8 %. Hlavním předmětem činnosti této společnosti je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy, současně se však zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla. Po spojení ČEZ, a. s. s distribučními podniky¹³ vznikla v roce 2003 Skupina ČEZ (blíže viz [Skupina ČEZ, 2010]). Společnost ČEZ, a. s. je její mateřskou společností. Skupina ČEZ patří v současné době mezi významné energetické koncerny, které působí ve střední a jihovýchodní Evropě. Ke dni 31. 12. 2009 činil fyzický počet zaměstnanců (plně konsolidovaných společností Skupiny ČEZ) celkem 32 985 (z toho 20 063 osob pracovalo v České republice; viz dokumenty podniku¹⁴, 2009). Oproti roku 2008 došlo k navýšení o 21,1 % zaměstnanců.

Společnost RWE Transgas, a.s. byla založena v roce 2001. Jedná se o vedoucí společnost skupiny RWE v České republice¹⁵. Hlavním předmětem činnosti RWE Transgas, a.s. je dovoz zemního plynu včetně obchodu se zemním plynem. Tato společnost obchoduje od roku 2010 také s elektrickou energií. Skupina RWE v České republice náleží pod divizi RWE AG. Ta je zároveň mateřskou společností celého koncernu (viz [RWE, 2010]). RWE patří rovněž mezi významné evropské energetické koncerny. Hlavními trhy jsou Německo a dále střední a východní Evropa. Ke dni 31. 12. 2009 evidovala společnost RWE Transgas, a.s. celkem 289 zaměstnanců (celá skupina RWE v České republice zaměstnává přibližně 5 000 pracovníků; viz dokumenty podniku, 2009). Oproti roku 2008 došlo k navýšení o 12,9 % osob. Na tento meziroční nárůst měl vliv zejména převod zaměstnanců z regionálních plynárenských společností.

3.3 Komparace konkrétních motivačních programů

Údaje o motivaci, resp. motivačních programech byly umístěny v různých částech webových stránek vybraných podniků, a to zejména v sekcích týkajících se kariéry (současných či budoucích) pracovníků. Srovnávané oblasti jsou blíže vymezeny v následujícím textu.

¹³ Mezi tyto společnosti patří Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika.

¹⁴ Tyto dokumenty zahrnují např. výroční či jiné zprávy, kodexy apod. (období 2010 – 2009); blíže viz [Skupina ČEZ, 2010], [RWE, 2010].

¹⁵ Mezi společnosti skupiny RWE v České republice náleží RWE Energie, Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská.

3.3.1 Oblast odměňování

Podniková kultura společnosti ČEZ, a. s. je orientována především na výkon jednotlivce. Z tohoto důvodu závisí konečná výše mzdy hlavně na výkonu a dále na výsledcích práce každého zaměstnance. Samotné odměňování je realizováno jak tarifní, tak smluvní mzdou. V rámci tarifní mzdy (kde se využívá 12 tarifních tříd) se kromě pevné složky rovněž zohledňují pohyblivé složky. Mezi ty patří: (1) osobní ohodnocení, (2) prémie a (3) příplatky (blíže viz [BRODSKÝ, CHMELAROVÁ, 2008, s. 52-53]). Osobní ohodnocení dosahuje maximálně 15 % tarifní mzdy a vyplácí se měsíčně. Prémie jsou stanoveny ve výši maximálně 30 % ze základní mzdy. Jejich výplata pak probíhá čtvrtletně. Příplatky se určují kolektivní smlouvou a vyplácí se nad rámec stanovený zákoníkem práce. Výše příplatků je stanovena sazbou za hodinu nebo procentní sazbou z průměrného výdělku za hodinu.

U smluvní mzdy se na základě ročního hodnocení zaměstnanců a dále výsledků hospodaření společnosti vyplácí roční odměny. Tato forma mzdy je typická hlavně pro vedoucí pracovníky. Samotné vyplácení odměn manažerům tohoto podniku však bývá mnohdy velmi diskutabilní. Příkladem může být zavedení tzv. akciového motivačního programu v roce 2001. Společnost ČEZ, a. s. kromě mezd, které se pohybují nad celostátním průměrem, také nabízí řadu benefitů, popř. nadstandardní péči a (mimořádná) ocenění. Poskytované benefity mají peněžitou formu: 1) přímou (např. sociální výpomoc) nebo 2) nepřímou. Mezi zdůrazňované výhody patří následující příspěvky: a) na dovolenou nebo na jiné odpočinkové aktivity, b) na stravování, c) životní pojištění a penzijní připojištění, d) při narození dítěte nebo e) po dobu prvních 3 kalendářních dnů nemoci (viz [Skupina ČEZ, 2010]).

Mezi další významné benefity společnosti ČEZ, a. s. patří např. pružná pracovní doba, zkrácená pracovní doba (na 7,5 hodin denně) nebo týden dovolené navíc (nad rámec 4 týdnů nařízených zákoníkem práce).

Společnost RWE Transgas, a.s. se v souvislosti s předcházející zmiňovanou společností rovněž zaměřuje na výkon svých pracovníků. Snahou je, aby podnik byl konkurenceschopný a zákaznický orientovaný [dokumenty podniku, 2009]. Realizace mzdové politiky byla ovlivněna záměry vedení v oblasti řízení lidských zdrojů a dále zásadami, které byly dohodnuté v rámci kolektivní smlouvy. Tento podnik také klade důraz na spravedlivé odměňování, a to dle předem stanovených pravidel. Hodnota průměrné mzdy byla do značné míry ovlivněna restrukturalizací společnosti. S tou pak souvisely změny v profesní a kvalifikační struktuře zaměstnanců.

Společnost RWE Transgas, a.s. nabízí svým zaměstnancům značné množství benefitů nebo nadstandardních výhod. Mezi zdůrazňované výhody, které ještě nebyly v rámci předcházejícího textu zmíněny, patří: a) osobní volno v rozsahu 3 dnů, b) program vzdělávání a rozvoje pracovníků nebo c) podpora rodin s malými dětmi [RWE, 2010]. Oba srovnávané podniky kladou důraz na spokojenost a motivaci pracovníků, zaměřují se na sociální a životní jistoty svých zaměstnanců a dále na oblast jejich systematického vzdělávání a rozvoje. Péče o talentované pracovníky, resp. klíčové zaměstnance se jeví v současné době jako zcela zásadní. Z tohoto důvodu společnosti ČEZ, a. s. a RWE Transgas, a.s. realizují řadu programů, které podporují

uvedenou aktivitu. Vedení těchto podniků však pořádá i řadu kulturních, sportovních či společensky prospěšných akcí.

3.3.2 Sociální oblast

Vedoucí pracovníci se snaží s ohledem na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců zavést vhodnou sociální politiku. Ta je ve společnosti ČEZ, a. s. zaměřena zejména na zachování „sociálního smíru“ [Skupina ČEZ, 2010]. Většina zaměstnaneckých výhod je upravována kolektivní smlouvou. Na tyto benefity má však pracovník nárok až po uplynutí zkušební doby (kromě příspěvku na stravování). Některé z výhod, které se týkají sociální oblasti, byly již naznačeny výše. Mezi ty další patří: a) pracovní volno s náhradou mzdy nad rozsah stanovený právními předpisy, b) osobní účty určené pro regeneraci, obnovu sil a zdraví zaměstnanců a jejich rodinným příslušníků, c) příspěvky na odběr elektrické energie nebo d) zdravotní péče [dokumenty podniku, 2009]. Výhody pro zaměstnance zahraničních akvizic se liší dle země¹⁶ a konkrétního podniku.

Společnost RWE Transgas, a.s. poskytuje svým zaměstnancům nadstandardní sociální výhody [RWE, 2010]. Ty jsou garantovány zejména kolektivní smlouvou. Vedení podniku podporuje oblast péče o zdraví svých zaměstnanců a dále přispívá např. na penzijní připojištění či životní pojištění. Prostřednictvím osobních kont sociálního účtu se pracovníkům poskytují příspěvky na individuální rekreaci, kulturní a sportovní akce i na využívání zdravotnických a vzdělávacích zařízení [dokumenty podniku, 2009]. Společnost poskytla svým zaměstnancům v rámci programu preventivní zdravotní péče rovněž tzv. vitamínové balíčky nebo jim zajistila bezplatné očkování proti chřipce. Srovnání vybraných nefinančních benefitů, které jsou zdůrazňovány zejména na webových stránkách zvolených společností, uvádí Tab. 1. Rámec vybraných zaměstnaneckých výhod byl sestaven dle údajů v článku „Zaměstnavatelé omezili benefity“ (viz [Moderní řízení, 2010, s. 59]).

¹⁶ Při realizaci sociální politiky je však nutné zohlednit např. odlišné legislativní prostředí, popř. návaznost na dlouhodobé smlouvy mezi příslušnými odborovými svazy a předchozími zaměstnavateli.

Tab. 1: Srovnání vybraných nefinančních benefitů zvolených společností

Nefinanční benefit	Skupina ČEZ	RWE v ČR
Dovolená nad rámec zákonné povinnosti	*	*
Nápoje na pracovišti zdarma ¹⁾	**	**
Příspěvek podniku na důchodové spoření	*	*
Příspěvek na stravu nad rámec zákonné povinnosti	*	*
Vzdělávání zaměstnanců	*	*
Pružná pracovní doba	*	*
Mobilní telefon k soukromým účelům ²⁾	*	**
Proplácení sportovních nebo kulturních aktivit	*	*
Notebook i k soukromým účelům ²⁾	*	**
Služební auto k soukromým účelům ²⁾	*	**

Vysvětlivky: * Údaj byl k dispozici; ** Údaj nebyl k dispozici

Poznámky: ¹⁾ Nad rámec Nařízení vlády ze dne 18. dubna 2001, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci; ²⁾ Návaznost na výkon konkrétní (pracovní) funkce

Zdroj: průzkum dat, 2010

3.3.3 Oblast vzdělávání

Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je poslední srovnávanou oblastí vybraných podniků v rámci zpracovávaného příspěvku. Společnost ČEZ, a. s. podporuje zmiňovanou oblast formou různých rozvojových aktivit. Vedle zákonných (povinných) školení (resp. těch, které vyplývají z platné legislativy) se jedná např. o: a) jazykovou přípravu; b) účast na odborných seminářích, kurzech a konferencích; c) kurzy a tréninky měkkých dovedností; d) rozvoj manažerských dovedností; e) koučování nebo f) zvyšování a prohlubování kvalifikace studiem (SŠ, VŠ či MBA) [Skupina ČEZ, 2010]. Vedení tohoto podniku se zaměřuje na získávání a udržení talentovaných pracovníků a i z tohoto důvodu spolupracuje se značným množstvím středních a vysokých škol. Skupina ČEZ vydá ročně na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců více než 3 % hrubých mzdových nákladů [dokumenty podniku, 2009].

Společnost RWE Transgas, a.s. také klade důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Základem je rozvojový plán každého jednotlivce. Při jeho sestavování se vychází z katalogu vzdělávacích akcí. Součástí jsou: a) odborné vzdělávání a konference a b) aktivity spojené s rozvojem osobnosti a měkkých dovedností [RWE, 2010]. Pracovníci s vysokým potenciálem mají možnost se zúčastnit speciálního programu¹⁷ týkajícího se zmiňované oblasti. Vzdělávací akce jsou rovněž nabízeny studentům a absolventům. Značné množství příležitostí pro tuto skupinu spolupracujících však poskytují obě srovnávané společnosti. Skupina RWE v České republice pořádala v roce 2009 celkem 894 vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnilo 1

¹⁷ Jedná se o program „Perspektivy“.

283 zaměstnanců. Na vzdělávání a rozvoj bylo vynaloženo 4,2 % mzdových nákladů (průměrné výdaje pak dosáhly Kč 36.610,-- na osobu) [dokumenty podniku, 2009].

4. Závěr

Cílem tohoto příspěvku byla komparace konkrétních motivačních programů, a to zejména v oblastech týkajících se odměňování, sociální politiky a dále vzdělávání pracovníků. Lze konstatovat, že oba vybrané podniky mají poměrně propracovaný a využívaný motivační program. V případě oblasti odměňování se společností ČEZ, a. s. a RWE Transgas, a.s. zaměřují na výkon pracovníků a tato skutečnost je pochopitelně zohledněna v systému základních nástrojů motivace. Uvedené podniky kromě výše mzdy, která ve srovnání s celostátním průměrem dosahuje relativně dobré úrovně, nabízí rovněž značné množství nadstandardních výhod a benefitů. Většina poskytovaných zaměstnaneckých výhod je garantována příslušnými kolektivními smlouvami a často úzce souvisí se zaváděním vhodné sociální politiky, která je v těchto společnostech zaměřena především na zachování „sociálního smíru“.

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody společností ČEZ, a. s. a RWE Transgas, a.s. patří např. příspěvky na stravování, penzijní připojištění a životní pojištění, dovolenou nebo jiné odpočinkové aktivity, pružná nebo zkrácená pracovní doba, pracovní volno s náhradou mzdy či dovolená nad rámec stanovený zákoníkem práce, zdravotní péče nebo podpora systematického vzdělávání pracovníků. Zvolené společnosti rovněž podporují různé kulturní, sportovní či společensky prospěšné činnosti. Vedení společností ČEZ, a. s. a RWE Transgas, a.s. plánuje řadu rozvojových aktivit, a to na základě speciálního katalogu vytvořeného pro tyto účely. Mezi zmiňované činnosti rozvoje patří např. zákonná školení, odborné semináře, kurzy nebo konference, koučování, popř. možnosti dalšího studia. Důraz je také kladen na získávání a udržení talentovaných pracovníků.

Na základě komparace konkrétních motivačních programů lze uvést určitá doporučení při jejich tvorbě. Vybrané podniky poskytují značné množství hmotných a nehmotných stimulů pracovní činnosti (členění dle [LEDNICKÝ, 2005, s. 33]). Finanční ocenění, které je součástí hmotných stimulů, však působí na motivaci pracovníků pouze do určité míry, a proto je nutné věnovat zvýšenou pozornost dalším nástrojům motivace. Mezi ně patří např. rozšíření pracovní náplně, poskytnutí zvýšené pravomoci a odpovědnosti, uplatnění participačního stylu vedení, rozšíření (skupinových) programů¹⁸ zaměřených na vzdělávání, rozvoj nebo relaxaci pracovníků, provázání finančních odměn s využíváním znalostí získaných z absolvovaných kurzů, vhodné použití pochvaly nebo pořádání setkání rodin pracovníků. Vedle plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod je také možné použít systém volitelných benefitů s předem stanoveným limitem, tzv. cafeteria systém.

¹⁸ Jedná se např. o tzv. team building, team spirit, development a assessment centre nebo event akce.

Mezi nejvýznamnější faktory motivace patří: a) uznání, b) benefity, c) kolegiálnost, d) podpora pokroku a e) jasné cíle (viz Breakthrough Ideas for 2010 [Harvard Business Review, 2010]).

Z hlediska podniku je nutné zdůraznit, že motivace pracovníků úzce souvisí s jeho výkonností. Motivovaný pracovník zvyšuje svou produktivitu a přispívá ke zlepšení podnikových výsledků – proto lze motivaci a spokojenost pracovníků také identifikovat jako dva z klíčových ukazatelů výkonu (mezi ty další patří např. výše obrátu, zisku, nákladů, produktivita práce nebo přidaná hodnota). Pokud je motivační program optimálně nastaven, tak dochází nejen k naplňování cílů jednotlivců, ale rovněž podniku jako celku.

Program motivace by měl být přizpůsoben jednotlivým pracovním pozicím a dále by měl podporovat soudržnost pracovního týmu. V oblasti (rozvoje) lidských zdrojů patří mezi významné činnosti analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterou lze využít mimo jiné právě při tvorbě motivačního programu. Důležitá je také návaznost na vzdělávání rozvoj pracovníků.

Tento příspěvek byl financován grantem č. SGFES03 – Studentská grantová soutěž.

Použité zdroje:

- [1] AIDAR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 8071750107.
- [4] BLAŠKOVÁ, M. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi*. Žilina: EDIS, 2003. 212 s. ISBN 80-8070-034-6.
- [5] Breakthrough Ideas for 2010. *Harvard Business Review* [online]. Jan 01, 2010, HBR Articles, [cit. 2010-09-30]. Dostupný z WWW:
<<http://leighhouse.typepad.com/files/breakthrough-ideas-for-2010.pdf>>.
- [6] BRODSKÝ, Z., CHMELAROVÁ, H. *Stimulace pracovníků u ČEZ, a. s.* [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 68 s. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Dostupné z WWW:
<http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/29620/1/ChmelarovaH_Stimulace%20pracovniku_ZB_2008.pdf>.
- [7] *CZECH TOP 100* [online]. 2009 [cit. 2010-09-10]. 100 nejvýznamnějších firem ČR. Dostupné z WWW:
<<http://www.ct100.cz/cz/100-nejvyznamnejsich-firem-cr/vysledky-2009>>.
- [8] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE Praha, 1995. ISBN 80-7079-413-5.
- [11] LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.
- [12] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-7.
- [13] NEWSTROM, J. W., DAVIS, K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11th ed. New York: McGraw-Hill-Irwin, 2002. 534 s. ISBN 978-0072396751.
- [14] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [15] RWE [online]. 2010 [cit. 2010-09-28]. RWE. Dostupné z WWW:
<<http://www.rwe.cz/>>.
- [16] Skupina ČEZ [online]. 2010 [cit. 2010-09-28]. Skupina ČEZ. Dostupné z WWW:
<<http://www.cez.cz/>>.
- [17] ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [18] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 239 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [19] Zaměstnavatelé omezili benefity. *Moderní řízení*. 2010-04-21, č. 4/2010, s. 59. ISSN 0026-8720.
- [20] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006. Dostupný z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

Kontaktní adresy:

Ing. Vendula Teturová
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice
E-mail: vendula.teturova@upce.cz
Tel. č.: +420 466 036 246

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice
E-mail: renata.myskova@upce.cz
Tel. č.: +420 466 036 510

Příl. 1: Pořadí nejvýznamnějších podniků ČR dle tržeb (za období 2009 – 2008)

Poř. 2009	Poř. 2008	Název podniku	OKEČ	Tržby 2009 (v tis. Kč)	Tržby 2008 (v tis. Kč)
1	2	ČEZ, a. s.	[40, 41]	196,352,238	183,958,041
2	1	ŠKODA AUTO a.s.	[34, 35]	187,858,000	200,182,000
3	3	RWE Transgas, a.s.	[40, 41]	102,159,712	108,531,500
4	4	AGROFERT HOLDING, a.s.	[01, 02, 05]	85,897,442	101,364,829
5	6	FOXCONN CZ s.r.o.	[30, 31, 32, 33]	84,154,260	89,866,266
6	5	UNIPETROL, a.s.	[24, 25]	67,386,500	98,143,951
7	8	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	[64]	59,889,000	64,709,000
8	14	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.	[34, 35]	51,824,567	49,098,512
9	9	ČEPRO, a.s.	[24, 25]	44,153,213	54,032,256
10	7	MORAVIA STEEL a.s.	[51, 52]	41,661,378	65,239,080

Vysvětlivky: [34, 35] Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků; [30, 31, 32, 33] Elektrotechnika, elektronika a optika; [24, 25] Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl; [64] Telekomunikační a poštovní služby; [51, 52] Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu; 40, 41] Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry; [01, 02, 05] Zemědělství, lesnictví, těžba dřeva a rybolov

Zdroj: upraveno dle [CZECH TOP 100, 2009]